

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN
ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Duygu SARP KAYA

1050Y74107

İstanbul, 2012

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ
DENETİMİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Duygu SARP KAYA

1050Y74107

Danışman: Prof. Dr. Hasan TÜREDİ

İstanbul, 2012

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Duygu Sarpkaya'nın "Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Adı-Soyadı	İmza
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hasan TÜREDİ
Jüri Üyesi :.....
Jüri Üyesi :.....

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Kurumsallaşma; örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu örgütlerde zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Kurumsallaşma ifadesinden hareketle kurumsal yönetim; bir işletmenin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm çıkar gruplarının haklarının korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür.

Bu çalışmada, kurumsal risk yönetiminin etkinliğini sağlamada iç denetimin rolü incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, konuya ilişkin olarak temel kavramlar ve genel bilgiler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde iç denetimin ve iç denetçinin risk yönetiminde üstlendiği yeni rol ve iç denetim konusundaki değişiklikler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, kurumsal yönetim ile risk yönetimi arasındaki ilişki teorik çerçevede incelenmiştir.

ABSTRACT

Institutionalization; expresses the adaptation process of institutions with the environments (organizational environment/ organizational area) they are active in and a progression that arises within these institutions in time. From the point of institutionalization expression, corporate governance is; the body of practices carried out to provide an enterprise to take firmer steps in the direction of its further goals and become longer-lived, and to provide protection of rights of all interest groups notably shareholders, enterprisers and workers.

In this study, it's investigated the role of internal audit to provide the influence of corporate risk management. In the first part, basic instruments and general information had been explained in-detail. In the second part it's been defined new roles and the changes in the subject of internal audit, taken by internal audit and auditor. In the tird part, it's aimed to find the relationship between corporate management and risk management in a theoretical framework.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Özet (Abstract).....	iii
Tablo Listesi.....	viii
Şekil Listesi.....	vi
Kısaltmalar.....	x

GİRİŞ.....	1
------------	---

1. KURUMSAL YÖNETİM, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....3

1.1. Kurumsal Yönetim.....	3
1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	3
1.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi.....	7
1.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışının Sebepleri.....	11
1.1.4. Kurumsal Yönetimin Temel ilkeleri.....	14
1.1.4.1. Adillik (Eşitlik) İlkesi.....	15
1.1.4.2. Şeffaflık (Kamuyu Aydınlatma) İlkesi.....	16
1.1.4.3. Hesap Verebilirlik İlkesi.....	17
1.1.4.4. Sorumluluk İlkesi.....	18
1.1.5. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar.....	19
1.2. Risk ve Risk Yönetimi.....	21
1.2.1. Risk Kavramı.....	22
1.2.2. Risk Kültürü.....	25
1.2.3. Risk Planlama.....	26
1.2.3.1. Risk Yönetim Planı.....	26
1.2.3.2. Risk Azaltma Planları.....	27
1.2.3.3. Önlem Planları.....	28
1.2.4. Risk Türleri.....	28
1.2.4.1. Mali Riskler.....	28
1.2.4.2. Faaliyet Riskleri.....	29
1.2.4.3. Stratejik Riskler.....	30
1.2.4.4. Dış Çevre Riskleri.....	30
1.2.5. Risk Yönetimi.....	31
1.2.6. Risk Yönetiminin Önemi.....	33
1.2.6.1. Piyasalardaki Değişkenlik.....	33
1.2.6.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler.....	33
1.2.6.3. İşlem Hacmindeki Artış.....	34
1.2.6.4. Türev Araçların Gelişimi.....	34
1.2.7. Risk Yönetiminin Unsurları.....	36
1.2.7.1. Risk Yönetiminin Kurgulanması.....	36
1.2.7.2. Risklerin Belirlenmesi.....	36

1.2.7.3. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	37
1.2.7.4. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi.....	37
1.2.7.4.1. Kontrol Türleri.....	37
1.2.7.5. Görev ve Sorumluluklarının Tayini.....	38
1.2.8. Risk Yönetimi İhtiyacı.....	39
1.2.9. Risk Yönetiminin Yararları.....	41
1.3. Kurumsal Risk Yönetimi.....	44
1.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı.....	44
1.3.2. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Temel Öğeler.....	46
1.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler.....	48
1.3.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Sorumluluk.....	51
1.4. İç Denetim.....	52
1.4.1. Denetim ve Kontrol Kavramları.....	52
1.4.2. İç Denetim Kavramı.....	53
1.4.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	55
1.4.4. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı.....	56
1.4.5. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri.....	57
1.5. İç Denetim ve Risk Yönetiminin Türk Mevzuatı İçindeki Yeri.....	59
1.5.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.....	59
1.5.2. Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri.....	60
1.5.3. Bankacılık Kanunu.....	61
1.5.4. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK).....	62

2. İÇ DENETİMİN VE İÇ DENETÇİNİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE ÜSTLENDİĞİ YENİ ROL.....64

2.1. İç Denetim Tanımındaki Değişiklikler ve Risk Yönetimi.....	64
2.1.1. İç Denetim Kapsamında Değişme.....	64
2.1.2. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Görevi.....	65
2.1.3. İç Denetimin Kalite Güvencesi.....	68
2.1.4. İç Denetim ve Risklerin Belirlenmesi.....	71
2.2. İç Denetçinin Kurumsal Risk Yönetiminde Üstlendiği Yeni Rol.....	72
2.2.1. İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yeri.....	72
2.2.2. İç Denetçinin Yetki, Görev ve Sorumlulukları.....	73
2.2.3. İç Denetçinin Yeterliliğini ve Tarafsızlığını Değerleme.....	74
2.2.4. İç Denetçide Bulunması Gereken Özellikler.....	75
2.2.5. Değişimin İç Denetçinin Yeni Rolü Üzerindeki Etkileri.....	76
2.3. İç Denetim Standartlarındaki Değişiklikler.....	78
2.3.1. Uluslararası İç Denetim Standartları.....	78
2.3.2. İç Denetim Standartlarının Amaçları.....	78
2.3.3. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları.....	79
2.3.4. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarındaki Değişiklik.....	80
2.4. İç Kontrolün Değişen Tanımının Risk Yönetimi İle İç Denetim Bağlantısı.....	81
2.4.1. İç Kontrolün Tanımındaki Değişiklikler ve Uluslararası Gelişmeler.....	81
2.4.2. Etkin Bir İç Kontrolün Özellikleri.....	83
2.4.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi.....	84
2.4.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve İç Denetim.....	86
2.5. İç Denetim Yaklaşımlarındaki Değişimler ve Risk Yönetimi İlişkisi.....	86
2.5.1. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar.....	87

2.5.1.1. Daha Pro-Aktif Bir Yaklaşımın Benimsenmesi.....	88
2.5.1.2. Denetlenene ‘Müşteri’ Olarak Yaklaşılması.....	89
2.5.1.3. Teknolojik İmkanlardan Giderek Artan Biçimde Yararlanılması.....	89
2.5.1.4. İç Denetimin Sürekliliğinin Sağlanması.....	90
2.1.5.5. Risk Yönetimi Üzerine Daha Fazla Yoğunlaşılması.....	91
2.5.2. Katma Değer Oluşturulması ve İç Denetimin Rolü.....	91
2.5.2.1. İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Artırma ve İç Denetim.....	93
2.5.2.2. Dış Kaynak Kullanımı.....	95
2.5.3. İç denetimin Geleceği ve Yeni Yönelimler.....	98
3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ.....	100
3.1. Kurumsal Risk Yönetimine Genel Bakış.....	100
3.1.1. Geleneksel Risk Yönetimi Yaklaşımının Açıklanması.....	101
3.1.2. Geleneksel Risk Yönetimi Yaklaşımından Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımına Dönüşüm.....	102
3.1.3. Kurumsal Yönetim ile Risk Yönetim İlişkisi.....	104
3.1.4. Kurumsal Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyeleri.....	106
3.1.5. Kurumsal Risk Yönetimi ve Değer Yönetimi.....	107
3.1.6. Kurumsal Risk Yönetimin Kuruma Faydaları.....	108
3.1.7. Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları.....	109
3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımına Dönüşüm Süreci.....	111
3.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	112
3.2.2. Risklerin Tanımlanması.....	114
3.2.3. Risklerin Tahlili ve Ölçülmesi.....	115
3.2.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi.....	115
3.2.3.2. Etkiler ve İhtimal.....	115
3.2.3.3. Tahlil Tipleri.....	116
3.2.3.4. Duyarlılık Tahlili.....	118
3.2.4. Risklerin Önceliklendirilmesi.....	118
3.2.5. Risk Transferi.....	119
3.2.6. Risk Yönetim Eğitim.....	119
3.2.7. Sürecin Sürekli izlenmesi ve Gözden Geçirilmesi.....	120
3.2.8. İletişim ve Danışma.....	121
3.3. Kurumsal Risk Yönetiminde Yasal Düzenlemeler.....	121
3.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Yasal Mevzuat	121
3.3.2. Sarbanes-Oxley Yasası (SOX).....	122
3.3.3. İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve (COSO).....	123
3.3.4. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK).....	124
3.3.5. İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri	125
4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ.....	127
4.1. Tarafsız Güvence Sağlama.....	136
4.2. Danışmanlık Faaliyeti.....	138
4.3. Risk Yönetimini Esas Alan İç Denetimin Olumlu ve Olumsuz Yanları	141

SONUÇ.....	143
KAYNAKÇA.....	147

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı.....	68

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş.....	104
Şekil 2. İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Görevi.....	135

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
CEO	: Chief Executive Officer (Başkan)
CFO	: Chief Financial Officer (Finans Müdürü)
CRO	: Chief Risk Officer (Risk Yöneticisi)
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations (Destekleyici Kurumlar Komitesi)
IASB	: International Accounting Standards Board (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu)
IIA	: Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
ILO	: International Labour Organization (Uluslar arası Çalışma Örgütü)
IOSCO	: The International Organization of Securities Commissions (Uluslararası Sermaye Piyasası Kurumları Teşkilatı)
KYD	: Kurumsal Yönetim Derneği
NCFE	: National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Hileli Finansal Raporlama Üzerine Ulusal Komisyon)
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PWC	: Price Water House Coopers
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SAS	: Statement of Auditing Standards (Denetim Standartları Tablosu)
SEC	: Securities and Exchange Commission (Amerika Birleşik Devletleri Sermaye Piyasası Kurulu)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SOX	: Sarbanes Oxley
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TUSİAD	: Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği

YK : Yönetim Kurulu
WB : World Bank (Dünya Bankası)
WTO : World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

GİRİŞ

İletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmelerle birlikte başta iktisadi alanda olmak üzere pek çok alanda ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış ve ülkeler birbirine daha da yakınlaşmışlardır. İktisadi alandaki küreselleşme, uluslararası sermaye hareketlerini hızlandırmış ve küresel rekabet kavramını ortaya çıkarmıştır. Hızla değişen ve gittikçe daha karmaşık bir hal alan küresel iktisadi koşullarının arttırdığı belirsizlik ile mücadele etme konusunda etkin risk yönetiminin uygulanması büyük önem kazanmıştır. Günümüze bakıldığında görülen o ki; bu etki ile yatırımcılar, sadece kendi iç piyasalarına değil diğer ülkelerdeki yatırım araçlarına da yönelmektedirler. Yabancı yatırımcıların beklentilerini daha iyi karşılayan ve piyasalara daha çok güven veren işletmeler bu uluslararası sermaye hareketlerinden yararlanabilecek, daha düşük maliyetli mali kaynakları için rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve bu yolla işletmenin nakit akışını artırıp, krizlerin daha az hasarla atlatılmasına katkı sağlayacaklardır.

Son yıllarda yaşanan işletme muhasebe hile ve hataları ile birlikte, başta yatırımcılar olmak üzere tüm menfaat sahipleri çok ciddi zararlara uğramışlardır. Tüm muhasebe hile ve hatalarının, işletmelerin yanlış mali bilgiler ile birlikte kamuyu yanlış bilgilendirmesi, yönetim ve denetim birimlerinin görevlerini yerine getirirken suiistimallere yer vermesinden kaynaklandığı görülmektedir.

Küreselleşme ile birlikte, uluslararası yatırımların artışı, küresel rekabet ve yaşanan işletme muhasebe hile ve hataları kurumsal yönetimin önem kazanmasında başlangıç teşkil eden önemli olaylar olmuştur. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri; şirket yönetiminde, iş süreçlerinde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan yaklaşım ve ilkelerin ifadesi olarak işletme, örgüt ve kuruluşların varlıklarının sürekliliğini hedeflemektedir.

Değişimin sürekli olduğu günümüz Türkiye'sinde işletmelerin değişime tam zamanlı ayak uyduramamasından kaynaklanan risklerini yönetebilmek için karar

almada dinamik mali bilgilere ihtiyacı vardır. Kurumsal risk yönetimi ile işletmeler hem ekonomideki değişimlerin mali tablolarına olan etkisini tahlil edebilecek ve ortaya çıkarttığı riskleri belirleyebilecek, aynı zamanda fırsatları ve çözüm yollarını planlayabilecek, mali ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve mali kaynaklarını yönetebilecekler, hem de sürdürülebilir büyümelerini organize edebileceklerdir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'deki birçok işletmede son zamanlarda yaşanan muhasebe hile ve hatalarının etkisini çok ağır hissetmiştir. Artık düzenleyici otoriteler ve sermaye piyasalarının etkisiyle üst düzey yönetimler kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin etkinliğine daha çok önem verme gereğini duymakta ve bu konu üzerinde daha çok zaman ayırmaktadır. Yatırımcılar ve analistler işletme ile ilgili karar alırken işletme yöneticilerinin etkinlik ve verimliliklerini ve kararlarını yakından takip eder duruma gelmişlerdir.

Riskleri azaltmak ve fırsatları ortaya çıkartmak için etkin bir iç denetim işlevi, amaçların yerine getirilmesine yardımcı olmalıdır. İç denetim; işletmelerin verimliliğinin artırılmasını, güvenilir bir risk yönetimi ile risklerin azaltılmasını ve kontrol altyapısının oluşturulmasını sağlar. İç denetim kurumsal risk yönetiminin başarılı olmasında önemli bir unsurdur.

İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak yürütülmesi esastır. Örgütlerin maruz kalabileceği risklerin tespit edilerek sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle, risk odaklı iç denetim planı ve programı hazırlanır. İç denetim bu plan ve programa uygun olarak yapılır. İç denetim faaliyetinin diğer denetim faaliyetlerinden en büyük farkı, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyette bulunmakta ve bu nedenle örgütlerde hesap verebilirlik ilkesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim işletmelerin karşılaşılabileceği önemli risklerin belirlenerek, bu risklerin kontrol edilerek ve etkili bir şekilde yönetilmesini, yönetim kurullarının en önemli görevlerinden birisi konumuna getirmektedir. Risk yönetimi ve doğru, zamanında bilgilendirmenin gerçekleştirilmesi temel olarak yönetimin sorumluluğunda olmakla birlikte, bu çalışmaların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinin güvence altına alınması iç denetim ile sağlanır.

1.KURUMSAL YÖNETİM, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim kavramı, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan mali buhranlar ve büyük şirket skandallarına çözüm olabilmesi amacıyla gündeme gelen bir kavramdır. Mali buhranlar ve şirket skandalları neticesinde kurumsal yönetim konusunda yeterli güvenin olup olmadığı sorgulanmaya başlanmış ve bu sorgulama, dünya ekonomisine doğrudan yansımıştır. Başta güven duygusu olmak üzere, çalışanlardan müşterilere, menfaat sahiplerine kadar herkes bu durumdan etkilenmiştir. Dolayısıyla hesap verebilir bir örgüt olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını ve iç kontrol / iç denetimin gerekliliğini gündeme getirmiştir. Ayrıca uluslararası iktisadi ilişkilerin gelişmesi ile uluslararası sermaye hareketlerindeki artış kurumsal yönetim kavramının önem kazanmasında etkili olmuştur.

1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ele alınmış olan kurumsal yönetim kavramı daha sonra İngiltere'de incelenmiş, 1990'lı yıllarda Kıta Avrupa'sını takiben Asya ve tüm Dünya'da tartışılır hale gelmiştir. Kurumsal yönetim, özellikle 1997 yılı ortalarında başlayan Asya mali krizinden sonra büyük önem kazanmıştır.¹

Kurumsal yönetimin tam bir tanımını vermek kolay değildir. Farklı kurumlar ve araştırmacılar tarafından kurumsal yönetimine ilişkin olarak yapılan çok sayıda tanım birbiriyle örtüşse de, kurumsal yönetiminin somut tanımını şekillendirme konusunda tam olarak bir çerçeve oluşturulmamıştır ve bu konunun gelecekteki araştırmacılara alan bıraktığı düşünülmektedir.²

¹ Hasan ABDİOĞLU: “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği”(Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s.2.

² Osman GÜRBÜZ ve Yakup ERGİNCAN:“Kurumsal yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Birinci basım, Literatür yayınları, İstanbul, 2004, s.5.

Uygulanan pek çok farklı sistemin oluşu ve kurumsal yönetimin ilgilendiği alanların genişliği birden fazla tanımın oluşmasına sebep olmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal yönetim konusunda yapılan tanımlar, tanımı yapan kişinin bakış açısına, bu tanımı yaparken göz önüne aldığı disipline, dolayısıyla en temelinde yasal veya mali gözden bakılmasına bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Kurumsal yönetim, İngilizce “Corporate Governance” kavramının Türkçe karşılığıdır. “Governance” kelimesi kontrol etmek, yönlendirmek işlevlerini içerir ki bu faaliyetler doğal olarak kamu, özel, kar amacı güden ve gütmeyen tüm birimlerce yapılmaktadır. “Corporate” kavramı ise, başka birimlere ait değil, şirketlere ait uygulamalara atıfta bulunulduğunu belirtir.³

Türkiye’de “Corporate Governance” kavramı bazen “kurumsal yönetim” bazen de “kurumsal yönetişim” olarak çevrilmiştir. İngilizce’de “Corporate Governance” olarak kullanılan kavramın, incelenen Türkçe kaynaklarında, özellikle konu hakkında çalışmalar gerçekleştiren Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Kurumsal Yönetim Derneği (KYD) gibi önemli kuruluşlar çalışmalarında “kurumsal yönetim” kavramını kullanmaktadırlar.⁴

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi’ne göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin tespit edildiği ve bunlara erişebilmek için etkinlik ve verimliliği izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar.⁵ Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder.

TÜSİAD tarafından Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu kurularak “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı hazırlanan raporda yapılan tanıma göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun

³ Veysel KULA: “**Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.12.

⁴ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR:“**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.19.

⁵ Osman GÜRBÜZ ve Yakup ERGİNCAN:” **Kurumsal yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**”, Birinci basım, Literatür yayınları, İstanbul, 2004, s.5,6.

yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına iktisadi değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.⁶

Kurumsal yönetim; “Bir kurumun idaresinin, mevcut çıkar çatışmalarından mümkün olduğunca soyutlanarak; yasalara, piyasa kurallarına ve yönetim biliminin temel prensiplerine uygun bir şekilde, belirlenen ilke ve prensipler doğrultusunda gerçekleşmesidir.”⁷ şeklinde de tanımlanabilir.

Kurumsal yönetimin özü, etkili karar almayı sağlamalıdır. Üst düzey yöneticiler ile yönetim kurulunun karar alma sırasında işbirliği yapmaları ve her iki tarafın da aldıkları kararlardan hissedarları bilgilendirmesidir. Kurumsal yönetim sisteminin işlevi; doğru yöneticileri iş başına getirmek, onların yaptıklarına nezaret etmek ve başarısız olduklarında yerlerine başkalarını getirmekten ibaret değildir. Kurumsal yönetim, verimli bir karar alma süreci oluşturmanın ve onu muhafaza etmenin yollarını arayıp bulma meselesidir. Üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu ve hissedarların karar alınırken gerçek anlamda işbirliği yapmalarını sağlamaktır.⁸

Kurumsal yönetim işletme yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, işletme yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak da ifade edilebilmektedir.⁹

Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapının yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler, toplum) haklarının korunmasını ve

⁶ TÜSİAD: “**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**”, İstanbul, 2002, s.9.

⁷ Murat DOĞU: “**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi**”, TKYD Makaleleri,2006, (Çevrimiçi),http://www.tkyd.org/files/downloads/basin_odasi/tkyd_makaleleri/murat_dogu_23_eylul_20_06.jpg (Erişim Tarihi:25.11.2011)

⁸ John POUND: “**Kurumsal Şirket Yönetimi**” Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayın, Yayın No:389, İstanbul, 2002, s.91,92.

⁹ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.26.

bu çerçevede söz konusu çıkar gruplarının aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaç edinmiştir.¹⁰

Yukarıdaki tanımlardan hareketle; şirket açısından kurumsal yönetim tanımının unsurları olarak şunlar gösterilebilir:¹¹

- Bir şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler bütünüdür,
- Tüm çıkar gruplarının şirket üzerindeki haklarının ve sorumluluklarının dağılımını belirler,
- Şirketle ilgili konularda karar almanın kurallarını belirler,
- Hissedarlık haklarını korur ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırır,
- Azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına alır,
- Şirketin mali durumu, etkinlik ve verimliliği, mülkiyeti ve idaresi dâhil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlar,
- Şeffaf ve etkin piyasaları teşvik eder,
- Şirket hedeflerinin, bu hedeflerin gerçekleştirilme yollarının ve etkinlik ve verimlilik gözetiminin oluşturulmasını sağlar,
- Şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlar.

¹⁰ Mutlu Başaran ÖZTÜRK ve Kartal DEMİRGÜNEŞ:”Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, (Çevrimiçi), esgp.istanbulsmmmodasi.org.tr/.../24..ENT..SERM..5_20111271855.(Erişim Tarihi:26.11.2011).s.396.

¹¹ Coşkun Can AKTAN:”Kurumsal Şirket Yönetimi”, (Çevrimiçi), www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach (Erişim Tarihi:27.11.2011).

1.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda gerek küçük düzeyde şirketlerin etkinlik ve verimliliği ve sürdürülebilirliği, gerekse büyük düzeyde ülkelerin sermaye piyasalarının gelişimi ve uluslararası rekabet gücünün artması ve buna paralel olarak sürdürülebilir bir büyüme ve kalkınma sağlayabilmesi için kurumsal yönetim, kilit nokta ve yüzyılın anahtar sembolü haline gelmiştir.¹²

Özellikle son yıllarda şirketlerde görülen bilgilerin güvenilirliği sorunları ve ABD’de meydana gelen Enron, WorldCom, Andersen, Xerox gibi şirket ve muhasebe hileleri ile birlikte dünyada yönetim ve denetim adına yaklaşım ve uygulamalar sorgulanmaya başlanmış ve kurumsal yönetim kavramı önem kazanmıştır.

Yaşanan uluslararası mali buhranların ve muhasebe hilelerinin arkasında yatan önemli nedenlerden biri olarak kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğunun görülmesi, kurumsal yönetim kavramını dünyada her geçen gün daha da önemli hale getirmiştir.¹³ Gelişmiş ülkeler, uluslararası mali kuruluşlar ve çeşitli örgütler bu konuya büyük önem vermeye başlamıştır. Özellikle yatırım yapmadan veya kredi açmadan önce kurumsal yönetim uygulamaları ve kalitesini gözetir hale gelmiştir. Sermaye piyasalarının iktisadi kalkınmaya olan katkısının artırılması ve yatırımcılar açısından güven unsurunun tesis edilmesi amacıyla kurumsal yönetim ilkeleri ve aşamaları belirlenmiştir.

İşletmeler parasal kaynak ihtiyaçlarını karşılamada iç piyasa ile sınırlı kalmamakta, uluslararası sermaye hareketlerinden pay almaya çalışmaktadır. Yatırımcıların karşısında kaynak arz eden konumunda olanların seçenekleri artmakta ve uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte ilgili piyasalarda menfaat sahiplerinin haklarını en uygun şekilde korumak amacıyla güvenilir mali sistemlerin oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır. Bu gereklilikte kurumsal yönetim kavramının önemini ortaya koymaktadır.¹⁴

¹² Doğan CANSIZLAR:”**Büyümenin Anahtarı Kurumsal Yönetim**”, (Çevrimiçi), http://www.goodprogram.org/docs/03_58CPKIT.pdf, (Erişim Tarihi: 27.11.2011).

¹³ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.21.

¹⁴ DEMİRBAŞ, a.g.e. s.20.

Kurumsal yönetimin çok önemli hale gelmesinde en önemli etkenlerden biri, şirketlere özsermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artmasıdır. ABD'deki kurumsal yatırımcılar şirket yönetimlerini yakından takip etmekte, gerekli gördüklerinde yönetimleri açıkça eleştirmekte, yatırım kararı alırken yönetim ile ilgili konulara büyük önem vermekte ve sahip oldukları hisseler ile genel kurullarda şirket yönetimlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.¹⁵

Kurumsal yönetim; şirketin kaynak sağlayıcılarının yatırımlarının korunmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamalardır. Kurumsal yönetimin uygulandığı bir şirkette, yatırımcılar pasif bir şekilde şirket faaliyetlerini sadece dönemsel olarak incelememektedir. Özellikle sahip oldukları güç ve yetkilerini kötüye kullanan yöneticileri kesintisiz olarak kontrol edecek şekilde donanımlıdır.¹⁶ Kurumsal Yönetim, bu bakımdan yatırımcı ve toplum güveninin tesis edilmesinde en önemli rolü oynamaktadır.

Ülke açısından değerlendirildiğinde, iyi kurumsal yönetim; ülke görünümünün iyileşmesi, yerli mali kaynakların yurt dışına çıkışının önlenmesi, yabancı doğrudan yatırımların artması, sermaye piyasaları ve ekonominin rekabet gücünün artması, buhranların daha az hasarla atlatılması, kaynakların daha etkin dağılımı ve daha yüksek bir refah seviyesine ulaşılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, iyi kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyümenin sağlanmasına ve ülke riskinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.¹⁷

Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalar açısından, etkin kurumsal yönetim en önemli gündem maddelerinin başında yer almaktadır. Yabancı yatırımcı açısından da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması Türk şirketlerinin yabancı kaynak çekebilmeleri için en önemli göstergedir. Bugün Avrupa Birliği (AB) ve ABD başta olmak üzere tüm sermaye piyasaları etkin ve zorlayıcı kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirerek, şirketler için son derece önemli ve ilk etapta maliyetli bir uyumluluk zorunluluğu oluşturmuşlardır. Sermaye Piyasası Kurulu da Sermaye Piyasası

¹⁵ Osman GÜRBÜZ ve Yakup ERGİNCAN:” **Kurumsal yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**”, Birinci basım, Literatür yayınları, İstanbul, 2004, s.3.

¹⁶ Veysel KULA: “**Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.12.

¹⁷ Coşkun Can AKTAN:“**Kurumsal Şirket Yönetimi**”, SPK Yayınları, Ankara, (Çevrimiçi) www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach, (Erişim Tarihi:28.11.2011) 2006.s.43

Kanunu'na tabi şirketler için Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlamış ve bunlara uyumla ilgili açıklama zorunlulukları getirmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu da tüm şirketler için çok önemli kurumsal yönetim düzenlemeleri içermektedir. Bütün bunlar Türkiye için kurumsal yönetim açısından ciddi bir dönüşüme işaret etmektedir.¹⁸

İyi bir kurumsal yönetimin önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Rekabete açık verimli ve etkin işletmelerin oluşmasını sağlar,
- Şirketlerin yönetimlerinin emanet edildiği kişilerin güvenilirliklerini ve etkin ve verimli çalışmalarını sağlar,
- Yerli ve yabancı yatırımcıları çeker ve yatırımcılara yatırımlarının şeffaf ve hesap verilebilir bir ortamda, güvenli, etkili ve verimli bir şekilde idare edildiği yönünde bir intiba oluşturur ve
- Sınırlı kaynakların daha etkili ve verimli kullanımına yol açar.

Kurumsal yönetim; aşağıdaki konularda da önemli yararlar sağlar:

i. Karlılık: İşletmelerin etkin yönetimi ile hissedar kazançlarının en üst seviyede gerçekleştirilmesi,

ii. Yatırımcı Hakları: İşletmenin ve işletme fonlarının akıllıca ve verimli bir biçimde kullanılması için işletmelere güvenen yatırımcıların haklarına en üst seviyede öncelik verilmesi ve gerekli özenin gösterilmesi,

iii. Ortak Nitelikler: Kurumsal Yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye kısacası tüm çıkar gruplarına daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir.¹⁹

Kurumsal yönetim, ortaklara, müşterilere, çalışanlara ve kamuoyuna olan çok taraflı bir taahhüt olup, bu kavramın geliştirilmesi ve iyi bir şekilde uygulanması, ortaklar tarafından beklenen, işletme değerindeki sürdürülebilir bir artış için gerekli koşulları oluşturur. Başka bir ifade ile kurumsal yönetim tüm hak sahipleri için yarar

¹⁸ GÜRBÜZ ve ERGİNCAN, a.g.e. s.5.

¹⁹ DEMİRBAŞ, a.g.e. s.21.

sağlayan işletme değerindeki uzun vadeli artışa ulaşmayı amaçlar. Diğer taraftan kurumsal yönetim ortaklara işletmeye koydukları sermayeleri üzerinde iyi bir getiri temin edilmesini ve çalışanların işlerini güvence altına almalarını sağlar. Kurumsal yönetimin geliştirilmesi müşterilere iyi bir hizmet sağlanmasının ön koşuludur. Belirtilen bu amaçlara ulaşılmasına ilişkin süreç ve faaliyetleri iyi bir şekilde yönetebilen işletmeler belirsizlikler ve sorunlarla başa çıkmada daha iyi donanımlı olurlar.²⁰

Kurumsal yönetimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:²¹

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının engellenmesi,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket ortaklarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Şirket faaliyetleri ve mali durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz bir şekilde kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla ortaklara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün sağlanması,
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,

²⁰ Niyazi KURNAZ:”Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi” (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Kütahya, 2007,s.3,4.

²¹ Coşkun Can AKTAN:”Kurumsal Şirket Yönetimi”, (Çevrimiçi), www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach (Erişim Tarihi:27.11.2011).

- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük ortakların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,
- Şirketin hisse senedi ihracı yoluyla mali kaynaklara kolay erişim imkânlarının artırılmasıdır.

1.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışının Sebepleri

Avrupa, ABD ve Japonya’da 19’uncu yüzyıldan beri yaygın biçimde kullanıldığını gösteren bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim kavramı yaygın biçimde 1980’lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990’larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, ortaklar, yöneticiler ve mali piyasalar ile ilgili herkesin gündemine girmiştir.²²

Son yirmi yıl içinde oldukça etkin bir hale gelen ve kurumsal yönetim gibi yeni bir olgu olan kurumsal yatırımcıların artan önemi kurumsal yönetim kavramının doğmasında ve yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların hakim durumda bulunmaları ve bunların, müşterilerinin yatırımlarının değerini ve dolayısıyla kendi karlılık oranlarını arttırabilmek için pay sahibi olarak daha fazla hakka sahip olma ve bütün haklarını kullanma istekleri, pay sahiplerinin bir şekilde yönetimi etkileyebilmeleri, bir başka deyişle yönetime katılabilmeleri kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışını oldukça etkilemiştir. Bireysel yatırımcılara oranla daha bilinçli ve etkili olan kurumsal yatırımcılar, böylelikle kurumsal yönetim kavramının dünya kamuoyundaki öneminin artmasında da çok önemli rol oynamışlardır. 1990’ların başından itibaren önemli

²² Osman GÜRBÜZ ve Yakup ERGİNCAN:” Kurumsal yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Birinci basım, Literatür yayınları, İstanbul, 2004, s.3.

kurumsal yatırım kuruluşlarının başını çektiği kurumsal yönetim ilkeleri hazırlama süreci başlamıştır.²³

Son yıllarda ortaklıkların yönetiminde yüksek oranda başarısızlık ve suiistimallerin gözlemlenmesi ile gelişmekte olan ülkeler ve gelişen piyasalarda yaşanan iktisadi bunalımlar, bunların yanında, gelişmiş ülkelerde özel sektörün artan rolü, ülkelerin iktisadi olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet şartları kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmelerdir.²⁴

Ayrıca, ortakların niteliklerinin değişmesi, kurumsal yatırımcıların hisse senedi sahipleri içindeki oranının artması, özellikle emeklilik fonlarının ve sigorta şirketlerinin yaptıkları yatırımların büyümesi ve kurumsal yatırımcıların portföylerini çeşitlendirmek için karlı denizaşırı yatırımlar yapmaya ve bu yatırımların korunabilmesi için kendilerini güvence altına almak istemeleri de kurumsal yönetimi ortaya çıkaran ve gelişmesini sağlayan unsurlardır.²⁵

Kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmenin nedenleri çok olmakla birlikte önemli olanlarını birkaç ana başlık altında özetlemek mümkündür²⁶:

▪ **Uluslararası sermaye hareketlerinin artması:** Uluslararası işletmeler ulusal işletmelerde gerek yerli işletmelerle oluşturdukları ortaklıklar gerekse de birleşmeler yolu ile ulusal ekonomilerde önemli birer oyuncu haline gelmiştir. Uluslararası ekonomilerin ulusal ekonomilerde gün geçtikçe önem kazanması ile ülkede mevcut mevzuatın her bir ekonomik birime aynı şekilde uygulanması gerekliliği öne çıkmıştır.²⁷ Dünya ekonomisinde yaşanan genişlemenin etkisiyle birlikte mali kaynak hareketlerinin hız kazanması neticesinde kurumsal yatırımlar, yatırım yapacakları şirkette ve ülkede daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Uluslararası yatırımcılar uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven, şeffaflık, hesap verilebilirlik

²³ Ali PASLI: "Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi", İstanbul, Birinci baskı, Beta Basım A.S. 2004, s.13,14.

²⁴ Kübra ŞEHİRLİ: "Kurumsal Yönetim", İstanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, SAYI: XIV-4/55-3, İstanbul, 1999, s.2

²⁵ Mustafa DOĞAN: "Kurumsal Yönetim", Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007.s.43

²⁶ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi", Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.36.37.

²⁷ DEMİRBAŞ ve UYAR, a.g.e. s.36.

unsurlarını ön planda tutmaktadır. Bu durum, kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan etkenlerin başında gelmektedir.

- **Hisse senedi sahipliğinin artması:** Sermaye piyasaları gelişmiş olan ülkelerdeki hisse senedi sahibi insanların sayısı hızla artmaktadır. Bunun sonucu olarak halkça açık şirketlerin daha şeffaf bir yönetim sergilemeleri önem kazanmaktadır. Sermaye piyasalarında yatırım yapacak yatırımcıları korumak amacıyla, sermaye piyasalarını düzenlemek ile sorumlu kuruluşlar kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelere önem vermektedirler.

- **Sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artması:** Küreselleşmenin etkisiyle yaşanan rekabet neticesinde birçok ülke uluslararası yatırımcıları çekmeye çalışmaktadır. Yatırımcıların haklarının korunması ve güvenlerinin sağlanması amacıyla yatırım merkezleri kurumsal yönetime önem vermektedirler. Bu durum aynı zamanda yatırım merkezleri için önemli bir itibar unsurudur.

- **Şirketlerde muhasebe ve denetim hileleri:** Özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan muhasebe ve denetim hileleri kurumsal yönetime olan ihtiyacı büyük oranda arttırmaktadır. ABD'de Enron, WorldCom, İtalya'da Parmalat skandalları şirket yönetimi ve denetimi konularının önem kazanmasına neden olmuştur. Özellikle Enron olayı ile birlikte, bağımsız denetim şirketlerine olan güven azalmış, denetim şirketleri ile denetim müşterileri arasındaki ilişkinin ne kadar bağımsız olduğu konusu gündeme gelmiş ve şeffaf, doğru, güvenilir mali tablolar ve bunların bağımsız denetimi önem kazanmış ve dolayısıyla kurumsal yönetim kavramı çok önemli hale gelmiştir.

- **İktisadi bunalım:** Mali piyasaların uluslararası alanda etkileşimi neticesinde ortaya çıkan mali buhranlar birçok ülkeyi ve şirketi etkileyebilmiştir. Hisse senedi sahipliğinin artması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç özellikle bunalım dönemlerinde daha da önem kazanmaktadır. Özetle, kurumsal yönetim mali bunalım karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir.

1.1.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Sermaye piyasaları incelendiğinde, mali kaynak arz edenlerin sayısının giderek artmakta olduğu görülmektedir. Bu açıdan yatırımcılar tasarruflarını yönlendirirken daha özenle hareket etmekte ve daha seçici davranmaktadırlar. Yatırım yapacakları şirketleri sadece mali açıdan değerlendirmemekte, daha uzun vadeli başarının göstergelerini de bu şirketlerde aramaktadırlar. Uluslararası piyasalardaki gelişmelere paralel olarak SPK, 2003 yılının Temmuz ayında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni açıklamıştır. Söz konusu ilkeler halka açık anonim şirketler için hazırlanmış olup, bu ilkelerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulması mümkün olmaktadır.²⁸

Ülkelerin kendine has özelliklerinin olması, her ülkenin işletme kültürünün, alışkanlıklarının, geleneklerinin, yasal düzenlemelerinin ve rekabet koşullarının farklı olması kurumsal yönetim anlayışına farklılık kazandırmıştır. Her ülkenin farklı kurumsal yönetim kuralları hazırlamasına rağmen, özellikle son yıllarda küreselleşme sürecinin etkisi ile artan rekabet şartları, yurt dışına sermaye akımlarının, bu bağlamda yabancı sermaye yatırımlarının artması ile beraber ülkeden ülkeye değişen ve temel farklılıklar gösteren kurumsal yönetim kuralları birbirine yakınlaşmaya başlamıştır. Böylelikle bazı ilkeler, kurumsal yönetimin uluslararası kabul görmüş temel ilkeleri olarak kabul edilmiştir. Bu süreçte, OECD, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB), Uluslararası Sermaye Piyasası Kurumları Teşkilatı (IOSCO), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Bankası (WB) gibi uluslararası örgütler tarafından yapılan çalışmaların ve belirlenen kuralların önemli bir katkısı olmuştur.

Dünya üzerindeki gelişmeler dikkatlice izlendiğinde kurumsal yönetimin muhasebe ile iç içe olduğu, dolayısıyla kurumsal yönetimdeki başarının "muhasebe" uygulamasındaki şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile bütünleştiği anlaşılmaktadır.²⁹

²⁸ Sermaye Piyasası Kurulu, **Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara, (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10, (Erişim Tarihi:28.11.2011), 2003, s.3.

²⁹ Veysi SEVİĞ: "**Kurumsal Yönetim ve Denetim**", (Çevrimiçi), http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461, (Erişim Tarihi:01.12.2011).

Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik (eşitlik), hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek etkinlik ve verimliliği göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler.³⁰

1.1.4.1. Adillik (Eşitlik) İlkesi

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık ortaklar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere ortak haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.³¹

Adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye; çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, kamuya yöneltilmiştir. İşletme yöneticileri, faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu, adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın bir gereğidir. Bir başka deyişle yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkin tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eşanlı ve eşit bir biçimde uygulanması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan işletme içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil bir yönetim göstermenin koşuludur.³²

Bu ilke uyarınca, hem pay sahipleri arasında, hem de ortaklık yönetimi ile ilgili olan tüm menfaat grupları arasında, ortaklık işleyişi ile ilgili hiçbir faaliyette dürüstlük kurallarına aykırı olarak bir ayırım yapılmamalıdır.³³

Bu ilke ile birlikte kurumsal yönetimin daha geniş bir kesimin haklarını koruduğunu ve daha etkili bir ekonomik sistemin oluşmasına katkı sağladığı görülmektedir.

³⁰ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.22.

³¹ DELOITTE. Kurumsal Yönetim Serisi: “**Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**”,(Çevrimiçi), http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html, (Erişim Tarihi:01.12.2011).

³² Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR:“**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.24.

³³ Ali PASLI:“**Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**”, Birinci baskı, Beta Basım A.S, İstanbul, 2004, s.52.

1.1.4.2. Şeffaflık (Kamuyu Aydınlatma) İlkesi

Son zamanlarda şirketlerde yaşanan muhasebe ve denetim hilelerinin nedenlerine bakıldığında, asıl sorunun şirketlerin şeffaflıktan uzak olmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Şeffaflık işletmelerin mali tablolarının, başarı ve verimliliklerinin kamuya doğru bir şekilde, zamanında ve güvenilir, tutarlı bir yolla aktarılmasıdır.

Kurumsal yönetim anlayışı içinde şeffaflık; işletmenin mali başarısı, yönetimi ve ortaklık yapısı hakkında yeterli, doğru ve karşılaştırılabilir bilginin zamanında açıklanması şeklinde tanımlanabilir. Bir başka deyişle şeffaflık, ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, işletme ile ilgili mali ve mali olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.³⁴

Son dönemlerde şirketlerde yaşanan uluslar arası mali sorunlar şeffaflık konusunun önemini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması söz konusu sorunların ortaya çıkmasında katkıda bulunan bir etken olarak görülmektedir. Şeffaflığın artırılması hem piyasaların etkin olarak işlemesi, hem de iyi yönetim anlayışının yerleştirilmesi yoluyla kamuoyunun yararına olacağı düşünülmektedir.³⁵

Bu açıklamalar çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekir:

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır.
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz sunulmalıdır,

³⁴ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.22.

³⁵ Arcan TUZCU:“Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı -İMKB-100 Örneği”, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003,s.27.

- Bilgi kullanıcılar tarafından tahliller yapmaya imkân sağlamalıdır,
- Bilgi, düşük maliyetle sunulmalıdır,
- Bilgiye erişim kolay ve zamanında olmalıdır,
- Bu anlamda kamunun aydınlatılmasında teknolojinin sağladığı tüm imkânların (elektronik veri dağıtım kanalları, e-posta, wap gibi) kullanılması,
- Kamunun aydınlatılmasında yerli veya yabancı yatırımcı ayırımının yapılmaması, gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ile amaçlanan sürdürülebilirlik ancak şeffaflık ilkesinin uygulanması ile sağlanabilir. Şeffaflık ise uluslararası standartlarda kurumsal raporlama ve bağımsız dış denetim ile mümkün kılınabilir. İç ve dış denetim yapılarının başarıyla uygulanabilmesi bağımsız denetim komitelerinin görevi ile de yakından ilişkilidir.³⁶

Şeffaflığın beklenen yararları sağlayabilmesi için öncelikle şeffaflık yoluyla sağlanmak isten bilgiyi, bilgi talep edenlerle paylaşma konusunda yeterli ve istekli olmaları ve bununla birlikte sözü edilen bilgiye ulaşmak isteyenlerin, bu bilgi yoluyla açıklama yapanları değerlendirilebilmesi gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi çerçevesinde işletmelerin kamuyu aydınlatmalarının geliştirilmesi, işletme ile menfaat ilişkisi içinde bulunan kesimlere bilgi akışının arttırılması ve hızlandırılması amaçlanmıştır.³⁷

1.1.4.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile ortak menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin işletme yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını

³⁶ **Kurumsal Yönetim**, (Çevrimiçi),<http://www.pwc.com/>,(Erişim Tarihi:01.12.2011).

³⁷ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.23.

sorgulamasını ve yargılamasını da sağlar. Hesap verebilirlik temelde, alınan kararların doğruluğunu kanıtlayma ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir³⁸

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan, tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir.³⁹ Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlayma ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte şirket yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir. Bu sayede, şirket ile ilgili karar verecek olan taraflar daha etkili karar alabilirler.⁴⁰

Hesap verebilirlik ayrıca, yönetimin işlevini ve sorumluluklarının açıklanması, ortak ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaların desteklenmesi ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir.⁴¹

1.1.4.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, şirketin tüzel kişiliğinin, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir. Şirket faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan, iyi bir şirket yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır.⁴²

³⁸ DEMİRBAŞ ve UYAR, **a.g.e.** s.23.

³⁹ DEMİRBAŞ ve UYAR, **a.g.e.** s.23.

⁴⁰ Arcan TUZCU:”**Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği**”,Turhan Kitapevi, Ankara, 2004, s.24.

⁴¹ TUZCU, **a.g.e.** s.24.

⁴² Coşkun Can AKTAN:”**Kurumsal Şirket Yönetimi**”, SPK Yayınları, (Çevrimiçi) www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach, (Erişim Tarihi:01.12.2011), Ankara, 2006.s.12

Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi, işletmenin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır.⁴³

Kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ile birlikte, sadece yasaların getirdiği zorunlulukların ötesinde bir davranış şekli geliştirilerek, işletme içinde tüm çalışanların haklarını gözeten ve katılımcı yönetim anlayışını destekleyen, işletme dışında ise üçüncü şahıslara ve toplumsal, etik değerlere önem veren bir sistemin oluşturulması amaçlanır.

Şirketle ilgili olarak alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar hakkında şeffaf olunması, bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar hakkında kamunun aydınlatılması kadar, yapılanların sorumluluğunun da üstlenilmesi gerekmektedir. Yaptıklarından dolayı sorumlu tutulmayacak bir şirket yönetiminin tüm kişi ve grupların beklentilerini dengeleyecek bir biçimde davranması beklenemez.⁴⁴

1.1.5. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar

Hukuki alt yapı ve düzenleme süreci ne kadar gelişmiş ve esnek olursa olsun, zaman içerisinde mevzuat ile uygulama arasında bir boşluk oluşacaktır. Kurumsal yönetim düzenlemelerinin bu boşluğun giderilmesinde önemli bir işlevi olduğu kabul edilmektedir. Çünkü bu düzenlemeler işletmeler, piyasa katılımcıları ve diğer işletme ile ilgili kesimler için yol gösterici olmaktadır.⁴⁵

İşletmenin ana oyuncularını olan yönetim kurulu, işletme yönetimi, denetçiler, çalışanlar ve diğer ilgili gruplar kurumsal yönetimde ortak amaçlı olarak çalışmaktadırlar. Böyle bir durumda, yönetim kurulu ve işletme yönetimi hissedarları koruyucu görev yapar. Bunun neticesinde de kurumsal yönetimin kurumun değerini arttırdığı görülmektedir.

⁴³ Mahmut DEMİRBAŞ ve Süleyman UYAR: “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi”, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.24.

⁴⁴ TUZCU, a.g.e. s.25.

⁴⁵ DEMİRBAŞ ve UYAR, a.g.e. s.31.

İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmesinin şirkete sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir:⁴⁶

- Şirketin mali piyasalardan daha kolay mali kaynak teminine imkân sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.

- Mali kaynak sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni sağlanır ve böylece uzun vadeli sermaye girişini hızlandırır,

- Mali sorunların daha kolay atlatılmasına imkân sağlar,
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısı ile kurumsal yönetim, şirketin değerini artırır,

- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu artar, dolayısıyla yolsuzluklar azalır,

- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır,

- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve iletişimin artmasına katkı sağlar,

- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar,

- Şirketin rekabet gücünü artırır,

- Şirket karlılığında artış sağlar.

⁴⁶ Coşkun Can AKTAN: “**Kurumsal Şirket Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar**”, 2005,(Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org> ,(Erişim Tarihi:01.12.2011).

İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilmesinin ülkeye ve topluma sağlayacağı yararlar da şu şekilde özetlenebilir⁴⁷:

- Ülkenin rekabet gücünün artmasını sağlar,
- İktisadi sorunların daha kolay atlatılmasına yardımcı olur,
- Mali derinliğin⁴⁸ artmasına imkân sağlar. Şirket ortaklarının hakları ne kadar iyi korunursa mali sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur,
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkân sağlar. Şirket ortaklarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişir,
- Yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık şirketlere yönelmesine imkân sağlar,
- Ülke genelinde iktisadi verim ve başarının artmasına katkı sağlar. Daha kolay mali kaynak imkânlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını artırır, yatırımlarda artış işe yeni iş olanakları yaratır ve ülkedeki istihdam kapasitesini genişletir.

1.2. Risk ve Risk Yönetimi

Risk; kurumların hedeflerine ulaşmasını tehlikeye düşüren beklenmedik olaylar olarak tanımlanabilir.⁴⁹ Kurumların karşılaştıkları her fırsat yanında riskleri de içermektedir. Bu nedenle kurumların “sürdürülebilir büyüme” hedeflerine ulaşmalarında riskleri etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derece önemli bir etkidir.⁵⁰

⁴⁷ AKTAN, a.g.e.

⁴⁸ Bir ülkede kaynak talep edenler ile kaynak arz edenler arasında kaynak akımlarını düzenleyen örgütlerden, kaynak akımı sağlayan araç ve gereçler ile bunları düzenleyen hukuki ve idari kurallardan oluşan yapıya mali yapı denir. Mali derinlik ise, bu piyasadaki işlem hacmi miktarıdır.

⁴⁹ İşilda ARSLAN:”**Risk Yönetimi**”, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (Çevrimiçi) www.sgb.gov.tr/.../Kurumsal%20Risk%20Yönetimi%20İşilda%20AR, (Erişim Tarihi:02.12.2011), Ankara, 2008,s.19.

⁵⁰ TÜSİAD: **Kurumsal Risk Yönetimi**, Risk Ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, 2006, (Çevrimiçi),<http://www.tkgm.gov.tr/> , s.11.(Erişim Tarihi:02.12.2011).

1.2.1. Risk Kavramı

Risk kavramı ile günlük hayatta daha sık karşılaşılmamasının nedeni, dünyanın her geçen gün daha yoğun bir fırsatlar evrenine dönüşmesi ve buna bağlı olarak daha fazla tehdit unsuru içeriyor olmasıdır. Risk kavramının, ‘gelecekte ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler’ şeklindeki tanımı, bu gerçeğe işaret etmektedir.⁵¹

Risk, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu olası zararlardır. Bu tanımı ile riskin, hem şirketin mevcut varlıklarını, hem de gelecekteki büyüme fırsatlarının geliştirilmesini içerdiği ifade edilebilir. Risk yönetimi sadece olumsuzluklardan kaçınmayı değil, aynı zamanda olumlu kazanımlar elde etmeyi de hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile olumsuzluklara karşı savunmanın yanı sıra fırsatlara karşı hazır olmayı da risk yönetimi ile sağlamak mümkündür.⁵²

Başka bir tanıma göre risk; gelecekte beklenenden farklı bir durumun ortaya çıkması ihtimalini ifade eder. Ortaya çıkan beklenenden farklı durum, işletmenin lehine ya da aleyhine olabilir. Ancak, risk kelimesi genellikle “zararlara ve kayıplara uğrama ihtimali” anlamında kullanılır.⁵³

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın, zararın veya kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanabilir. Risk, gelecekte oluşabilecek sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder.⁵⁴

Kurum ile ilgili taraflar açısından risk; farklı menfaat grupları, kurum ile ilgili riskleri tanımlama, anlama, yorumlama açısından farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. Üst yöneticiler, orta sınıf yöneticiler, yönetim kurulları, büyük ortaklar, küçük yatırımcılar, kredi sağlayan kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracılık kuruluşları gibi şirket ile ilgili farklı hedefleri, planları ve beklentileri olan gruplar

⁵¹Onur, DERİCİ, Zekeriya TUYSÜZ ve Aydın SARI: “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması**”, *Sayıştay Dergisi*, sayı:65, Ankara, 2007, s.151.

⁵²Ali Kamil UZUN:“**Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim**” *Önce Kalite Dergisi*, İstanbul, 2011, sayı:151,s.1.

⁵³ Raif PARLAKKAYA: “**Finansal Türev Ürünler İle Mali Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları**”, Birinci baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.6.

⁵⁴ Meryem FIKIRKOCA:” **Bütünsel Risk Yönetimi**”, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.24.

riskleri de farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Bu nedenle kurum içinde şirket genelinde risk yönetimi sistemlerinin ve genel risk kavramlarının oluşturulması son derece önem taşımaktadır.⁵⁵

Risk en özet şekilde; 'gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar olarak tanımlanabilir Bu tanım, riskle ilgili iki kilit unsuru ihtiva etmektedir. Birincisi; '*gelecekte olma ihtimali*', diğeri ise '*fırsat veya tehdit*'dir. Birinci unsur incelendiğinde, riskin gelecekte olma ihtimali, tanımlanmış veya tanımlanmamış çok sayıda sorun olabilir. Ancak bu sorunlar mevcut bir durumun ifadesidir ve risk kapsamında değerlendirilmezler. Çünkü risk, şu anda var olanlara değil gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan şeylere işaret eder. Bu farklılığın önemi, mevcut sorunlar için geliştirilecek çözümler ile risklere karşı üretilecek karşılıkların farklı yaklaşım ve yöntemleri gerekli kılmasından kaynaklanır. İkinci unsur ele alındığında fırsat veya tehdit ise daha farklı bir durumu anlatır. Risk denilince yaygın olarak tehdit anlaşılmaktadır.⁵⁶

Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Belirsizliğin olduğu ortamlarda mutlaka risk vardır. Risk, aşağıdaki gerçeklerle açıklanabilir:⁵⁷

- Genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik)
- Zamanla değişir,
- Yönetilebilir bir olgudur,
- Sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır.

Buna göre risk gelecekte olacak olayları ve getirileri sarmalayan belirsizliktir. Bu belirsizliğin iki anlamı vardır. Bunlardan biri oluşması belirsiz olan olayın etkisinin olumlu olmasıdır. Olumlu etkisi olan olaylar fırsat olarak adlandırılır ve bunlar doğru şekilde yönetilip hedefe ulaşma faaliyetlerine yönlendirilmelidir. Olumsuz etkisi olan

⁵⁵ TÜSİAD: **Kurumsal Risk Yönetimi**, Risk Ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, 2006, (Çevrimiçi),<http://www.tkgm.gov.tr/>, s.11.(Erişim Tarihi:02.12.2011).

⁵⁶ Onur DERİCİ, Zekeriya TUYSÜZ ve Aydın SARI: "**Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması**", **Sayıştay Dergisi**, sayı:65, Ankara, 2007, s.152.

⁵⁷ Meryem F IKIRKOCA: "**Bütünsel Risk Yönetimi**", Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.24,25.

olaylar basit bir biçimde risk olarak adlandırılır ve bunların etkilerinin kurumu hedefe ulaşma yolundan saptırmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekir. Riskler değişimin ortaya çıkardığı sonuçlara göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:⁵⁸

Sonuçlar arasındaki farklılık olarak risk: Risk ile ilgili genel tanımlama, riskin, olaylarla ilgili sonuçların istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade ettiği. Bu tanım çerçevesinde risk yönetiminin amacı; beklentiler ile potansiyel sonuçlar arasındaki farklılığı mümkün olduğu derecede aza indirmektir.

Kayıp olarak risk: Riskin en dar kapsamlı tanımlamalarından biri riskin kayıp olarak kabul edilmesidir. Bu tanımlamaya göre risk; müşterilerin neden olduğu zararlar, yolsuzluk veya doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen sorunlar gibi büyük olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir.

Gelecekte kazanç faktörü olarak risk: Genellikle üzerinde çok fazla durulmayan bir nokta, riskin kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olmasıdır. İş dünyası risk alma işidir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İş dünyasında başarının anlamı; doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. Risklerin sadece kayıp olarak görülmesi kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında ve doğru olarak tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.

İlgili oldukları alanlara göre risk: Riskler çok genel olarak belli bir sınıflandırmaya tabii tutulduğunda birbirinden farklı onlarca riski ortaya koymak mümkündür. Bunlar piyasa riskleri, kredi riskleri, faaliyet riskleri, yasal riskler, bilgi riski, çevresel riskler, ülke riski, temel iş ile ilgili riskler, fiyat riskleri, doğal riskler, mali raporlama riskleri, kontrol riski v.b. olarak sınıflanabilir. Hepsi birbirinden farklı olan bu riskler farklı şekilde tanımlanabilir, çünkü beklenen sonuç her bir faaliyet için farklıdır.

Kurum ile ilgili taraflar açısından risk: Farklı menfaat grupları, kurum ile ilgili riskleri tanımlama, anlama ve yorumlama açısından farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. Üst yöneticiler, orta sınıf yöneticiler, yönetim kurulları, büyük

⁵⁸İşİda ARSLAN:”**Risk Yönetimi**”, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, (Çevrimiçi) www.sgb.gov.tr/.../Kurumsal%20Risk%20Yönetimi%20İşİda%20AR, (Erişim Tarihi:02.12.2011), 2008,s.17.

hissedarlar, küçük yatırımcılar, borç veren kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracılık kuruluşları gibi kurum ile ilgili farklı hedefleri, planları ve beklentileri olan gruplar riskleri de farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Tüm bunlar dikkate alındığında risklerle mücadele etmek, geleceğin belirsiz olaylarını her açıdan tahlil edip fırsatlarla riskleri birbirinden ayırabilmek, fırsatları kurum stratejisi içine katıp yenilikçi ve teknolojik atılımlar yapabilmek için bunları kullanmak, risklerin ayrıntılı değerlendirmesini yaparak bunlar karşısında alınacak tavrı belirleyebilmek için kurumların yapması gereken bu riskleri yönetebilmektir.

Kabul görmüş kurallar ve kavramlar mevcut olmasına rağmen, bugün itibari ile tüm dünya üzerinde kabul görmüş risk ve risk yönetimi tanımlaması bulunmamaktadır. Ancak başarılı bir risk yönetimi sistemi kurabilmek ve bu sistemi başarı ile uygulayabilmek için şirketler mutlaka karşı karşıya kaldıkları riskleri farklı yönleri itibari ile tahlil edecek yeterliliğe sahip olmalıdır. Sadece belli bir bölümü dikkate alınarak yapılacak tahliller, risk yönetim sistemini çok büyük bir olasılıkla başarısızlığa götürecektir.

1.2.2. Risk Kültürü

Risk yönetiminde çalışan girdisini ve katılımını sağlamak önemlidir. Kurumsal kültür risk yönetiminde önemli bir rol oynar, çünkü bu kültür, herhangi bir bireyin alması gereken risklerin tanımını yapmaktadır. Olumlu risk kültürü bireysel sorumluluğu arttıran bir kültürdür.⁵⁹

Kuruluşlarda, her düzeydeki çalışan, verdiği kararlarda, değişen belirsizlik ölçüsünde risk alır. Verilen her kararda, alınan riskler, yeni fırsatları da içerir. Karar verirken, riskleri yaratılabilecek fırsatları öngörebilmek gerekir. Risk almamak, fırsatları da kaçırmayı beraberinde getirecektir.

Etkin bir risk yönetimi için çok boyutlu düşünme kültürü oluşturularak, kurumun stratejik plan ve hedeflerine kolaylıkla ulaşması sağlanmalıdır. Kurum kültürü

⁵⁹ Sally CLARKE:“**Kurum Çapında Risk Yönetimi: Anahtar kavram Entegrasyon**”, (Çevrimiçi) www.risk.sungard.com, s.6. (Erişim Tarihi:03.12.2011).

ve risk kültürü, birbirini desteklemelidir. Risk kültürü ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma ihtiyacını gerekli kılar.⁶⁰

Her düzeydeki çalışan yaptığı iş ile ilgili olarak belli ölçüde risk almaktan kaçınmamalı, riskleri fırsat olarak görmelidir. Koşullara bağlı olarak, risk alma ya da riskten kaçınma yaklaşımı seçilebilir. Gerçekçi olan yaklaşım, iki uç arasında bir noktada olmaktadır. Etkin bir risk yönetimi için çok boyutlu düşünme kültürü geliştirilmeli; farklılıklar ve riskler fırsatlara dönüştürülmelidir.⁶¹

1.2.3. Risk Planlama

Risk yönetiminin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yönetileceği, planlarda anlatılır. Risk planlama sürecinin temel hedefi, risklerin sonuç üzerinde yaratabileceği tehlike düzeyine bağlı olarak, risk azaltma hedeflerinin ve faaliyetlerinin belirlenmesidir. Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenebilmesi için verilerin nasıl toplanacağı, nasıl değerlendirileceği, geri bildirim nasıl yapılacağı planlama sürecinde belirlenmesi gereken temel faaliyetlerdendir.

Risk planlama sürecinin çıktısı olarak üç tür plan hazırlanır:⁶²

- Risk Yönetim Planı
- Risk Azaltma Planları
- Önlem Planları

1.2.3.1. Risk Yönetim Planı

Risk yönetim planında, risk yönetimi yaklaşım ve süreçleri, proje gereksinimlerine uygun olarak, projenin diğer planları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanır. Projenin boyutuna, karmaşıklığına risklerin düzeyine bağlı olarak, proje

⁶⁰ T.C.İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı:”**Risk Nedir? Temel Risk Kavramları Nelerdir?**”,(Çevrimiçi),http://isay.icisleri.gov.tr/ortak_icerik/icdenetim/Risk_Belirleme.ppt, (Erişim Tarihi:03.12.2011).

⁶¹ Meryem FIKIRKOCA:” **Bütünsel Risk Yönetimi**”, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.46,47.

⁶² FIKIRKOCA, a.g.e. , s.165.

yönetim planının bir parçası olarak ya da ayrı bir plan olarak hazırlanabilir. Risk yönetim planı, projenin ömrü boyunca, riskin nasıl yönetileceğini ayrıntılı olarak anlatmalıdır. Risk yönetim planı, üst yönetim tarafından onaylanan önemli bir belgedir. Yeni bir durum veya bilgi edinildiğinde, risk yönetim planları güncellenir. İzleme sonucunda, yeni riskler belirlenebilir ya da riskler kapatılabilir. Buna göre risk yönetim planı güncellenir. Risk yönetim planının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ilgili kişilerin yeterli bilgi, beceri ve eğitime sahip olmaları gerekir.

Plan aşağıdaki durumlarda güncellenir:

- Tedarik stratejisi değiştiğinde ya da programda önemli bir değişiklik olduğunda,
- Temel karar noktalarının hazırlanmasında,
- Teknik tetkik ve gözden geçirmelerin hazırlanmasında,
- Diğer program planlarının gözden geçirilmesi ve güncellenmesinde,
- Görevlerin tanımlanmasında.

1.2.3.2. Risk Azaltma Planları

Risk azaltma planında, risklerin tanımlanması, oluşma olasılığı ve sonuca etkilerini en aza indirmek amacıyla yürütülmesi gereken faaliyetler, bu faaliyetlerin ne zaman ve kimler tarafından yürütüleceği belirlenir.

Risk azaltma planlarında seçilen her bir faaliyet, programdaki sorumlulukları, işleri, çizelgeyi etkileyeceğinden, program planları ile uyumlu hale getirmelidir. Risk azaltma planları, maliyet tahminleri ile bütünleşmiş hale getirilmelidir. Proje çizelgeleri, risk azaltma planlarına göre güncellenmelidir.

1.2.3.3. Önlem Planları

Risk azaltma faaliyeti hemen yürütülemiyorsa ya da faaliyetler riski azaltıyor, ancak tamamen ortadan kaldıramıyorsa, risk önlem planı geliştirilir. Önlem planı, personel elverişli değilse, danışman ya da dış uzmanlara başvurma ya da seçenek bir tasarım yaklaşımının seçimini içerebilir.⁶³

Önlem planı olan her risk, ayrıca bir tetikleyiciye sahiptir. Tetikleyici, gelecekte riskin soruna dönüşmesinin en erken aşamadaki göstergesidir. Örneğin, risk önemli bir personelin elverişliliği ile ilgili ise, gerçekleşen ve planlanan beceri düzeyi arasındaki değişkenliğin %10'dan fazla olması tetikleyicidir. Öncelikli riskler için belirlenen tetikleyiciler, risk göstergeleri olarak göz önüne alınmalıdır. Öncelikli olmayan riskler için tetikleyici belirlenmesine gerek olmayabilir, ancak öncelikli riskler için tetikleyicilerin belirlenerek, riskin erken aşamada tespit edilmesi gerekir.

Risk yönetiminde tetikleyici kullanımında, karar verilmesi gereken önemli durumlar vardır. Risk azaltma faaliyetlerine yeterince zaman ayrılabilmesi için, tetikleyicilerin erken aşamada belirlenmesi gerekir. Doğru karar verebilmek için daha fazla gereksinim duyulur.

1.2.4. Risk Türleri

Bir şirketin karşılaşılabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Şirketlerin yapısal ve buldukları alanın özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkiler. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en kabul görmüş sınıflandırma yöntemi riskleri dört ana başlık altında toplamaktadır. Mali riskler, faaliyet riskleri, stratejik riskler ve dış çevre riskleridir.⁶⁴

1.2.4.1. Mali Riskler

Mali piyasalarda meydana gelen riskler yatırım araçlarının içerdiği risklerdir. Eğer yatırım aracı devlet tahvili veya hazine bonosu ise bunların risk taşımadığı kabul

⁶³ FIKIRKOCA, a.g.e. s.169.

⁶⁴ a.g.e.

edilmektedir. Çünkü bunları elinde bulunduran kişilere faiz ve anapara devletçe mutlaka ödenecektir. Bir devletin bunların karşılığını ödeyemeyeceği teorik olarak kabul edilmez. Ancak eğer özel sektöre ait yüksek getirili bir tahvilden bahsediliyorsa, bu tahvil büyük bir risk taşımaktadır. Bu nedenle bir mali ürün elde edildiğinde, bu elde etme ile ilgili olarak belli düzeyde bir riskte alınmaktadır.⁶⁵ Mali riskler kurumun mali durumunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Mali riskler içerisinde borç alma/verme, nakit, mali piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenleridir.⁶⁶ Döviz kurlarını değişimden dolayı ortaya çıkabilecek kar veya zarar kur riskini; faizlerin değişimi faiz riskini; ödemeler için gerekli nakdin zamanında bulunamaması likidite riskini; fiyatların değişiminden çıkan kar ve zarar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirmemesi kredi riskini oluşturur.⁶⁷ Faiz riski, faiz oranlarında ortaya çıkan değişimlerden dolayı karşı karşıya kalınan risktir. Bu risk herhangi bir yatırımdan beklenen getiriyi olumlu veya olumsuz etkilemekte veya işletmelerin yaptığı borçlanmalar üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü faiz oranı vade sonunda elde edilecek veya dışarıya aktarılacak nakit akımları üzerinde doğrudan etki etmektedir.

Kredi Riski: Bir işletmenin, karşı tarafın yerine getirmekle yükümlü olduğu taahhütlerini yerine getirememesinden dolayı maruz kalabileceği riski ifade eder. **Likidite Riski:** Bir işletmenin, belli bir dönemde elde edilecek nakit giriş ve çıkışlarının dengeli götürülememesi riskidir. Likidite riski hem bireyler hem de işletmeler için çok önemlidir. Çünkü nakit giriş-çıkışları dengeli olmazsa bazı yükümlülüklerin karşılanamaması gündeme gelebilir veya nakit temin etmek belli bir maliyet karşılığı yapılacaktır ki, bu ise karın en üst düzeye çıkarılmasını azaltan bir unsurdur.

1.2.4.2. Faaliyet Riskleri

Bir işletmenin, bilgi işletim sistemi veya iç kontrol sistemlerindeki aksaklıklardan kaynaklanan kayıplarından dolayı maruz kalabileceği riski ifade eder. Bu

⁶⁵ Hüseyin YILMAZ: "Finansal Risk ve Finansal Risk Yönetimi", (Çevrimiçi), <http://enm.blogcu.com/finansal-risk-ve-finansal-risk-yonetimi/9591487>, (Erişim Tarihi:04.12.2011).Uşak, 2003.

⁶⁶ TÜSİAD, a.g.e. s.19.

⁶⁷ Tanju ARGUN: "Risk Yönetimi", (Çevrimiçi) <http://www.turklider.org/TR/EditModule.aspx?TabId=2877&mid=24450&ItemId=9446>, (Erişim Tarihi:04.12.2011).

risk insan unsuru, sistemin başarısız olması veya yeterli kontrol mekanizmalarının olmamasından kaynaklanabilir.⁶⁸ Faaliyet riskleri bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyecek riskleri ifade eder. Tedarik, satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerden bazılarıdır.⁶⁹ İç kontrollerdeki aksamalar sonucu, hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, üst yönetim ve diğer personel tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetimden kaynaklanan hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini ifade etmektedir.⁷⁰

1.2.4.3. Stratejik Riskler

Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelere belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, iş çeşitliliği, kurumsal yönetim, pazar araştırması gibi riskler stratejik risklere örneklerdir.⁷¹ Stratejik risk, hatalı iş kararlarından, kararların düzgün bir biçimde uygulanmamasından veya iktisadi sektörlerdeki değişime tepki eksikliğinden kaynaklanan, gelirler veya özkaynaklar üzerindeki cari ve beklenen etkidir. Riskin ölçümünde geliştirilecek yöntemler, risk karşılaştırmasını ve risk bütünleştirmesini mümkün hale getirebilmelidir. Riskin kontrolü ve yönetimi için tesis edilen politikalar ve uygulama yöntemleri şirket çapında hedefler ile beraber yeniden yapılandırılmalıdır. Şirket çapında risk yönetim sistemleri şirket yönetimine, risk yönetim hedeflerini desteklemek için bilgi sağlamalıdır.⁷²

1.2.4.4. Dış Çevre Riskleri

Bu bölümde yer alan riskler işletmenin faaliyetlerinde bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak işletmenin tercihlerine bağlı olarak şirketi etkileyen risklerdir. Yasal

⁶⁸ YILMAZ, a.g.e.

⁶⁹ TÜSİAD, a.g.e. s.19.

⁷⁰ Hüseyin Emre ÜZER:”Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi”, Ankara, (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay02, (Erişim Tarihi:04.12.2011), 2002, s.4.

⁷¹ TÜSİAD, a.g.e. s.20.

⁷² Nejat YÜZBAŞIOĞLU:”Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi”, Risk Yönetimi Konferansı, (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr/, (Erişim Tarihi:04.12.2011), İstanbul, 2003, s.6.

düzenlemeler, müşteri eğilimleri, iktisadi ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.⁷³ Uygun stratejiyi tasarlamak için öncelikle şirketlerin maruz kaldıkları dış çevre risklerine öncelik verilmesi gerekir. Şirketler bu risklerini yönetirken temel olarak istem dışı ve istemli iki tür riski yönetmek zorundadırlar. İstem dışı riskler kasıtsız ve şirketlerin kontrol edemediği risklerdir. Doğal felaketler bu tür risklerdendir: Deprem, sel, kasırga vb. Bu tür risklerin azaltılmasında yapılan yatırımlarda negatif dış etkilerden dolayı, yatırım yapmayan şirket sayısı arttıkça, yatırım yapmak için teşvik azalmaktadır. İstemli riskler ise kasıtlı sabotajlar ve terörist saldırılardır. Genelde, teröristlerin daha az korunmuş hedeflere saldırma ihtimalleri fazladır. Bu nedenle, mal ve can kaybı olasılığı risk azaltıcı yatırıma bağlıdır. Bu yatırım miktarı arttıkça kayıp olasılığı azalacaktır. Risk azaltıcı yatırımlar, her şirket için korunaksız şirketlerin daha fazla risk altında olduğu düşünüldüğü için artacaktır.⁷⁴

1.2.5. Risk Yönetimi

Risklerin kaynağı, kurumun faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlikler ve gelecekteki bilinmeyen olaylardır. Bu olayların kurum için olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu nedenle her kurum faaliyetlerini sürdürebilmek için bu olayları öngörmek, olumlu etkisi olan fırsatları kurumun lehine kullanmak, olumsuz etkisi olan riskleri ise çeşitli yöntemlerle yöneterek kurumu hedefleri doğrultusunda ilerledikleri yolda tutmak zorundadır.⁷⁵

Risk yönetimi tabiri ilk kez 1950'li yılların sonlarında ABD'de kullanılmaya başlanmıştır. Risk yönetimi olasılık planlamasını da beraberinde getirir. Sürekli olarak "eğer olursa ne olur", "ya olursa" sorularının yinelenmesidir. Risk yönetimi ilk zamanlar sigortacılıkla beraber ele alınmış ve sigortacılık içinde yer almıştır. İlk zamanlar sigortacılık ile risk yönetimi birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Risk yönetimi günümüzde üç farklı şekilde algılanmaktadır. Geniş bakış açısı ile risk yönetimi ve

⁷³ TÜSİAD, a.g.e. s.20.

⁷⁴ Çağrı HAKSÖZ:"Risk yönetiminde Karşılıklı Bağımlılık", (Çevrimiçi) people.sabanciuniv.edu/.../CagriHaksoz_subat2010%20infomag.pdf, (Erişim Tarihi:05.12.2011), 2010.

⁷⁵ Işılda ARSLAN:"Risk Yönetimi", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, (Çevrimiçi) www.sgb.gov.tr/.../Kurumsal%20Risk%20Yönetimi%20Işılda%20AR, (Erişim Tarihi:02.12.2011), 2008,s.19,20.

yöneticisi, kar ve zarar riskini üzerine alan bir müteşebbis gibi görünür. Dar bakış açısı ile risk yönetimi bir sigortacı olarak görünür. Orta bakış açısı ile yukarıdaki iki bakış açısının bir sentezi niteliğindedir.⁷⁶

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin oluşturacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan disiplindir. Sorunların oluşmadan önlenmesini sağlayan bir ön yaklaşımdır. Sorun haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce, risklerin belirlenmesini ve risklerin oluşma olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyen faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar.⁷⁷

Risk yönetimi, kişi ve kurumların mali durumlarının ne kadar risk taşıdığıının belirlenmesi (ölçümü) ve bu ölçütün kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesidir. Risk yönetiminin amacı, işletmenin kararlılık içerisinde faaliyetine devamı için gerekli düzenlemeleri sağlamak ve örgüt içindeki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin kazanma gücünü korumaktır. Böylece risk yönetimi, örgüt içinde oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle kontrol altına alınması için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak da tanımlanabilir.⁷⁸

Risk yönetiminde aşağıdaki konular önemlidir;⁷⁹

- Risk yönetiminden şirket içinde herkes sorumludur,
- Şirketler anlamadıkları ürün ve faaliyetlerden kaçınmalıdır,
- Sayısal hale getirilmiş ve getirilmemiş riskler eşit bir biçimde dikkate alınmalıdır,
- Münferit riskler azami önem gösterilerek tanımlanmalı, raporlanmalı ve ölçülmelidir.

⁷⁶ Abdurrahim EMHAN:“**Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler**”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, Ankara, 2009, s.212.

⁷⁷ Meryem FIKIRKOCA:” **Bütünsel Risk Yönetimi**”, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.14.

⁷⁸ EMHAN, a.g.e. s.210.

⁷⁹ “**Risk Yönetimi ve Riske Maruz Değer**”,(Çevrimiçi), www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcuma24.doc, (Erişim Tarihi:04.12.2011).

1.2.6. Risk Yönetiminin Önemi

Risk yönetimi konusu son yıllarda meydana gelen uluslararası bunalımlarda belirleyici bir role sahip olması nedeniyle üzerinde pek çok çalışma ve düzenleme yapılan bir noktaya gelmiştir. Risk yönetiminin önemi son yirmi beş yılda önemli ölçüde artmıştır. Bu gelişmenin başlıca sebepleri piyasalardaki değişkenlik, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, işlem hacmindeki artış ve türev araçlarındaki gelişimler olmak üzere dört ana grupta toplanabilmektedir.⁸⁰

1.2.6.1. Piyasalardaki Değişkenlik

Piyasalardaki değişkenlik, risk yönetiminin öneminin artmasında etkili olan başlıca unsurdur. Döviz kurlarındaki değişkenlik, faiz oranlarındaki değişkenlik, hisse senedi piyasasındaki değişkenlik, mal piyasalarındaki değişkenlik, yasal çerçevede ortaya çıkan köklü değişiklikler, kıyı bankacılığının gelişmesi, mali hizmetler sektöründe küreselleşme ve önemli tarihi gelişmeler (Sovyetler Birliği'nin dağılması, Avrupa Birliği'ndeki gelişmeler, Çin'in bir iktisadi güç haline gelmesi gibi) piyasalardaki hareketliliği artıran etkenler olmuştur.⁸¹

1.2.6.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte, bilgisayar destekli simülasyon (benzetim) teknikleri gibi karmaşık hesaplamaların daha az zamanda, daha az maliyetle yapılması mümkün hale gelmiş, bu gelişme risk yönetiminde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Çünkü dijitalleşme ve bilgi teknolojisinin gelişimi sayesinde, verilere daha rahat ve uzaktan erişim sağlanabilirken, bilginin kalitesi ile etkinliği artmakta ve tahlil süreleri kısalarak maliyetler düşmektedir.⁸²

Ayrıca, veri denetim ve tahliline yönelik olarak danışmanlık hizmeti veren ve mali kuruluşun ihtiyaçlarına özel risk yönetimi bilgi sistemleri ve yazılımlar hazırlayan

⁸⁰ “**Risk Yönetimi**”,(Çevrimiçi), <http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/1616/risk-yonetimi1.html>, (Erişim Tarihi:05.12.2011).

⁸¹Hüseyin Emre ÜZER:”**Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi**”, Ankara, (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay02, (Erişim Tarihi:04.12.2011), 2002,s.7.

⁸² ÜZER, a.g.e. s.7.

kuruluşların sayısının son yıllarda hızla artması da bilgi teknolojisindeki gelişmelerin risk yönetiminde ne kadar önemli olduğunun başka bir göstergesidir.⁸³

1.2.6.3. İşlem Hacmindeki Artış

Mali piyasaların ve kurumların serbestleşmesi, iletişim, bilgisayar ve özellikle genel ağ(internet) kullanımındaki hızlı gelişmeler, kurumsallaşma gibi faktörler, mali piyasaların iç içe girmesini hızlandırmıştır. Bunun sonucunda piyasalar birbirlerinden daha çok etkilenmeye başlamıştır. Dünya çapında işlem hacminin artmasında, işlem gören mali araçlardaki çeşitlenmenin de etkisi olmuştur.⁸⁴

1.2.6.4. Türev Araçların Gelişimi

Türev araçlar, değerleri dayalı oldukları menkul kıymetlere, oranlara, mallara veya endekslere göre belirlenen sözleşmeler olup, dayandıkları varlıklara göre “mala dayalı türev araçlar” ve “mali türev araçlar” olarak ikiye ayrılmaktadırlar. 1972 yılına kadar alım satıma konu olan türev araçlar belli mala dayalı vadeli işlem sözleşmeleri (futures)⁸⁵ ve tezgah üstü olarak işlem gören çeşitli forward (standart olmayan vadeli işlem sözleşmesi) ve opsiyon (seçme yetkisi veren sözleşme) sözleşmeleri iken, bundan sonra gelişmiş borsalarda işlem gören türev araçlarda önemli çeşitlenmeler görülmüştür. Söz konusu türev araçlar birbirleriyle birleştirilerek, çok daha farklı imkânlar sağlayan karmaşık yapıda yeni araçlar elde edilebilir. Bu tip araçlara karışık türev araçlar adı verilmektedir.⁸⁶

Kuruluşların başarıları, sorunları oluşmadan önleyebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Sorunların, oluşmadan önce çok daha erken aşamalarda, öngörülerek ortadan kaldırılması gerekir. Öngörülebilir olası sorunlar ya da riskler, incelenerek, örgütün ya da programın başarısına olumsuz etkileri en aza indirgenmelidir. Risklerin öngörülmesi

⁸³ ÜZER, a.g.e. s.7.

⁸⁴ ÜZER, a.g.e. s.7

⁸⁵ **Forward sözleşme:** Belirtilmiş bir fiyatta ve belirtilmiş bir süreden sonra bir varlık satma anlaşmasıdır. **Opsiyon sözleşmesi:** Bir varlığı belirli bir vadede ya da vadeye kadar belirli bir miktarda, belirli bir fiyattan satma hakkı veren sözleşmelerdir. **Futures sözleşmesi:** Döviz gelecek işlemlerinin borsada belirli bir yabancı paraya bağlı, miktar ve teslim tarihleri yönünden standart sözleşmelerin alınıp satılmasıdır.

⁸⁶ ÜZER, a.g.e. s.8.

ve azaltılması çalışmaları, yalnızca sorunların oluşmadan önce önlenmesini sağlamakla kalmayıp, önemli fırsatları da yakalama olanağı sunacaktır. Risk yönetimi ile iki açıdan yarar sağlanacaktır. Birincisi, sorunların oluşmadan önlenerek ya da sonuca etkisini en aza indirgeyerek etkinlik ve verimlilik, maliyet ve çizelgede belirlenen hedeflere ulaşmaktır. İkincisi ise, büyük risklerin temel nedenlerinin belirlenerek, önleme çalışmaları ile atılım niteliğinde kazançlara ulaşmaktır. Yüksek riskli kararlar, risklerin iyi yönetilmemesi durumunda önemli kayıplara neden olabilir. Rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek, lider kuruluş olabilmek, yüksek risk almayı zorunlu kılarken, önemli tehlikeler ve riskler içerir.⁸⁷

Risk yönetimi, riskleri değerlendirerek, etkisini en aza indirgeyerek süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin izlenmesi, sürekli iyileştirilmesi şeklinde yürütülür. Risk yönetimi aşağıdaki temel faaliyetleri içerir:⁸⁸

- Risk yönetiminin planlanması,
- Risklerin belirlenmesi,
- Risklerin oluşma ihtimali ve sonuca etkilerinin belirlenmesi,
- Risklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Risklerin incelenmesi,
- En önemli risklerin belirlenmesi,
- Risklerin temel nedenlerinin belirlenmesi,
- Riskleri en aza indirgeyerek faaliyetlerin ve önlemlerin planlanması, uygulanması,
- Risk azaltma ve yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin izlenmesi,
- Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi.

⁸⁷ FIKIRKOCA, a.g.e., s.12-14.

⁸⁸ FIKIRKOCA, a.g.e., s.14.

Etkili bir risk yönetiminin sağlanması açısından risk yönetimi bilgi ve uygulama deneyimine sahip olunmalıdır. Risk yönetiminin başarıyla uygulanması, bilgi sahibi ve donanımlı çalışanların olmasına bağlıdır.⁸⁹

1.2.7. Risk Yönetiminin Unsurları

Risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, risk yönetiminin (kontrol faaliyetlerinin) uygulanması ve izlenmesi gibi aşamalara ilişkin çok sayıdaki yöntem ve teknikleri ihtiva eden teorik bir arka plana sahiptir.⁹⁰

1.2.7.1. Risk Yönetiminin Kurgulanması

Risk yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle risk yönetiminin kurgulanmış olması gerekir. Bu nedenle risk yönetimini ilk defa uygulayacak olan bir işletmede, önce risk yönetimi kurgulanır, bir başka deyişle kurumsal yapı risk yönetimi uygulamasına göre şekillendirilir. Bu da, sorumlulukların belirlenmesi, iletişim yapısının uygun hale getirilmesi, gerekli bilgi ve fiziki donanımın sağlanması ve riskler ile bu risklere karşı uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi gibi unsurları içerir.⁹¹

1.2.7.2. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi, hedef, amaç ve değerler ile stratejik hedeflerden yola çıkarak kurumun, amaçlarına ulaşma yolunda karşılaşılabileceği olası tehditler ve fırsatların tespit edilmesidir.⁹² Kurumla ilgili bütün risklerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi belli temel koşullar üzerinden yürütülür. Önceden belirlenmesi gereken bu koşulların birincisi hedef, amaç ve değerler, diğeri ise iç ve dış koşullardır. Risklerin

⁸⁹ Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu:“**Risk Yönetim Prensipleri**”, **Bankacılar dergisi**, sayı 57, İstanbul, 2006, s.17.

⁹⁰ Onur DERİCİ, Zekeriya TUYSÜZ ve Aydın SARI , “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması**”, **Sayıştay Dergisi**, sayı:65, Ankara, 2007, s.154.

⁹¹ DERİCİ, TUYSÜZ ve SARI, **a.g.e.** s.155.

⁹² DERİCİ, TUYSÜZ ve SARI, **a.g.e.** s.155.

belirlenmesi için öncelikle işletmenin amaç ve hedeflerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu şekilde, strateji bildiriminde yer verilmiş olan hedef, amaç ve değerler temelinde, işletmenin amaçlarına ulaşmasını tehdit edebilecek veya başarısını arttırabilecek unsurların ortaya konması mümkün olabilecektir.

1.2.7.3. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, olası risklerin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir.⁹³ Riskleri önceliklendirmek, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından risklerin sıralanmasını ifade eder. Etki ve ihtimal düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir.

1.2.7.4. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Risklerle mücadele etmek, onlara karşı belirlenmiş olan kontrol faaliyetlerinin uygulanmasıyla olur. Risklerle mücadele etmek için uygulanabilecek belli kontrol türleri ve belli risk karşılama yöntemlerinden bahsedilebilir.

1.2.7.4.1. Kontrol Türleri

Temel olarak, önleyici, düzeltici, yönlendirici ve denetleyici kontrol olmak üzere dört grup kontrol faaliyeti geliştirilebilir.⁹⁴

1- Önleyici kontroller: İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme olasılığını ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.

2- Düzeltici kontroller: İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir. Acil eylem planları düzenleyici önlemlerin önemli bir unsurudur.

⁹³ DERİCİ, TUYSÜZ ve SARI a.g.e. s.157.

⁹⁴ DERİCİ, TUYSÜZ ve SARI a.g.e. s.161.

3- Yönlendirici kontrol: Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.

4- Denetleyici kontrol: İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

1.2.7.5. Görev ve Sorumlulukların Tayini

Risk yönetimi, bir kurumun mevcut örgüt yapısı içinde gerçekleştirilir. Risk yönetimi için ayrı bir kurumsal yapılanma gerekmemektedir. Kurumun mevcut yapısında yönetici konumunda bulunan, özellikle belli önemli görevlerdeki kişiler, kendi birimleri için risk yönetimi ile de görevli hale gelirler. Kurumun büyüklüğü ve iştigal alanının niteliğine göre risk yönetimi açısından çok farklı şekillerde örgütsel yapılar da söz konusu olabilir. Risk yönetiminin istenilen şekilde yürütülebilmesi için, üst yöneticinin, sistemin işleyişini her an izleyip gerekli müdahalelerde bulunmasına yardımcı olacak iç denetçi ile bağımsız bir bakış sağlayacak olan denetim komitesi türü birimlere de ihtiyaç vardır.⁹⁵

Etkin bir risk yönetimi sisteminin temel unsurları şunlardır;⁹⁶

- Yönetim kurulunun risk yönetimi sürecini ferdi ve grup (konsolide) bazında oluşturması ve gözetim altında tutması,
- Uygulama usullerinin ve risk sınırlarının kurum çapında belirlenmesi,
- Risk ölçümü, tahlili ve izleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- İşletme bünyesinde etkin bir “Yönetim Bilgi Sistemi”nin mevcudiyeti,
- İşletme bünyesinde bütünleşmiş ve doğru verilerin mevcudiyeti,
- Kullanılan onaylanmış risk modellerinin varlığı,
- İşletme bünyesinde kapsamlı iç denetim uygulamasının bulunması,

⁹⁵ DERİCİ, TUYSÜZ ve SARI, a.g.e. s.163.

⁹⁶ A.Nejat YÜZBAŞIOĞLU:”Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi”, Risk Yönetim Konferansı, (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr/, (Erişim Tarihi:04.12.2011), İstanbul, 2003. s.12.

- İşletme içinde “Risk Kültürü “nün oluşturulması.

1.2.8. Risk Yönetimi İhtiyacı

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketlerin, kurumsal risk yönetimine öncelik verdiği görülmektedir. Hem mevcut varlıkların korunmasına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek, uzun vadede yüksek başarı ve verimlilik sergilemek için şirketlerin önceliğini oluşturur. Yönetici ve yönetim kurullarını risk yönetimi konusunda bilinçli olmaya zorlayan çok sayıda etken bulunmaktadır. En önemli etken, son dönemlerde yaşanan küresel mali bunalımdır. ABD ve Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde yaşanan bunalımın ulaştığı boyutlar risk yönetimi ve denetimin önemini bir kez daha çok ciddi şekilde gündem konusu yapmıştır.⁹⁷

Risk yönetimi konusunda son yıllarda ortaya çıkan bir diğer gerçek ise hissedar beklentileri ve etkinlikleridir. Günümüzde birçok kurumsal yatırımcı güçlü risk yönetim uygulamaları talep etmektedir ve şirketler mevcut varlıklarını veya mali tablolarının doğruluğunu korumayı başaramazlarsa, piyasa değerleri önemli ve ani bir zarar görebilirler. Risk yönetim kapasiteleri yetersiz kabul edilen şirketler, sermaye maliyetlerinde artış ile karşı karşıya kalabilirler.⁹⁸

Bir kurumda risk yönetimine olan ihtiyacı aşağıdaki başlıklarda özetlemek mümkündür.⁹⁹

Kurumun varlığının ve/veya faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesi: Risk yönetimi, bir kurumun muhtemel kayıplarının gerçekleşme olasılığını ve etkilerini faaliyetlerinin devamını tehdit eden kritik seviyeden düşük tutarak, kurumun faaliyetlerinin devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alırlar. Büyük tazminat davaları veya kurumun üretim tesislerinin kapanmasına neden olabilecek düzeydeki bazı kayıtlar bir şirketi çok zor durumda bırakabilir. Bu gibi durumlarda önceden tedbir alınmazsa şirket faaliyetlerini durdurmak zorunda dahi kalabilir. Bu anlamda risk

⁹⁷ Ali Kamil UZUN:”Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”,Önce Kalite Dergisi, sayı:151, İstanbul, 2011, s.2.

⁹⁸ UZUN, a.g.e. s.2,3.

⁹⁹ **Kurumsal Risk Yönetimi**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008.s.17.

yönetimi, iş idaresinin önemli bir bileşenidir. Risk yönetimi, bir kaybın ardından normal iş faaliyetlerinin en az gecikme ile devam etmesini sağlamak açısından da olmazsa olmaz öneme sahiptir. İşletmelerin normal iş akışları hiçbir kesintiye uğramamalıdır. Bu hedefin sağlanması, toplumda önemli faaliyetlerde bulunan işletmeler için (örneğin hastaneler) daha da kritiktir. Bu amaçla, beklenmeyen acil durumlar için önceden planlanma yapılmalı ve gerekli kaynaklar aktarılmalıdır. Risk yönetimi gerekli hazırlıkların önceden yapılmasıyla birçok olayda yaşanan kayba rağmen faaliyetlerin devamlılığını sağlar. Böylece, bir bunalım anında rakiplere yönelecek olan müşterilerin tedarikçilerin de şirketle iş yapmaya devam etmeleri sağlanmış olacaktır.

Beklenmedik olayların en aza indirgenmesi: Sağlıklı bir risk yönetimi sistemi ile kurumun karşı karşıya kalabileceği olumsuzluklar, hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde azaltılabilir. Böylelikle şirket üst yönetimleri enerjilerini ve ilgilerini anlık sorunları çözmek yerine kurumun temel iş önceliklerine yönlendirebilme imkânını yakalayabilecekler ve önlerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.

Kayıpların maliyetlerinin azaltılması: Risk yönetimi olası kayıpların etkilerini kontrol altında tutarak maliyetlerin azaltılmasına ve dolayısı ile şirket karının artırılmasına yardımcı olur. Risk yönetimi, kayıpların olası büyüklüklerine göre çok daha düşük maliyetli önlemler ile muhtemel kayıpların önüne geçer. Ciddi kayıplara yol açabilecek muhtemel tehditlerin sigorta gibi mekanizmalarla üçüncü şahıslara transfer edilmesi ile de doğabilecek muhtemel maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur.

Gelir istikrarı: Risk yönetimi, gelirlere ya da nakit akışında kayıplar nedeniyle ortaya çıkabilecek azalmaların ‘kabul edilebilir’ seviyelere çekilmesine yardımcı olur. Risk yönetimi yıllık kar ve gelirlerdeki istenmeyen ve beklenmeyen değişimleri azaltır. Nakit akışlarındaki bu değişimleri belirli seviyelerde tutmak uzun vadeli planlama açısından önemlidir. Aynı zamanda, yatırımcılar istikrarsız bir gelir grafiği yerine gelir seviyesini istikrarlı bir şekilde de devam ettiren şirketleri seçmektedir.

Sürdürülebilir büyüme: Etkin bir risk yönetimi şirketlerin istikrarlı bir şekilde büyümesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bir şirket için sürdürülebilirlik sadece etkin bir risk yönetimi yaklaşımı ile mümkün olabilir. Aksi takdirde şirket hedeflerine

giden yolda sürekli dalgalanmalara maruz kalabilecek ve büyük bir olasılıkla da hedeflerinden önemli ölçüde sapma gösterebilecektir.

Sosyal sorumluluk: Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı en aza indirmek, risk yönetiminin önemli amaçlarından biridir. Bu amaç kamuoyunda iyi bir algı oluşturulması konusunda da etkili olur. Sosyal sorumluluk görevi, diğer hedefler için harcanmayacak ciddi miktarlarda kaynağın risk yönetimi faaliyetlerine aktarılmasını gerektirebilir. Çevre ve çalışan sağlığı önlemleri ile ilgili yapılan yatırımlar ve iş süreçlerinde/modellerinde çevre sağlığı endişeleri ile yapılan çok ciddi değişiklikler (Tesis kapama, taşınma, belirli iş kollarını bırakmak gibi) bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir.

Yasal düzenlemelere uyum: Risk yönetimi yasal ve idari gerekliliklere uyumu sağlayan önemli bir araçtır. İşletmeler faaliyet göstermekte oldukları sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye tabi olarak çalışmak zorundadırlar. Bu yasalara ve düzenlemelere aykırı olarak yürütülecek faaliyetler işletmenin varlığını dahi tehdit edebilecek büyüklükte sonuçlar doğurabilmektedir. Şirket üst yönetimleri etkin bir risk yönetim sistemi ile bu alandaki faaliyetleri arzu edilen düzeyde kontrol altında tutabilecek alt yapıya sahip olmaktadır.

Risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına bağlı bir durum değildir. Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturur.¹⁰⁰

1.2.9. Risk Yönetiminin Yararları

Risk yönetiminin hedefi, işletme içinde olabilecek tehlikelere uygun cevap verebilecek, kasıtlı veya kasıtsız tehditlerin etkisini ve olma olasılığını azaltacak

¹⁰⁰ DERİCİ, TUYSÜZ ve SARI, a.g.e. s.154.

hazırlıkları, işleyişi ve denetimleri teşhis etmektir.¹⁰¹ Risk yönetimi, işletmenin yazılı süreçlerinin ve politikalarının olgunlaşmasını sağlar, ayrıca çıkar gruplarının işletme faaliyetlerinin işleyişi konusunda bilgi sahibi olmalarını ve işletmeye karşı kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır.

Riskleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak riskler tamamen yok edilmese de azaltılabilir. Bunun da risk yönetimi ile mümkün olabileceği mümkündür.¹⁰²

Risk sonucun tahmin edilemez olmasıdır ve iyi bir risk yönetimi kurma şunları sağlar:¹⁰³

- Kurumun istediği sonucu elde etmesine olan güveni artırır,
- Tehditleri kabul edilebilir seviyede sınırlar,
- Fırsatlardan yararlanma konusunda elde edilen gerekli bilgiye dayanarak kararlar alınmasına yardımcı olur,
- Paydaşların kurumun yönetimine ve hüküm verme yükümlülüklerine olan güvenlerinin artmasını sağlar.
- Kuruluşun piyasa, kredi, likidite, faaliyet ile ilgili ve yasal risklere karşı korunmasını sağlar.
- Mali sistemin sistemik riskten korunmasını sağlar.
- Yatırımcıların korunmasını sağlar.
- Kuruluşun itibar kaybına uğramasını engeller.
- Etkin risk yönetimi ve iç kontroller hem mali kuruluşların hem de mali sistemin istikrarına katkıda bulunur, bu durum da yatırımcılar ve diğer tarafların sisteme güvenini sağlar.

¹⁰¹ Gürcan BANGER:”**Risk Yönetimi**” (Çevrimiçi) http://www.duyuguncesi.net/sunular/Risk_Yonetimi, (Erişim Tarihi: 15.12.2011).

¹⁰² Filiz A:”**Kriz ve Risk Yönetimi**”,Sayı:66.(Çevrimiçi), <http://www.makinehtisas.com/kriz-ve-risk-yonetimi-.aspx>, (Erişim Tarihi: 15.12.2011).

¹⁰³ EMHAN, a.g.e. s 210.

- Kaynakların etkin bir şekilde dağılımına imkân sağlar.
- Hizmet kalitesini yükseltici etki yaparak, rekabet gücünü artırır.

Risk yönetimi konusunda genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, risk yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;¹⁰⁴

- Etkin bir risk yönetimi için güçlü özkaynak gereklidir.
- Kurumsal yönetim uygulamalarında şirket bünyesinde en iyi yaklaşımların benimsenmesi risk yönetimi işlevini yönetimden bağımsızlaştırır ve daha güçlü kılar.
- Risk yönetimi stratejik bir işlev olup, kuruluşa değer yaratmak amacıyla icra edilmelidir.
- Risk bilinmeden, ölçülmeden, sınırlanmadan ve azaltılmadan yönetilemez.
- Risk yönetiminin temelinde faaliyet ile ilgili risklerin kontrolü yatar.
- Risk alanların (icranın), özkaynak seviyesine ve etkinlik ve verimliliğe uygun olarak taşıdıkları risklere ilişkin hesap verebilirlik mekanizmalarının tesisi temel ilkedir.
- Risk ölçümlerinde kullanılan teknik ve yaklaşımlar gittikçe karmaşık ve zor bir nitelik kazanmakta, özel bir ihtisas gerektirmektedir.
- Risk yönetiminde muhtelif risklerin konsolide şirketler grubu bazında bütünleştirilmesinin en gerçekçi biçimde yapılması ve yönetilmesi, geliştirilmesi gerekli en önemli husustur.

Ayrıca, risk yönetiminde başarılı olan şirketlerin önemli üstünlükler olmaktadır. Bu üstünlükleri maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür:¹⁰⁵

¹⁰⁴ A.Nejat YÜZBAŞIOĞLU:"Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi", Risk Yönetimi Konferansı, İstanbul, (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr/, (Erişim Tarihi:16.12.2011), 2003, s.35.

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmak,
- Şirketin girişimcilik özelliğini kaybetmeden bilinçli risk alabilmesi,
- İlgili mercilere sunulan bilginin tutarlılığı,
- Paydaşlarla iletişimde güven yaratabilmek,
- Kurumsal itibarın yüksek olması,
- Stratejik hedeflere ulaşmak üzere odaklanmanın ortaya çıkan riskler nedeniyle kaybedilmemesi ve
- Uzun vadeli değer oluşturma imkânı.

Özetle, riskleri yönetebilmek şirket yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gereken bir konudur. Bu nedenle risk yönetimini yöneticilerin ise bakışına ve iş süreçlerine yansıtma önem taşımaktadır.

1.3. Kurumsal Risk Yönetimi

İktisadi bunalımlar ve muhasebe-denetim hileleri ile birlikte piyasa mekanizmasına ve şirketlerin verilerine olan güvenin sarsılması bütünsel olarak risklerin tanımlanıp, değerlendirildiği ve sonuç olarak da riskler karşısında gerekli önlemlerin alındığı bir risk yönetimi sisteminin ön plana çıkmasına zemin hazırlamıştır.

1.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı

İşletmelerin ülke sınırlarını aşarak tüm dünyaya yayılmaları ve çok farklı iş kollarında faaliyet göstermeleri, risklerin birbirine iyi şekilde bağlanmamış bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışlarının, menfaat gruplarının ihtiyaçlarının giderilmesinde yetersiz kaldığını göstermiştir. Özellikle 90'lı yılların sonunda; başta ABD olmak üzere tüm dünyada yaşanan şirketlerde muhasebe ve denetim hileleri bu ihtiyacı en yüksek noktaya taşımıştır. Bu ihtiyaç Kurumsal Risk

¹⁰⁵ Yılmaz ARGÜDEN:” **Stratejik Riskleri Yönetmek**”, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020602/17361, (Erişim Tarihi:16.12.2011).

Yönetimi kavramının iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olması sonucunu doğurmuştur.¹⁰⁶

Kurumsal yönetimin başlangıç noktası, her örgütün belirsizlik oluşturan etkenlerle mücadele etmek zorunda olmasından kaynaklanır. Belirsizlik, hem değer arttırabilen olanakları, hem de engelleyici riskleri ortaya çıkartabilen bir unsurdur. Kurumsal risk yönetiminin en önemli dayanak noktası, şirketlerde temel amacın ortaklara kâr sağlamak olmasıdır. Bütün şirketlerin faaliyetlerinde belirsizliklerle karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durumdur. Belirsizlikler, hem şirket değerlerini azaltma riskini hem de değer artırma fırsatlarını beraberinde getirmektedir. Şirket yöneticileri için asıl sorun, ortaklar için değer üretmeye çalışırken ne kadar belirsizliğe hazırlıklı olacaklarının belirlenmesidir.¹⁰⁷

Kurumsal risk yönetimi, şirketi etkileyebilecek muhtemel olayları tanımlamak, şirketi risklerin kurumsal risk alma görüntüsüne uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.¹⁰⁸

Kurumsal risk yönetimi, yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; hedef belirleme ve iç denetimlerde tüm şirket yapısında uygulanan; şirket varlığını etkileyebilecek muhtemel oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kılan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir. Örgüt içinde ortaya çıkan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme becerilerini geliştirir. Olayların belirlenmesinde, ölçülmesinde, önem sırasına göre düzenlenmesinde ve oluşan risklere karşı önemli hedefleri, ilgili projeleri ve günlük faaliyetleri göz önünde bulundurarak gerekli tepkinin verilmesinde, şirket büyüklüğüne ve amacına bakılmaksızın, tüm örgüt yapısına kapsamlı ve sistematik bir şekilde yardımcı olan bir yaklaşımdır.¹⁰⁹

¹⁰⁶ TÜSİAD a.g.e. s.25.

¹⁰⁷ PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri:”**Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**”, infomag yayıncılık, Pınarbas Matbaacılık, İstanbul, 2006,(Çevrimiçi), www.cgscenter.org/library/.../PwCKurumsalYönetim,(Erişim Tarihi:16.12.2011).

¹⁰⁸ TÜSİAD a.g.e. s.25.

¹⁰⁹ PricewaterhouseCoopers Türkiye, a.g.e.(Erişim Tarihi:16.12.2011).

Kurumsal risk yönetimi, kurumun hissedar değerini arttırmak için alabileceği veya almak istediği risklerin seviyesini başarı ve verimlilik ve karlılık hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, kaynak kaybını engellemekte, etkili raporlama ve mevzuata uygunluğu garanti altına almaktadır. Tek bir olayla veya durumla sınırlı değildir. Tam tersine zamana yayılı ve örgütün kaynağına ve her faaliyetine nüfuz etmiş devamlı hareket halinde olan bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi, her seviyedeki çalışanı kapsar ve risk bakış açısını tüm örgüte baştanbaşa uygular. Risk yönetimi tekniklerinin günlük faaliyet işlerinde uygulanmasıyla örgüt, hedeflerini etkileyebilecek olayları belirlemekte ve kurumu risk iştahına göre yönetmekte daha hazırlıklı duruma gelmektedir.

1.3.2. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Temel Öğeler

Kurumsal risk yönetimi, bir kuruluşun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, şirket bünyesinde hedef ve amaçların belirlenmesinde uygulanan, kurumu etkileyebilecek muhtemel olayların belirlenmesi ve risk alma isteği seviyesindeki risklerin yönetilmesi için tasarlanmış, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için makul güvence sağlayan sistematik bir süreçtir.¹¹⁰

Kurumsal risk yönetiminin temel öğeleri şunlardır:¹¹¹

- Bütün işletmede süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- İşletmenin her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir.
- İşletmenin iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır.
- Tüm işletmeyi ilgilendiren riskler dâhil olmak üzere işletmenin her seviye ve bölümünü kapsar.
- Şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risklerin şirketin kurumsal risk alma görüntüsüne uygun olarak yönetilmesi için tasarlanmıştır.

¹¹⁰ Tamer SAKA:“**Sabancı Holding Kurumsal Risk Yönetim Uygulamaları**”, İstanbul, 2008, (Çevrimiçi) www.tusiad.org/_rsc/shared/file/TamerSaka, (Erişim Tarihi:20.12.2011).s.3.

¹¹¹ TÜSİAD a.g.e. s.25,26.

- Şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak işletme yöneticilerine ve yönetim kuruluna makul bir derecede güvence sağlar.
- Bir veya daha fazla fakat birbiri ile kesişen seçenekler içindeki hedeflerin başarılmasına yönelmiştir.
- Kendisi bir sonuç değildir, sadece sonuca ulaşmak için bir araçtır.

Yukarıda kısaca tanımlanan temel öğeler aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi bütün işletmede süregelen ve devam eden bir süreçtir: Kurumsal risk yönetimi sabit olmaktan çok, yapılan işlerdeki devamlı olan ve yinelenen etkilenmelerin sonucudur. Kurumsal risk yönetimi'nin etkisi, yöntemleri işletmenin altyapısına uygun hale getirildiğinde ve işletmenin önemli bir parçası haline geldiğinde artar. Kurumsal risk yönetimi şirketin temel yapısına uygun hale getirmek, yönetimin yeni fırsatları belirlemesine ve daha iyi kullanılmasına olanak sağlar.

İşletmenin her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir: Kurumsal risk yönetimi işletmenin yönetim kurulundan, yöneticilerden ve diğer çalışanlarından etkilenir. Çalışanlar işletmenin görevlerini, stratejilerini ve hedeflerini belirler ve kurumsal risk yönetimini devreye sokar. Her bireyin olaylara farklı bir açıdan yaklaşması, o kişinin riski nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve tepki verdiğini etkiler. Kurumsal risk yönetimi, çalışanların risk almasını işletmenin hedeflerinden biri olarak görmesini sağlar. Böylece çalışanların kendi sorumluluk ve yetkilerinin sınırları daha iyi belirlenir.

Amaç ve hedef belirlemede kullanılır: Şirkette görev ve amaçlarının belirlenmesinde, bu görev ve amaçları gerçekleştirilmesinde yardımcı olacak hedeflerin belirlenmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimi, riski alternatif stratejilerine göre değerlendirdiği için kurumlarca strateji belirleme aşamasında kullanılmaktadır.

İşletmenin tamamında uygulanır: Kurumsal risk yönetimi amaç planlaması ve kaynakların dağıtımından, pazarlama ve insan kaynaklarına kadar işletmenin her seviyedeki işlemlerini ilgilendirir. Yönetim birbiriyle bağlantılı riskleri, işletmenin risk yelpazesi çerçevesinden değerlendirir. Birbiri ile ilgili risklerin tanımlanmasını ve

risklerin toplamının kurumunun amaçladığı risk oranıyla aynı düzeyde olmasını sağlamaktadır.

Riskleri risk alma isteği doğrultusunda yönetmek için tasarlanmıştır: Risk alma isteği, geniş anlamıyla bir değeri elde etmek için bir kurumun almayı kabul ettiği risk oranıdır. İşletmenin risk yönetim felsefesini yansıtır ve buna karşılık işletmenin kültürünü ve işletme stilini etkiler. Risk alma isteği doğrudan işletmenin stratejisiyle alakalıdır. Değişik stratejiler işletmeyi değişik risklerle karşılaştırdığı için, risk yönetimi strateji belirlemenin de bir parçası sayılır. Kurumsal risk yönetimi, yönetimin beklenen değer yaratımı ve risk alma isteğine uygun stratejiyi seçmesine yardımcı olur.

Makul bir düzeyde güvence sağlar: İyi tasarlanan ve uygulanan kurumsal risk yönetimi, yönetime ve yönetim kuruluna işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda makul bir düzeyde güvence sağlar. Makul bir düzeyde denmesinin sebebi, kimsenin kesin olarak öngörmeyeceği gelecekle ilgili olan belirsizlik ve riskin var olmasıdır. Farklı risk türlerinin ve çok amaçlı iç denetimin birleşen etkileri, işletmenin hedeflerine ulaşamama riskini azaltır.

Sonuç değil, sonuca ulaşmak için bir araçtır: işletmenin hedeflerinin belirlenmesi sırasında, yönetim uygun amaçları belirler, hangi stratejilerin kullanılacağına karar verir ve işletme hedeflerine ve stratejiye bağlı olarak gelişen diğer hedefleri belirler.

1.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler

Kurumsal risk yönetiminin uygulama kapsamı söz konusu işletmenin insan ve teknik altyapısının yeterliliğine, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine, stratejik hedeflerine, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu coğrafyalara ve en önemlisi kurum hissedarlarının risk alma görüntüsüne yakından bağlıdır. Her kurum kendi durumunu ve hedeflerini dikkate alarak kendisi için en uygun yaklaşımı ve kapsamı geliştirmek zorundadır.¹¹²

¹¹² TÜSİAD a.g.e. s.28.

Kurumsal risk yönetimi kapsamındaki faaliyetler şunlardır; ¹¹³

- İşletmenin amaç ve hedeflerini ortaya koyma ve tüm ilgililere bildirme,
- İşletmenin risk alma düzeyini belirleme,
- İşletme içinde risk yönetimi yapı ve çerçevesini kapsayan uygun bir ortam oluşturma,
- Amaç ve hedeflerin başarılmasına etki eden muhtemel tehdit ve tehlikeleri tanımlama,
- İşletmenin amaç ve hedeflerine yönelik tehditlerin gerçekleşme olasılırlığını ve etkilerini (diğer bir ifadeyle risklerini) değerlendirme,
- Risklere karşı alınacak tutum ve tavrı (riskten kaçınma, riski kabul etme, riski azaltma veya riski paylaşma) belirleme,
- Kontrolleri ve risk karşıtı diğer faaliyetleri uygulama,
- İşletme bünyesinde her düzeyde risklere ilişkin bilgi akışını/paylaşımını sağlama,
- Risk yönetimi süreçlerini ve sonuçlarını tek merkezden takip ve koordine etme ve
- Risklerin etkin bir şekilde yönetildiği konusunda güvence sağlama.

Özel veya devlet kuruluşlarının ya da kar amacı gütmeyen kuruluşların tümü, faaliyetlerinde bir belirsizlikle karşı karşıyadır. Kurumsal risk yönetimi kuruluşların belirsizlikle ve buna bağlı riskle mücadele etmeleri için bir çerçeve oluşturmalarını sağlar. ¹¹⁴

¹¹³ M.Ali MADENDERE:”Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, Çeviri/ Derleme, Ekim 2005, (Çevrimiçi) <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netiminde%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Rol%C3%BC-%C3%87eviri-M.Ali%20Madendere.doc>, s.1 (Erişim Tarihi:20.12.2011).

¹¹⁴ Zeynep MERİÇ:”Kurumsal Risk Yönetimi”, (Çevrimiçi), <http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber013.html>, (Erişim Tarihi:28.12.2011).

Kurumsal risk yönetimi risk dolu ortamlarda yönetimlerin daha etkin çalışmasını sağlar; Türkiye gibi hareketli piyasalarda ise bu bir avantaj haline gelmektedir.¹¹⁵ Kurumsal risk yönetimi, faaliyet ile ilgili, mali ve piyasa risklerinin etkin bir şekilde bütünleşmesini ve yönetilmesini gerektirir. Kurumsal risk yönetiminin birinci adımı, her düzeyde ölçülebilir risklerin tanımlanmasıdır. Bazen risklerin türünü tanımlamak zordur. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi, tüm örgüt içerisinde, ortak bir risk yönetimi dilinin oluşturulmasına yönelik yapılan çalışmaların bütünüdür.¹¹⁶

İkinci adım ise, riskin değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Bunun için de çeşitli yöntemler kullanılabilir. İstatistikî yaklaşımlar, riske maruz değer yaklaşımları ve senaryo planlaması ve duyarlılık tahlilleri yoluyla riskin oluşma olasılığı hesaplanabilmektedir.

Kurumsal risk yönetiminde son adım riskin yönetilmesidir. Risk yönetimi zararın kontrolünü, riskten kaçınma, azaltma ya da önleme yöntemleri ve zararın tazminini, riski taşıma ya da transfer etmesini gerektirir.

Değişen iktisadi ortamda riskler bir şekilde transfer edilmelidir. Riski transfer etmek, riski paylaşmak anlamında da kullanılabilir. Ancak, bu tanım riskin transferi sürecini etkilememekte, sadece riskin oluşmamasına dönük olarak bir takım faaliyetlerin uzman kişilere devredilmesi anlamını taşımaktadır. Kurumsallık kavramı, aynı zamanda tarafsız ve bağımsız uzmanın seçiminin de hakkaniyet ve meslek ahlakı kurallarına göre yapılmasını gerektirir.

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetim felsefesinin, şirketin tüm faaliyetleri ile birlikte, bir bütün halinde ele alınmasını gerektirir: Tedarikçilere, müşterilere ve yatırımcılara kadar oluşabilecek tüm riskler incelenmelidir. Riske karşı duyarlı olmak, kurumsal kültürün bir parçası haline gelmelidir. Bazı şirketler bu nedenle bir risk yöneticisi CRO (Chief Risk Officer) istihdam etmektedirler.¹¹⁷

¹¹⁵ MERİÇ, a.g.e.

¹¹⁶ Faruk TÜRKÖĞLU:“Risk yönetimi” , İstanbul, 2006, (Çevrimiçi) <http://www.referansgazetesi.com/>, (Erişim Tarihi:28.12.2011).

¹¹⁷ TÜRKÖĞLU, a.g.e.

Kurumsal risk yönetimi, risk iştahını ve stratejilerini öncelik sırasına koymak için gereken becerilerin gelişmesini sağlamaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹¹⁸

- Büyüme,
- Risk ve kazanç arasındaki bağlantı,
- Riske karşı alınan kararların gelişimi,
- Faaliyetlerle ilgili beklenmedik olay ve kayıpların en aza indirilmesi,
- Şirketler arası risklerin belirlenmesi ve yönetimi,
- Çoklu risklere karşı bütünleşmiş tepkilerin verilmesinin sağlanması, fırsatların yakalanması,
- Sermaye rasyonalizasyonu¹¹⁹.

1.3.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Sorumluluk

Risklerin yönetilmesini sağlamaya yönelik genel ve nihai sorumluluk yönetim kurulundur. Uygulamada yönetim kurulu, risk yönetimi çerçevesinin işleyişini, kurumsal risk yönetimi kapsamındaki faaliyetleri gerçekleştirmekten sorumlu olan yönetime devreder. Ayrıca, uzmanlık bilgi ve becerilerini ortaya koymak suretiyle bu faaliyetleri örgütleyen ve ilgili projeleri yöneten ayrı bir fonksiyon da söz konusu olabilir.

Etkin bir risk yönetiminde her bir çalışanın rolü olmakla birlikte, risklerin tanımlanması, yönetimi ve kurumsal risk yönetiminin sistematik, tutarlı ve örgütlü bir şekilde yürütülmesinde asıl sorumluluk yönetime aittir. Yönetim kurulunun temel yükümlülüklerinden biri, risk yönetimi süreçlerinin etkili biçimde işlediği ve temel önemli risklerin yönetilerek makul seviyelerde tutulduğu konusunda güvence elde

¹¹⁸ PricewaterhouseCoopers Türkiye, **a.g.e.** (Erişim Tarihi:16.12.2011).

¹¹⁹ **Sermaye Rasyonalizasyonu:** Sermayenin daha iyi, daha verimli, daha etkin ve daha ekonomik kullanılmasını sağlayacak tedbirlerin alınması işlemine denilir. Rasyonalizasyonun temel amacı, maliyeti düşürmek, verimi ve üretimin kalitesini arttırmaktır.

etmektedir. Ayrıca risk iştahını belirleme ve üst yönetimin başarı ve verimliliğini izleme de yönetim kurulunun en temel görevlerindedir. Kurumsal risk yönetiminin parçalarına bakıldığında mali yöneticilerin ve çalışanlarının da çok önemli bir durumda buldukları görülür. Mali yöneticiler hedeflerin oluşturulmasında, stratejilerin belirlenmesinde, risklerin tahlil edilmesinde ve kurumu etkileyen değişikliklerin nasıl yönetileceği konusunda karar verilmesinde, vazgeçilmez bir görev taşır, çok değerli bilgiler sağlar, yön gösterir ve karar verilen eylemlerin izlenmesi ve takip edilmesini sağlayacak bir durumda bulunur.¹²⁰

1.4. İç Denetim

İç denetim kavramını daha iyi bir şekilde açıklayabilmek için öncelikle denetim ve kontrol kavramları üzerinde durulması gerekir.

1.4.1. Denetim ve Kontrol Kavramları

Denetim kavramı eskiden “murakebe¹²¹” olarak tanımlanan sözcüğün bugünkü karşılığıdır. İnsanların topluluk halinde yaşamasıyla birlikte doğan bir zorunluluk sonucu gelmiştir. Bağımsız denetim kavramını değişik biçimlerde tanımlamak mümkündür. En yaygın kabul gören bağımsız denetim kavramı: İktisadi faaliyet ve diğer olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara iletmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları irdeleyip, değerlendiren sonucunu muhataplara bildiren sistematik bir süreçtir.¹²²

Denetim aynı zamanda iddia ve eylemlerin yasaya ve yürürlükte bulunan mevzuata uygunluk derecesini inceleyen, sonuçlar çıkan bir süreç olarak da tanımlamak

¹²⁰ Şule GÜNEŞ:” **Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama**”, İstanbul (Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2009,s.30.

¹²¹ Murakebe: Bir işletmede yapılan işlemlerin artısı ve eksisiyle değerlendirilmesi ve kontrol edilmesidir.

¹²² Faruk GÜÇLÜ:” **Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler**”, Detay Yayıncılık, Üçüncü baskı, Ankara, 2008.s.1.

mümkündür. Bu tanımlamalardan hareketle bağımsız denetimin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²³

- Denetim bir süreçtir, belirli bir dönemi kapsar,
- İktisadi faaliyetler ve diğer olaylarla ilgilenir,
- Denetimin önceden saptanmış ölçütleri vardır,
- Denetim incelenen olayın var olan yasa ve mevzuata uygunluğunu test eder,
- Denetim tarafsız olmak durumundadır,
- Denetimin en temel unsuru kanıt toplamak ve bunları değerlendirmektir,
- Denetim sonuçları ilgililere bildirmekle yükümlüdür.

Kontrol kavramı, önceden belirlenmiş politikalar ve kararlar vasıtasıyla işletmeyi belirlenen bir amaca ulaştırma gücünün işletmede mevcut oluşu olarak tanımlanabilir. Denetim ise, bugünkü uygulamaların etkinliğini ölçen ve bu uygulamaları önceden belirlenen bir amaca yönlendiren süreçtir. Denetim işletmede kontrolü sağlamada önemli bir araçtır. Kontrol ise içerisine denetimi de içine alan çok daha geniş anlam ifade eden bir kavramdır.¹²⁴

1.4.2. İç Denetim Kavramı

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.¹²⁵

¹²³ GÜÇLÜ, a.g.e. s.2.

¹²⁴ Münevver YILANCI:"İç Denetim", Osmangazi Üniversitesi Yayınları no:086, Eskişehir, 2003, s.7,8.

¹²⁵ Türkiye İç Denetim Enstitüsü:"Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi", Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın no:3, İstanbul,2006,s.v.

İç denetim, genel denetim tanımları açısından yaklaşıldığında işletme faaliyetlerinin önceden belirlenen standartlara uygunluğunun işletme içi birimlerce araştırılması, sapmaların tespiti ve düzeltilmesi süreci olmaktadır. Başka bir deyişle; işletmenin, kendi iç kontrollerinin tatmin edici düzeyde işlediğini teyit etmek amacıyla kendi yararına sürdürdüğü bir denetimdir. Bağımsız denetim her zaman mali konularla ilgilenmesine rağmen, iç denetimin zorunlu konusunun mali konular olması gerekmez. Kapsamında mali, uygunluk ve faaliyet denetimleri yer alabilir.¹²⁶

İç Denetim unsurları aşağıdaki gibidir;¹²⁷

- Tarafsız olması,
- Güvence ve danışmanlık hizmeti verilmesi,
- İşletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak,
- İşletmenin hedeflerinin geliştirilmesine yardımcı olunması,
- Risk yönetimi, iç kontrol süreçleri ve yönetsel süreçlerin denetimi,
- Sistematik ve disiplinli çalışma olmasıdır.

İç denetimin faaliyetinden beklenen geriden gelip bir şeyler olduktan sonra tespitte bulunması değil, öne geçerek öngörülerde bulunması ve sadece riskleri değil yanı sıra fırsatları da ortaya koymasındır. Artık bir inceleme ve değerlendirmeden çok, değer katma ve geliştirme işlevi ön plana çıkmış durumdadır. Bu değer katma ve geliştirme işlevinin yerine getirilebilmesi için iç denetimin ilgilenmesi gereken üç temel alan söz konusudur. Bunlar;¹²⁸

- Risk yönetimi
- Kontrol

¹²⁶ Niyazi KURNAZ: "Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi" (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Kütahya, 2007, s.13,14.

¹²⁷ H.Abdullah KAYA: "İç Denetim" (Çevrimiçi), <http://www.irc.com.tr/docpdf/5icdenetim..> (Erişim Tarihi: 29.12.2011).

¹²⁸ YILANCI, a.g.e. s.11.

- Kurumsallık

Bu üç alan tanımdaki, iç denetim ve iç denetçilere çizilen çerçevenin genişliğini göstermektedir.

1.4.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

Tarihi süreç içinde iç denetim ve bağımsız denetim geçmiş medeniyetlere dayanmaktadır. Ancak 20. Yüzyıla gelindiğinde iç denetimin kapsamı değişmeye başlamıştır. Zengin İngilizler, ABD’de yaptıkları önemli yatırımlarını bağımsız olarak kontrol etme ihtiyacı duydukları için denetim 19. Yüzyıl süresince yatırımcılarla birlikte İngiltere’den ABD’ye taşınmıştır.¹²⁹

Günümüzdeki iç denetimin oluşumu 1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. İç Denetimin Sorumlulukları Hakkında Tebliğ İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1947 yılında yayımlanmıştır. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları ise aynı Enstitü tarafından 1978 yılında uygulamaya konulmuştur. Bu süreçten sonra, güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan birinin iç denetim birimi kurmak olması nedeniyle pek çok şirket iç denetim kadrolarını oluşturmuşlardır.¹³⁰

İşletmelerin sürekli denetim hizmetine ihtiyaç duymalarında büyümelerinin yanında bu konudaki yasal düzenlemelerinin de etkisi olmuştur. Bu ihtiyacın bağımsız denetçiler tarafından karşılanması hem daha maliyetli hem de yöneticiler ayrıntılı tahlillere ihtiyaç duydukları için daha güç olmuştur. Bu ihtiyaç neticesinde işletmelerde iç denetçilerin çalışmaya başlamasına yol açmıştır. İç denetim son kırk yıl içerisinde gerek uygulama gerekse etkinlik bakımından önemli bir meslek haline gelmiştir. Bu süre içerisinde mesleki birlik oluşmuş, iç denetimin kapsamı mali denetimden faaliyet denetimine doğru genişlemiş, iç denetim konusunda geniş bir literatür meydana gelmiştir.

¹²⁹ Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, "İç Denetim", (Çevrimiçi) <http://www.tubitak.gov.tr/sid/1623/pid/1620/index.htm;jsessionid=42754ED010B23D2FC66EB65CF0318C89>, (Erişim Tarihi:01.01.2012).

¹³⁰ Sacit YÖRÜKER: "Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve", Ankara, (Çevrimiçi) www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana3.asp?id=438, (Erişim Tarihi:01.01.2012), 2004.s.9.

İç denetimin öneminin artmasına yardımcı olan başlıca düzenlemeler ise;¹³¹

- 1933 tarihli SEC (Security Exchange Commission),
- 1989'da IIA (Institute of Internal Auditors)'nın İç Denetim Standartları,
- 1987'de NCFE (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) Raporu,
- SAS (Statement of Auditing Standards) ,
- Treadway Komisyonu sonuç raporu (bu raporda, halka açık işletmelerin şirket yapılarına ve büyüklüklerine uygun sayıda nitelikli personelin çalıştırıldığı etkin iç denetim fonksiyonları oluşturulması önerilmektedir) şeklinde sıralanabilir.

1.4.4. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı

Etkin bir iç denetim yapısının en önemli görevlerinden biri tüm risklerin tespit edilmesi ve en aza indirilmesi için uygun öneriler geliştirilmesidir. İç denetim faaliyeti, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilen bir faaliyettir. İç denetim faaliyetinin kapsamı yalnızca harcamalar/ödemeler ile gelir işlemleri (gelir, gider, taşınır ve taşınmaz mallara, haklara ilişkin tüm mali iş ve işlemler) olmayıp, idarelerin tüm faaliyet ve işlemleri, süreçleri denetim kapsamındadır.¹³²

Yenilikçilik, başarı, verimlilik gibi kaynaklara odaklanırken, bunların doğru kullanılıp kullanılmadığının kontrol edilmesi de yine iç denetimle sağlanmaktadır. Para ve mal kaybını önlemek, hatalı kararlar verilmesini engellemek, hile ve suiistimallere izin vermemek iç denetimin diğer sorumlulukları arasındadır. Tüm bunlar, iç denetim

¹³¹ Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, a.g.e. (Erişim Tarihi:01.01.2012).

¹³² **5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, İç Denetim, madde 63, s.29. (Erişim Tarihi:02.01.2012).

faaliyetinin bir işletmede verimlilik üzerindeki önemini kendiliğinden ortaya koymaktadır.¹³³

İç denetim sisteminin başarıyla uygulanması halinde; yönetim sorumluluğu ilkesi başarıyla uygulanabilir. Üst yöneticilere, işletme çalışanlarına, kamuoyu ve işletme ile ilgili taraflara güvence sağlar. Geçmişe ve mevzuata odaklı denetim sistemi, uluslararası uygulamalar paralelinde geliştirilmiştir. AB mevzuatı ile uluslararası uygulama ve standartlar denetim alanında yakalanmış olur. Ayrıca, kamu idarelerinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına olanak sağlar.¹³⁴

İç denetim esas itibarıyla, kurulu iç kontrol sisteminin amaçladığı gibi çalışıp çalışmadığını inceleyen ve bu yönde üst yönetime rapor veren bir birimdir. Amacı; üst yönetim kararlarının bir yansıması olan yönetmelik ve yazılı emirlere ne derece uyulduğunu tespit ve varsa olumsuz gelişmeleri rapor etmektir. Böylece üst yönetimde objektif ve tarafsız bilgilerin sayesinde gerekli önlemleri alma imkânına kavuşur. Ancak teknolojik gelişme ve özellikle bilişim alanındaki meydana gelen gelişmeler işletme yönetiminde risk algılama ve risklere karşı korunma gereğini doğurmuş ve bu durumda iç denetim birimlerinin görev alanlarını genişletmiş, rapor veren birim olmaktan çıkararak, alınacak kararlara destek veren birim haline getirmiştir.¹³⁵

1.4.5. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri

İç denetimin uygulanma nedenleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.¹³⁶

Sorumluluk ve Hesap Verebilme: Genellikle, yöneticiler yetki ve sorumluluklarının bir kısmını kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere devrederler. Ayrıca yöneticilerin çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirip getirmediğini ve bireysel hedeflere ulaşıp ulaşamadıklarını bilmeleri gereklidir. İç denetçiler bilgi toplama, koşulları irdeleme ve sorunları tanımlama konularındaki mesleki yeterlilikleri nedeniyle, sistemlerin, usullerin, kontrollerin değerlendirilmesini

¹³³ A. Kamil Uzun:”İç Denetim Verimliliğinin Bekçisidir”, (Çevrimiçi) <http://www.ustatlar.net/ic-denetim/genel/224-ic-denetim.html>, (Erişim Tarihi:02.01.2012).

¹³⁴ KAYA, a.g.e.

¹³⁵ Mahmut DEMİRBAŞ:”İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1,s.177.

¹³⁶ Burcu ADİLOĞLU:” İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri”, Türkmen Kitapevi, Yayın no:383, İstanbul, 2011, s.21.

ve verimliliği ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını belirlemeyi yöneticiler adına vekâleten yaparlar.

Vekâlet teorisi: Günümüzde yoğun ticari ilişkilerin de etkisiyle şirketlerin faaliyet alanlarının genişlemesi, uzmanlaşmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Fakat işletme sahipleri istihdam ettikleri çalışanların görevlerindeki başarısını ve faaliyetlerin verimliliğini değerlendirebilecek yeterli bilgiye sahip değildirler. Dolayısıyla bu görevi uzman kişilere devrederler. İşletme sahipleri ve yöneticiler arasındaki bu ilişki vekâlet akdine benzetilmiştir. Bir vekil olarak görev yapan yöneticinin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği ile ilgili olarak işletme sahibinin endişelerini giderecek en önemli kontrollerden biri; iç denetimdir. Bu sayede iç denetçiler yapmış oldukları denetimler sonucunda işletme sahibi ve yöneticiler arasında meydana gelebilecek olası çıkar çatışmalarını önlerler.

Yönetime Danışmanlık ve Yardım: İç denetçiler sadece işletmedeki hata ve hileleri tespit etmekle kalmaz, ayrıca ileride benzer sorunların yaşanmaması için yöneticilere danışmanlık hizmetinde de bulunurlar. Günümüzde iç denetçiler, birçok örgütte, hedeflerin başarılmasında, denetim, danışmanlık ve eğitimlik yaparak yönetime yardımcı olan, yönetim takımının üyeleri olarak görülmektedir.

Tasarruf İhtiyacı: Uzman kişilerce sürdürülen kapsamlı denetim çalışmaları sonucunda işletme kademelerinde ve faaliyetlerinde tespit edilen aksaklıkların giderilmesi ile işletmelerde büyük tasarruflar sağlanmaktadır. Zaman zaman ortaya çıkarılan eksikliklerden kaynaklanan fayda iç denetim biriminin bir yıllık maliyetini karşılayacak düzeyde dahi olabilmektedir.

Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı: Günümüzde pek çok işletme, özellikle muhasebe çalışanlarından kaynaklanabilecek aksaklık, hata ve hile olasılıklarına karşılık kontrole gereksinim duymaktadır. İşletmeler için bir diğer tehdit unsuru ise boşa harcamadır. Hile genellikle belirli işlemlerde yapılmaktadır. Fakat boşa harcama sürekli ve tüm işletme faaliyetleri için söz konusudur. İşletmenin büyük ölçüdeki gizli maliyetlerinden bir tanesi üretim araçlarının atıl kapasitede kullanıldığı boşa harcamalardır. Dolayısıyla oluşturulacak olan kontroller boşa harcamayı önleyici ya da harcamamayı özendirici nitelikte olmalıdır.

1.5. İç Denetim ve Risk Yönetiminin Türk Mevzuatı İçindeki Yeri

Türk mevzuatında kurumsal yönetim ve iç denetim alanında yapılan düzenlemeler, 2000’li yılların başında yaşanan muhasebe ve denetim hilelerinin ayrıca Avrupa Birliği müzakere sürecinde bulunan bir ülkenin çabalarının izlerini taşımaktadır. 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, ilki 2003 ve güncellenmiş son hali 2005 yılında yayınlanmış olan Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kasım 2005’te yayınlanan Bankacılık Kanunu ve yeni Türk Ticaret Kanunu Türk mevzuatının uluslararası düzenlemelere ve standartlara yaklaştırılması konusunda yapılan çalışmaların başlıcalarıdır.¹³⁷

1.5.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Uluslararası standart ve Avrupa Birliği mevzuatına uyum çerçevesinde Aralık 2003’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiş ve 1 Ocak 2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir.¹³⁸

5018 sayılı kanunun 5. kısmı İç Kontrol Sistemi başlığını taşımakta ve iç kontrol ve iç denetime ilişkin düzenlemeleri içermektedir. İlgili kanunun 55. maddesi iç kontrolün tanımı, 56. maddesi iç kontrolün amacı ve 63, 64, 65, 66 ve 67. maddeleri iç denetim, iç denetçinin görevleri, iç denetçinin nitelikleri ve atanması, İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve İç Denetim Koordinasyon Kurulunun görevleri başlıklarından oluşmaktadır.

5018 sayılı kanunda Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından yapılan tanıma benzer bir iç denetim tanımı yapılmış ve uluslararası uygulamaya paralel olarak iç denetim “idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirme” faaliyetlerinden sorumlu tutulmuştur.

¹³⁷ Davut PEHLİVANLI:” Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları”,(Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi,2008) s.36.

¹³⁸ **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, (Çevrimiçi) [\(Erişim Tarihi:02.01.2012\).](http://www.sp.gov.tr/documents/5018kmykk)

Bu kanunla birlikte kamu yönetimi bağlamında iç denetim gelecek hedefli, riskleri daha fazla dikkate alan, risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi faaliyetini kapsayan ve risk odaklı denetimden risk yönetimi temelli denetime geçişin ilk adımlarını atan bir niteliktedir.¹³⁹

İç denetçinin görevlerinin ayrıntılı olarak ifade edildiği 64. madde “nesnel risk tahlillerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirme” ifade edilerek kamuda risk yönetimi temelli iç denetim sistemine geçiş yapıldığı fark edilmektedir. Bu görev tanımı risklerin belirlenmesi ve risk yönetimi süreçlerine iç denetçinin olası desteğini ifade etmektedir. Kanunun 65. maddesinde iç denetçinin nitelikleri ve atanma ölçütlerinden bahsedilmiştir. Kanunda dikkat çeken nokta iç denetçilerin bağımsızlığına yapılan vurgudur.

1.5.2. Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri

SPK tarafından yapılan, doğrudan iç denetime veya iç kontrole yönelik herhangi bir düzenleme yoktur. Bununla beraber 2006 Haziran ayında yürürlüğe giren Bağımsız Denetim Standartları 27. kısım “Bağımsız Denetimde İç Denetim Çalışmalarından Yararlanılması” başlığı altında; bağımsız denetçinin çalışmaları esnasında kurum iç denetim ve iç kontrol sisteminden yararlanabilmesi için kurum iç kontrol sisteminin incelenmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir.¹⁴⁰

SPK, Kurumsal Yönetim İlkelerinin ilk halini Temmuz 2003’de düzeltilmiş son şeklini de Şubat 2005’te yayınlanmıştır. Sözü edilen ilkelerin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümü 1.6. numaralı kısmında kurumsal yönetim uyum raporu ve yıllık faaliyet raporlarından söz edilmektedir.¹⁴¹

Yıllık faaliyet raporunda bir bölüm olarak da yer alması gereken kurumsal yönetim uyum raporunda; risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığı başlıkları yer almaktadır. Kamunun

¹³⁹ PEHLİVANLI, a.g.e, s.37.

¹⁴⁰ Sermaye Piyasası Kurulu, **Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ**, Seri: X, No: 22, (Çevrimiçi) <http://www.spk.gov.tr>, (Erişim Tarihi:04.01.2012).

¹⁴¹ Sermaye Piyasası Kurulu, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara, (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10, (Erişim Tarihi:04.01.2012), Şubat 2005, s, 22.

aydınlatılması kapsamında gerekli işletme bilgilerinin bu başlıklar altında açıklanması uygun görülmektedir.

1.5.3. Bankacılık Kanunu

Kasım 2005'te yürürlüğe giren Bankacılık Kanunu'nun üçüncü kısmı Kurumsal Yönetim olarak adlandırılmıştır. Bu kısımda iç kontrol ve iç denetim sistemleri ayrıntılı olarak ele alınmış fakat iç denetim ve risk yönetiminin ortak çalışma alanlarına ve her iki sistem arasında gerçekleşebilecek olası veri transferlerine değinilmemiştir.¹⁴²

Kanunda yer almayan ve yukarıda sözü edilen düzenlemelere 1 Kasım 2006 tarihinde yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" üçüncü kısım "İç Denetim Sistemi" başlığı altında yer verilmiştir. Söz konusu yönetmelikte iç denetim sisteminin amacı "iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hakkında güvence sağlamak" şeklinde ifade edilmiştir.¹⁴³

Yönetmelikte aynı zamanda risk yönetimi süreçlerinin de iç denetçi tarafından denetleneceği; 21. madde 4. fıkra "risk ölçüm modelleriyle ilgili denetimler gerçekleştirilir" hükmünden anlaşılmaktadır. Bu durum Kurumsal risk yönetimi temelli çalışan bir iç denetim sistemi için olumlu bir adımdır ve uluslararası uygulamaya paraleldir.¹⁴⁴

Kamunun aydınlatılması kapsamında ele alınması gereken bir diğer husus da faaliyet raporlarıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bankalar tarafından hazırlanması gereken yıllık faaliyet raporları hakkında yönetmelik 1 Kasım 2006 tarihinde yayınlanmıştır. Yönetmelik çerçevesinde bankalar;

- Denetim komitesinin iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin işleyişine ilişkin değerlendirmeleri ve hesap dönemi içerisindeki faaliyetleri hakkında,

¹⁴² **Bankacılık Kanunu**, (Çevrimiçi)

http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu, (Erişim Tarihi:06.01.2012).

¹⁴³ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, "**Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik**", (Çevrimiçi) [www.tbb.org.tr/...Duzenlemeler/Bankaların İç Sistemleri Hakkında](http://www.tbb.org.tr/...Duzenlemeler/Bankaların_İç_Sistemleri_Hakkında), (Erişim Tarihi:06.01.2012).

¹⁴⁴ PEHLİVANLI, a.g.e. s.40.

- Denetim komitesi üyeleri, toplantı sıklıkları, bağımsızlıkları ve bağımsız denetçinin seçimi sürecine ilişkin,
- Risk türleri itibariyle uygulanan risk yönetimi politikalarına ilişkin, bilgileri içerecek şekilde hazırladıkları faaliyet raporunu bağımsız denetçinin olurlarını aldıktan sonra izleyen dönemin Mayıs ayı sonuna kadar yayınlamak zorundadırlar.¹⁴⁵

1.5.4. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)

Yeni Türk Ticaret Kanunu; Kurumsal Yönetim İlkeleri, denetim komitesi, uluslararası muhasebe standartları ve iç denetim gibi bir takım çağdaş düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm bu yenilikler aynı zamanda bir kurumsal yönetim ilkesi olan şeffaflık kapsamında ele alınabilir. Kanunda iç denetim çok az yer kaplamakla beraber kabulleri bakımından uluslararası uygulama ve iç denetim standartları ile paralellik arz etmesi olumlu bir adımdır.¹⁴⁶ Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda çağdaş anlamda "iç denetim" iki yerde geçmektedir. Bunlardan ilki Kurumsal Yönetim başlığı altında yer almakta olup kurumda iç denetim görevini yerine getiren Yönetim Kurulu üyelerinin sahip olmaları gereken haklardan bahsedilmektedir.¹⁴⁷

İkinci olarak iç denetim II. Kitap: Ticaret Şirketleri, Dördüncü Kısım: Anonim Şirketler, II. Bölüm: Yönetim Kurulu başlığı altında yer almaktadır. Bu kısımda bağımsız dış denetim ihtiyacının yanı sıra iç denetim faaliyetinin de artık bir zorunluluk haline geldiğinden bahsedilmekte ve bu durumun Kurumsal Yönetim İlkelerinden kaynaklandığına vurgu yapılmaktadır.¹⁴⁸

Ayrıca kanununun 397. Madde 2. Bendinde yıllık raporların da bağımsız denetimden geçirilme zorunluluğu yer almaktadır. Bu madde kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde atılmış bir diğer önemli adımdır. Çünkü işletme içi veya dışı ilgililerin, işletme faaliyetleri hakkında standart formatta bilgi alabileceği belgelerden birisi de

¹⁴⁵ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, "**Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporlarının Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**", (Çevrimiçi) www.tbb.org.tr/...Düzenlemeler/Bankalarca_Yıllık/YFR_Yonetmeliği, (Erişim Tarihi:07.01.2012).

¹⁴⁶ PEHLİVANLI, a.g.e. s.45.

¹⁴⁷ **Yeni Türk Ticaret Kanunu, Madde 090.** (Çevrimiçi) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6102.html>, (Erişim Tarihi:08.01.2012).

¹⁴⁸ a.g.e. Madde 375.

yıllık faaliyet raporlarıdır. Bu çerçevede yıllık raporlarının denetlenmesi son derece önemlidir.¹⁴⁹

¹⁴⁹ PEHLİVANLI, **a.g.e.** s.45.

2. İÇ DENETİMİN VE İÇ DENETÇİNİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE ÜSTLENDİĞİ YENİ ROL

2.1. İç Denetim Tanımındaki Değişiklikler ve Risk Yönetimi

2.1.1. İç Denetim Kapsamında Değişme

ABD İç Denetim Enstitüsü mesleğin geleceğine bakışını kavrayacak biçimde ve daha üstün nitelikte bir denetim hizmetinin sunulabilmesi amacıyla iç denetime yeni boyutlar katmıştır.¹⁵⁰ Buna göre iç denetimin tanımı şöyledir: “İç denetim bir kuruluşun faaliyetlerini geliştirmek ve faaliyetlere katkıda bulunmak üzere tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence ve danışma sağlayan faaliyettir. Bu fonksiyon risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek üzere sistemli ve bilimsel, disiplini olan bir yaklaşım getirmek suretiyle bir kuruluşun hedeflerini başarmasına katkıda bulunur.”¹⁵¹

Yeni tanımdaki farklılık kuruluşa hizmet sağlamak üzere iç denetim bakımından farklı yolların bulunduğu varsayılmasından gelmektedir. Ayrıca iç denetçilerin geleneksel denetim değerlerini zedelemeksizin danışma ve tavsiyelerde bulunma türünden faaliyetler aracılığıyla ek değer yaratabilecekleri kabul edilmektedir. Öte yandan yeni tanım, iç denetimin kapsamı içindeki kontrollere yer vermekte ve şimdilerde önem atfedilen risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarını da içermektedir. Böylece iç denetimin denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir dayanağı olduğu kabul edilmekte ve bu konularla ilgili sorumlulukların paylaşıldığı görülmektedir.

İç denetim elemanları örgüt içerisinde değişen çalışma ortamını ve anlayışını dikkate alarak geleneksel denetim yaklaşımın işlevsel olmadığını fark etmektedirler. İç denetim tanımının yeni bir boyut kazanmasından önce iç denetim elemanları

¹⁵⁰ Mahmut DEMİRBAŞ:”İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005, s.173.

¹⁵¹(Çevrimiçi), <http://www.theiia.org/>, (Erişim Tarihi:10.01.2012).

bağımsızlıklarını sürdürme ve koruma adına kendilerini yöneticilerden ve diğer çalışanlardan ayrı düşünmekteydiler. Genellikle üzerinde durulan hususlar şunlardı:

- Belirli telafi edici veya resmi olmayan kontrolleri ve risk yönetimi kavramını göz önüne almadan ve anlamadan resmi kontrol mekanizmalarını inceleme,
- Tavsiyelerin uygulanmasıyla ilgili mali ya da diğer etkileri dikkate almadan ve söz konusu riskleri gerektiği biçimde anlamadan resmi kontrol süreçlerine ek tavsiyelerde bulunma,
- Raporlamada; saptanan hataları ve başarısızlıkları yazma veya bir sorunla ilgili birilerini veya bir şeyleri suçlamaktır.

Böyle bir yaklaşım yönetici ile iç denetim elemanı arasındaki ilişkinin daralması, sınırlanması anlamına gelmektedir. Bu zamanla buhran yaratabilmekte, iç denetimin potansiyelini tam manasıyla gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır.

İç denetim elemanlarının gerçekleştirdikleri faaliyetin örgüt içinde bir farklılık oluşturmasını ve bunun sürmesini istiyorlarsa bakış açılarını değiştirmek, yaklaşımlarını köklü bir biçimde yeniden tasarlamak gereği duymaktadırlar. Bu yeni yaklaşımdan iç denetim uygulamaları da etkilenmekte, kontrol yetersizliklerini yönetime raporlama anlayışından giderek uzaklaşmaktadır.¹⁵²

2.1.2. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Görevi

Geleneksel anlamda iç denetim faaliyetlerinin hedefi her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Başka bir ifade ile iç denetim birimi işletme içerisinde faaliyetlerin önceden belirlenen standartlara, politikalara ve hedeflere uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini kontrol eden bir birimdir.¹⁵³ Günümüzde iç denetim bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, örgüte, sürece ve sisteme odaklı bir yaklaşıma

¹⁵² DEMİRBAŞ, a.g.e. s.173,174.

¹⁵³ Tamer SAKA:”İç Denetim Mesleği, Bankacılık ve Risk Yönetimi”, İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2001, Sayı: 1, s.5.

dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle işin doğru yapılıp yapılmadığı yerine doğru işin yapılıp yapılmadığını irdeleyen bir yaklaşım gündemdedir.¹⁵⁴

Günümüzdeki iç denetim anlayışının ortaya çıkışı, İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors – IIA) nün 1941 yılında kurulması ile olmuştur. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün kurulmasından sonra sistematik boyut kazanan iç denetim örgütler için daha çok önem kazanmıştır. IIA tarafından 1947 yılında yayınlanan, İç Denetimin Sorumlulukları Hakkında Tebliğ iç denetimi, “*kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir*”, şeklinde tanımlamıştır. 1950’lerden önce örgütteki iç denetim faaliyetleri; mali denetimlere ve mali işlemlerin doğruluğunun değerlendirilmesi görevi yaparken zaman içinde işletme faaliyetleri ve yapılarında meydana gelen değişimler ile birlikte bu tanımın iç denetim mesleğince yürütülen faaliyetleri tam olarak kapsamadığı görüşünde birleşmiştir.¹⁵⁵

İşletmeler, 1990’lı yıllardan itibaren faaliyette buldukları çevre itibariyle önemli ve hızlı bir değişim ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu değişimin temel unsurları; mal ve hizmetlerde küreselleşme, hızlı gelişen teknolojik yenilikler, talepteki hızlı değişim ve ürün ömrünün kısalması olarak sayılabilir. Özellikle teknolojinin gelişimi ile birlikte oluşan yeni yapı, iç denetim işlevini ve iç denetçinin görüntüsünü değiştiren bir nitelik arz etmektedir. Artık, iç denetimden, geçmişe yönelik tespitte bulunması değil, risklerin yanı sıra fırsatları da ortaya koyması beklenmektedir.¹⁵⁶

İş dünyasında meydana gelen değişikliklere paralel olarak örgüt içinde, maliyet ve kontrol yapılarında bir takım düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu alanlarda yapılan düzenlemeler ve yönetimin iç denetim ve iç kontrollere bakışındaki farklılıklar iç denetimin sahip olduğu rolün aşağıdaki konularda değişmesine neden olmuştur:

Bu değişiklikler:

- Örgüt yapısı ile ilgili değişiklikler,

¹⁵⁴ Ali Kamil UZUN:”Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl:1, Sayı:6, Nisan-Mayıs 1999, s.70.

¹⁵⁵ Mehmet Ünsal MEMİŞ:”İç Denetim Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerine Bir Saha Araştırması”, Doktora Tezi, Adana, 2006, s.79.

¹⁵⁶ UZUN, a.g.e. s.1.

- Maliyet yapısıyla ilgili değişiklikler,
- Kontrollerle ilgili değişikliklerdir.

Yukarıdaki gelişmelere paralel olarak IIA, Haziran 1999'da yeni bir iç denetim tanımı yapmıştır. Bu tanıma göre iç denetim: *"İşletmelerin faaliyetlerini geliştirerek katma değer yaratmak amacıyla oluşturulan bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık ve denetim faaliyetidir. İç denetim aynı zamanda işletmelerin amaçlarına ulaşması için mevcut risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim faaliyetlerini değerlendirerek, etkinliklerin artması için sistematik bir yaklaşım getirmeyi amaçlamaktadır"*.¹⁵⁷

Yeni tanıma göre iç denetim faaliyeti, bir güvence sistemi olarak, kayıtların doğruluğundan ziyade, örgütün eğilimlerini dikkate alan ve örgütteki işlemlerin etkinliği ve verimliliği üzerine katma değer oluşturan bir faaliyet olarak görülmektedir. Böylece iç denetim, işletme içerisinde daha fazla önem kazanmış ve bunun yanında daha fazla sorumluluk alan bir birim haline gelmiştir. İşletme çalışanları iç denetim biriminin önderliğini daha iyi anlamış ve gerek örgüt gerekse üst düzey yöneticiler, bu birimden daha yüksek düzeyde fayda sağlar hale gelmişlerdir.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Baran ÖZEREN: "İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları", Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Birinci Basım, Ağustos, 2000, s.33,34.

¹⁵⁸ MEMİŞ, a.g.e. s.82.

Tablo 1. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı

1950'li yıllar	İşletme varlıklarının korunması
1960'lı yıllar	Süreç iç denetimden beklenen faydalar
1960'lı yıllar	İşletme verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi
1960'lı yıllar	Uygunluk denetiminin yapılması
1980'li yıllar	İşletme faaliyetlerinde etkinliğin denetlenmesi
1990'lı yıllar	İşletme amaçlarına ulaşılmasının denetlenmesi
2000'li yıllar	İşletmeye artı değer katma

Kaynak: Şaban Uzay, "İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma", SPK, Ankara, 1999.

Yukarıdaki tabloya göre iç denetim mesleğinin faaliyet alanı zaman içerisinde genişlemiştir. 2000'li yıllar ile birlikte iç denetimde, değer katmak suretiyle işletmeye somut kazanımların sunulduğu bir döneme girilmiştir.

2.1.3. İç Denetimin Kalite Güvencesi

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan ve etkinliğini sürekli gözleyen bir kalite güvencesi ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir. Bu program, dönemsel iç ve dış kalite değerlendirmelerini ve devamlı iç kontrol faaliyetini içermelidir. Programın her parçası, iç denetim faaliyetinin katma değer oluşturmaya, kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olmalı ve iç denetim faaliyetinin Meslek Ahlak Kurallarına ve Standartlara uyması konusunda güvence sağlamalıdır.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Türkiye iç denetim enstitüsü, (Çevrimiçi), <http://tide.org.tr/>, (Erişim Tarihi: 10.01.2012).

İç denetim faaliyetlerinin, başta kurum yöneticileri olmak üzere bu hizmetten faydalanan iç ve dış paydaşların beklentilerinin de dikkate alınarak karşılanması, bu faaliyetlerin kalitesinin artırılması ve geliştirilmesi çağdaş yönetim ve denetim anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle uluslararası standart ve uygulamalarda iç denetim faaliyetinin kalitesinin güvence altına alınması ve geliştirilmesine özellikle vurgu yapılmakta, bu amaçla geliştirilen programlar iç denetim faaliyetlerinin değer katma ve kurum süreçlerini iyileştirme hedefine ulaşmasındaki en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir.¹⁶⁰

Kalite güvence ve geliştirme, özetle sunulan bir hizmet veya ürünün kalitesinin “olması gereken haliyle” karşılaştırılarak değerlendirilmesine imkân sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilir. İşletme faaliyetlerine değer katması ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması için, öncelikle, iç denetim faaliyetlerinin güvenilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Denetim faaliyetlerinin güvenilirliğine duyulan ihtiyaç ise, denetimin kalitesini artırma çabalarının temelini oluşturmaktadır. İstenilen kalite düzeyine erişilmesi ve bu kalitenin artırılması çabaları, iç denetimde kalite güvence ve geliştirme programının oluşturulması ile mümkün olmaktadır.

İç denetim birimleri tarafından oluşturulacak kalite güvence ve geliştirme programının temel amaçları şunlardır¹⁶¹:

- İç denetim faaliyetinin, üst yönetici, birim yöneticileri ve diğer ilgili taraflara güvence ve danışmanlık hizmetleri sunmadaki etkinliğini değerlendirmek,
- İç denetim faaliyetinin Standartlara uygunluğunu değerlendirmek ve dış değerlendirmeler sonucunda iç denetim biriminin “Kamu İç Denetim Standartlarına Uygun” olarak faaliyet gösterdiğini beyan etmesini sağlamak,
- İç denetimde uygulanan yöntem ve denetim sonucunun elde edilmesinde izlenen yaklaşımın tutarlı olmasını sağlamak,
- İç denetim yöneticisine ve iç denetçilere, verimlilik ve etkinliklerini ve hizmetlerini geliştirmeleri, iç denetim faaliyetinin farkındalığını ve güvenilirliğini

¹⁶⁰ **İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı**, (Çevrimiçi), http://www.bumko.gov.tr/KONTROL_EN/Genel/BelgeGoster, (Erişim Tarihi:10.01.2012).

¹⁶¹ **a.g.e.**

arttırmaları için fırsatlar tanımak, iyileştirme önerilerinde bulunmak ve danışmanlık yapmak,

- İç denetçilerin sürekli mesleki gelişim sürecine yardımcı olmak,
- İç denetçilerin Meslek Ahlak Kurallarına uygun olarak görev yürütmelerini sağlamaktır.

İç denetimin standartlara ve meslek ahlak kurallarına uygun yapılmaması özel durum açıklaması gerektirir ve kurumsal yönetim riskini oluşturur. Günümüzde denetçilerin ilgi alanını oluşturan kontrol ve yönetim dünyasında yaşanan anlayış ve kültür değişikliği iç denetim rolü, denetim yaklaşımı ve iç denetçinin görüntüsü üzerinde etkili olmaktadır.¹⁶²

ABD İç Denetim Enstitüsünün “Yeni Uygulamalar Aracılığıyla İç Denetimin Güçlendirilmesi” başlıklı raporu, iç denetçilerin görüntüsünü değiştirecek ve mesleğin yeni rolüne işaret edecek nitelikte bir kaç eğilim belirlemektedir. Her bir eğilim iç denetim açısından çeşitli zorlukları beraberinde getirmekle birlikte yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsat ve zorluklar şunlardır¹⁶³:

- Bilgi güvenliği en önemli risklerinden biridir. İç denetim elemanları yetkinlikleri sayesinde bu alanda örgütlere yardımcı olurlar.
- Küreselleşme ile birlikte uluslararası alanda genel kabul görmüş standartlara ihtiyaçlar gün geçtikçe artmaktadır. Uluslararası Kalite Standartları ve Uluslararası Çevre Standartları türünden standartlara uygunluğunun değerlendirilmesi bakımından denetçiler önemli görevler üstlenecek konumdadır.
- Kamusal alan ve yasal alanda bağlantılı olarak muhasebeyi ve denetimi ilgilendiren gelişmeler iç denetim elemanları açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. İç denetim birimleri istihdam, güvenlik ve çevre ile ilgili düzenlemelere uygunluk sağlanmasında görevler üstlenebilirler.

¹⁶² Şaban Uzay, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, 22. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, 21-25 Mayıs 2003, Antalya, s.228.

¹⁶³ DEMİRBAŞ, a.g.e. s.172,173.

- Mevcut iktisadi koşullar ve artan rekabet ortamı, danışma faaliyetlerinin kapsamının genişletilmesi ve muhasebe denetimlerinin yerine getirilmesi sürecinde, iç denetim birimleri üzerinde baskı oluşmaktadır.

- Yeniden yapılandırma, şirket birleşmeleri gibi faaliyetler geleneksel hiyerarşik yapıları kurmakta, raporlama ilişkilerini ve yönetim sorumluluklarını değiştirmektedir.

İş dünyasındaki fırsatlara ve gelişmelere paralel olarak iç denetim birimlerinin çoğunun görev ve yetkileri ile ilgili tanımlamalar tüzüklerine yansımaktadır. İç denetim birimlerinin görev ve yetkilerini belirleyen tüzüklerinde özellikle aşağıdaki konulara açıkça yer verildiği gözlenmektedir.¹⁶⁴

- “Müşteri” ihtiyaçlarına yönelme,
- Risk yönetimi üzerine odaklaşma,
- İşe değer katma (etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesine katkıda bulunma),
- Diğer (eğitim, danışma- bilginin örgüt içindeki birimlerle paylaşılması-, yeni program ve sistem oluşturma aşamalarında tavsiyelerde bulunma, dış denetime yardımcı olma vb.).

2.1.4. İç Denetim ve Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetim sürecinin etkinliği hususunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlama işlevi, iç denetimin risk yönetim sürecindeki temel rolünü oluşturmaktadır. İç denetimin rolü örgütten örgüte değişiklik gösterebilir. Uygulamada, iç denetimin görevleri arasında aşağıdakilerden bazıları veya hepsi bulunur:¹⁶⁵

- Yönetim tarafından belirlenen önemli risklere odaklanması ve örgüt çapında risk yönetim sürecinin denetlenmesi,

¹⁶⁴ ÖZEREN, a.g.e. s.36.

¹⁶⁵ Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (FERMA):”**Risk Yönetim Standardı**”, (Çevrimiçi) <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard/>, (Erişim Tarihi: 10.01.2012), 2003, s.13.

- Risk yönetimi uygulamalarının doğrulanması,
- Risk yönetim sürecine aktif katılımın gerçekleştirilmesi ve bu sürecin desteklenmesi,
- Risk tanımlama/değerlendirme süreçlerinin kolaylaştırılması ve personelin risk yönetimi ve iç kontrol konularında eğitilmesi
- Kurul ve denetim komitesine verilen risk raporlarının koordine edilmesi.

2.2. İç Denetçinin Risk Yönetiminde Üstlendiği Yeni Rol

2.2.1. İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yeri

İç denetim faaliyetlerinin hedefi her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Başka bir ifade ile iç denetim birimi işletme içerisinde faaliyetlerin önceden belirlenen standartlara, politikalara ve hedeflere uygun bir şekilde yerine getirilip getirilemediğini kontrol eden bir birimdir. İç denetim mali nitelikteki faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlemesinin yapıldığı bir denetim türüdür. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedef alır.¹⁶⁶

İç denetçi, denetim faaliyetini yürüten, mesleki bilgi ve deneyime sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikleri taşıyan kariyer sahibi uzman kişidir. İç denetçi, mali yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmakla yükümlüdür.¹⁶⁷

İç denetçilerin örgüt içindeki konumlarının belirlenmesinde, örgütsel konum ve tarafsızlıktan oluşan iki bağımsızlık görüşünün yerleşmesi gerekmektedir. Örgütsel konum, iç denetçinin örgüt içinde, bağımsızlığını tehlikeye düşürecek nitelikte olmayan bir konumda olması gerekliliğini ifade eder. Tarafsızlık ise, sürekli çalışan personelin

¹⁶⁶ **İç Denetim Nedir?** (Çevrimiçi) <http://www.icdenetim.net/ic-denetim-nedir>, (Erişim Tarihi:11.01.2012).

¹⁶⁷ Ercan ALPTÜRK:”**İç Denetim Rehberi**”, Maliye ve Hukuk Yayınları, Yayın No:70, Ankara, 2008, s.33,34.

belirli bir aşamadan sonra bağımsızlığını ve tarafsızlığını koruyabilme durumunu ifade etmektedir.

Bu bağlamda denilebilir ki, iç denetçi örgütte en üst birime, varsa denetim komitesi, yoksa yönetim kurulu veya genel müdüre, bağlı olarak faaliyette bulunmalı ve tarafsızlığına gölge düşürmemek için uzun süre aynı işletmede iç denetçi olarak çalışmamalıdır.¹⁶⁸

2.2.2. İç Denetçinin Yetki, Görev ve Sorumlulukları

İç Denetim mesleğinin özünde yer alan işletme kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması konusunda, nesnel güvencenin sağlanabilmesi için işletmelere risk danışmanlığı yapılması işletmede verimlilik ve etkinliği arttırmaktadır. İç denetçi bu konuda yöneticilere rehberlik etmeli, risk farkındalığını dinamik tutma yönünde işlev görmelidir.¹⁶⁹

İç denetçi aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:¹⁷⁰

- İşletmenin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,
- Kaynakların etkili, iktisadi ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- Üretilen bilgilerin doğruluğunu denetlemek,
- Harcama sonrası yasal uygunluk denetimi yapmak,
- Mali yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak,
- Harcamaların, kararların; amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik plana, etkinlik ve verimlilik programına uygunluğunu denetlemek,

¹⁶⁸ Hasan ABDİOĞLU: “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği”(Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s.105.

¹⁶⁹ Risk ve İç Denetçi, (Çevrimiçi) <http://www.icdenetciiler.net/2012-01-06/risk-ve-ic-denetci/>, İstanbul, 2012, (Erişim Tarihi:11.01.2012).

¹⁷⁰ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu:”İç Denetçilerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları” (Çevrimiçi) <http://icdenetim.icisleri.gov.tr>, (Erişim Tarihi:11.01.2012) madde.64.

- Soruşturma açılması gereken durumu idarenin en üst amirine bildirmek,
- Suç teşkil eden durumları üst yöneticiye bildirmek,
- Etkinlik ve verimlilik göstergelerinin uygulanabilirliğini değerlendirmek,
- Denetim sonucunda iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmak ve bunları takip etmektir.

Kamu idarelerinde iç denetçi bu görevlerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen ve uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getirir. İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılamaz. İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. Bu raporlar üst yönetici tarafından değerlendirmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile malî hizmetler birimine verilir. İç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemler, üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir.

2.2.3. İç Denetçinin Yeterliliğini ve Tarafsızlığını Değerleme

Mali kayıtlar ve raporlar üzerinde çalışan iç denetçilerin muhasebe ilkeleri ve teknikleri konusunda mesleki yeterliliğe sahip olmaları gerekir. Mesleki yeterlilik karşılaşılabilecek çeşitli durumlarda teknik araştırma ve yardıma başvurmaksızın bilgiyi işleme yeteneği demektir.¹⁷¹ Ayrıca, iç denetçiler denetlenen kişilerle yeterli düzeyde ilişki kurmalarında ve denetim amaçlarını, değerlendirme sonuçlarını, tavsiyeleri denetlenenlere açıkça ve etkin bir şekilde yazılı veya sözlü olarak iletmede beceriye sahip olmalıdır. İç denetim elemanlarının mesleki bilgisi ve deneyimi de denetim çalışmalarının güvenilirliğini arttıran faktörlerdendir.¹⁷²

İç denetçilerin dürüstlüğü güven vermekte ve böylece vardıkları kanaat ve değerlendirmelere itimat edilmesine zemin oluşturmaktadır. İç denetçiler, yaptıkları denetimlerle ilgili bilgi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken en üst düzeyde

¹⁷¹ Celal KEPEKÇİ: "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi yayınları, Yayın No:251, Eskişehir, 1982, s.47.

¹⁷² Faruk GÜÇLÜ: "Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler", Detay Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, 2008, s.17

mesleki tarafsızlık sergiler. İç denetçiler ilgili tüm şartların değerlendirmesini adil ve önyargısız bir şekilde yapar ve kendisi veya diğerlerinin menfaatlerinden etkilenmez.

İç denetçinin bağımsızlığı aşağıdaki şekilde uygulanır:¹⁷³

- Görev alanındaki sorunları ve konuları ele alma konusunda bağımsız ve tarafsızdır.
- Bağımsızlıklarını her türlü siyasi etkiden korur.
- Bireysel ya da kurumsal iç veya dış menfaat ve baskılara karşı durur.
- Denetlenen birim ve diğer taraflarca ileri sürülen bilgi ve görüşleri alır, ancak kararlarını özgür iradesiyle oluşturur.
- Denetim raporlarını doğru ve nesnel biçimde hazırlar.
- Değerlendirmelerinde tarafsızlığını ihlal eden veya ihlal edebilecek herhangi bir faaliyet veya ilişkinin içerisinde yer almaz. Bu durum, idarenin çıkarlarıyla çatışabilecek faaliyet veya ilişkiler için de geçerlidir.

2.2.4. İç Denetçide Bulunması Gereken Özellikler

İç denetçiler şirketin oluşturduğu kontrollere uyma konusunda önemli bir rol oynar. İç denetçilerin şirkete ilişkin uzmanlığı çok önemlidir. Geleceğin iç denetçileri bilgi teknolojisi başta olmak üzere risk değerlendirme ve diğer tüm konularda uzman olmalıdır.¹⁷⁴

Bunun yanında stratejik düşünebilme ve olaylara geniş bir açıdan bakabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. İç denetim mesleğinin güçlü bir geleceği olması için

¹⁷³ “**Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları**”,(Çevrimiçi) www.sanayi.gov.tr/Files/Mevzuat/diger2-14042010021612.pdf, (Erişim Tarihi:12.01.2012).

¹⁷⁴ Süleyman UYAR:” **İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?**”, (Çevrimiçi) www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/10.doc, (Erişim Tarihi:12.01.2012), s.5.

mesleğe aşağıdaki özelliklere sahip insanları çekmesi gerekmektedir. Bu özellikler ve beceriler şunlardır:¹⁷⁵

- Güçlü bir şekilde iletişim kurabilmek,
- Teknolojiyi takip etmek ve kullanabilmek,
- Teknik bilgi düzeyi olarak yeterli olmak,
- Sürekli öğrenmeye açık olmak,
- Meslekte geçmişteki hatalarından ders almayı bilmek,
- Personel geliştirebilecek eğitim kabiliyetine sahip olmak,
- Daha geniş örgütsel tecrübeye sahip olmaktır.

İç denetçilerin, sağlam karakterli olması, profesyonel, bağımsız olarak faaliyet göstermesi ve iş hayatı tehlikeye girecek bile olsa işletme ile ilgili riskler konusunda doğruları söyleyecek cesarete sahip olması gerekmektedir.

2.2.5. Değişimin İç Denetçinin Yeni Rolü Üzerindeki Etkileri

Dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte iç denetim mesleğinin ve iç denetçilerin yapısı daha değişken bir hale gelmiştir. Dolayısıyla iç denetim mesleğinden beklentiler artmış, iç denetçilerin rolü ve sorumlulukları genişlemiştir. İç denetçiler geçmişe dönük, mevcut yasal düzenlemelere odaklı bir bakış açısından çıkarak geleceğe dönük risk odaklı bir bakış açısıyla faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler. İç denetçiler, kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve adillik ilkelerini işletme genelinde yaymak, desteklemek ve tanıtmak amacına sahip olmalıdırlar.

Son yıllarda başta ABD’de olmak üzere Avrupa’da ve tüm dünyada görülen hileli mali raporlama uygulamaları ve iflaslar, işletmelerdeki iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırma çabalarının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Giderek daha fazla sayıda işletme, mesleki iç denetim uygulamalarından yararlanmaya başlamıştır. Bu

¹⁷⁵ Şaban Uzay, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, 22. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, 21-25 Mayıs 2003, Antalya, s.222.

gelişme, işletmelerin mevcut kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliğini göstermelerini gerektiren yasalar ve düzenlemelerle daha da hızlanmıştır. Çünkü iç denetim faaliyeti işletme yönetimine destek olmak için özel olarak planlanmış bir faaliyettir. Yaşanan bu gelişmeler ışığında iç denetim alanında ihtiyaç duyulan nitelikli kişilerin yetiştirilmesi ve mesleğe kazandırılması amacıyla, dünyadaki çeşitli meslek otoriteleri tarafından iç denetim mesleki yetkinlik statüleri oluşturulmuştur.¹⁷⁶

Kurumsal yönetim anlayışındaki önemi sebebiyle, iç denetçilerin rol ve sorumlulukları artmış, iç denetim elemanlarının yetkinliği daha çok önem kazanmıştır. Yetkin iç denetçi; teknik yetkinlik, eğitim, uyum sağlama, anlama, öncelik kullanma, bağımsızlık, tarafsızlık ve sorumluluk kalitesini birleştirir. İç denetçi görüntüsünde uzman yetenek kadar kişilik kalitesi de önem taşımaktadır. İç denetçiler görevlerini yerine getirirken geleneksel denetim anlayışı yerine katılımcı yaklaşımı tercih etmelidirler. Uygulamalarında teknik yetenek ve işletmede her seviyede çalışanlar ile ilişki kurabilmek gibi yüksek standartlara sahip olmalıdırlar.¹⁷⁷

Yaşanan gelişmeler sonucu ve özellikle kurumsal yönetim anlayışı ile beraber iç denetçilerden beklentiler de artmaktadır. Artan beklentiler kapsamında şunlar ifade edilebilir:¹⁷⁸

- Saydamlık ve hesap verebilirlik ihtiyacını karşılayabilmek için geçmişe ilişkin deneyimlerle geleceğe dönük öngörülerde bulunabilmek,
- Mevcut sorunları olduğu kadar olası fırsatları da gösterebilmek,
- Süreç odaklı değerlendirme yapabilmek,
- Kurum içi danışmanlık görevini yerine getirebilmek,
- Yönetim süreçlerini denetleyebilmek,

¹⁷⁶ Hasan ABDİOĞLU:” İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:68, Ocak/Mart 2008.s.94

¹⁷⁷ A. Rıza EŞKAZAN:”İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler”, (Çevrimiçi) <http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim: 12.01.2012), s.1

¹⁷⁸ İsmail AY, Selim SELİMATA ve Yasemin TÜZÜN:” Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye Yansımaları”, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2002, s.26.

- İşletmenin geliştirme ve yenilik projelerine katkı sağlayabilen niteliklere sahip olabilmek.

2.3. İç Denetim Standartlarındaki Değişiklikler

2.3.1. Uluslararası İç Denetim Standartları

İşletmelerde iç denetim faaliyetleri, farklı endüstri ve ortamlarda, çeşitli yasal düzenlemeler, ölçek ve özellikleri farklı kurumsal yapılarda gerçekleştirilmektedir. Söz konusu farklılıklar içinde iç denetimin tanımına uygun yerine getirilmesine yönelik olarak, iç denetim uygulamalarının temel ilkelerini tanımlamak, katma değerini ifade ve teşvik etmek, etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesine imkân sağlamak amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından “Uluslararası İç Denetim Standartları” geliştirilmiştir.

Uluslararası standartlar, farklı endüstri ve ortamlarda, ölçek ve özellikleri farklı kurumsal yapılarda gerçekleştirilen iç denetim faaliyetinden beklenen sonuçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân tanımaktadır. İç denetçilerin Standartlara uyumunun hukuken kısmen engellenmesi durumunda, iç denetçiler Standartların diğer kısımlarına uymalı ve uyamadıkları kısımla ilgili olarak özel durum açıklaması yapmalıdır.¹⁷⁹

2.3.2. İç Denetim Standartlarının Amaçları

Standartların en önemli amacı, yönetim kurulu ve işletme yönetiminin kontrol ve denetim ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirebilmesinde yardımcı olmak için işletme içi bir denetim biriminin oluşturulmasıdır.¹⁸⁰

Uluslararası iç denetim standartlarının temel amaçları şunlardır:¹⁸¹

¹⁷⁹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü; “Uluslararası İç Denetim Standartları”, (Çevrimiçi) www.tide.org.tr/uploads/NitelikStandartlari.pdf, (Erişim Tarihi: 12.01.2012), 2006, s.3.

¹⁸⁰ Münevver YILANCI: “İç Denetim”, Osmangazi Üniversitesi Yayınları no:086, Eskişehir, 2003, s.120.

¹⁸¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **a.g.e**, s.3,4.

- İç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak,
- Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak,
- İç denetim etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak,
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

2.3.3. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü yönetim kurulu 1999 yılında, 21. yüzyılda meslekle ilgili ortaya çıkan yeni gereksinimler nedeniyle yeni bir iç denetim tanımı ve yeni bir mesleki uygulamalar yapısı oluşturmaya karar vermiştir. Mesleki uygulama standartları gözden geçirilerek “İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi/Uluslar arası İç Denetim Standartları” uygulamaya konulmuştur.¹⁸²

Özellikle Mesleki Uygulama Çerçevesi'nin tüm amacı, mevcut ve geliştirilmekte olan uygulama kılavuzunu bütün yönleriyle, iç denetçilerin anında ve kolayca ulaşabileceği şekilde düzenlemektir. Mesleki Uygulama Çerçevesi, mevcut ve gelecekteki iç denetim uygulamalarını kuşatmak suretiyle, uygulayıcıların gittikçe artan yüksek kaliteli iç denetim hizmet talebini karşılayabilmelerine yardımcı olmak amacındadır. Standartlar Mesleki Uygulama Çerçevesi'nin bir bölümünü oluşturur.

Standartların amaçları şunlardır¹⁸³:

- İç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak,
- Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak,

¹⁸² Çevrimiçi, http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=k_genel_bilgi, (Erişim Tarihi:12.01.2012).

¹⁸³ “İç Denetim Standartları”, Çevrimiçi <http://www.icdenetim.net/standartlar>, (Erişim Tarihi:10.01.2012).

- İç denetim başarısının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak,
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

2.3.4. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarındaki Değişiklik

İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün İç Denetim Standartları Kurulu (Internal Auditing Standards Board) tarafından, 2004 yılı Ocak ayından itibaren geçerli olmak üzere, önemli ölçüde değiştirilmiştir ve risk yönetimi ve kurumsal yönetim gerekliliklerini karşılayacak şekilde ve danışmanlık faaliyetlerine ve görev sonuçlarının işletme dışı taraflara sunulması konularına temas edecek şekilde güncellenmiştir.¹⁸⁴

Standartlar, Nitelik Standartları, Performans Standartları ve Uygulama Standartlarından oluşmaktadır. Nitelik Standartları, iç denetim faaliyetlerini yürüten taraf ve kurumların özelliklerine yöneliktir. Performans Standartları iç denetim faaliyetlerinin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin başarısını değerlendirmekte kullanılan kalite kriterlerini sağlar. Nitelik ve Performans Standartları tüm iç denetim hizmetlerine uygulanırken, Uygulama Standartları belirli görev türlerine uygulanır.¹⁸⁵

İç denetim standartlarındaki değişikliklerin nedenleri;¹⁸⁶

- Standartları iç denetimin tanımıyla uyumlu hale getirmek,
- Coso modelinde¹⁸⁷ yer alan risk yönetimi, kontrol ve kurumsallık gibi kavramları standartlar içerisine bütünleştirmek,
- Mesleğin hizmet dağılım yapısındaki değişiklikleri yansıtmak için mevcut standartları güncelleştirmek,

¹⁸⁴ (Çevrimiçi) <http://www.tide.org.tr/faaliyetler5.html>, (Erişim Tarihi:10.01.2012).

¹⁸⁵ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **a.g.e.** s.4.

¹⁸⁶ YILANCI, **a.g.e.** s.125.

¹⁸⁷ COSO modeli olarak bilinen “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” başlıklı rapor, Amerika Birleşik Devletleri’nde Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi tarafından 1992’de yayımlanmıştır.

- Önceki standartlarda tartışmalı bulunan bazı konulara açıklık getirmek.

2.4. İç Kontrolün Değişen Tanımının Risk Yönetimi İle İç Denetim Bağlantısı

İç kontrole yönelik temel düşünceler 1940'lı yılların başında ABD'de kamu muhasebesi ve iç denetim meslek kuruluşları tarafından yayınlanan rapor, kılavuz ve standartlarda görülmektedir. Özellikle 1940'lı yıllardan sonra işletmelerin yapılarında meydana gelen büyümeler, karmaşık işlemler, faaliyetlerin aşırı artması çeşitli sorunlar doğurmaya başlamıştır. Tepe yönetimlerin merkezden tüm işletme örgütüne doğrudan egemen olamamaları ilk sorun olarak görülmüştür. Bunun sonucu teoride ve uygulama alanında yeni arayışlara girilmiştir.¹⁸⁸ 1985 tarihinde, Treadway Komisyonu olarak bilinen Hileli Mali Raporlama ile ilgili Ulusal Komisyon'un kurulması ile birlikte iç kontrol yapısı açısından önemli gelişmeler yaşanmıştır. Treadway Komisyonu, sahte mali raporlamaların nedenlerinin belirlenerek, önleyici tedbirlerin alınıp meydana gelme olasılığının azaltılması üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, 1987 tarihinde kontrol çevrelerini, davranış ve yetki standartlarını vurgulayan ve denetim komitelerine dikkat çeken Hileli Mali Raporlama konusunda bir rapor yayımlamıştır.¹⁸⁹

Günümüzün değişen şartlarında geleneksel iç kontrol tanımından ayrılarak, şirketlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli desteklerden birini sağlayacak olan iç kontrollerin risk odaklı denetime uygun olarak yapılandırılması gerekmektedir. Bu hususta iç kontroldeki değişimler, iç denetim ile ilişkisi ve iç kontrolde etkinlik konularına yer verilmiştir.

2.4.1. İç Kontrolün Tanımındaki Değişiklikler ve Uluslararası Gelişmeler

ABD'de 1982 tarihli Federal Yöneticilerin Mali Güvenilirliği Yasası (The Federal Manager's Act) kamuda iç kontrol standartları belirleme görevini ABD

¹⁸⁸ Çağrı KÖROĞLU ve Tuğba UÇMA: "İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi", *Mevzuat Dergisi*, Yıl:8, Sayı:3, Temmuz 2006 s.1

¹⁸⁹ Nihal SALTİK: "İç Kontrol Standartları", Cilt:2, Sayı: 26, (Çevrimiçi) www.butce.org/Html/dergi/26/nsaltik.pdf, (Erişim Tarihi:10.01.2012), 2007 s.60

Sayıştay'ına vermiştir. Bu kurumun 1990 tarihli Mali İşlerden Sorumlu Üst Düzey Yöneticiler Yasası (Chief Financial Officers Act), 1993 tarihli Kamusal Performans ve Sonuçlar Yasası (Government Performance and Results Act), Haziran 1995 tarihinde gözden geçirip değiştirdiği “Yönetimin Hesap Verme Sorumluluğu ve Kontrol” hakkındaki A-123 nolu genelgesi mali yönetim sistemlerinin iç kontrol standartlarıyla uyumlu olmasını gerektirmektedir. 1996 tarihli Mali Yönetimi Geliştirme Yasası iç kontrolü mali yönetimin ayrılmaz bir parçası saymaktadır. Ayrıca beşeri sermayenin yönetimini iç kontrolün önemli bir parçası olarak kabul etmektedir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü 1999 yılında iç kontrolün tanımını yeniden yapmıştır. Bu tanıma göre: “İç kontrol bir örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup; faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, mali tablolar ile ilgili raporlar dâhil olmak üzere mali raporlama ve iç ile dış kullanıma ilişkin diğer raporların güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluk amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda makul bir güvence sağlayan, örgüt faaliyetlerinde devamlılık temelinde bir seri faaliyet olan mutlak olmayan fakat makul güvence sağlayan örgüt yönetiminin önemli bir parçasıdır.”¹⁹⁰

Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission-COSO) tarafından yayımlanan “İç Kontrol -Bütünleşik Çerçeve (COSO)” başlıklı dokümanı aracılığıyla özel sektör iç kontrol rehberini güncelleştirmiş ve bu güncel standartlar “Federal Devlette İç Kontrol Standartları”nın yerine geçmiştir. 2000 mali yılının başlangıcından itibaren de uygulanmaya başlanmıştır. COSO'ya ait doküman, şirketler tarafından iç kontrol yapısının oluşturulmasında temel kaynak haline gelmiştir.

COSO raporuna göre iç kontrol şöyle tanımlanmaktadır:¹⁹¹

İç kontrol; bir kuruluşun yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve diğer tüm personeli tarafından,

- Faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği,
- Mali raporların güvenilirliği,

¹⁹⁰ Mahmut DEMİRBAŞ:”İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1,s.168,169.

¹⁹¹ SALTİK, a.g.e, s.60,61.

- Kanunlara ve yasal düzenlemelere uygunluk

Hedeflerinin gerçekleştirilmesine makul bir güvence sağlayabilmek amacıyla kurulan ve yürütülen bir süreçtir.

2.4.2. Etkin Bir İç Kontrolün Özellikleri

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için öncelikle, mali verilerin kayıtlanması, süreçlenmesi, özetlenmesi ve raporlanması amacıyla; özellikli politika ve prosedürler oluşturulurken yönetim tarafından dikkat edilecek genel ve özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar, bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlerine sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasında genel bir çerçeve sağlayacaktır.¹⁹²

İç kontrol bir süreç olarak hedeflere ulaşmak için kullanılan bir araçtır, sadece bir takım talimatnameler ve formlardan ibaret değildir; insanların etkisine açıktır. Önemli derecede bir güvence sağlayabilir, fakat hiç bir zaman kesin güvence vermez.¹⁹³

Etkin bir iç kontrol yapısının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁹⁴

- İç kontrol faaliyetleri, sürekli ve sistematik bir şekilde ve idarenin yönetim sorumluluğu çerçevesinde yürütülür.
- İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.
- İç kontrol yapısı yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir,
- İç kontrole ilişkin sorumluluk, işlem sürecinde yer alan bütün görevlileri kapsar,

¹⁹² Münevver YILANCI:“**Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni**”, Muhasebe Bilim Dünyası, Cilt.3, Sayı.3,2001, s.41.

¹⁹³ SALTİK, **a.g.e.**, s.60,61.

¹⁹⁴ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali kontrol Genel Müdürlüğü:“**Üst Yöneticiler İçin İç kontrol ve İç Denetim Rehberi**”, No:1, Ankara, 2006, s.4.

- İç kontrol mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsar,
- İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik, iktisadilik, etkinlik ve etkililik gibi iyi mali yönetim ilkeleri esas alınır.

2.4.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi

İç denetim, işletmenin her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve işletmeye değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektedir.¹⁹⁵ İç kontrol yapısı ise, işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, muhtemel hata, hile noksanlıkların engellenebilmesi için işletme yönetimi tarafından belirlenen uyulması gereken kurallardır.¹⁹⁶

İç kontrol, işletme hizmetlerinin hedeflendiği şekilde sonuçlandırılması amacıyla yöneticiler dâhil tüm çalışanlar tarafından alınan her türlü karar, uygulama, diğer tüm önlemlerdir. Yöneticiler bu amaçla işletme faaliyetlerini planlamak, örgütlemek ve yönetmekle sorumludurlar.

İç kontrol, işletmenin hedeflerine ulaşmasına makul güvence sağlamak üzere yöneticiler ve tüm personel tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu hedefler aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁹⁷

- Faaliyetlerin düzenli, iktisadi, etkin ve etkili biçimde yürütülmesi,
- Varlık ve kaynakların, hatalardan, yolsuzluktan ve yetersiz yönetimden kaynaklanan kayıplara karşı korunması,
- Yasalara, yönetmeliklere ve yönetimin talimatlarına uyulması,
- Güvenilir mali ve idari verilerin hazırlanması, saklanması ve uygun zamanlı raporlarda tam ve doğru olarak açıklanmasıdır.

¹⁹⁵ ALPTÜRK, a.g.e. s.20.

¹⁹⁶ ALPTÜRK, a.g.e. s.14.

¹⁹⁷ SALTİK, a.g.e, s.58.

İç kontrol söz konusu hedeflere ulaşılması için bir araçtır. Ancak kesin bir güvence değil sadece makul bir güvence sağlar.

İç denetim, iç kontrolün önemli ancak farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. İç kontrol işletme veya bir kurumun, kuruma ait politikaların ve belirlenmiş programların istenilen sonuçlara ulaşması; bu programlar için kullanılan kaynakların belirlenen amaçlarla uyumlu olması, varlıkların israf, hile ve kötü yönetimden korunmasını amaçlamaktadır. İç denetim iç kontrolle ilgili olarak yönetime bilgiler sağlar, değerlendirmeler yapar ve önerilerde bulunur. İç denetçi ancak iç denetimin başarısından sorumludur. İç kontrolün başarısından ise yöneticiler sorumludur.

İç denetim, iç kontrolün bir unsuru olmakla birlikte, iç kontrol alanları ile sınırlı değildir. İç denetim, iç kontrol yapısının işleyişi ve aksaklıklarıyla ilgili olarak yönetime bilgiler sağlar, değerlendirmeler yapar ve önerilerde bulunur. Ancak kamu idaresinde etkin bir iç kontrolün kurulması ve sürdürülmesinden üst yönetici sorumludur.¹⁹⁸

Üst yönetici, iç denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde aşağıdaki faaliyetleri yerine getirir:

- İç denetçilerin görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmeleri için gereken tüm önlemleri alır.
- İdarenin idari ve mali işlemlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin belirlenmesinde gerekli imkânı sağlar.
- İç denetim kapsamına giren konularda, iç denetçilere gerekli bilgi ve belgelerin sağlanması amacıyla, birimler arasında etkili iletişim kurulmasını sağlar.
- İç denetçi raporlarında düzeltilmesi ve iyileştirilmesi önerilen konuları değerlendirir ve gerekli önlemleri alır.

¹⁹⁸İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları İle Diğer Hususlar Hakkında Yönetmelik Taslağı, (Çevrimiçi) <http://www.bumko.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:24.02.2012).

- İç kontrol sürecinden elde ettiği bilgilerle, iç denetimden elde edilen bilgileri karşılaştırır ve kaynakların etkili, iktisadi ve verimli kullanımına ilişkin tedbirleri belirlemek için gerekirse iç denetçilerle görüşerek değerlendirir.

2.4.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve İç Denetim

Bir işletmede iç kontrol yapısının düşünülüp planlanması ve işletilmesi işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Oluşturulacak bu yapı, hem iç denetim ve hem de bağımsız dış denetim faaliyetleri üzerinde etki yaratmaktadır. Denetlenecek olan muhasebe kayıtlarının, bilgi ve belgelerin doğruluğu ve güvenilirliği işletmedeki iç kontrol yapısının varlığına ve etkin olarak çalışıp, çalışmadığına bağlıdır. Çünkü etkin bir iç kontrol yapısına sahip olan işletmelerde mali verilerin güvenilir olma olasılığı artmakta ve denetim riski azalmaktadır.

Muhasebe bilgi sisteminin güvenilirliği ve elde edilen çıktının kalitesi denetimle sağlanır. Son yıllarda bağımsız denetim çalışmalarında, kullanılan verilerin üretildiği muhasebe sisteminin güvenilirliğinin anlaşılması için işletmenin iç kontrol yapısının etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Denetçiler, her işletmede etkin bir iç kontrol yapısının olması gerektiğinden hareketle denetim faaliyetine iç kontrol yapısını inceleyerek başlamaktadır. İç kontrol yapısının etkinliği mali tabloların incelenmesinde kullanılacak denetim yöntem ve işlemlerinin türünü, sıklığını ve uygulama zamanını belirlemektedir. Günümüzde “çağdaş denetim geçmişteki faaliyetlerin gözden geçirilmesi işlevinden çıkarak iç kontrol yapısının gözden geçirilmesi esasına dönüşmüş” bulunmaktadır¹⁹⁹

2.5. İç Denetim Yaklaşımlarındaki Değişimler ve Risk Yönetimi İlişkisi

İç denetim mesleği; ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana iş dünyasında yaşanan gelişmeler ve örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda değişmiş ve gelişmiştir. Bu değişim

¹⁹⁹ Ali ALAGÖZ:”İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü”, (Çevrimiçi) http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol, (Erişim Tarihi:13.01.2012), s.101, 102.

ve şekillenme sürecinde iç denetimin odak noktası değişmiş ve sistem odaklı²⁰⁰ denetim yaklaşımından, risk yönetim odaklı denetim yaklaşımına geçiş yapılmıştır. Risk odaklı denetim yaklaşımı ile iç denetimin riske ve kontrollere bakış açısı değişmiştir. Risk odaklı denetim, kaynaklarının sınırlı olmadığı, denetim sürecinin de bir kaynak tüketim süreci olduğu denetlenen birimlerinin her birinin farklı risklere maruz kaldığı ve bu birim ve süreçlerin farklı önem derecelerine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Risk odaklı denetim yaklaşımı, sistem odaklı denetim yaklaşımının üzerine inşa edilmiş olup, amacı riski yüksek olan alanlara odaklanmaktır.²⁰¹

2.5.1. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar

İç denetim birimlerinin pek çoğu örgütlerinde veya şirketlerinde meydana gelen değişikliklerle sürekli değişen bir biçimde ilgilenmekte; kuruluşlarının etkinlik ve verimliliklerinin iyileştirilmesi için katkıda bulunma ve farklılık yaratma ihtiyacı duymaktadırlar. Yönetimle ve örgütün diğer çalışanlarıyla daha katılımcı, işbirliğine yatkın ve yapıcı ilişkiler kurma yönünde adımlar atmaktadırlar. Örgütsel değişikliklere, yeni teknolojilere ve iş uygulamalarına ayak uydurabilmek için rollerini tartışan, yaklaşımlarını gözden geçiren ve yeni anlayış çerçevesinde uygulamalarına yön veren denetim birimlerinin sayısı artmaktadır.

Bazı iç denetim birimlerinin bu değişime olumlu ve yaratıcı bir anlayışla verdikleri karşılıklar iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmelidir. Uygulamada yansımalarını bulan bu yeni anlayışlar şu başlıklar altında toplanabilir:²⁰²

- Daha pro-aktif²⁰³ bir yaklaşımın benimsenmesi
- Denetlenene müşteri olarak yaklaşılması
- Risk yönetimi üzerine daha fazla yoğunlaşılması

²⁰⁰ **Sistem odaklı denetim:** Denetlenen birimin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin; örgüt yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla tahlil edilmesi, eksikliklerin tespit edilmesi, kalite ve uygunluğun araştırılması, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir.

²⁰¹ H.Abdullah KAYA:”İç Denetim”(Çevrimiçi), <http://www.irc.com.tr/docpdf/5icdenetim..>(Erişim Tarihi:24.12.2011).

²⁰² Baran ÖZEREN:”İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları”, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Birinci Basım, Ağustos, 2000, s.38,39.

²⁰³ **Pro-aktif:** Eylemleri ve sonuçlarını öngörerek kriz yönetiminde bir adım önde olmak.

- Denetim kalitesinin süreklilik temelinde yükseltilmesi
- Teknolojik imkânlardan giderek artan biçimde yararlanılması

2.5.1.1. Daha Pro-Aktif Bir Yaklaşımın Benimsenmesi

İç denetim kuruluşlarının bazıları daha pro-aktif bir yaklaşım sergileyerek ufuklarını ve amaçlarını genişletmektedirler. Bu şekilde bünyesinde yer aldıkları örgütün iş süreçlerinin kalitesinin, güvenilirliğinin, duyarlılığının ve maliyet etkinliğinin iyileştirilmesine daha fazla katkıda bulunabileceklerini düşünmektedirler.²⁰⁴

Pro-aktif yaklaşıma örnek gösterilebilecek eğilimler şöyle sıralanabilir:²⁰⁵

- İç denetçiler denetim esnasında kontroller, risk yönetimi ve iyi uygulama örnekleri ile ilgili olarak elde ettikleri bilgilerini yöneticilerle paylaşmaktadırlar.
- İç denetim birimleri kaynaklarının çoğunu karşılaşılan riskler bakımından yeterli kontrollerin sağlanmasını güvence altına almak üzere henüz tasarım aşamasındaki sistemlerin ve programların incelenmesine yönlendirmektedirler.
- İç denetim elemanları, denetim sonrasında örgütün risklerini ve kontrollerini izleme programlarına yardımcı olmak amacıyla risk yönetimi ve denetimi araçları konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır.
- İç denetim birimleri denetledikleri alanlarda ortaya çıkan olumsuz eğilimleri ve riskleri belirlemek amacıyla veri tabanlarının sürekli olarak izlemek üzere ileri teknolojik araçlar geliştirilmektedir.
- Tüm bu çalışmaları yapabilmek için ileri teknolojik araçlar geliştirerek işletmeye katkıda bulunabilirler.

²⁰⁴ Mahmut DEMİRBAŞ:”İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1,s.175.

²⁰⁵ ÖZEREN, a.g.e. s.40.

2.5.1.2. Denetlenene ‘Müşteri’ Olarak Yaklaşılması

Denetim dünyasında meydana gelen en önemli değişikliklerden birisi, iç denetim birimlerinin yanı sıra bağımsız denetim elemanları ile denetim kurullarının da denetlenenleri “müşteri” olarak tanımlamasıdır. Denetlenene müşteri olarak yaklaşılması sorunların belirlenmesi ve örgüte değer katan veya onu güçlendiren iyileştirmelerin tavsiye edilmesi yoluyla risklerin yönetimi bakımından çalışma birimlerine daha fazla yardımcı olmaktadır.²⁰⁶ Bazı iç denetim birimleri kendilerini denetlenenlerle iş ortağı olarak görmektedirler. Bu birimler bağımsızlığa ve tarafsızlığa ilişkin mesleki standartları zedelemekten denetlenenle iş ortaklığı türünden ilişkiler kurabileceklerini düşünmektedirler. Bakış açısındaki bu değişikliğin uygulamada ortaya çıkardığı gelişmeler arasında şunlar sayılabilir:²⁰⁷

- Bazı denetim birimleri örgütün kültüründe, iş önceliklerinde, risklerle ve yönetimle ilgili meselelerde meydana gelen değişiklik eğilimleri hakkında denetim personelinin sürekli olarak bilgi toplamasına yönelik olarak işletme bünyesinde ağ sistemleri ve bağlantılar oluşturmaktadırlar.
- İç denetim birimlerinin bazıları denetim sırasında daha yakın iletişim içinde bulunmaktadır.
- Müşteri hizmetlerini geliştirmek üzere hizmet düzeyi konusunda kendisine hedefler koyan ve bu hedeflere göre etkinlik ve verimliliklerini izleyen iç denetim birimleri bulunmaktadır.

2.5.1.3. Teknolojik İmkânlardan Giderek Artan Biçimde Yararlanılması

Örgütlerin hemen hemen her kademesinde bilgisayarlardan ve bilgisayarlı bilgi sistemlerinden yararlanmanın giderek artması iç denetim çalışmasının karmaşıklığını da artırmaktadır. Ancak bilgisayarların gücünün ve hızının artması ve denetim yazılımlarının kolaylığı aslında denetim elemanına daha etkili denetim yürütme imkânı sağlamaktadır. Denetim birimlerinin riskleri izlemek, eğilimleri ve gereksiz işlemleri

²⁰⁶ DEMİRBAŞ, a.g.e. s. 175.

²⁰⁷ ÖZEREN, a.g.e. s.41.

tespit etmek ve sapmaları ortaya çıkarmak üzere verileri tahlil etmede ve denetim biriminin verimliliği arttırmak bakımından bilgisayarlardan yararlanılmaktadır.²⁰⁸

Bilgisayarlardan denetim biriminin bünyesinde de verimliliği arttırmak bakımından yararlanılmaktadır. Çok yıllık denetim planlarının güncelleştirilmesi; denetlenebilir özel faaliyetlerle bağlantılı olan risklerdeki değişikliklerin izlenmesi; çevrimiçi sistemi ile denetim elkitaplarına, raporlara, denetim programlarına, talimatlara ulaşılması; çalışma kâğıtlarının hazırlanması; denetim biriminin merkezi ve taşradaki diğer denetim elemanları ile iletişim kurulması pek çok denetim biriminde bilgisayarlarla sağlanmaktadır.

2.5.1.4. İç Denetimin Sürekliliğinin Sağlanması

Denetim birimleri hızla değişen iş dünyasında ayakta kalmanın ve örgütlerin denetim ihtiyaçlarını karşılamayı sürdürmenin denetim uygulamalarını geliştirmekten geçtiğini kabul etmektedirler. Farklı örgütlerin denetimlerini geliştirme konusundaki farklı girişimlerinin birbirlerine çok benzer yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır:

- Bazı denetim birimleri denetim faaliyetlerini başka denetim birimleriyle kıyaslamaktadırlar.
- Denetim birimlerinin pek çoğu ise denetim süreçlerinin izlenmesine ve ölçülmesine ilişkin uygulamalar geliştirmiş ve göstergeler oluşturmuşlardır.

Sürekli denetim, denetim kapsamında olan konuların gerçekleşmelerinden kısa bir süre sonra denetimden geçirilmesi ve eş zamanlı olarak raporlanmasını içeren bir yöntem bilimidir.²⁰⁹

Denetçinin kanıt toplama sürecini etkinleştirebilmesi için, temel olarak, muhasebe kanıtlarını nerede arayacağını, hangi muhasebe kontrol faaliyetlerine dikkat edeceğini ve bunları nasıl yorumlayacağını bilmesi gerekmektedir.²¹⁰

²⁰⁸ DEMİRBAŞ, a.g.e. s. 184.

²⁰⁹ Yüksel ÇOMAK:“Sürekli Denetim”,**İç Denetim**, Sayı:13, Sonbahar-Kış, 2005–2006, s. 50.

²¹⁰ Cengiz TOROMAN:“Gelişen Bilgi Teknolojilerinin Denetime Olan Etkisi”,**Mali Çözüm**, Sayı:61, Ekim-Kasım-Aralık 2002, s.124.

2.5.1.5. Risk Yönetimi Üzerine Daha Fazla Yoğunlaşılması

Çok sayıda iç denetim birimi denetim süreci boyunca karşı karşıya kalınan riskler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Risk terimi, örgütü bütünüyle etkileyebilecek olan mali kayıplar, ahlaki olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal gereklerle çalışma yönergelerine uygun olmama türünden bir olay ya da eylemin kurumu olumsuz bir biçimde etkileyebilmesi olarak ifade edilmektedir. Risk yönetimi ise bir örgüte, personeline ve varlıklarına yönelik muhtemel tehlikelerin değerlendirilmesi, akılcı ve açık bir biçimde belgelenmiş bir yöntem içinde en aza indirilme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Bazı denetim birimleri hem örgütün karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi hem de bu risklerin asgari düzeye indirilmesi amacıyla kontrol çevresinin değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu örgütlerde iç denetim çalışması risk yönelimli olarak tanımlanmaktadır. Risk değerlemesi ve bu bağlamda hazırlanan risk odaklı iç denetim planı, iç denetim bölümünün örgütü ve yönetimde etkinlik ve verimlilik elde edilmesinde önemli bir araçtır.²¹¹

2.5.2. Katma Değer Oluşturulması ve İç Denetimin Rolü

Bugün geçerli olan tanımıyla iç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmanın öngörüldüğü yeni tanımı ile iç denetim, birey ve hata odaklı klasik yaklaşımın terk edildiği, süreç odaklı yeni yaklaşımı ile proaktif işlev üstlenmiştir. Bu yeni işlevin anahtar ifadesi Değer Oluşturmaktır.²¹²

Yönetimin katma değer beklentisi olabilmesi için iç denetimin işlevi hakkında yeterli bilgisi bulunmalıdır. Bu konuda görev iç denetçilere düşmektedir. Görev ve sorumluluklarını ve katma değer oluşturma işlevlerini yönetime anlatacak, onları bu

²¹¹ Ali Rıza EŞKAZAN:“Risk Odaklı İç Denetim Planlaması”, **İç Denetim**, Sayı:11, Bahar, 2005, s. 33.

²¹² Ali Kâmil UZUN:“Değer Yaratan Denetim” **İç Denetim Dergisi** - 2006 Bahar, sayı:14, s.1.

konuda bilgilendirecek, farkındalık oluşturacak olan iç denetçilerdir. İç Denetçilerin bunu yapabilmeleri ise yetkinlikleri, teknoloji ve yöntem biliminin yeterliliğine bağlıdır.

Değişim ve gelişim hangi seviyede olursa olsun, tanım ne kadar açık bir ifade taşıyor olursa olsun, eğer iç denetçiler öz güven ve iddia sahibi değillerse değer oluşturma bir denetim faaliyetinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle birçok örgütte iç denetimin bu rolü anlaşılmadığı için iç denetime yer verilmemekte veya örgütte küçülme dönemlerinde ilk vazgeçilen faaliyetlerin başında iç denetim gelmektedir. Geçmişin geleneksel alışkanlıklarının, yaklaşımının bir ürünü olan mevcudu sürdüren tutucu, reaktif²¹³ iç denetim anlayışı ile iç denetimden yeterince faydalanılmamaktadır. Bu durum sadece iç denetçilerin sorunu olmayıp, yönetiminde, işletme sahiplerinin de iç denetime kurum içinde bağımsız ve tarafsız bir güvence faaliyeti olması için imkân tanımamasından ileri gelmektedir.

Bütün iç denetim faaliyetleri bir iç denetim planına dayanır ve bir iç denetim planından kaynaklanır. İç denetim planı, ilgili örgütün faaliyetleri ve riskleri hakkında kapsamlı bir inceleme ve tahlil yapıldıktan sonra hazırlanır. İç denetim, örgüt için en yüksek riski temsil eden faaliyetler, coğrafi bölgeler, özel projeler, iş süreçleri veya iştiraklere düşük riskli alanlardan daha fazla dikkat eder. Yüksek riskli alanlar, düşük riskli olanlara göre daha sık iç denetime tâbi tutulur. İç denetim planı, aynı zamanda, yönetim kurulu, denetim komitesi, üst yönetim ve yasal denetçilerle ilişkiler için önemli bir iletişim aracıdır. Bu plan, iç denetim faaliyetinin ve biriminin etkinlik ve verimlilik değerlendirmesi için bir temel oluşturur. İç denetim planı, iç denetim kaynakları ve projelerinin kurumun ihtiyaçlarına ve koşullarına uyarlanması için de yaşamsal öneme sahiptir.²¹⁴

İç denetimin bir kuruma değer kattığı yollara örnek olarak şunlar gösterilebilir:

- Denetim komitesi, iç kontrollerin kalitesi konusunda, Başkan (CEO) veya Finans Müdürü (CFO) dışında bir kimseden bağımsız ve objektif bir güvence almış olur.

²¹³ **Reaktif:** Kriz öncesinde değil, kriz ortaya çıktıktan sonraki eylemleri ifade eder. Amaç krizin en az zararla atlatılmasıdır.

²¹⁴ Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu: "Avrupa'da İç Denetim", (Çevrimiçi) icden.kocaeli.edu.tr/.../, (Erişim Tarihi: 12.01.2012), Belçika, 2005, s.24.

- Başkan (CEO) iç kontrollerin kalitesi konusunda, Finans Müdürü (CFO) veya bölüm müdürleri dışında bir kimseden bağımsız ve tarafsız bir güvence almış olur.
- Finans Müdürü (CFO), iç kontrollerin kalitesi konusunda, bölüm müdürleri ve merkez-dışı finans personeli dışında bir kimseden bağımsız ve tarafsız bir güvence almış olur.
- Başkan (CEO) ve denetim komitesi, kurumun karşı karşıya olduğu riskler hakkında genel ve tam bir bilgi sahibi olurlar.

İç denetimin tarafsız güvencesinin kazandırdığı değer, iç denetimin etkinlik ve verimlilik kalitesinin önemli bir parçasını teşkil eder ve dış kalite değerlendirmelerinin bir parçası olarak değerlendirilmeli ve rapor edilmelidir.

Şirketi ve işi yönetenler, denetim faaliyetini yönetenler, katma değerini sadece kendi etkinlik ve verimlilikleri ile sınırlı olmadığını düşünmeli ve dışarıdan tedarik edilecek hizmet kaynaklarının da bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile değişim ve gelişimin güvencesi olacağı dikkate alınmalıdır.²¹⁵

2.5.2.1. İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Artırma ve İç Denetim

Sürdürülebilirlik işletmenin iktisadi, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan risklerinin doğru bir şekilde yönetilebilmesidir. Öte yandan, işletmenin örgüt yapısından ve mali koşullardan kaynaklanan riskler de sürdürülebilir işletme etkinlik ve verimliliği için yönetilmesi gereken riskler arasındadır. Bütün bunların sonucu işletme değerine yansır ve hissedar değerlerinin en üst düzeyde olmasını sağlar. Başka bir ifade ile işletmenin sürdürülebilirliği uzun vadede hissedarlar için değer araştırmayı amaçlar.²¹⁶

Günümüzde temel sorulardan birisi işletmelerin sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesidir. Sürdürülebilir işletme etkinlik ve verimliliğinin gösterilebilmesi için her ne kadar oluşturulmuş bir sürdürülebilirlik endeksi (Sustainability index) olsa da,

²¹⁵ UZUN, a.g.e. s.2.

²¹⁶ Güler ARAS: "İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim", **İç Denetim Dergisi**, İstanbul, 2006, s.1.

bütün işletmeler için bunun tam olarak ortaya konulması oldukça güçtür. Zira sürdürülebilirlik işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörlerinde değerlendirilmesini içerir. Bu çerçevede sürdürülebilirlik indeksi iktisadi, çevresel ve sosyal kıstaslar ile ilgili mali yönetim konularında tarafsız bir karşılaştırma sağlamayı amaçlar.

Sürdürülebilir işletme etkinlik ve verimliliği sadece işletmelerin mali etkinlik ve verimlilikleri, karlılıkları, büyümesinden ibaret değildir. Bu göstergeler temelde işletmelerin başarılarının ölçümünde önemli olmakla birlikte kısa vadeli ya da sadece ilgili dönemi temsil eden ölçütlerdir. Oysa sürdürülebilir etkinlik ve verimlilik ölçütleri uzun vadeli ve daha kapsamlı bir çerçeve sunar. Bu noktada işletmelerin sürdürülebilir başarılarında en temel faktör işletme faaliyetlerinin ve süreçlerinin izlenmesi, denetimi ve bunun sonuçlarına bağlı olarak gerekli önlemlerin zamanında gerektiği şekilde alınmasıdır. Bu açıdan işletmelerin sürdürülebilirliği ile iç denetim konuları önemli ölçüde çalışmakta, iç denetim sürdürülebilirlik göstergeleri için bir taraftan sağlıklı veri sağlarken, diğer taraftan işletmelerin sürdürülebilir etkinlik ve verimliliklerinin güvencesini oluşturmaktadır.

İç denetim işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamakta ve yatırımcı değerini en yüksek düzeye çıkarmak amacına da ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Yönetimsel ve faaliyet ile ilgili risklerin doğru yönetilmesinin güvencesi olan iç denetim, temel bir risk yönetim aracı olarak da önemli bir görevi yerine getirmektedir. Zira risk yönetimi sadece mali anlamda anlaşılmamalıdır. İşletmenin karşı karşıya kaldığı yönetim, faaliyet ve süreç riskleri de risk yönetiminin kapsamındadır. Risk yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi işletme başarısının temel kıstası olarak gösterilmektedir. Süreçlerin uygunluğunun denetimi işletmenin mevcut işleyişinin denetimini içerdiği gibi gelecekteki başarısının da güvencesini oluşturmaktadır. Son yıllarda küreselleşme ile birlikte artan rekabet faaliyetlerin etkinliğinin denetimini kaçınılmaz hale getirmiştir. Etkinlik ve verimlilik ise işletmelerin büyüklükleri ile doğru oranda artan öneme sahiptir.

İç denetimin objektif olması işletme etkinlik ve verimliliğinin uzun dönemli sürdürülebilirliğinin vazgeçilmez koşuludur. Her ne kadar tarafsızlık denetimin temel unsuru da olsa son yıllarda büyük işletmelerde yaşanan muhasebe hileleri ve bunların

önemli bir kısmının denetimin tarafsız olmaması ya da hileli raporlama nedeniyle yaşanmış olması denetimde tarafsız raporlamayı çok daha fazla ön plana çıkarmıştır. Özellikle 80'li yıllarda yaşanan bu alandaki gelişmeler iç denetim fonksiyonunun işletme içerisinde daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasının da nedenidir. İç denetim son yıllarda süreç odaklı ve işletme faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına yönelik olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır. İç denetimin değişen çevresi ve işletme içindeki fonksiyonu göz önüne alındığında işletme etkinlik ve verimliliği üzerindeki etkisi de daha kolay anlaşılabilir.

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir değer artırmalarındaki en temel faktörlerden birisi olan iç denetim fonksiyonunun işletme değerine ve etkinlik ve verimliliğine katkısının tam olarak görülebilmesi için gerektiği gibi uygulanması ve sürdürülebilir olması önemlidir. Bu çerçevede işletmelerde iç denetim fonksiyonunun icrasına gereken önem verilmeli ve sürdürülebilir denetim yapısı oluşturmaya özen gösterilmelidir.

2.5.2.2. Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin artan bir biçimde, yalnızca 'sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri' yapmak istemeleri ve temel yeteneklerini kullanılmadıkları işleri, örgüt dışındaki başka işletmelerden alma eğilimleri, dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamasını ortaya çıkarmıştır. İşletmeler bu sistemi kullanarak, kaynak tasarrufu yapmakta, küçük ve yalın bir yapıya sahip olmakta ve çok iyi bildikleri işler üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Bir işletmenin her alanda üstünlük sağlayabilmesi mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda bir işlevi yerine getiremiyorsa, bunu çok daha iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi söz konusuysa, günümüzde ise, sadece hammadde de değil, tüm işlerde dış kaynak kullanımı görülmektedir.²¹⁷

²¹⁷ **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Nedir?**, (Çevrimiçi) [http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/Dış-Kaynak-Kullanımı-\(Outsourcing\)-Nedir?](http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/Dış-Kaynak-Kullanımı-(Outsourcing)-Nedir?), (Erişim Tarihi:14.01.2012).

Dış kaynak kullanımı, günümüzün rekabetçi ortamında ana faaliyet konularına odaklanma ihtiyacı içinde bulunan kurumlara; ana faaliyet konuları dışında kalan, sınırlı uzmanlığa sahip oldukları, yeterli yatırım yapamadıkları veya etkin bir şekilde idare edemedikleri, ancak kurumun geleceği için son derece önemli olan mali fonksiyonlarını farklı şekilde yönetme imkânı sağlamaktadır.²¹⁸

Mevzuata uyum önemlilik arz etmektedir. Son zamanlarda konunun önemi daha da artmış ve kurumların programlarında ciddi bir yer tutmaya başlamıştır. Bu çerçevede, birçok kurum mevzuat ve değişen piyasa şartlarına uyum konusunda kontrolü artırma ihtiyacı hissetmekte ve bu yüksek kaliteli ve düşük maliyetli hizmet teminini gerektirmektedir.

İhtiyaç ve beklentiler çerçevesinde belirlenen doğru bir dış kaynak kullanımı yaklaşımı, kaliteli bir hizmet sağlayıcı ile işbirliği halinde kurumlara stratejik konulara odaklanma imkânı sunmasının yanı sıra; maliyetlerde azalma, mevzuata uyum, hızlı ve yüksek kaliteli hizmet temini, risklerin kontrol altına alınması, değişen şartlara uyum sağlayabilen esnek bir yapı elde edilmesi gibi çok çeşitli faydalar sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımının başlıca faydaları şu şekilde özetlenebilir.²¹⁹

Ana işe odaklanmak: Pazar şartları, tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük mali kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesine ise sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, Lojistik ile ilgili, mali kaynak dâhil, sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine devredilmektedir. Hizmet alanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmet alan işletme zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir.

²¹⁸ **Dış Kaynak Kullanımı**, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/tr/tr/tax/outsourcing.jhtml>, (Erişim Tarihi:14.01.2012).

²¹⁹ **Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar**, (Çevrimiçi) <http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com>, (Erişim Tarihi:14.01.2012)

Maliyetin azaltılması: Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi faaliyet ile ilgili verimliliği artırıcı faydalar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi: Lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır. Lojistik sistemini kendisi için kuran her işletme bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı işletmeleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.

Maliyetlerin önceden bilinmesi: Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için işletmeler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer işletme bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli beklenmedik olaylar yaşayabilmektedir. Birçok işletme hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi lojistik maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan işletme lojistik alanında uzmanlaşmış, deneyim sahibi olmuş olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan işletmeye taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan işletmeye hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.

Kaynak sürekliliği: İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır.

Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması: Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen lojistik projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak kullanımı şirketinin sorumluluğu haline gelmektedir.

2.5.3. İç Denetimin Geleceği ve Yeni Yönelimler

İç denetimin geleceğine dönük yaklaşımlarını iç denetimin öncü örgütlerinin yönetim kültürü belirleyecektir. Denetim örgütlerinin geleceğe bakışları başka kuruluşlardaki mevcut gerçeğe işaret etmektedir. Bu alanda öncü olan denetim kuruluşları bile hızla değişen iş dünyasının ve kamu sektöründeki gelişmelere uyum sağlayabilmek için gerek iyi uygulama örneklerinin benimsenmesinde ve gerekse bunların daha da geliştirilmesinde denetimin bütün süreçlerinin kesintisiz bir biçimde gözden geçirilmesi gerektiğini kabul etmektedirler.

İç denetim mesleğindeki gelişmelerin ve hareketliliğin ortaya çıkardıkları şöyle özetlenebilir:²²⁰

- İç denetimin ilgi alanı olguları ortaya çıkaran denetim anlayışından önleyici denetime doğru kaymakta ve uygulamaları pro-aktif yaklaşım çerçevesinde gelişmektedir. Büyük bir sorun çıkmadan önce risklerin, eğilimlerin ve sapmaların belirlenmesi anlayışı; yapılan denetimlerde teknolojik imkânlardan daha fazla yararlanılması, programların ve sistemlerin planlama ve uygulama aşamalarında denetimin daha erken müdahalede bulunması ve denetimin planlamasında, yürütülmesinde ve raporlamasında eğilim ve risk tahlillerine daha fazla yer verilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

- İç denetim elemanları denetim ortamı ile ilgili konulara yönelik yöntem bilimlerini geliştirme ve üstün nitelikli beceriler ve uzmanlıklar kazanma ihtiyacı içindedirler.

²²⁰ ÖZEREN, a.g.e. s.48,49.

- Riskleri belirlemek ve ana kontrolleri değerlendirmek amacıyla yönetimce geliştirilen öz-değerlendirme programları iç denetimin daha üst düzey meselelere ve iş süreçlerine odaklanmasını sağlayacaktır.
- Denetlenenlerle iç denetim elemanları arasında işbirliğine ve diyaloga dayanan yaklaşım srecedir.
- İç denetim faaliyetinin hizmet yönelimli olması ona ilave alanlar yaratacaktır.
- İyileşen ve gelişen sistemler ve süreçler denetim süresini azalttığı gibi denetimin karmaşıklığını da asgariye indirecektir.
- İç denetim birimlerinin örgütün diğer bölümlerinde saptanan veya kıyaslama yoluyla tespit edilen iyi uygulama örneklerinin kuruluş bünyesine aktarılması örgütlere katkı sağlayacaktır.
- Örgütlerin yeniden yapılanmaya ilişkin çabaları ile tedarikçileri ve diğer ortaklarıyla bütünleşme arayışları gelecekte iç denetimin oynadığı role yeni boyutlar eklemeye aday gözükmektedir.

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ÖNEMİ

3.1. Kurumsal Risk Yönetimine Genel Bakış

Kurumsal risk yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatlar ve tehditlerin tespit edilmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi, bunlara verilecek yanıtların kararlaştırılması ve bunların rapor edilmesi için tüm örgüt çapında uygulanan, özel yapılandırılmış, istikrarlı, tutarlı ve kesintisiz bir süreçtir.²²¹ Yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; strateji belirleme ve iç denetimlerde tüm şirket yapısında uygulanan; şirket varlığını etkileyebilecek olası oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kılan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir.²²²

Kurumsal risk yönetimi, şirketlerde ortaya çıkan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme becerilerini geliştirerek, olayların belirlenmesinde, ölçülmesinde, önem sırasına göre düzenlenmesinde ve oluşan risklere karşı kapsamlı ve sistematik olarak yardımcı olur. Örgütün belirsizliği etkili biçimde yönetme yeteneğini geliştirir. Örgütün değer yaratırken karşılaştığı belirsizliklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi için geliştirilmiş, strateji-süreç-çalışanlar-teknoloji ve bilginin birbiriyle uyumunu sağlayacak bir yaklaşımdır.

Kurumsal risk yönetimi bir süreçtir ve tüm kurum çapında uygulanır. Olası riskleri belirlemek için tasarlanmıştır ve riskleri risk iştahı dâhilinde yönetir.²²³ Risk

²²¹ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü:” **İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol**”, (Çevrimiçi) www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf, (Erişim Tarihi:12.01.2012), İstanbul, 2009, s.2.

²²² PWC, **a.g.e.** s.6.

²²³ PWC Business School:”**VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması**” (Çevrimiçi) www.vergiportali.com/Content.aspx?Type=LeftMenuD&Id=59 , (Erişim Tarihi:13.01.2012), İstanbul, 2009, s.5.

iştahını ve stratejilerini öncelik sırasına koymak için gereken becerilerin gelişmesini sağlamaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir²²⁴:

- Büyüme,
- Risk ve kazanç arasındaki bağılantı,
- Riske karşı alınan kararların gelişimi,
- Faaliyetlerle ilgili beklenmedik olayların ve kayıpların en aza indirilmesi,
- Şirketler arası risklerin belirlenmesi ve yönetimi,
- Çoklu risklere karşı bütünleşmiş tepkilerin verilmesinin sağlanması; fırsatların yakalanması,

Kurumsal risk yönetimi bir örgütün fonksiyonundan çok yönetim yetkinliğı olarak kabul edilir. Yatırımcılar, hissedarların sahip oldukları değerleri arttıran şirketleri tercih ederler.

3.1.1. Geleneksel Risk Yönetimi Yaklaşımının Açıklanması

Geleneksel risk yönetiminde risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir etken olarak görülmekte ve ayrı ayrı alanlarda yönetilmektedir. Riskin en uygun şekilde yönetilmesinden ziyade, riski azaltmanın ve riskten kaçınmanın yolları aranmaktadır. Bu amaca yönelik uygulanan yöntemler neticesinde riskin neden olduğı büyük kayıplar engellenememektedir. Riskin ölçümü sübjektif bir unsurdur ve ölçümü de plansızdır. Geleneksel risk yönetimi bölümler içinde uygulanarak sadece o bölümün karşılaşacağı riskleri bertaraf etme amacıyla hareket ettiğinden bir bölümdeki risk yönetimi çok iyi işlerken kurumun diğer bölümleri bu konuda başarısız olabilmektedir. Geleneksel risk yönetiminin temel amacı örgütü gerçekleşebilecek risklere karşı korumaktır.

²²⁴ PWC:” **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**”, (Çevrimiçi) www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/about/svcs/.../pi/infomag_risk.pdf, (Erişim Tarihi:14.01.2012), İstanbul, 2006, s.6.

3.1.2. Geleneksel Risk Yönetimi Yaklaşımından Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımına Dönüşüm

Risk yönetimi gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlayan bir konu haline gelmiştir. Risk yönetiminin önemi arttıkça geleneksel risk yönetimi yöntemlerinin, riski tanımlama, değerlendirme ve yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür. Hızla değişen ve karmaşıklaşan iktisadi koşullara paralel olarak, mali tablolarda gösterilen kâr zarar ya da işletme değeri rakamları (defter değeri), artık bir anlam ifade etmez duruma gelmiş ve dolayısıyla, mali ve maddi varlıkların korunmasına odaklanan geleneksel risk yönetimi anlayışının yetersizliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, geleneksel risk yönetimine yöneltilen eleştiriler üç ana tema üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar:²²⁵

- Bütünsel veya koordine bir risk yönetimi anlayışı bulunmamaktadır. Örgüt içindeki çeşitli birimler sadece kendileriyle ilgili risklere odaklanmışlardır ve her birim bu risklere özgü tedbirler almışlardır. Örgütün bütününe ilgilendiren önemli riskler bu durumda belirlenememektedir.
- Geleneksel risk yönetimi sadece maddi ve mali varlıklarla ilgili risklere odaklanır. Müşteri memnuniyetsizliği, çalışanların iş tatminsizliği, tedarikçi riskleri gibi örgüt ile ilgili amaçlara ulaşılmasına engel teşkil edebilecek riskler üzerinde pek durulmaz.
- Risk yönetimi sigorta şirketleri tarafından satılan bir ürün veya yılda bir defa gerçekleştirilerek daha sonra sonuçları izlenecek bir işlem olarak görülmektedir, bu anlayış yanlış olup örgüt içindeki tüm çalışanların çeşitli roller üstlendiği kurum genelinde uygulanması gereken bir süreçtir.

Geleneksel risk yönetimi yöntemleri, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak ve örgütün değer yaratma sürecine katkıda bulunmaktan çok, kayıpları engellemeye yönelik olduğundan çoğu örgüt risk yönetimini yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır. Bu yeni tanımı ile risk yönetimine kurumsal risk yönetimi denilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin odaklandığı konu risk yönetimi süreci ile var olan yönetim sürecini kaynaştırmak, olumlu veya olumsuz etkisi olabilecek gelecekteki

²²⁵ Şule GÜNEŞ: "Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığa İlişkin Bir Uygulama" (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2009, s.12.

olayları tanımlamak, örgütün bu olaylardan ne kadar etkileneceğini gösteren “olaylara maruz kalma oranını” belirleyip yönetmek için etkili stratejiler geliştirmektir.

Kurumsal risk yönetiminin altındaki dayanak noktası her örgütün paydaşlarına değer sağlamak için var olduğudur. Her örgüt belirsizlikle karşılaşır ve yönetimin yapması gereken şey; hissedar değerini büyütme çabalarırken ne kadar belirsizlik kabul edileceğine karar vermektir. Belirsizlik değeri azaltma veya güçlendirme olasılığına sahip riskleri ve fırsatları içerir. Kurumsal risk yönetimi örgütün belirsizlikle ve bununla birlikte risk ve fırsatlarla etkili ve verimli bir biçimde başa çıkarak değer yaratma kapasitesini güçlendirmesini sağlar. Değer; yönetimin büyüme, hedeflerin getirileri ve alakalı riskler arasında bir denge bulmak için strateji ve hedefler oluşturduğunda ve örgüt hedeflerine ulaşmak için faaliyette bulunurken, kaynakları etkili ve verimli olarak dağıttığında en yüksek seviyeye ulaşır.²²⁶

Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarından; tarafsızlık, ölçek, odak, vurgu ve uygulama kavramları bakımından ayrılır. Kurumsal risk yönetimi; strateji, insanlar, süreç, teknoloji ve bilgiyi içerir. Vurgu strateji üzerindedir ve uygulama alanı örgütün genelidir. **Şekil 1**'de geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçerken nelerin değiştiği gösterilmiştir.

²²⁶ Işıl'da ARSLAN:“**Risk Yönetimi**”, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (Çevrimiçi) www.sgb.gov.tr/.../Kurumsal%20Risk%20Yönetimi%20Işıl'da%20AR, (Erişim Tarihi:17.01.2012), Ankara, 2008,s.21.

Şekil 1: Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş



Kaynak:PriceWaterHouseCoopers,"Kurumsal Risk Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar", İstanbul, 2007, s.4.

3.1.3. Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi İlişkisi

Risk yönetimi kavramının tarihi, ticaretin ilk yıllarına kadar uzanır. Adına risk yönetimi denilirse de insanlığın ticaret ile karşılaşması ile birlikte risk yönetimi olgusu ortaya çıkmıştır. Risk yönetiminin ayrı bir disiplin olarak şekillenmesi, ABD’de sigorta sektörünün gelişmesi ile hız kazanmıştır. 1900’lu yılların başında başlamış olan ve sadece klasik sigortalabilir risklere odaklı olan bu gelişim, 1990’lı yıllarda yerini yavaş yavaş şirketleri etkileyen tüm risklerin kapsandığı daha geniş ve bütünleşmiş bir yaklaşıma bırakmıştır. Bu dönüşümde en önemli belirleyici, toplumların büyük şirketlerin sebep oldukları hasarların nasıl kontrol edilebileceğini sorgulamaya başlamaları ile Kurumsal Yönetim anlayışının gelişmesi olmuştur. Kurumsal Yönetim kısaca örgütlerin daha şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmeleri olgusunu savunurken, risk yönetimi bu amaca ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır.²²⁷

²²⁷ TÜSİAD, a.g.e. 2006, s.25.

Risk Yönetimi ile Kurumsal Yönetim arasında oldukça yakın bir ilişki söz konusudur. Kurumsal yönetim kavramı, risk yönetiminin önemine inanan, meslek ahlak kurallarına bağlı doğru ve güvenilir bir yönetim anlayışını ifade eden bir kavramdır. Risk yönetimi yönetim kurulu seviyesinde takip edilmelidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, örgütün stratejik planları doğrultusunda elde edeceği mali sonuçların hissedarlara ve diğer paydaşlara yansımalarıdır.²²⁸

Doğru risk yönetim anlayışı, şirketin faaliyetleri sırasında dışarıdan hizmet aldığı örgütlerin de, vermiş oldukları danışmanlık faaliyetlerinden dolayı, şirkete ve hissedarlarına karşı sorumlu olmasını gerektirir. İyi yönetim anlayışı açısından bakıldığında, hem dışarıdan hizmet alan örgütün, şirket paydaşlarına karşı sorumluluğunun olması gerekmekte, hem de hizmet veren örgütün verdiği hizmetlerden dolayı ihmal ve hata risklerine karşı şirkete karşı sorumluluklarının farkında olması gerekmektedir. İyi bir kurumsal yönetim, şirketlerin risk yönetimine sistematik bir yaklaşım benimsemesini gerektirir. Risk yönetimi:²²⁹

- Paydaşların çıkarlarını korur,
- Yönetim Kurulu'nun örgütsel etkinlik ve verimliliğini izleme, değer yaratma ve strateji belirleme görevlerini yerine getirmesini sağlar,
- Yönetim kontrollerinin uygun bir şekilde uygulanmasını sağlar.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında şirket yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, uluslararası standartlarda iç ve dış denetim, kurumsal risk yönetimi için önemli başarı faktörleridir. Kurumlar, risk tahlillerini yaparken kurumsal yönetim ilkelerine uymalıdır. Dolayısıyla bu noktada şeffaflık önemli bir olgu olup, piyasaya katılanların yeterli ve doğru bilgiye sahip olmasını sağlar. İşletmelerde şeffaflıktaki olası eksiklikler belirsizlikleri artırır. Aynı

²²⁸ TÜRKOĞLU, a.g.e. 2006, <http://www.referansgazetesi.com>,

²²⁹ Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (FERMA):"Risk Yönetim Standardı", (Çevrimiçi) <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard/> , (Erişim Tarihi:17.01.2012), 2003, s.12.

zamanda şeffaflık karar verici konumda olan yetkilileri hesap vermeye zorlamakta ve böylece kararın arkasında yatan nedenlerin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır.²³⁰

3.1.4. Kurumsal Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyeleri

Kurumsal risklerin yönetimi temel uygulama, genele uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları olmak üzere toplam dört olgunluk seviyesinde uygulanmaktadır. Olgunluk seviyesi, şirketin kendi risk yönetimi içyapısını tanıması açısından önemlidir.²³¹

Birinci olgunluk seviyesi, temel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi sadece maddi kayıpların önlenmesine odaklanmaktadır. Bu çerçevede örgütler mevzuata ve yasalara uygunluk açısından risk değerlendirmeleri ve niteleyici risk tahlili çalışmaları yapmaktadırlar. Merkezi bir risk yönetim birimi bulunmamaktadır ve riskler birim bazına inilmeden daha genel kapsamda belirlenmektedir.

Kurumsal risk yönetimi ikinci olgunluk seviyesi, genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi faaliyetleri örgüt içinde birim bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilir. Bu sayede örgüt içinde risk yönetimi anlaşılabilirliği sağlanmaya başlanmış ve olay temelli bilgi akışı elde edilmiştir. Ayrıca bu seviyede niteleyici risk tahlilleri zamanlı olarak gerçekleştirilir.

Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan örgütler, kurumsal risk yönetimi uygulamalarında bugünün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kadrosunda risk yönetimi sahiplenilmiş ve kurumsal risk yönetimine örgüt genelinde yaklaşım sağlanılmıştır. Bu seviyede risk unsurlarının örgüt portföyüne olan etkileri hakkında ve risk yönetiminde verimlilik açısından küresel bakış elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçleri belirlenen iş süreçlerine bütünleşmiş ve risk ile ilgili bilgi ve iletişim temelleri oluşturulmuştur. Bir önceki olgunluk seviyesinde

²³⁰ K. Evren BOLGUN ve M. Barış AKÇAY: "Risk Yönetimi", Birinci Basım, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.417.

²³¹ PWC: "Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi", (Çevrimiçi) www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/about/svcs/.../pi/infomag_risk.pdf, (Erişim Tarihi:14.01.2012), İstanbul, 2006, s.10.

gerçekleştirilmeye başlanılan zamanlı niteleyici risk tahlilleri modellenerek, hissedarlara değer yaratan temel unsurlarla bağlantısı kurulmuştur.

Dördüncü ve en üst olgunluk seviyesi ise gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya çapında sınırlı örgütlerce uygulanabilmekte olan karmaşık risk yönetimini kapsamaktadır. Bu seviyede risk eğilimlerinin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak sağlayan risk tahlil modelleri gerçekleştirilir. Risk, risk dağılımı ve getirileri, yatırımcı, borç ve sigorta piyasalarına göre oluşturulur, yatırımcıların risk iştahı ve toleransları ile risk stratejilerinin uygunluğu sağlanır. Tüm risk yönetimi, örgütün tamamındaki süreçlerle bütünleşmiştir. Ayrıca örgütün sermaye ve kaynak dağılımları da risk, büyüme ve getirilere odaklanmıştır.

Olgunluk seviyeleri kapsamında, örgütlerin kendi ihtiyaçlarını hangi olgunluk seviyesi ile karşılayabileceğini bilmesi çok önemlidir. Şirketin boyutu ve içinde bulunulan sektör dinamikleri, Seviye 1'den fazlasını gerektirmeyebilir. Şirketlerin bu farkındalığı önemli bir noktada ortaya çıkmaktadır. Şirketler büyüdükçe, içinde buldukları ortam daha karmaşıklaştıkça riski etkin yönetmek daha önemli hale gelmektedir. Daha üst olgunluk seviyelerine ulaşmak için alt seviyelerin sırasıyla tamamlanması gerekmektedir. Her bir seviye eklenerek bir üsttekini desteklemektedir.

Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, adım adım planlanarak oluşturulmalıdır. Bu seviyeler, şirketleri risk yönetimi açısından herhangi bir “iyi-kötü” yelpazesinde değerlendirmek/ notlandırmak amacıyla kullanılmamaktadır ve kullanılmamalıdır. Şirketlerin olmaları gereken seviyelere ulaşmamaları ve/veya o noktanın gerisinde kalmaları, olgunluk seviyesi açısından önem taşımaktadır.

3.1.5. Kurumsal Risk Yönetimi ve Değer Yönetimi

İster kar amaçlı bir örgüt ister hayır kuruluşu olsun, her örgüt menfaat sahiplerine değer yaratmak için vardır. Bu önerme, risk yönetiminin önemli dayanak noktalarından biridir. Bütün örgütler belirsizlikle karşı karşıya kalır ve şirket değerini artırmaya çalışırken örgütlerin belirsizliğin ne kadarını kabul etmeye hazır olduklarına karar vermek yönetimin görevidir. Belirsizlik, şirketin değerini artırmaya olanak sunabilir ya da şirket değerini düşürmeye neden olabilir. Bu anlamda, belirsizlik hem

bir risk hem de fırsattır. Risk yönetimi, belirsizliğin ve beraberinde gelen risk ve fırsatın etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayarak örgütün değer yaratmasına yardımcı olur.²³²

Değer, strateji oluşturmaktan günlük faaliyetleri gerçekleştirmeye kadar olan süreçte, yönetim tarafından alınan her türlü karar aracılığıyla oluşturulur, korunur ya da yıpranır. Değer, kullanılan kaynaktan daha çok yarar sağladığı durumlarda oluşturulur. Üstün ürün kalitesi, üretim kapasitesi ve müşteri memnuniyeti oluşturulan değer korunması için gerekli koşullardır. Bu amaçlar yanlış strateji veya yetersiz yönetim nedeniyle gerçekleştirilemediklerinde şirket değeri yıpranır ve azalır. Büyüme ve kazanç hedefleri ile ilgili riskler arasında en uygun bir denge kurulduğu ve kaynaklar örgütün hedefleri için aktarıldığı zaman değer en üst seviyeye getirilmiş olur. Bu anlamda, risk yönetimi, risk ve getiri arasında, şirket yönetimine uygun bir geçiş veya değişim yapılabilmesini sağlayan bir süreç ve temel bir kurumsal işlemdir. Genel olarak, risk yönetimi risk değerlemesi ve ölçümünü kapsayan ve devamında riskin yönetilmesi için strateji gelişimine ağırlık veren bir süreçtir.

3.1.6. Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Faydaları

Kurumsal risk yönetiminin örgüte sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek oldukça zordur. Karın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ölçülebilen faydalarda bir sorun yoktur. Ancak ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını bilebilmek son derece zordur. Örneğin bir fabrikaya otomatik yangın sisteminin kurulması kararının faydası, eğer bir yangın çıkar ve çok büyümeden bu sistem yardımı ile önlenirse net bir şekilde görülebilirken, söz konusu fabrikada eğer hiçbir zaman yangın çıkmaz ise görülemeyecektir. O nedenle üst yönetimler kurumsal risk yönetimi uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. Kurumsal risk yönetimi sonuçta örgütün her hücresine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. Bir kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise aşağıdaki faydalar beklenmelidir.²³³

²³² TÜSİAD, a.g.e. s.73.

²³³ TÜSİAD, a.g.e. s.81,82.

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Beklenmedik olaylara daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Rekabet gücünün artması,
- Kanun ve mevzuata uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,

Kurumsal risk yönetiminin örgüte sağladığı fayda örgütün özelliklerine ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her örgütte görülmesini beklememek gerekir. Eğer örgüt kurumsal risk yönetimi ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirilmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise kurumsal risk yönetimi sisteminden en yüksek faydayı elde edecektir.

3.1.7. Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları

Bir örgütte kurumsal risk yönetiminin uygulanması ve kurumsal risk yönetiminin etkinliğinin iç denetim mekanizması ile bütünleşmiş olması, örgütün hedeflerine kesin olarak erişeceği ve hiçbir zaman başarısız olmayacağı yönünde yorumlanmamalıdır. Bir başka deyişle, etkin olan bir kurumsal risk yönetimi dâhilinde de hatalar yaşanabilecektir. Risk gelecekle bağlantılıdır ve gelecek de belirsizdir. En etkin kurumsal risk yönetimi bile aşağıdaki durumlarda risklerin tespit edilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilirliği hakkında kesinlik sağlayamaz. Karar; kurumsal risk yönetiminin etkinliği, insanların karar verme konusundaki zayıflığı ile kısıtlıdır. Kararlar eldeki bilgiler ile belirli bir zaman aralığında ve iş baskıları altında

verilmektedir. Karar sonrası tahlillerde bazı kararların en istenen durumu ortaya çıkartmadığı görülecektir ve kararın değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

Uygulamadaki Aksaklıklar

Çok iyi tasarlanmış kurumsal risk yönetimi sistemi uygulamalarında aksaklıklar yaşanabilir. Çalışanlar talimatları yanlış anlayabilirler. Hatalı kararlar alınabilir. Dikkatsizlik, acele ile veya yorgunluktan dolayı hatalar yapılabilir. Örneğin; istisnaları incelemesi gereken bir muhasebe bölümü yöneticisi, gerekli düzeltmeyi yapmayı unutabilir; işlerin zamanında yapılmasını kontrol eden çalışanlar iyi bir etkinlik ve verimlilik göstermeyebilirler veya sistem değişiklikleri uygun eğitimler verilmeden önce yapıldığı için çalışanlar yeni sistemi kullanmakta zorlanabilir ve hata yapabilir.

Kötü Niyet

İki veya daha çok çalışanın işbirliği yaparak kötü niyetli hareket etmeleri kurumsal risk yönetimi uygulamalarının başarısız olmasına sebep verebilir. Düzen dışı faaliyetlerinin tespit edilememesi için örgüt olan çalışanlar, genellikle mali ve yönetsel süreçleri de kurumsal risk yönetiminin tespit edemeyeceği şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin; önemli bir kontrol yapan bir çalışan; bir müşteri, bir tedarikçi veya bir başka çalışan ile anlaşarak kontrol mekanizmalarını atlatıp şirkete zarar verebilir.

Maliyet ve Kazanç karşılaştırılması

Kaynaklar her zaman kısıtlı olduğundan örgütler risk yönetim aksiyonları ve kontrol faaliyetleri dâhil olmak üzere bütün aksiyonların maliyet ve kazançlarını tahlil etmek durumundadır. Herhangi bir kararın alınması veya kontrol mekanizmasının kurulması öncesinde başarısızlık ile karşılaşma riski ve bunun örgüt üzerindeki olası etkileri maliyetleri ile birlikte öngörülmalıdır. Örneğin; üretim sürecinde kullanılan hammadde maliyeti oldukça düşük, durduğu yerde bozulmayan bir hammadde ise, bu şirketin maliyeti yüksek ve karmaşık stok kontrol sistemleri kurmasına gerek olmayacaktır. Önemli risklere gereğinden az kaynak aktarılması gibi önemli olmayan risklere de fazla kontrol uygulanması maliyeti arttırıcı ve etkinliği azaltıcı bir durum yaratacaktır.

Yönetim Engeli

Kurumsal risk yönetiminin etkinliği, kurumsal risk yönetiminin işlemeden sorumlu yöneticilerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen örgütlerde dahi, bunlar yüksek risk ve kontrol farkındalığına sahip olsalar bile, bir yönetici kurumsal risk yönetimini olumsuz etkileyecek şekilde hareket edebilir. Suç işlemeye eğilimli kişiler sistemleri kırmaya veya atlatmaya çalışacaklardır. Ancak etkin kurumsal risk yönetimi bu tür kontrollerin atlatılmalarını fark edecek ve engellenmesi için kendisini iyileştirecektir. Buradaki kontrollerin yönetim tarafından atlatılması, yönetimin sisteme müdahalesi ile karşılaştırılmamalıdır. Yönetim, sistemin doğru işlemediğini tespit etmesi durumunda zararın oluşmasını engellemek için sistemde tanımlanmamış bir şekilde müdahale edebilir. Bu tip müdahaleler sistemin iyileştirilmesi ile sistem içerisinde kontrol altına alınacak ve bir daha sisteme müdahaleye gerek kalmayacaktır.

3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımına Dönüşüm Süreci

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci; şirketin risklerinin birbirlerinden bağımsız olarak yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, bir bütün olarak yönetildiği kurumsal risk yönetimi, anlayışına geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte gösterilecek verimlilik, başarı için en önemli etkidir. Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir;²³⁴

- Hedeflerin Belirlenmesi
- Risklerin Tanımlanması
- Risklerin Tahlili ve Ölçülmesi
- Mevcut Kontrollerin İncelenmesi
- Etkiler ve İhtimal
- Tahlil Tipleri

²³⁴ TÜSİAD, a.g.e. s.33

- Duyarlılık Tahlili
- Risklerin Önceliklendirilmesi
- Risk Transferi
- Risk Yönetim Eğitimi
- Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi
- İletişim ve Danışma

3.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedef belirleme olay tanımlamanın, risk değerlendirmesinin ve risk cevabının ön koşuludur. Yönetimin gerekli önlemleri almak ve başarılı olmak için riskleri tanımlayıp değerlendirmeden önce belirlenmiş hedefleri olması gerekir.²³⁵ Kurumsal risk yönetimi açısından hedeflerin belirlenmesi; genel şirket stratejileri ve kurumsal risk alma yapısı olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.²³⁶

Şirket hissedarlarının kurumsal risk alma yapısının ortak bir anlayışa sahip olabilmesi için öncelikle şirketin genel mevcut konumunu, hedeflerini ve bu hedeflerine nasıl ulaşacağını tanımlayan bir şirket stratejisi ve politikası bulunmalıdır. Bu strateji bilinmeksizin şirketin kurumsal risk alma yapısının uygunluğunu değerlendirebilmek mümkün değildir. Bir şirketin hedefleri ve buna bağlı olarak belirlenmiş olan stratejilerinin varlığı, o şirketin değer yaratma ve risk yönetimi uygulamalarına zemin oluşturacak bir iş modelinin tanımlamasına yardımcı olacaktır.

Stratejiler kadar önemli olan bir diğer unsur ise kurumsal risk alma isteği yapısıdır. Bu yapı esas olarak örgüt hissedarlarının hangi riskleri ne ölçüde almak istediğine cevap arar. Esas olarak kurumsal risk yönetimi yaklaşımının temel var oluş sebeplerinden biri de, kurumsal risk alma yapısının örgütün tüm birimlerince doğru bir şekilde anlaşılma ve iş ile ilgili tüm faaliyetlerde söz konusu yapıya uygun iş

²³⁵ PWC, **a.g.e.** s.39.

²³⁶ TÜSİAD, **a.g.e.** s.34.

kararlarının alınmakta olduğu konusunda örgüt üst yönetimine ve yönetim kuruluna makul bir seviyede güvence oluşturmaktır.

Yönetimin gerekli önlemleri almak ve başarılı olmak için riskleri tanımlayıp değerlendirmeden önce belirlenmiş hedefleri olması gerekir. Bu çerçevede içerisinde kurum hedefleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²³⁷

Stratejik hedefler: Bir örgütün hedefleri geniş tanımıyla o hedefin neyi başarmayı arzu ettiğini belirler. Örgütün görevi ve stratejik hedefleri genellikle aynı kalsa da, strateji ve ona bağlı hedefler daha hareketlidir ve değişen iç ve dış şartlara göre ayarlanır. İlgili şartlar değiştikçe, strateji ve ona bağlı hedefler, stratejik hedeflerle aynı noktaya gelir. Stratejik hedefler, örgütün amaç ve hedefiyle aynı noktada olan ve bunları destekleyen, yüksek hedeflerdir. Stratejik hedefler yönetimin, çıkar sağlayıcılar için değer yaratmaya çalışırken hangi kararları verdiğini yansıtır. Yönetim stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için alternatif yolları değerlendirirken, bu seçeneklerin getireceği riskleri ve bunların etkilerini belirler.

Faaliyet ile ilgili hedefler: Faaliyet ile ilgili hedefler, örgütün işlemlerinin etkinlik ve verimlilikleriyle alakalıdır. Bu hedeflere, faaliyet ile ilgili etkinliğin ve verimliliğinin, örgütün temel hedeflerine doğru ilerlemesi için gelişmesini sağlayacak alt hedefler de dâhildir. Faaliyet ile ilgili hedefler, örgütün faaliyet gösterdiği iş, endüstri ve iktisadi çevreyi yansıtmalıdır. Örnek olarak hedefler, en kaliteli olmak için rekabetten kaynaklanan baskıya, ürünleri pazara taşımak için düşük döngü zamanına veya teknolojideki değişikliklere uygun olmalıdır. Yönetim, hedeflerin gerçeği ve pazarın taleplerini yansıttığından ve anlamlı etkinlik ve verimlilik ölçütlerine sahip olduğundan emin olmalıdır. Alt hedeflerle birleştirilmiş ve net olan işletme hedefleri başarılarının yapıtaşlarıdır. Faaliyet ile ilgili hedefler kaynakların bölüştürülmesinin yönetilmesi sırasında odak noktasını oluşturur. Eğer örgüt işletme hedefleri açık değilse ve iyi tasarlanmamışsa, kaynaklar yanlış kullanılabilir.

Raporlama hedefleri: Güvenilir raporlama, yönetime amacı için kullanılacak olan kesin ve tam bilgiler sağlar. Yönetimin karar verme işlemlerine, örgütün faaliyetlerine ve etkinlik ve verimliliğin izlenmesine yardımcı olur. Pazarlama

²³⁷ PWC, a.g.e. s.40.

programlarının sonuçları, günlük satış raporları, üretim kalitesi ve müşteri memnuniyet sonuçları bu tip raporlara örnektir.

Mevzuata uygunluk hedefleri: Örgütler işlerini ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yapmalı ve bunu sağlamak için bazı önlemler almalıdır. Bu şartlar pazarla, fiyatlamayla, vergilerle, çevreyle, çalışanların refahı ve uluslararası ticaretle ilgili olabilir. İlgili yasa ve yönetmelikler, mevzuata uygunluk hedefleriyle birleşmiş olan en düşük davranış standartlarını belirler. Örnek olarak, mesleki sağlık ve güvenlik yönetmelikleri şirketin hedefini “Bütün kimyasalları yönetmeliklere uygun bir şekilde paketleyip, etiketlendirmek” olarak tanımlanmasını sağlar.

Etkin kurumsal risk yönetimi örgütün hedeflerine ulaşıldığına dair makul bir oranda güvence vermesi gerekir. Uygun olarak yapılan hedef belirleme işlemi kurumsal risk yönetiminin çok önemli bir parçasıdır. Örgütün ulaşmaya çalıştığı belirli ölçülebilir hedefler olsa da bu hedeflerin farklı önem ve öncelikleri olabilir. Buna bağlı olarak, bir örgütün belirli hedeflerine ulaşmasında makul oranda bir güvencesi olması gerekse de, bu durum örgütün bütün hedefleri için geçerli olmayabilir.

3.2.2. Risklerin Tanımlanması

Etkin bir risk yönetimi sistemi için iyi kurulmuş, kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci oldukça önemlidir. İlk olarak risk unsurlarının belirlenmesi sırasında tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde etkisi olabilecek sebeplerin ve olayların kapsamlı bir listesinin oluşturulması gerekir. Bu olaylar hedeflerin gerçekleştirilmelerini engelleyebilecek, sonuçları azaltabilecek veya geciktirebilecek etkilere sebep olabilir. Önemli olan temel sebeplerin ortaya çıkarılmasıdır.

Risklerin tanımlanması için kontrol listeleri, kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar, akış şemaları, tartışmalar, sistem tahlilleri, senaryo tahlilleri ve sistem mühendislik teknikleri kullanılmaktadır. Kullanılan yaklaşım, gözden geçirilen faaliyetlerin doğasına, risk tiplerine, örgütün iç unsurlarına ve risk yönetim çalışmasının amacına bağlı olarak değişecektir.

Kurumdaki tüm olası risklerin belirlenememesi risk yöneticilerinin bu riskler ile başa çıkmasını engelleyecek ve bu risklerin olası zararlarını ortadan kaldırma ihtimali de azalacaktır.²³⁸

3.2.3. Risklerin Tahlili ve Ölçülmesi

Risk tahlili bir önceki aşamada belirlenmiş olan risklerin daha detaylı anlaşılması ile ilgilidir. Risk tahlili risklerin sebeplerinin, olumlu veya olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesinden oluşur. Risk tahlili sırasında bir ön tahlil yapılmasında fayda bulunmaktadır. Böylelikle daha detaylı tahlile geçmeden önce aynı tip riskler bir araya toplanabilir veya düşük önemdeki riskler kapsam dışında değerlendirilebilir. Kapsam dışında olması öngörülen riskler de kayıt altına alınmalı ve gelişimleri izlenmelidir.²³⁹

3.2.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi

Risklerin azaltılması için var olan süreçler, araçlar veya uygulamalar ve bunların zayıf ve kuvvetli yönleri incelenmelidir. Mevcut kontroller daha önce yapılmış risk tahlilleri sonucunda tasarlanmış ve günlük ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılamış olabilir. Ancak bu kontrol tasarımlarının şirketin mevcut durumdaki ihtiyaçlarını karşılamada ne derece yeterli olduğu belirlenmelidir.

3.2.3.2. Etkiler ve İhtimal

Tek başına etki veya olasılık, riskin öneminin belirlenmesinde kullanılmamalıdır. Risklerin önem seviyesi, etkiler ve olasılıkların bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Etki ve olasılığın tahmin edilmesinde istatistiksel tahlil ve hesaplamalar kullanılabilir. Eğer elde bulunan bilgiler yetersiz, konu ile doğrudan ilgili ve güvenilir değil ise belirli bir olayın ya da sonucun oluşacağına dair bireylerin veya grupların tahminlerine dayandırılan tahlil yapılabilir. Etkileri ve olasılıkları tahlil

²³⁸ TÜSİAD, a.g.e. s.52, 53.

²³⁹ TÜSİAD, a.g.e. s.53.

edilirken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikleri kullanılmalıdır. Bilgi kaynakları şunlardır;

- Eski kayıtlar,
- Uygulamalar ve ilgili tecrübeler,
- İlgili basılmış kaynaklar,
- Pazar araştırmaları,
- Oylama sonuçları,
- İktisadi, teknik veya diğer modeller,
- Uzman görüşleri.

Kullanılabilecek bazı teknikler ise şunlardır:

- İlgili alanda uzmanlarla yapılacak görüşmeler,
- Değişik alanlarda uzmanların bir arada kullanılması,
- Anketler ile kişilerin değerlemeleri,
- Modellerin ve benzetim yönteminin kullanılması.

Tahliller sırasında kullanılan varsayımlar mutlaka belgelenecek kayıt altına alınmalıdır.

3.2.3.3. Tahlil Tipleri

Risk tahlili; tahlil edilecek riske, tahlilin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Tahlil duruma göre niteleyici, yarı- niceleyen, niceleyen veya bunların bir birleşimi sonucunda karma bir tahlil olabilir. Bu tahlil tiplerini karmaşıklık ve maliyet özelliklerine göre en yüksekten düşüğe doğru; niceleyen, yarı- niceleyen ve niteleyici şekilde sıralamak mümkündür.

Risklerin tanımlanması, risklerin sıralanması, olasılık ve etki ile yapılan risk haritaları, hedefler veya birimler bazında yapılan risk haritaları, risk korelasyonlarının tanımlanması yöntemleri ile yapılan risk tahlilleri, niteleyici tahlillerdir.²⁴⁰ Niteleyici tahlil, olayların olası etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma olasılıklarını, bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir. Geçmişte yaşanan olaylara dayandırılmalı ve bu olaylar ile ilgili veriler ile desteklenmelidir. Niteleyici tahlil aşağıdaki durumlarda kullanılabilir;²⁴¹

- Daha detaylı tahlil gerektiren risklerin belirlenmesi için yapılacak hazırlık çalışmalarında,
- Kararlar için bu tip tahlillerin uygun ve yeterli olduğu durumlarda,
- Niceleyen tahlil için gerekli veri veya kaynaklar yetersiz olduğunda,
- Söz konusu riskin yapısal özellikleri gerekli kıldığında.

Bu yaklaşımın faydaları karar verme sürecini görmenin kolay olması, standart olarak belirlenen yasal düzenlemelere dâhil edilmesinin kolay olması, iyileştirmelere yönelik denetimlerde temel olarak kullanılabilmesi ve değerlemeyi yapmanın kolay olmasıdır. Olumsuz yani ise, bakıldığında hangi standartlara ulaşılmaya çalışıldığını tam olarak göstermemesi, bu nedenle de, özellikle risk tahlilinde acemi olanlar için anlamının zor olmasıdır.²⁴²

Yarı-Niceleyen tahlilde niteleyici tahlilde kullanılan kelimelerden oluşan tanımlamaların yerini rakamlar almaktadır. Yarı-Niceleyen tahlil etkileri ve olasılıkları çok yüksek olan risklerin aralarındaki farkların ortaya konmasında da eksik kalabilecektir.

Niceleyen tahlil, veri kaynaklarını kullanarak etki ve olasılık tahminlerini rakamsal değerler ile ifade etmeyi amaçlamaktadır. Tahlil sonuçlarının kalitesi

²⁴⁰ Enterprise Risk Management: An Idea Whose Time Has Come / University of Virginia, (Çevrimiçi), <http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/fe-tokyo/symposium/sympo2007/shenkir.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.01.2012).

²⁴¹ TÜSİAD, **a.g.e.** s.56.

²⁴² A Code Of Practice For Risk Assessment In The Department Of Physics – Advanced Techniques, (Çevrimiçi) <http://www.phy.cam.ac.uk/cavendish/hands/cops/RACopAdv.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.01.2012) June 2001, s.2

kullanılan verinin doğruluğu ve bütünlüğü ve kullanılan modelin geçerliliğine bağlıdır. Etkilerin ve ihtimallerin belirsizlik ve değişkenliği tahlil esnasında göz önünde bulundurulmalı ve etkin bir şekilde raporlanmalıdır.

3.2.3.4. Duyarlılık Tahlili

Risk tahlili kapsamında yapılan varsayımlar kesin ve kusursuz olamayacağından belirsizliğin varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için duyarlılık tahlilinin yapılması gereklidir. Duyarlılık tahlili aynı zamanda olası kontrolleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının uygunluğunun ve etkinliğinin test edilmesi için de kullanılabilir bir tahlil türüdür. Temel olarak belirli örneklemeler altında modelin esnekliğinin belirlenmesi için kullanılır.

3.2.4. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risklerin önceliklendirilmesinin amacı risk tahlillerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi riskin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar vermektir. Risklerin önceliklendirilmesi, risklerin tahlil edilmesi ile ortaya çıkan risk önem derecesinin, önceden belirlenmiş risk ölçütleri ve risk alma isteği ile karşılaştırılmasını ve böylelikle öncelikli olarak üzerinde durulması gereken risklerin belirlenmesi sürecini içermektedir.

Riskler önceliklendirilirken önce riskler sıklıklarına, önemlerine ve zaman içindeki etkilerine göre bir öncelik sırasına dizilir ve derece verilir. Daha sonra risklerin etkilerini grafiklerle detaylandıran risk haritaları geliştirilir. Öncelikli risklerin sahiplenilmesi gerçekleştirilir. Bu durum belirli bir fonksiyon veya birim tarafından atama şeklinde yapılabilir. Son olarak da riskler önemine göre risk sınıflarına sokulur; düşük, orta ve yüksek derecede önemli riskler. Yüksek derecede önemli risklerin olası nedenleri araştırılır, kontrol teknikleri geliştirilir ve bunlara nasıl karşılık verilebileceğine dair öneriler sunulur.²⁴³

Risklerin bu şekilde değerlendirilmesi sürecinde örgütün hedefleri ve alternatif fırsatların olası sonuçları göz önüne alınmalıdır. Hedefler ile uyumlu olan birden fazla

²⁴³ AON, A Strategy for Incorporating Risk Assessment in the Compliance and Ethics Agenda, US, (Çevrimiçi) <http://www.aon.com/default.jsp>, (Erişim Tarihi:18.01.2012), February 2006

alternatif olması durumunda, seçim yapılırken alternatiflerin olası kayıpları ve kazançları objektif bir şekilde değerlendirilmelidir. Diğer seçeneklerin arasında yapılacak seçim ise şirketin risk alma isteği seviyesine uygun bir şekilde yapılmalıdır.

Kararların verilmesi esnasında risk daha geniş bir alanda ele alınarak sadece şirket ve ortakları için değil aynı zamanda diğer menfaat grupları içinde ele alınmalıdır. Bazı durumlarda risklerin önceliklendirilmesi sonucunda daha detaylı risk tahlili yapılması gereği ortaya çıkabilir.

3.2.5. Risk Transferi

Risk transferi, riskin bir parçası veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Bu paylaşım mekanizmaları arasında anlaşmaların kullanılması, sigorta uygulamaları ve ortaklık gibi örgüt ile ilgili yapılandırmalar sayılabilir. Genellikle riskin paylaşılması sırasında ortaya bir maliyet çıkacaktır, örneğin sigorta için prim ödenmesi gibi. Bu nedenle risk transfer kararlarında fayda maliyet tahlili dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Riskin transfer edilmesi ile başka bir risk alınmış olur. Bu da riski üstlenen tarafın riski uygun ve etkin bir şekilde yönetememesi riskidir.

3.2.6. Risk Yönetim Eğitimi

Kurumsal risk yönetimi kavramı tüm dünyada göreceli olarak yeni bir kavramdır. Bu nedenle yeterli eğitim ve tanıtım faaliyetleri olmaksızın çalışanların bu sistemi anlamalarını ve derhal uygulamaya geçirmelerini beklemek gerçekçi olmayacaktır. O nedenle öncelikle örgüt içerisinde kurumsal risk yönetimi çalışmalarına liderlik edebilecek yapının belirlenmesi önemlidir. Ancak aynı derece önemli olan bir diğer husus da örgüte uygun bir eğitim programı oluşturabilmektir. Bu alanda dış destek alınması son derece uygun olacaktır. Eğitim programı hem kavramsal hem de uygulamaya yönelik olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi daha öncede belirtildiği gibi örgüt için çok önemli ve radikal bir değişimdir. Bu nedenle şirketin tüm çalışanlarının

görev ve sorumluluklarına paralel olarak kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi başarı için oldukça önemlidir.²⁴⁴

3.2.7. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

Risk yönetim sisteminin ihtiyaçlara ne derece etkin bir şekilde cevap verebildiği veya ne derece etkin olarak kullanılabilirdiğinin takip edilmesi sürekli başarı için son derece önemli bir unsurdur. Bu kapsamda sonuçlar riske göre ayarlanmış yöntemlerle değerlendirilmeli ve böylelikle risk yönetim uygulamalarının sonuçlarının, genel işletme sonuçlarına ne derece yansıdığı belirlenmelidir.

Örgütler çeşitli nedenlerle sürekli bir değişim içerisindeyler. Kimi sektörlerde ve işlerde bu değişim daha az hissedilirken kimilerinde çok yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik bu değişime zamanında ve doğru tepkiler vermeleri ve değişime hızlı uyum sağlamalarıdır. Risk yönetim sistemi de sürekli değişen bir örgütün bir parçası olarak sürekli gelişmeli ve kendisini yenilemelidir. Aksi takdirde örgütün karşı karşıya olduğu birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmesinde geç kalınabilir.

Sürekli izleme ve gözden geçirme faaliyeti, risk yönetim uygulamalarının güncel ve amaca yönelik bir içerikte kalması için gereklidir. Zaman içerisinde risklerin etkilerini ve olasılıklarını etkileyen faktörler ve dolayısı ile riskleri yönetmek için gerekli faaliyetlerin maliyetleri ve faydaları da değişim gösterebilecektir. Bu sebeple risk yönetimi sürecini sürekli ve sistematik olarak tekrarlamak gereklidir.

Risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde izlenebilmesi ve geliştirme önerilerinin oluşturulabilmesi için her adımın uygun bir şekilde belgelenerek kayıt altına alınması gerekmektedir. Varsayımlar, yöntemler, veri kaynakları, tahliller, sonuçlar ve alınan kararların sebepleri belgelenmesi gereken temel konular arasındadır. Sürecin kayıt altına alınmasında aşağıda belirtilen temel ilkeler unutulmamalıdır;²⁴⁵

- Yasal ve ticari kayıtlama gereksinimleri,

²⁴⁴ TÜSİAD, a.g.e, s.61.

²⁴⁵ TÜSİAD, a.g.e, s.63.

- Kayıtların yaratılması ve saklanması maliyetleri,
- Bilginin tekrar kullanımı.

3.2.8. İletişim ve Dayanışma

İletişim ve danışma risk yönetim sürecinin her adımında oldukça önemli bir yere sahiptir. Karar alıcılardan menfaat sahiplerine yapılacak tek yönlü bilgilendirme yerine karşılıklı bir iletişim kurulmalıdır. Risk yönetimi sürecinin başlarında örgüt içi ve dışı menfaat grupları ile gerçekleştirilecek iletişimin koşullarını düzenleyen bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Bu plan, hem riskler hem de risk yönetimi süreci ile ilgili önemli konulara açıklık getirmelidir.

Etkin bir örgüt içi ve dışı iletişim, risk yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu olanların ve menfaat sahiplerinin hangi kararların alındığını ve bunların sebeplerini açık bir şekilde anlamaları açısından oldukça önemlidir. Menfaat sahiplerinin yargıları, alınan kararlar üzerinde önemli bir etki oluşturacağından, risk ile ilgili görüşlerin tanımlanması, kayıt altına alınması ve karar alma sürecine bütünleşmiş olmaları oldukça önemlidir.

3.3. Kurumsal Risk Yönetiminde Yasal Düzenlemeler

3.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Yasal Mevzuat

Kurumsal risk yönetimi risk dolu ortamlarda yönetimlerin daha etkin çalışmasını sağlar; Türkiye gibi hareketli piyasalarda ise bu bir avantaj haline gelmektedir. Risk yönetimi ve iç denetimde uluslararası standartlar bir örgütün kendi sektörüne, süreçlerine ve standartlara göre bir risk çerçevesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Bu standartlar, bir örgütün hem kendi sektörünün özelliklerini, hem de kendi iş süreçlerini dikkate alarak, bunları uluslararası standartlarla birleştirmesinde ve bir risk çerçevesi oluşturmasında bir adım olmaktadır.²⁴⁶

²⁴⁶ Zeynep MERİÇ: "Kurumsal Risk Yönetimi", (Çevrimiçi)
<http://www.elegans.com.tr/Arsiv/66/Haber013.Html>, (Erişim Tarihi:20.02.2012).

Bu standartlar içinde en çok kabul görmüş ve en yaygın uygulanan yasal düzenlemeler bu bölümde açıklanmıştır.

3.3.2. Sarbanes-Oxley Yasası (SOX)

Sarbanes Oxley Kanunu, ABD'de Sermaye Piyasası Kurumunun dengi olan SEC tarafından, ABD sermaye piyasalarında faaliyet gösteren yerli ve yabancı işletmeler için getirilmiş en önemli düzenlemedir. 30 Temmuz 2002' de Başkan George W. Bush "Sarbanes-Oxley Act of 2002" yi imzalamıştır. İşletmelerin özellikle kurumsal yönetim kadrolarına ve denetim komitelerine ciddi yükümlülükler ve yeni raporlama şartları getirmiştir.²⁴⁷

ABD'de meydana gelen Enron, Worldcom ve Xerox gibi büyük şirketlerin muhasebe ve denetim hilelerinden sonra 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu ile özellikle halka açık şirketlerin denetiminin izlenmesi, denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, şirket sorumluluğunun ve üst yönetim düzeyinde açıklama sorumluluğunun artırılması, halka açık şirketlerin mali raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın artırılması ve kurumsal yönetim alanlarında getirdiği düzenlemelerle yeni bir dönem başlamıştır.²⁴⁸

Sarbanes Oxley Kanunu; muhasebe gözlem kurulunun kuruluşu ve işleyişi, denetim işletmesinin bağımsızlığı, şirketin sorumluluğu, mali bilgilerin artırılması, tahlil çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu, beyaz yakalılar suçları ile ilgili cezaların artırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olmak üzere 11 ana başlıktan oluşmaktadır.²⁴⁹

Denetimde bağımsızlık ve etkinlik sağlayarak mali yatırımcıların korunmasını amaçlayan yasa bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak, menkul kıymetler yasalarına yeni hükümler getirmekte, denetimde bağımsızlığı engellemeye ve yatırımcıları

²⁴⁷ İzzet KARACA:"Unilever ve İç Kontrol", **TIDE XI. Türkiye İç Denetim Kongresi**, (Çevrimiçi) www.tide.org.tr/uploads/izzet_KARACA.ppt, (Erişim Tarihi:20.02.2012), İstanbul, 2007.

²⁴⁸ Halime TEMEL:"Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 45 Sayı:519, 2008, s.95.

²⁴⁹ **SOX**, Sarbanes-Oxley Act, (Çevrimiçi) <http://www.sarbanes-oxley.com>, (Erişim Tarihi:20.02.2012), 2002.

yanıltmaya yönelik aykırılık ve suçlara ilişkin olarak medeni yasa ve ceza yasasında yer alan yaptırımlara on kata varan artırımlar getirmektedir. Yasanın getirdiği en önemli yenilik, denetimde etkinlik ve bağımsızlığı sağlamak amacıyla denetim faaliyetlerinin gözetimi ve denetimi ile görevli bir üst kurul oluşturulmasıdır.²⁵⁰

Türkiye, Enron, Xerox ve Worldcom vakalarını yaşamamak için başkalarının tecrübesinden faydalanmayı başarmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sarbanes Oxley Kanununun hükümlerini, SPK'nın seri X No: 16 tebliğinde 02.11.2002 tarihinde Seri: X No:19 Sermaye Piyasasında bağımsız denetim hakkında tebliğde değişiklik yapılmasına dair tebliğinde yapılan değişikliklerle Türkiye'de uygulamaya geçirmiştir.

3.3.3. İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve (COSO)

COSO, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission olarak bilinen Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, 1985'de beş kuruluş tarafından mali raporlamanın kalite ve standartlarını geliştirmek amacıyla oluşturulmuş bir özel sektör önceliğidir. COSO temelde National Commission on Fraudulent Financial Reporting adıyla ortaya çıkmıştır. Treadway Komisyonunun en önemli hedefi; sahte mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. Komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, destekleyici örgütlerin iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecekt standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu amaçla Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (COSO) “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” raporunu 1992’de yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir. 1992 yılında internal control-integrated framework raporu ile iç kontrolün tanımı ve standartlarını belirlemiş, 2004 yılında “Enterprise Risk Management-Integrated Framework (Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve)” adlı raporu yayınlamıştır. Söz konusu rapor risk yönetimi, iç denetimin etkinliği ve

²⁵⁰ Sarbanes Oxley Yasasının Denetim Bağımsızlığını ve Etkinliği ve Sermaye Piyasasında Şeffaflığı Sağlama Açısından Değerlendirilmesi,(Çevrimiçi) <http://www.modav.org.tr/upload/tezler/Sarbanes-Oxley.pdf>, (Erişim Tarihi:21.02.2012), s.1.

tarafsızlığı gibi konularda örgütlere kaynak teşkil etmekte olup iç denetim organları tarafından yol haritası olarak kabul görmektedir.²⁵¹

COSO modeline göre, iç kontrol üst yönetimden başlayarak tüm örgüt çalışanları tarafından uygulanan ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi konusunda kabul edilebilir bir güvence sağlamayı amaçlayan bir süreçtir.

İç denetimle ilgili standartları dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. Kurumsal risk yönetimi ile ilgili COSO belgesi başarılı bir çerçeve için bir eylem planı oluşturmak üzere gerekli ilk adımları içermektedir. COSO'nun Control Self Assessment (Kontrol Öz-Değerlendirme) gibi bazı yöntemleri Türkiye'deki holdingler ve bankalar tarafından uygulanmaya başlanmıştır.²⁵²

3.3.4. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)

Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim felsefesinin şeffaflık, hesap verebilirlik, nesnel adalet ve kurumsal ve toplumsal sorumluluk ilkelerini sadece borsa şirketlerine özgülenmiş, onları aynı zamanda anonim ve limited şirketler hukukunun bir parçası haline getirmiş, yani bir anlamda somutlaştırmıştır.²⁵³

Yeni Türk Ticaret Kanunu'na ("Yeni Kanun") hâkim olan düşünce; kurumsal yönetim, yani "Corporate Governance"ın, halen borsa şirketleri için öngörülen kurallar bütünü olmasına rağmen, esasında tüm işletmelere uygulanması gereken bir içerik olduğudur. Bu içerik yatırımcıya güven vermeyi, sürdürülebilir gelişmeyi hedefler. Bu sebeple Yeni Kanun, tüm sermaye şirketlerine uygulanan iyi yönetime, iç ve bağımsız denetime ilişkin somut hükümler getirmiştir. Yeni Kanun'un amacı son yıllarda dünyada yaygınlık kazanan ancak ülkelerin iktisadi, mali, siyasi ve kültürel yapılarının farklılığı dolayısıyla çeşitlilik gösteren bu açılımı, Türk hukukuna sade ve karmaşa

²⁵¹ GÜNEŞ, a.g.e. s.56.

²⁵² MERİÇ, a.g.e.

²⁵³ Faik ERDOĞAN:" Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısında Kurumsal Yönetim İlkelerinin Oynadığı Rol", (Çevrimiçi), <http://www.haberortak.com/Haber/Konuk-Yazarlarimiz/09062009/Yeni-Turk-Ticaret-Kanun-Tasarisinda-Kurumsal-Yonetim-Ilkelerinin-Oynadigi-Rol>, (Erişim Tarihi:21.02.2012).

yaratmayacak şekilde yansıtmaktır. Yeni Kanun'a temel oluşturan kurumsal yönetim içeriği aşağıdaki gibi özetlenebilir.²⁵⁴

- Yeni Kanun'un kurumsal yönetim yaklaşımı dört ana temel üzerine oturmaktadır. (1) derinlemesine şeffaflık, (2) adillik, (3) hesap verilebilirlik, (4) sorumluluk. Bu dört ana temel, kurumsal yönetim öğretisinde evrensel niteliktedir.

- Derinlemesine şeffaflık, münferit şirketin ve şirketler topluluğunun (1) Mali Tablolarında, (2) Yönetim kurulunun ("YK") yıllık faaliyet raporunda, (3) Bağımsız denetiminde, (4) İşlem denetçisinde ve (5) Tüm denetleme raporlarında aranmıştır.

- Adillik, menfaatler dengesi kurularak ve nesnel adalet ile sağlanmıştır.

- Hesap verilebilirlik, YK raporlarında, bilgi akışında, geniş bilgi ve inceleme haklarında somutlaşmıştır.

- Sorumluluk, hesap verilebilirliğe paralel olarak düzenlenmiştir.

Ticari ve iktisadi hayattaki gelişmeler ve değişimlerin yarattığı hukuki boşluk ve sorunlara evrensel ölçülerde cevap verecek nitelikte düzenlemeler içeren Türk Ticaret Kanunu'nun; özellikle işletmelerde iç denetim açısından incelendiğinde hükümlerinin, işletmelerin kurumsallaşmasına önemli katkıları olacaktır.²⁵⁵

3.3.5. İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) kurumsal yönetim ilkelerini, 1999 yılında onaylanarak; politikacılar, yatırımcılar, şirketler ve dünya çapındaki diğer paydaşlar için önemli bir ölçüt haline getirmiştir. Bu ilkeler, OECD üyesi olan ve olmayan ülkelerdeki yasal ve düzenleyici girişimler için özel, belirli ve gelişmiş bir rehberlik sağlamıştır. Mali İstikrar Formu, mali yönden sağlam sistemler için on iki önemli prensipten biri olarak

²⁵⁴ PWC:" Yeni Türk Ticaret Kanunu, Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme", (Çevrimiçi), <http://www.pwc.com/tr/tr/publications/assets/ttk-yeni-turk-ticaret.pdf>, (Erişim Tarihi:21.02.2012).

²⁵⁵ Nuran CÖMERT:"Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim ve İç Kontrol", **İç Denetim Dergisi**, Sayı:21, 2008.

belirlenmiştir. İlkeler aynı zamanda OECD üyesi olan ve olmayan ülkeler arasında gelişmiş bir ekonomik işbirliğinin gelişmesini de sağlamaktadır.²⁵⁶

Prensip, son zamanlarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri de dikkate alarak yeniden gözden geçirilmiştir. Politika yapıcılar; mali piyasa istikrarının, yatırımların ve iktisadi büyümenin sağlanmasında Prensiplerin önemli bir katkı sağladığının farkına varmışlardır. Şirketler, kurumsal yönetim ilkelerinin rekabeti olumlu yönde etkilediğini anlamışlardır. Yatırımcılar, özellikle de kolektif yatırım kurumları, kurumsal yönetim prensiplerinin uygulanmasında önemli rollerinin olduklarının ve bu sayede de yatırımlarının değerinin arttığının farkına varmıştır. Günümüz iktisadi yaşamında, kurumsal yönetim prensiplerine olan ilgi, hissedarların bireysel şirketlerdeki etkinlik ve verimliliğinin de ötesine geçmiştir.²⁵⁷

OECD kurumsal yönetim ilkeleri gözden geçirilerek 2002 yılında yenilenmiştir. Bu gözden geçirilme kapsamlı bir araştırma tarafından desteklenmiş ve ülkelerin karşı karşıya kaldığı farklı kurumsal yönetim sorunları da gündeme alınmıştır. İlkeler, bağlayıcılığı olmayan standartlar sunan canlı bir araçtır ve tek tek ülkelerin ve bölgelerin özel durumlarına uyarlanmış “iyi uygulamalar” olmasının yanı sıra iyi bir rehberlikte sağlamaktadır. OECD kurumsal yönetim ilkeleri beş ana başlıkta toplanır:

- Hissedarların hakları,
- Hissedarlara eşit muamele yapılması,
- Kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları.

²⁵⁶ OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, (Çevrimiçi) www.yenittk.com/.../guncel-yayinlar-raporlar-oecd-kurumsal-yoneti., (Erişim Tarihi:21.02.2012), Fransa, 2004, s.3.

²⁵⁷ OECD, **a.g.e.** s.4.

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Küreselleşme ile artan rekabet, değişen iktisadi ve teknolojik koşullar, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında riskleri etkilemekte, yeni risk unsurlarını ortaya çıkarmakta veya mevcut riskleri değiştirmektedir. Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen işletmelerin, kurumsal risk yönetimine öncelik vermektedir. Hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek, uzun vadede yüksek etkinlik ve verimlilik sergilemek işletmelerin önceliğini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, riskin kaçınılması değil yönetilmesi gereken bir konu olduğunu göstermektedir.

Riskin işletmeye etkisini azaltmak, işletme yönetimini beklenmedik olaylardan korumak için kontroller geliştirilmesi ve bu kontrollerin iş süreçlerine yerleştirilmesi gerekir. Bu gereklilik ile iç denetimden üst yönetime risklerin yönetimi ve iç kontrollerin etkinliği konularında yardımcı olması, kontrolleri sürekli izlemesi, yeni kontroller önermesi beklenmektedir. Çünkü iç denetim; muhasebe ve mali raporlama sisteminin işlerliği, güvenilirliği, iç kontrollerin yerindeliği, risk yönetiminin etkinliği konularında yönetim kuruluna gerekli güvenceyi sağlayabilecek etkili araçlardan biridir. Bu nedenle, şirket yönetim kurulunun pay ve menfaat sahiplerine karşı sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için, işletmelerde mutlaka iç denetim faaliyetine ihtiyaç olmaktadır.²⁵⁸

Öte yandan iç denetim, yalnızca olağan koşulları değil, olağan üstü koşulları da kapsayıcı niteliktedir. İç denetim bir örgütün risk yönetim, kontrol, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek suretiyle olağanüstü koşulların ifadesi olan bunalım dönemlerinde de, işletme yönetimlerince krizin yönetilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. İşletme yönetimlerinin örgüt içinde bağımsız ve etkili bir şekilde kullanabileceği bir yönetim yaklaşımıdır.

²⁵⁸ Ali Kamil UZUN:” **Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim**”, (Çevrimiçi), www.denetimnet.net/.../Kurumsal_Risk_Yönetimi_ve_İç_Denetim.pdf, (Erişim Tarihi:25.02.2012), s.2.

Riskleri yönetmenin güçlü kurumsal yönetim açısından önemi daha fazla anlaşılmakta ve kabul görmektedir. Örgütler, karşılaştıkları iş risklerinin tamamını (sosyal, ahlaki ve çevresel riskler ve mali ve faaliyet ile ilgili riskler) tanımlama ve bu riskleri kabul edilebilir bir seviyede tutacak şekilde nasıl yönettiklerini açıklama baskısı altındadırlar. Bu arada, örgütler risk yönetimi konusundaki daha az eşgüdümlü yaklaşımlara kıyasla bu çerçevelerin faydalarını gördükçe ve anladıkça, kurumsal risk yönetimi çerçeveleri daha da genişlemiş ve büyümüşlerdir. İç denetim, riskin yönetilmesine, hem güvence hem de danışmanlık rolleri ve görevleriyle ve çeşitli yollarla katkıda bulunur.²⁵⁹

İşletme ve örgütlerde iç denetim; risk ve kontrol değerlendirme faaliyetlerine destek sağlar, işletme faaliyetlerini izler, faaliyetlere ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur, kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder. İç denetim faaliyetinin çok yönlü kapsamı; mali denetim, uygunluk denetimi, faaliyet denetimi ve bilgi sistemleri denetimi gibi çeşitli denetim faaliyetlerini içerir. Bu işlev ve kapsam özellikleri ile iç denetim; işletme ve örgütlerde mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk, faaliyetlerin iktisadiliği, etkinliği ve verimliliği, bilgi sistemlerinin güvenliği ve güvenilirliği için vazgeçilmez, olmazsa olmaz faaliyetlerden biri olarak kabul edilir. İç denetim, işletme ve örgütlerde hesap verebilirliğin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır. Risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliği bulunmaktadır. Kurumsal yönetim kalitesini geliştirir, kurumsal değeri yükseltir. Pay ve menfaat sahipleri için güvence sağlar. Kurumsal itibarın güvencesidir.²⁶⁰

Dünyada yaşanan mali buhranların etkisi, şirketlerdeki yolsuzluklar, faaliyetlerde muhasebe hile ve hataları işletme iflas sayısında artışa neden olmuştur. Bu durum işletmelerde üst düzey yöneticilerinin zamanlarını bunalımlara karşı stratejik amaç oluşturmak yerine kurumsal risklerin yönetilmesinde iç denetime daha çok önem

²⁵⁹ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü: "IIA Pozisyon Raporu: İç denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol", (Çevrimiçi), [www.tide.org.tr/.../PP-Kaynak Temininde İç Denetimin Rolü.pdf](http://www.tide.org.tr/.../PP-Kaynak_Temininde_Ic_Denetimin_Rolu.pdf), (Erişim Tarihi:26.02.2012), İstanbul, 2009, s.2.

²⁶⁰ Ali Kamil UZUN: "İç Denetim Nedir?", (Çevrimiçi), <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/%C4%B0%C3%A7%20Denetim/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale.pdf>, (Erişim Tarihi:26.02.2012).s.1.

vermeleri gerektiğini göstermektedir.²⁶¹ Aynı zamanda yatırımcının güveninin tesis edilmesine yönelik olan kurumsal risk yönetiminde iç denetim uygulamaları, işletmelere yeni yükler getiriyor gibi gözükse de, gerek yerli gerekse yabancı sermayenin katılımını sağlaması açısından, oldukça önemli bir kavramdır. İşletmelerde iç denetim bölümlerinin faaliyetlerinde riskleri dikkate alarak risk odaklı iç denetim gerçekleştirmesi ve işletmelerde iç kontrol sisteminin tesisi için risk değerlendirme sürecine verilen önem hızla yaygınlaşmaktadır. Risk yönetiminin örgüt geneline yaygınlaştırılmasını hedefleyen ve geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarına göre daha stratejik bir risk yönetimi yaklaşımını hedefleyen Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları için üst yönetim desteğinin ve hedeflenen katma değer sağlanması bakımından risk odaklı iç denetim önemli bir işleve sahiptir.

Güçlü bir yönetimin olmazsa olmaz unsurlarından olan iç denetim; yönetim ve yönetim kurulunu birbirine yakınlaştırarak, işletmenin meslek ahlak kurallarına uygun çalışma anlayışını, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmektedir. Bu bağlamda iç denetim, şirketin risk ve kontrol değerlendirme faaliyetlerine destek sağlayarak; şirketin tüm faaliyetlerini izleyerek, bu faaliyetlere ilişkin risk oluşturabilecek ve kontrol edilmesi gereken unsurlara ilişkin önerilerde bulunmaktadır. İç denetim ayrıca, işletmelerin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlayarak, işletme içinde bir nevi bir danışmanlık faaliyeti sürdürmektedir.²⁶² Bu şekilde işletmelerde kurumsal yönetimin ilkeleri olan şeffaflığın, hesap verebilirliğin, adilliğin ve sorumluluğun yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

İç denetimin örgüte yaptığı iktisadi katkı; olası risklerin belirlenmesinde yönetime yardımcı olmak ve iç kontrollerin etkinliği ve yerindeliliğini değerlendirerek iş süreçlerinde verimliliği sağlamak, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmaktır. Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için müşteri ihtiyaçlarına cevap verip, faaliyet gösterdiği pazarda iyi bir konumda olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirecek temel unsurlardan biri de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak iş süreçlerine sahip olması,

²⁶¹ İç Denetim Hizmetleri, **Neden İç Denetim**, (Çevrimiçi) <http://www.deloitte.com/>, (Erişim Tarihi:26.02.2012).

²⁶² Ali KİBAR:”**Kurumsal Yönetim ve İç Denetim**”, (Çevrimiçi) http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/2008-05-29-AliKibarIcDenetim.pdf, (Erişim Tarihi:27.02.2012).

düzenli olarak bunları gözden geçirmesi ve gerektiğinde güncellemesidir. Süreçlere ilişkin yenilik ve iyileştirme yapılmaması ve mevcut durumun doğru ve güvenilir olup olmadığının kontrol edilmemesi maddi kayıplara ve hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır.²⁶³

Bu aşamada iç denetim birimine sahip olmak önem taşımaktadır. Çünkü verimliliğe, yeniliğe ne kadar odaklanıldığı, süreçlerin doğru işleyip işlemediği, risklerin ne kadar etkin yönetildiği, maddi kayıpların meydana gelip gelmediği, iç denetim tarafından tarafsız bir bakış açısıyla tespit edilmekte ve gerekli iyileştirmeler önerilmektedir. İç denetim bunu yaparken bir tür proaktif bir yaklaşım izlemekte, hata ve kusurlar henüz oluşmadan gerekli tespitleri yapmaktadır.

Günümüzde iç denetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Daha önceleri eksiklik ve hile bulmaya odaklanan, işlem ve kayıt odaklı iç denetim anlayışı yerini süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışına bırakarak örgüt nezdindeki risk yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir. Günümüz iç denetim anlayışı bu yapı ile verimlilik ve katma değer açısından üst yönetim için değerli bir kılavuz haline gelmiştir.

İç denetimin kurumsal risk yönetimi konusundaki temel rolü; bir örgütte önemli iş risklerinin uygun şekilde yönetilmesini ve iç kontrol sisteminin etkili şekilde işlev görmesini sağlamada yardımcı olmak üzere, örgütün kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiği konusunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır.²⁶⁴

İç denetim, bir örgüt için en uygun rolü belirlerken, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerinin uygulandığından emin olmalıdır. İç denetimin rolünü belirlerken iç denetim sorumlularının göz önünde bulundurması gereken iki temel faktör vardır, bunlar:²⁶⁵

- Kurumsal risk yönetimi konusunda yürütülecek faaliyetin iç denetçilerin bağımsızlığı ve tarafsızlığı için herhangi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı,

²⁶³ TÜSİAD:” **Yönetim Kurulları’nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461, İstanbul, 2008, s.7.

²⁶⁴ M.Ali MADENDERE:”**Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**”, Çeviri/ Derleme, Ekim 2005, (Çevrimiçi) <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netiminde%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Rol%C3%BC-%C3%87eviri-M.Ali%20Madendere.doc>

²⁶⁵ MADENDERE, **a.g.m.**

- Kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini geliştirmenin mümkün/olası olup olmadığıdır.

İç denetçilerin, işletme ve örgütlerin iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile iş süreçlerinin yerindeliliği, etkinlik ve verimlilik kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. İşin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim işletme ve örgütlere katma değer sağlamaktadır. İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için işletme ve örgütlerde yönetimlerce tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilir.²⁶⁶ Hata, hile ve suiistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır.

İç denetimin özellikle risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliğinin yanı sıra, bunalım dönemlerinde bunalımı yönetme ve bunalımdan çıkış için de iç denetimin önemli işlevleri bulunmaktadır. Bunalım dönemleri, iç denetim faaliyetinin önemini daha da arttıran dönemler olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bunalım dönemlerinde şirketlerin karşı karşıya kaldığı riskler önemli oranda artmaktadır. Bu risklerin bilinebilmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi veya azaltılabilmesi için iç denetim büyük önem arz etmektedir. Bu özellikleri ile işletmeler için vazgeçilmez bir olgu olan kurumsal risk yönetiminin etkinliğinde iç denetimin de önemli bir rolü bulunmaktadır.²⁶⁷

İç Denetçiler Enstitüsünün yayınlamış olduğu Durum Değerlendirme Raporu; kurumsal risk yönetiminin süreçleri içerisinde iç denetimin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken rolleri ortaya koymaktadır. Bu roller aşağıda belirtilmiştir:²⁶⁸

Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Temel İç Denetim Görevleri:

- Risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme,

²⁶⁶ Ali Kamil UZUN:” İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri”, (Çevrimiçi), www.icdenetim.net/.../51-letmelerde-c-denetim-faaliyetinin-rolu, (Erişim Tarihi:28.02.2012).

²⁶⁷ Ali Kamil UZUN:” Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, (Çevrimiçi), www.denetimnet.net/.../Kurumsal_Risk_Yonetimi_ve_Ic_Denetim.pdf, (Erişim Tarihi:28.02.2012), s.2.

²⁶⁸ MADENDERE, a.g.m.

- Risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme,

- Risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme,
- Önemli risklerin raporlamasını değerlendirme,
- Önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme.

Şartlı Olarak Üstlenilebilecek İç Denetim Görevleri:

- Risklerin tanımlanmasına ve ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme,
- Riskler konusunda yönetimi eğitmek ve yetiştirme,
- Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini koordine etme,
- Risklerin raporlamasını konsolide etme,
- Kurumsal risk yönetiminin oluşturulmasına öncülük etme,
- Yönetim kurulunun onayına sunulacak risk yönetimi stratejisini geliştirme.

İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Görevler:

- Risk iştahını tesis etme,
- Risk yönetimi süreçlerini kuruma önerme,
- Riskler konusunda yönetim güvencesi sağlama,
- Risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme,
- Yönetim adına risk uygulamalarını yürütme,
- Risk yönetimi nedeniyle hesap vermektir.

İç Denetçiler Enstitüsü'nün vurguladığı en önemli husus, risk yönetimi konusundaki sorumluluğun yönetime ait olduğunun örgütlerce tümüyle anlaşılması ve

benimsenmesidir. İç denetçiler, risk yönetimi kararlarını vermekten ziyade, risk konusunda yönetime tavsiyede bulunmalı ve yönetimin kararlarını sorgulamalı ve desteklemelidir. İç denetim, kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak üstlenebileceği görevlerden, ancak bazı koşulların gerçekleşmesi şartıyla üstlenip yerine getirebilmektedir. Bu koşullar şunlardır:

- Yönetimin risk yönetimi konusundaki sorumlu taraf olduğu hususu açık ve net olarak mevcut ve geçerli olmalıdır.
- İç denetimin sorumluluklarının çerçevesi, denetim komitesince onaylanmış olan denetim tüzüğü içinde yer verilmek suretiyle belgeye dayandırılmalıdır.
- İç denetim, yönetim adına/yerine herhangi bir riski doğrudan yönetmemelidir.
- İç denetim, risk yönetimi kararlarını doğrudan almaktan kesinlikle kaçınmalı; tam aksine, yönetimin karar vermesi konusunda öneri ve yapıcı eleştirilerde bulunmalı ve destek vermelidir.
- İç denetim, kurumsal risk yönetiminin kapsamındaki bizzat sorumlu olduğu görevler konusunda aynı zamanda tarafsız güvence veremez. Bu konularla ilgili güvenceler, uygun niteliklere sahip diğer taraflardan sağlanmalıdır.
- Güvence faaliyetlerinin dışındaki konularda yapılacak her türlü çalışma bir danışmanlık hizmeti olarak kabul edilmeli ve danışmanlık hizmetleri ile ilgili iç denetim uygulama standartlarına uygun olarak yürütülmelidir.

Kurumsal varlığın sürdürülebilirliğinin güvencesi olan kurumsal yönetimin uygulama etkinliğinde; yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, kurumsal risk yönetimi, uluslararası standartlarında iç ve dış denetimin görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu çerçevede kurumsal yönetim ve iç denetimin görevi değerlendirildiğinde; işletme ve örgütlerin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlaması ve danışmanlık faaliyetinin iç denetim olarak tanımlandığı ifade edilebilir. Bu nedenle iç denetim,

işletme ve örgütlerde hesap verebilirlik müessesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.²⁶⁹

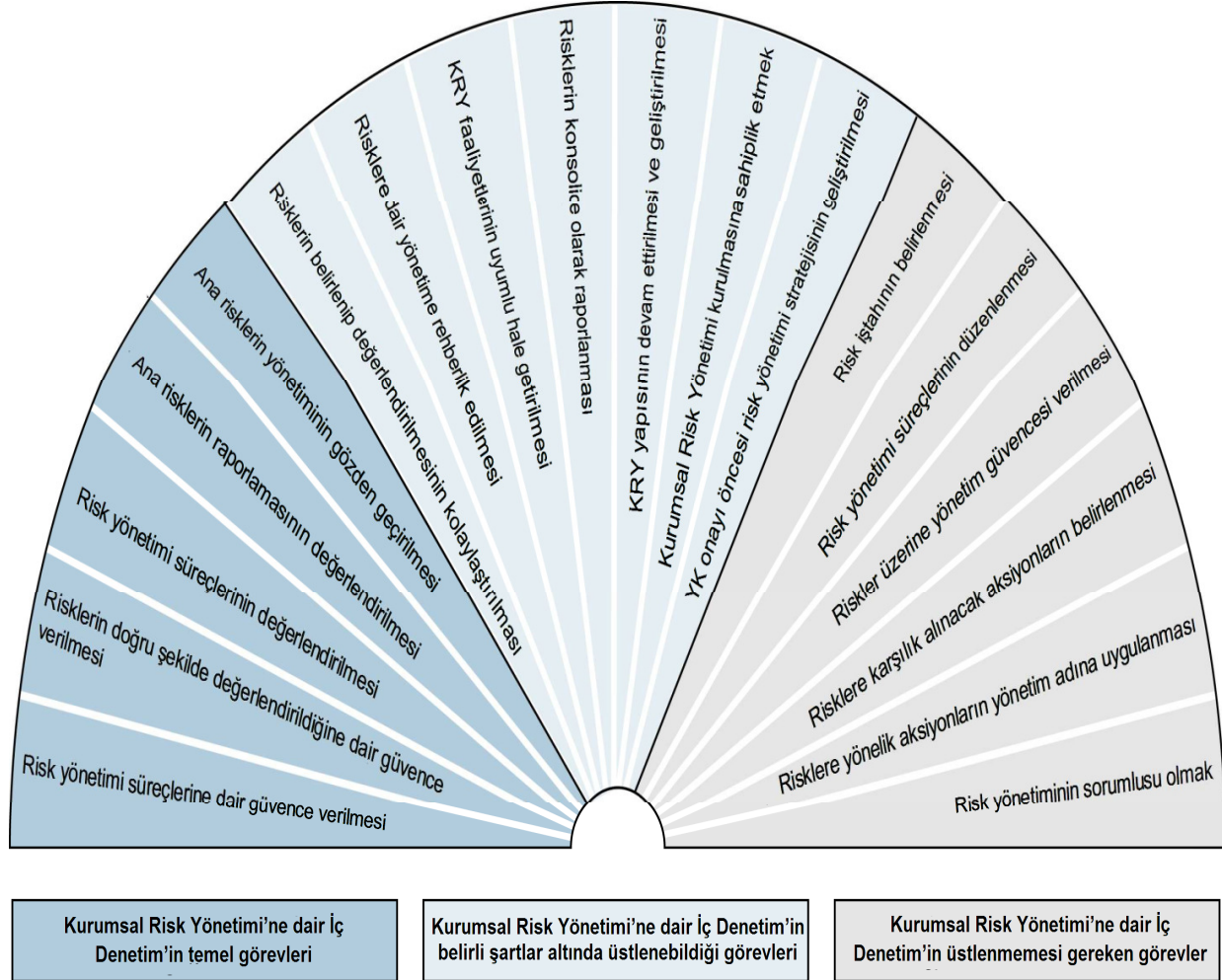
İç denetimin Kurumsal risk yönetimine ilişkin temel görevi, risk yönetiminin etkinliği hakkında yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır. Araştırmalar, iç denetimin kuruma değer kattığı en önemli iki etkinliğin, büyük iş risklerinin uygun bir şekilde yönetildiği hakkında tarafsız güvence sağlamak, risk yönetimi ve iç kontrol çerçevesinin etkin ve verimli çalıştığı hakkında güvence sağlamak olduğu konusunda iç denetim birimi ve iç denetçilerin mutabık kaldıklarını göstermiştir.²⁷⁰

Şekil 2, Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri dizisi sunmakta ve hem bir uzman iç denetim biriminin hangi görevleri üstlenmesi gerektiğini hem de en azından onun kadar önemli bir konu olan bir uzman iç denetim biriminin hangi görevleri üstlenmemesi gerektiğini göstermektedir. İç denetimin görevinin tespitinde hesaba katılması gereken temel etkenler, bu faaliyetin iç denetim biriminin bağımsızlığına ve tarafsızlığına yönelik bir tehdit oluşturup oluşturmadığı ve örgütün risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirme olasılığının mevcut olup olmadığı konularıdır.

²⁶⁹ Ali Kamil UZUN:” **Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri**”, (Çevrimiçi) www.denetimnet.net/.../2008%2005%2029-KurumsalYonetimVelcD.., (Erişim Tarihi:03.03.2012).

²⁷⁰ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü:”**IIA Pozisyon Raporu: İç denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol**”, (Çevrimiçi) www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf, (Erişim Tarihi:03.03.2012), İstanbul, 2009, s.3,4.

Şekil 2: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Yeri



Kaynak: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü: "IIA Pozisyon Raporu: İç denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol", İstanbul, 2009, s. 4.

Şekil 2'nin sol tarafında gösterilen faaliyetlerin tamamı güvence faaliyetleridir. Bunlar, risk yönetimi hakkında güvence sağlamak olarak ifade edilebilecek daha geniş hedefin bir parçasıdır. İç Denetimde Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi'ne (Standartlar) uyan bir iç denetim birimi, bu faaliyetlerin en azından bir kısmını yapabilir ve yapmalıdır.

İç denetim, bir örgütün yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştiren danışmanlık hizmetleri sağlayabilir. Bir iç denetçinin kurumsal risk yönetimine başvurma ölçüsü ve kapsamı, hem yönetim kurulunun erişebileceği diğer iç ve dış

kaynaklara hem de örgütün risk olgunluğuna bağlıdır. Bu ölçü ve kapsam zaman içinde değişebilir. İç denetçinin riskleri değerlendirme ve riskler ile yönetim arasındaki bağları kavrama ve amaca ulaşma konusunda uzman olması, iç denetim biriminin özellikle erken aşamalarında kurumsal risk yönetimi için lider olarak ve hatta proje müdürü olarak görev yapmaya ehil ve kalifiye olduğu anlamına gelir. Kurumun risk olgunluğu arttıkça ve risk yönetimi işletmenin faaliyetlerine daha fazla önem kazandıkça, iç denetimin kurumsal risk yönetimine öncelik yapma görevi azalabilir. Benzer şekilde, bir örgütün bir risk yönetim uzmanının veya faaliyetlerinin hizmetlerinden yararlandığı takdirde, iç denetim biriminin daha fazla danışmanlık faaliyetlerine girmektense güvence görevi üzerinde yoğunlaşarak kuruma değer kazandırması olasılığı ve imkânı daha fazladır. Bununla birlikte, iç denetim birimi, Şekil 2'nin sol tarafındaki güvence faaliyetlerinin temsil ettiği risk temelli yaklaşımı henüz benimsememişse, şeklin ortasında gösterilen danışmanlık faaliyetlerini üstlenmek için yeterince donanımlı olmama olasılığı daha fazladır.

4.1. Tarafsız Güvence Sağlama

İç denetimin temel ve anahtar görevlerinden biri de, risk yönetim süreçlerinin tam, etkin, etkili ve verimli olduğu konusunda üst yönetime ve yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır. İç denetim birimi, denetlediği faaliyet ve birimlerden bağımsız olmalıdır. İç denetim birimi, görev kapsamının belirlenmesi, görevlerinin yürütülmesi ve alınan sonuçların rapor edilmesi konularında da her türlü müdahaleden uzak olmalıdır. Sürdürülebilir bir bağımsızlığı garanti etmek için, iç denetim yöneticisi, işlevsel olarak, yönetimden sorumlu olanlara, idari olarak ise, örgüt içinde uygun bir üst hiyerarşik düzeye bağlı olmalıdır.²⁷¹

İç denetim, örgütün karşı karşıya bulunduğu risklerin onaylanmış risk alma isteklerine uygun olarak tam ve doğru belirlendiği, tanımlandığı ve yönetildiği konusunda yönetim kuruluna güvence vermelidir. Kurumun; yönetim süreçleri, risk yönetimi, kontrolüne dair tarafsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla bulguların tarafsız bir şekilde incelenmesi Güvence Hizmetleri kapsamına girer. Mali yapıya,

²⁷¹ Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konferansı (ECIIA):"Avrupa'da İç Denetim", (Çevrimiçi) icden.kocaeli.edu.tr/.../, (Erişim Tarihi: 03.03.2012), Belçika, 2005, s.18, 19.

etkinlik ve verimliliğe, mevzuat ve düzenlemelere uyma, bilgi sistemleri güvenliğine yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir.²⁷²

Bu güvencenin farklı kaynaklardan elde edilmesi mümkündür. Bunlardan biri olan yönetimin sağladığı güvence asli öneme sahiptir. Bunun, sağlanacak tarafsız güvence ile de takviyesi gerekir ki, bu konudaki temel kaynak iç denetimdir. Diğer kaynakları ise dış denetim ve bağımsız uzmanların inceleme ve değerlendirmeleri oluşturmaktadır.

Nesnel güvence sağlama, örgüt içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin var olduğuna, örgütün risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve yönetsel süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, varlıklarının korunduğuna, işlemlerin etkili, iktisadi, verimli ve ilgili mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair, örgüt içine ve örgüt dışına yeterli güvencenin verilmesidir.²⁷³

İç denetim, özellikle, örgütün risk yönetimini, kontrolünü ve kurumsal yönetimi geliştirmede yönetime yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. İç Denetimin danışmanlık hizmeti; yönetimin örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak üzere uygulamaya koyduğu yöntem, işlem ve faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirmeye yönelik tavsiyelerde bulunulması yoluyla iç denetim becerilerinden yararlanmaktadır. Bu tür danışmanlık çalışması iç denetimin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim hakkında sunduğu görüşe katkıda bulunmaktadır.²⁷⁴

İç denetim, normal olarak, aşağıdaki konularda güvence sağlar:²⁷⁵

- Risk yönetimi süreçlerinin yapısı/yapılanması ve işleyişi,
- Temel riskler olarak sınıflandırılmış olan risklerin yönetilmesi, bu risklerle ilgili kontrollerin ve riskler karşısında alınan diğer tutumların etkinliği,

²⁷² ECIA, a.g.e, s.25.

²⁷³ “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”, (Çevrimiçi)

www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/.../Calisma_Usul_ve_Esaslari.asp, (Erişim Tarihi:05.03.2012), s.4.

²⁷⁴ Sacit YÖRÜKER:“Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve”, (Çevrimiçi)

www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana3.asp?id=438, (Erişim Tarihi:03.03.2012), Ankara, 2004, s.10.

²⁷⁵ MADENDERE, a.g.m.

- Risklerin tam, doğru ve güvenilir şekilde değerlendirilmesi ile risk ve kontrol konu ve durumlarının güvenilir ve uygun şekilde raporlanması olacaktır.

4.2. Danışmanlık Faaliyeti

İç denetim tanımında da yer verildiği üzere, iç denetimin amacı örgütün faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmaktır. Bu görevin yerine getirebilmesi için, iç denetimin sadece güvence verme faaliyeti yeterli değildir. Güvence verme faaliyetine ek olarak iç denetim ekibinin farklı konularda yönetime danışmanlık görevini de sağlaması gerekir.²⁷⁶

Geleneksel anlamda iç denetim faaliyetinin hedefi, her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Başka bir ifade ile iç denetim birimi işletme içerisinde faaliyetlerin önceden belirlenen standartlara, yöntemlere ve hedeflere uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini kontrol eden bir birimdir. Günümüzde ise iç denetim, bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, örgüte, sisteme ve sürece odaklı bir yaklaşıma dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle, işin doğru yapılıp yapılmadığı yerine doğru işin yapılıp yapılmadığını irdeleyen bir yaklaşım gündeme gelmiştir.²⁷⁷ Danışmanlık hizmetleri; herhangi bir idari sorumluluk üstlenmeden, bir örgütün faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenenle birlikte kararlaştırılan faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetler olarak tanımlanabilir.

Danışmanlık hizmetlerinin genellikle iki tarafı vardır. Bu taraflardan ilki tavsiye veren kişi veya kişiler diğer taraf ise tavsiye talep eden ve alan kişi veya kişilerdir. Danışmanlık faaliyetleri genellikle talep üzerine gerçekleştirilir. Danışmanlık faaliyetini güvence faaliyetinden ayıran en temel özelliklerden birisi bu gönüllülük hususudur. Danışmanlık görevleri görevin içeriğine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Resmi danışmanlık görevleri: Planlanmış ve yazılı bir anlaşmaya bağlı olan görevler,

²⁷⁶Gürdoğan Yurtsever:"İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu", (Çevrimiçi) <http://www.icdenetim.net/makaleler/66-danismanlik-fonksiyonu>, (Erişim Tarihi:06.03.2012).

²⁷⁷ Gürdoğan, **a.g.m.**

- Gayri resmi danışmanlık görevleri: Herhangi bir plan ya da yazılı talebe istinaden gerçekleştirilmeyen amaca yönelik toplantılar, olağan bilgi alışverişi bilgi faaliyetleridir.

- Özel danışmanlık görevleri: Sürekli karşılaşılması mümkün olmayan özellikli durumlar karşısında verilen danışmanlık faaliyetleridir.(Şirket birleşmesi ya da devralma gibi özellikli durumlarda sağlanan danışmanlık faaliyetleri).

- Acil durum danışmanlık faaliyetleri: Bir felaket ya da olağanüstü nitelikte başka bir olay sonrasında sağlanan planlanmamış danışmanlık faaliyetleridir.

Danışmanlık hizmeti temelde bir örgütün faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen görüş verme, yol gösterme, tavsiyede bulunma, işleri kolaylaştırma, eğitim vermek gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Danışmanlık hizmeti yerine getirilirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bu hizmetin herhangi bir idari sorumluluk alınmadan yerine getirilmesidir.²⁷⁸

Şekil 2' nin orta bölümü, iç denetim biriminin kurumsal risk yönetimi konusunda üstlenebileceği danışmanlık alanlarını göstermektedir. Genelde, iç denetim birimi şeklin sağ tarafına ne kadar fazla girer ve girerse, iç denetim biriminin bağımsızlığının ve tarafsızlığının korunması için gereken koruma önlemlerine o kadar fazla gereksinim duyulur. İç denetim biriminin üstlenebileceği bazı danışmanlık faaliyet ve görevleri şunlardır²⁷⁹:

- İç denetim biriminin riskleri ve kontrolleri tahlil etmek için kullandığı araçları ve teknikleri yönetimin kullanımına sunmak,

- Kurumsal risk yönetiminin örgüte tanıtılması ve kazandırılmasına, örgütün risk yönetimi ve kontrolü hakkında uzmanlığının yükseltilmesine ve örgütün genel bilgi düzeyinin artırılmasına önderlik etmek,

²⁷⁸ Gürdoğan, a.g.m.

²⁷⁹ Uluslar arası İç Denetçiler Enstitüsü:"IIA Pozisyon Raporu: İç denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol", (Çevrimiçi) [www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY de Ic Denetimin Rolu.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf), (Erişim Tarihi:03.03.2012), İstanbul, 2009, s.4,5..

- Risk ve kontrol konularında tavsiye ve önerilerde bulunmak, atölye çalışmalarında kolaylaştırıcı görev üstlenmek ve örgütü yönlendirmek ve ortak bir dil, çerçeve ve anlayışın geliştirilmesini teşvik etmek,
- Risklerin koordinasyonu, izlenmesi ve raporlanması konusunda merkez nokta olarak işlev göstermek,
- Bir riski hafifletmenin en iyi yolu ve yöntemini belirleme çabalarında üst yönetime destek olmaktır.

Danışmanlık hizmetlerinin güvence görevine uyumlu ve uygun olup olmadığına karar verirken dikkate alınması gereken önemli faktör, iç denetçinin herhangi bir yönetim sorumluluğu üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Kurumsal risk yönetimi konusunda, iç denetim birimi, risklerin fiili yönetimi –kurum yönetiminin sorumluluğundadır – konusunda herhangi bir görev üstlenmediği sürece ve örgütün üst yönetimi kurumsal risk yönetimine aktif destek verdiği ve yardımcı olduğu sürece danışmanlık hizmetleri verilebilir. İç denetim birimi risk yönetim süreçlerinin kurulması, oluşturulması veya geliştirilmesinde yönetim ekibine yardımcı olduğu takdirde, iç denetim biriminin çalışma planının bu hizmetlerle ilgili sorumluluğun yönetim ekibinin üyelerine devredilmesi amacına yönelik açık bir strateji ve zaman programı da içermesi gerekmektedir.

İç denetim faaliyetleri kapsamında danışmanlık görevinin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi işletmeye aşağıdaki yararları sağlayabilir:

- İç denetim birimlerindeki nitelikli çalışanların görüşlerinden yararlanılmak suretiyle örgüte katma değer sağlanması ve örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesi sağlanır.
- Danışmanlık görevleri sırasında elde edilen risk bilgileri örgütün karşı karşıya kaldığı riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanılabilir.
- Danışmanlık hizmetleri, denetçinin güvence göreviyle bağlantılı iş süreçlerini ve sonuçlarını daha iyi anlamasını sağlamak suretiyle güvence görevinin etkin biçimde yerine getirilmesini de destekler.

- İç denetim faaliyetinin örgüt çalışanları tarafından doğru ve olumlu bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olur.
- İş süreçlerinin hatalı oluşturulması ve bu hatalardan kaynaklanabilecek riskler büyük ölçüde azalır.
- İç denetimin örgüt içindeki etkinliği ve saygınlığı artar ve konumu güçlendirir. Danışmanlık hizmetinin kalitesi bu süreci doğrudan etkiler.

4.3. Risk Yönetimini Esas Alan İç Denetimin Olumlu ve Olumsuz Yanları

Risk yönetimini esas alan iç denetimin uygulandığı bir işletmede, iç denetim birimi klasik denetim güvence fonksiyonlarına ilave olarak yönetim kuruluna; risk yönetimi bağlamında, risk yönetimi sisteminin; riskleri örgüt risk alma istekliliğine uygun olarak yönetip yönetemediğine ilişkin güvence verir.

Risk yönetimini esasına dayanan denetimin yararları şunlardır²⁸⁰:

- Risk yönetimi esaslı denetim; geleneksel iç denetime göre daha güç ve karmaşık olmakla birlikte, yerleşik bir risk yönetimi sistemine sahip örgütlerde kolay uygulanabilir bir sistem olarak kabul edilmektedir. Sistem uygulamada bütün örgütü kapsadığı için, riskler açısından, iç denetim sistemine dâhil olmayan ayrımı ortadan kalkmakta, bu özelliği nedeniyle de bir karışıklığı önlemektedir.
- Kaynakların doğru ve etkin kullanılmasına imkân verir. Bu da temel olarak denetim planının, denetim komitesi tarafından verilen risk güvenceleri doğrultusunda yapılacak risk değerlemeleri sonucu hazırlanmasının bir sonucudur.

Ayrıca, örgüt risk yönetimi olgunluk seviyesine bağlı olarak iç denetimin risk yönetim sürecindeki etkinliği, örgüt içinde iç denetim biriminin itibarının artmasını sağlar²⁸¹. Risk yönetimi sistemi ile bütünleştirilmiş bir iç denetim birimi riske neden olabilecek sorunlu alanları/olayları erkenden teşhis edebilecek ayrıca risklere ve

²⁸⁰ David Griffiths: "Risk Based Internal Auditing: An introduction", 2006, s. 53.

²⁸¹ Jackie Cain, "An Approach to Implementing Risk Based Internal Auditing", The Institute of Internal Auditors UK & Ireland, **South-West District Event**, 15 March 2006.

kontrollere ilişkin hedeflere ulaşabilmesi genel anlamda da işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli bilgileri zamanında taraflara sunabilir.

Risk yönetimi esaslı denetimin sakıncaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸²:

- Örgütle yakın ilişki içinde olma, özellikle danışmanlık ve güvence hizmetleri arasındaki hassas dengenin varlığı iç denetimin bağımsızlığını zedeleyebilir.
- Daha önce risklerin tanımlanması, riskli faaliyetlerin ölçülmesi ve izlenmesi gibi faaliyetlerle tanışmamış örgütler açısından risk yönetimi esaslı denetimin uygulanması bir hayli sıkıntılı olabilir.
- Mevcut denetim elemanlarının yeniden eğitimi gerekebilir.

Bunların yanı sıra kurumsal risk yönetimi olgunluğunun yüksek seviyede olduğu ve buna bağlı olarak iç denetimin örgüt tarafından üretilen bilgi ve tahlillerin kullanması örgüt risk yönetim sistemine yüksek düzeyde bir bağımlılığa neden olmaktadır.²⁸³ Bu durum iç denetim biriminin risk yönetimi sistemine ve elemanlarına bağımlılığını artırmakta ve iç denetimin temel işlevi olan bağımsızlık ve güvence verme açısından muhtemel sorunlu alan olmaktadır.

²⁸² David Griffiths: "Risk Based Internal Auditing: An introduction", 2006, s. 54.

²⁸³ Mehmet Tahir Özsoy: "Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Uygulaması Açısından Değerlendirilmesi", **Active**, Mart-Nisan, 2004, s. 4.

SONUÇ

Küreselleşme hareketleri ile birlikte uluslararası sermaye hareketleri hızlanmış, çok uluslu işletmelerin dünya ekonomisindeki payı artmıştır. Küresel iktisadi şartlar içerisinde artık yatırımlar ülke sınırlarını aşarak farklı ülkelerdeki işletmelere yönelmektedir. Yatırımcılar, yatırımlarını yönlendirecekleri işletmeleri seçerken daha seçici davranmakta sadece iktisadi göstergelerine değil yönetim biçimlerine ve şeffaflık düzeylerine ve risk derecelerine dikkat etmektedirler. Özellikle uluslararası alanda gerçekleşen muhasebe hile ve hataları bu konudaki bilinci daha da derinleştirmiştir. Yaşanan mali buhranlar ile kurumsal yönetime gereken önemin verilmediği anlaşılmış, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları işletme yönetimindeki önemi anlaşılmıştır. Temel amacı; işletmelerin, hissedarlarına ve tüm çıkar gruplarına en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmeleri olan kurumsal yönetim, son yıllarda hem literatürde hem de uygulamalarda sıkça önemi vurgulanan bir konu olmuştur.

Uluslararası alanda yaşanan muhasebe hile ve hatalarının ardından, dünyada kurumsal yönetim ve denetim alanında çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. OECD tarafından düzenlenen ve 1999 tarihinde yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, yatırımcılar, işletmeler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiş, hem üye olan hem de olmayan ülkeler için yol gösterici bir kılavuz olmuştur. Birçok ülkede kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin kodlar hazırlanmış ve yasal düzenlemelerinde kurumsal yönetime yer verilmiştir. Türkiye’de ise TÜSİAD’ın 2002 tarihinde yayınladığı “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” ve SPK’nın 2003 tarihinde yayınlayıp 2005 tarihinde güncelleştirdiği “Kurumsal Yönetim İlkeleri” kurumsal yönetim çalışmalarına öncülük etmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri en başta halka açık işletmeler için düzenlenmiş olsa da diğer kamu ve özel sektör işletmelerde de uygulama alanı bulacağı düşünülmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin daha adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk sahibi bir yönetime sahip olmasını sağlayacak ve bu etki ile yasal mevzuata uyumunu teşvik edecektir. İşletmeler açısından en önemli etkileri ise, kaynaklarının daha verimli ve etkin bir şekilde korunması ile piyasalara daha çok güven tesis ederek daha çok yatırımı kendisine çekip, mali ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmeleridir.

İşletmelerin sağladığı güvendedeki artış ile birlikte, ülkedeki iktisadi sistem ve sermaye piyasaları da daha çok güvene sahip olacak ve gelişimine katkı sağlanacaktır.

İç denetim, bir örgütün kendi personelinin, yönetsel kontrolün etkin ve doğru biçimde sürdürülüp sürdürülmediği, kayıtlar ve raporların gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı, doğru ve çabuk sonuçlar verip vermediği, her şube, daire ya da diğer birimlerin sorumlu oldukları yöntem, politika ve planları uygulayıp uygulamadığı konularında birinci elden, iş başındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yaptığı bir seri araştırma, yöntem ve tekniklerinden oluşur. Bu bağlamda iç denetim fonksiyonu, tüm işletme faaliyetlerini değerlendirerek, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasına yön verecek şekilde işlemek durumunda kalan bir yönetim aracına dönüşmüştür.

Kurumsal yönetimin etkin bir şekilde işletme bünyesinde hayata geçirilmesi, sadece ilkelere uyumun açıklanması ve bu doğrultuda yönetim kadrosunda birtakım düzenlemelere gidilip, rol ve sorumlulukların değiştirilmesi ile gerçekleştirilen görsel düzenlemelerin oluşturulmasıyla mümkün değildir. Bu anlayışın gerekliliğine inanan ve öneminin bilincinde olan işletmeler, bu sistemin işlerliğinin ve sürekliliğini sağlayan bir takım sistemleri de bünyelerinde oluştururlar. Bu noktada iç denetim güvence ve danışmanlık faaliyetleri ile birlikte, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğini ölçen bir araçtır. İç denetimler, üst yönetimin, kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket etmesine fayda sağlar, varlığı ve faaliyetleri ile bu ilkelerin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesine katkıda bulunur.

Risk yönetimi, kurumsal yönetimin temel bir unsurudur. Yönetim, örgüt içinde risk yönetimi yapısını oluşturmak ve işletmek konusunda yönetim kuruluna karşı sorumludur. Planlı, tutarlı ve koordineli yaklaşımı ile kurumsal risk yönetimi, örgüte büyük çapta fayda sağlar. İç denetimin kurumsal risk yönetimi içindeki temel rolü, risk yönetiminin etkililiği konusunda yönetime ve yönetim kuruluna güvence sağlamak olmalıdır. Bu temel rolünün ötesinde bir takım faaliyetlerde bulunması durumunda, iç denetim, bu tür görevleri iç denetim danışmanlık hizmeti olarak kabul etmek suretiyle ilgili iç denetim standartlarına bağlı kalmak başta olmak üzere, en önemli koşulu görevin iç denetim mesleğinin uluslararası standartları ve etik değerleri çerçevesinde tarafsız ve bağımsız olarak yürütülebilmesi için gerekli olan ihtiyat tedbirlerini yerine

getirmelidir. Bu gibi ön koşullara uymak suretiyle, kurumsal risk yönetimi, iç denetimin görüntüsünü yükseltir ve etkinliğini artırır.

Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, şirkette kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini değerlendirmek ve işletmenin etkin iç denetim ve risk yönetim sistemleri ile muhasebe uygulamalarına sahip olmasını sağlamak zorundadır. Bu zorunluluk, kurumsal yönetimin temellerinin sağlam olmaması ve bu yapının iç denetim ve risk yönetimi uygulamaları ve sistemleri ile birlikte sağlam etik değerlerle desteklenmemesi nedeniyle ortaya çıkan yüksek maliyetli kayıp olaylarının gerçekleşmesini engelleme isteğinden kaynaklanmaktadır. Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, iyi bir kurumsal yönetim bünyesinde iyi bir iç denetim sistemi ve risk yönetimini barındırmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında etkin iç denetim uygulamaları ile işletme faaliyetlerinin ve mali tablolarının daha şeffaf hale gelmesi, kamunun yaptığı vergi denetimlerini kolaylaştıracak, etkinleştirecek ve yaygınlaştıracaktır. Çünkü şeffaf bir mali raporlama ile faaliyet sonuçları gerçek duruma uygun bir şekilde ifade edilebilecek olup vergilemede esas olan vergilemeye ilişkin olay ve işlemlerin gerçek niteliği kavranabilecektir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında iç denetim, hata ve hileden arındırılmış geçerli ve güvenilir bilgileri işletme yönetimi ve menfaat sahiplerine sunarak amaçlara uygun sağlıklı kararlar verilebilmesi sağlamaktadır. İşletmelerde etkin iç denetim sisteminin varlığı, kurumsal risk yönetimini uygulamalarıyla destekler ve tüm ilişkili taraflar için güvenilir bilgi sağlar. Bu durum işletmelerde, iç denetçiler tarafından kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflığın ve hesap verebilirliliğin bir sonucudur. Denilebilir ki etkin bir iç denetim faaliyeti, iyi bir kurumsal risk yönetiminin önemli bir unsurudur ve aynı zamanda güvenilir örgüt yapısının oluşumunda işletme içi kurumsal yönetim öğelerini desteklemektedir.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetim, örgütün katma değerini artırmak ve faaliyet ile ilgili verimliliği geliştirmek amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız, güvence ve danışmanlık hizmetlerini içeren çalışmalar bütünü olarak görülebilmektedir. Bununla birlikte kurumsal risk yönetimi uygulamalarının hayata geçtiği bir işletmede, iç denetçi kendisinden beklenen etkinlik ve verimliliğin daha fazlasını gösterebilme

imkânına kavuşabilecektir. Bu kapsamda işletmelerde kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sistemi birbirini desteklemekte ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak; Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasında işletme yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, uluslar arası standartlarda iç ve dış denetim, kurumsal risk yönetimi için kritik başarı faktörleridir. Günlük faaliyetlerinde karşılaşabilecekleri olumsuz durumlar karşısında kurumsal risk yönetim sürecini ve riske odaklanmış bir iç denetim anlayışını uygulayan işletmeler daha etkin, verimli ve kontrollü hareket edeceklerdir. Her zaman hata, hile ve suiistimallerin olma olasılığını göz önünde bulunduran işletmeler, kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini gerçek anlamda uygulamak için işletme bünyelerinde iç denetim faaliyetlerine gereken önemi vermelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADİLOĞLU, Burcu. **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**. İstanbul: Türkmen Kitapevi. Yayın No:383. 2011.
- ALPTÜRK, Ercan. **İç Denetim Rehberi**. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları. Yayın No:70. 2008.
- BOLGUN, K. Evren. M. Barış AKÇAY. **Risk Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Scala Yayıncılık. 2003.
- DEMİRBAŞ, Mahmut. Süleyman UYAR. **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**. Birinci Basım. İstanbul: Güncel Yayıncılık. 2006.
- DOĞAN, Mustafa. **Kurumsal Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi. 2007.
- FIKIRKOCA, Meryem. **Bütünsel Risk Yönetimi**. Birinci Basım. Ankara: Pozitif Matbaacılık. 2003.
- GÜÇLÜ, Faruk. **Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler**. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2008.
- GÜRBÜZ, Osman. Yakup ERGİNCAN. **Kurumsal yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**. Birinci basım. İstanbul: Literatür yayınları. 2004.
- KULA, Veysel. **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**. İstanbul: Papatya Yayıncılık. 2006.
- ÖZEREN, Baran. **İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları**. Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü. Birinci Basım. Ankara: Ağustos 2000.
- PARLAKKAYA, Raif. **Finansal Türev Ürünler İle Mali Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları**. Birinci baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2003.
- PASLI, Ali. **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**. Birinci Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2004.
- POUND, John. **Kurumsal Şirket Yönetimi**. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: Mess Yayın. Yayın No:389. 2002.
- PriceWaterHouseCoopers. **Kurumsal Risk Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: 2007.

PWC Business School. **VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması**. İstanbul: 2009.

Sermaye Piyasası Kurulu. **Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri**. Ankara. 2003.

TEMEL, Halime. **Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması**. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. Cilt: 45 Sayı:519. 2008.

TUZCU, Arcan. **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı -İMKB-100 Örneği**. Ankara: Ankara Üniversitesi. 2003.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü. **Uluslar arası İç Denetim Standartları**. 2006.

TÜSİAD. **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**. İstanbul. 2002.

YILANCI, Münevver. **İç Denetim**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları. No:086. 2003.

Makaleler

ABDİOĞLU, Hasan. “İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları”. **Sayıştay Dergisi**. S.68 (Ocak-Mart 2008).

ARAS, Güler. “İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim”. **İç Denetim Dergisi**. İstanbul: 2006.

AY, İsmail. Selim SELİMATA ve Yasemin TÜZÜN. “Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye Yansımaları”. **İç Denetim Dergisi**. (Sonbahar 2002).

CAIN, Jackie. “An Approach to Implementing Risk Based Internal Auditing”. The Institute of Internal Auditors UK & Ireland. **South-West District Event**. (15 March 2006).

CÖMERT, Nuran. “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim ve İç Kontrol”. **İç Denetim Dergisi**. S.21 (2008).

ÇOMAK, Yüksel. “Sürekli Denetim”. **İç Denetim**. S.13 (Sonbahar-Kış 2005–2006).

DEMİRBAŞ, Mahmut. “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Yıl:4. S.7 (Bahar 2005/1).

DERİCİ, Onur. Zekeriya TUYSÜZ ve Aydın SARI. “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”. **Sayıştay Dergisi**. S.65. Ankara:2007.

- EMHAN, Abdurrahim. "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:23, S.3. Ankara: 2009.
- KEPEKÇİ, Celal. "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü". **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları**. Yayın No:251. Eskişehir: 1982.
- KÖROĞLU, Çağrı. Tuğba UÇMA. "İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi". **Mevzuat Dergisi**. Yıl:8. S.3. (Temmuz 2006). "Kurumsal Risk Yönetimi". **TÜSİAD Yayınları**. Yayın No: TÜSİAD-2/2008-02/452. İstanbul. (Şubat 2008).
- Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. "Üst Yöneticiler İçin İç kontrol ve İç Denetim Rehberi". No:1. Ankara: 2006.
- ÖZSOY, Mehmet Tahir. "Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Uygulaması Açısından Değerlendirilmesi". **Active**. (Mart-Nisan 2004).
- SAKA, Tamer. "İç Denetim Mesleği, Bankacılık ve Risk Yönetimi". **İç Denetim Dergisi**. S.1 (Sonbahar 2001).
- ŞEHİRLİ, Kübra. "Kurumsal Yönetim". İstanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, S.XIV-4/55-3. İstanbul: 1999.
- Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu. "**Risk Yönetim Prensipleri**". **Bankacılar Dergisi**. S.57. İstanbul: 2006.
- TOROMAN, Cengiz. "Gelişen Bilgi Teknolojilerinin Denetime Olan Etkisi". **Mali Çözüm Dergisi**. S.61 (Ekim-Kasım-Aralık 2002).
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü. "Uluslar arası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi". **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları**. Yayın No:3. İstanbul: 2006.
- TÜSİAD. "Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru". Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461. İstanbul: 2008.
- UZAY, Şaban. "İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler". **22. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu**. Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler. Antalya: 21-25 Mayıs 2003.
- UZUN, Ali Kamil. "Değer Yaratan Denetim". **İç Denetim Dergisi**. S.14 (Bahar 2006).
- UZUN, Ali Kamil "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim". **Önce Kalite Dergisi**. S.151. İstanbul: 2011.

UZUN, Ali Kamil. “Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:1. S.6 (Nisan-Mayıs 1999).

YILANCI, Münevver. “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”. **Muhasebe Bilim Dünyası**. Cilt.3. S.3 (2001).

İnternet Kaynakları

A Code Of Practice For Risk Assessment In The Department Of Physics–Advanced Techniques. June 2001 (Çevrimiçi)
<http://www.phy.cam.ac.uk/cavendish/hands/cops/RAcopAdv.pdf>. (Erişim Tarihi: 15.01.2012)

A. Filiz. “Kriz ve Risk Yönetimi”. S.66. (Çevrimiçi),
<http://www.makineihtisas.com/kriz-ve-risk-yonetimi-.aspx>. (Erişim Tarihi: 15.12.2011).

AKTAN, Coşkun Can. “Kurumsal Şirket Yönetimi”. **SPK Yayınları**. Ankara: 2006. (Çevrimiçi) www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach. (Erişim Tarihi: 10.01.2012).

AKTAN, Coşkun Can. “Kurumsal Şirket Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar”. 2005. (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org>. (Erişim Tarihi: 01.12.2011).

ALAGÖZ, Ali. “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü”. (Çevrimiçi) http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol. (Erişim Tarihi: 13.01.2012).

AON, A Strategy for Incorporating Risk Assessment in the Compliance and Ethics Agenda. US. February 2006 (Çevrimiçi) <http://www.aon.com/default.jsp>. (Erişim Tarihi: 18.01.2012).

ARGUN, Tanju. “**Risk Yönetimi**”. (Çevrimiçi)
<http://www.turklider.org/TR/EditModule.aspx?TabId=2877&mid=24450&ItemId=9446>. (Erişim Tarihi: 04.12.2011).

ARGÜDEN, Yılmaz. “Stratejik Riskleri Yönetmek”. (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020602/17361. (Erişim Tarihi: 16.12.2011).

ARSLAN, Işılda. “Risk Yönetimi”. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Ankara: 2008.(Çevrimiçi)
www.sgb.gov.tr/.../Kurumsal%20Risk%20Yönetimi%20Işılda%20AR. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).

- Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konferansı (ECIIA). “Avrupa’da İç Denetim”. Belçika: 2005. (Çevrimiçi) <http://icden.kocaeli.edu.tr/>. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (FERMA). “Risk Yönetim Standardı”. 2003. (Çevrimiçi) www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- BANGER, Gürcan. “Risk Yönetimi”. (Çevrimiçi) http://www.duyuguncesi.net/sunular/Risk_Yonetimi. (Erişim Tarihi: 15.12.2011).
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu. “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”. (Çevrimiçi) [www.tbb.org.tr/...Duzenlemeler/Bankaların İç Sistemleri Hakkında](http://www.tbb.org.tr/...Duzenlemeler/Bankaların_İç_Sistemleri_Hakkında). (Erişim Tarihi: 06.01.2012).
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu. “Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporlarının Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”. (Çevrimiçi) [www.tbb.org.tr/...Duzenlemeler/Bankalarca Yıllık/YFR Yonetmeliği](http://www.tbb.org.tr/...Duzenlemeler/Bankalarca_Yıllık/YFR_Yonetmeliği). (Erişim Tarihi: 07.01.2012).
- CANSIZLAR, Doğan. “Büyümenin Anahtarı Kurumsal Yönetim”. (Çevrimiçi) http://www.goodprogram.org/docs/03_58CPKIT.pdf. (Erişim Tarihi: 27.11.2011).
- CLARKE, Sally. “Kurum Çapında Risk Yönetimi: Anahtar kavram Entegrasyon”. (Çevrimiçi) www.risk.sungard.com. (Erişim Tarihi: 03.12.2011).
- DELOITTE. “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”. Kurumsal Yönetim Serisi. (Çevrimiçi) http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html. (Erişim Tarihi: 01.12.2011).
- “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Nedir?”. (Çevrimiçi) [http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/Dış-Kaynak-Kullanımı-\(Outsourcing\)-Nedir?-,](http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/Dış-Kaynak-Kullanımı-(Outsourcing)-Nedir?-,) (Erişim Tarihi: 14.01.2012).
- “Dış Kaynak Kullanımı”. (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/tr/tr/tax/outsourcing.jhtml>. (Erişim Tarihi: 14.01.2012).
- “Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar”. (Çevrimiçi) <http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com>. (Erişim Tarihi: 14.01.2012).
- DOĞU, Murat. “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi”. TKYD Makaleleri. 2006.(Çevrimiçi) http://www.tkyd.org/files/downloads/basin_odasi/kyd_makaleleri/murat_dogu_23_eylul_2006.jpg. (Erişim Tarihi: 25.11.2011).

Enterprise Risk Management: An Idea Whose Time Has Come/University of Virginia.
(Çevrimiçi) <http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/fe-tokyo/symposium/sympo2007/shenkir.pdf>. (Erişim Tarihi: 15.01.2012).

ERDOĞAN, Faik. “Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısında Kurumsal Yönetim İlkelerinin Oynadığı Rol”. (Çevrimiçi) <http://www.haberortak.com/Haber/Konuk-Yazarlarimiz/09062009/Yeni-Turk-Ticaret-Kanun-Tasarisinda-Kurumsal-Yonetim-Ilkelerinin-Oynadigi-Rol..> (Erişim Tarihi: 21.02.2012).

EŞKAZAN, A. Rıza. “İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler”. (Çevrimiçi) <http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>. (Erişim: 12.01.2012).

GRİFFİTHS, David. “Risk Based Internal Auditing: An introduction”. 2006.
(Çevrimiçi) http://www.internalaudit.biz/files/introduction/Internalauditv2_0_3.pdf. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).

HAKSÖZ, Çağrı. “Risk yönetiminde Karşılıklı Bağımlılık”. 2010. (Çevrimiçi) www.people.sabanciuniv.edu/.../CagriHaksoz_subat2010%20infomag.pdf. (Erişim Tarihi: 05.12.2011).

<http://www.theiia.org/>. (Erişim Tarihi: 10.01.2012).

http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=k_genel_bilgi. (Erişim Tarihi:12.01.2012).

“İç Denetim Nedir?”. (Çevrimiçi) <http://www.icdenetim.net/ic-denetim-nedir>. (Erişim Tarihi: 11.01.2012).

İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı. (Çevrimiçi) http://www.bumko.gov.tr/KONTROL_EN/Genel/BelgeGoster. (Erişim Tarihi: 10.01.2012).

İç Denetim Hizmetleri. “Neden İç Denetim”. (Çevrimiçi) <http://www.deloitte.com/>. (Erişim Tarihi: 26.02.2012).

“İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”. (Çevrimiçi) www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/.../Calisma_Usul_ve_Esaslari.asp. (Erişim Tarihi: 05.03.2012).

“Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları”. (Çevrimiçi) www.sanayi.gov.tr/Files/Mevzuat/diger2-14042010021612.pdf. (Erişim Tarihi: 12.01.2012).

KARACA, İzzet. “Unilever ve İç Kontrol”. **TIDE XI. Türkiye İç Denetim Kongresi**. İstanbul: 2007. (Çevrimiçi) www.tide.org.tr/uploads/izzet_KARACA.ppt. (Erişim Tarihi:20.02.2012).

- KAYA, H. Abdullah. “İç Denetim”. (Çevrimiçi)
<http://www.irc.com.tr/docpdf/5icdenetim>. (Erişim Tarihi: 29.12.2011).
- KİBAR, Ali. “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim”. (Çevrimiçi)
http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/2008-05-29-AliKibarIcDenetim.pdf.
(Erişim Tarihi: 27.02.2012).
- “Kurumsal Yönetim”. (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/>. (Erişim Tarihi: 01.12.2011).
- MADENDERE, M.Ali. “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”.
Çeviri/Derleme. Ekim 2005. (Çevrimiçi)
<http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netiminde%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Rol%C3%BC-%C3%87eviri-M.Ali%20Madendere.doc>. (Erişim Tarihi: 20.12.2011).
- MERİÇ, Zeynep. “Kurumsal Risk Yönetimi”. (Çevrimiçi)
<http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber013.html>. (Erişim Tarihi: 28.12.2011).
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri. Fransa: 2004. (Çevrimiçi)
www.yenittk.com/.../guncel-yayinlar-raporlar-oecd-kurumsal-yoneti. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- ÖZTÜRK, Mutlu Başaran. Kartal DEMİRGÜNEŞ. “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”. (Çevrimiçi)
esgp.istanbulsmmmodasi.org.tr/.../24..ENT..SERM..5_20111271855. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri. “Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi”. İnfomag Yayıncılık. Pınarbaşı Matbaacılık. İstanbul: 2006. (Çevrimiçi)
www.cgscenter.org/library/.../PwCKurumsalYönetim. (Erişim Tarihi: 16.12.2011).
- PWC. “Yeni Türk Ticaret Kanunu, Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme”. (Çevrimiçi)
<http://www.pwc.com/tr/tr/publications/assets/ttk-yeni-turk-ticaret.pdf>. (Erişim Tarihi: 21.02.2012).
- PWC. “Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi”. İstanbul: 2006. (Çevrimiçi)
www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/about/svcs/.../pi/infomag_risk.pd. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- “Risk Yönetimi ve Riske Maruz Değer”. (Çevrimiçi)
www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcuma24.doc. (Erişim Tarihi: 04.12.2011).
- “Risk Yönetimi”. (Çevrimiçi) <http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/1616/risk-yonetimi1.html>. (Erişim Tarihi: 05.12.2011).
- “Risk ve İç Denetçi”. İstanbul: 2012. (Çevrimiçi) <http://www.icdeneteciler.net/2012-01-06/risk-ve-ic-denetci/>. (Erişim Tarihi: 11.01.2012).

- SAKA, Tamer. “Sabancı Holding Kurumsal Risk Yönetim Uygulamaları”. İstanbul: 2008. (Çevrimiçi) www.tusiad.org/_rsc/shared/file/TamerSaka. (Erişim Tarihi: 20.12.2011).
- SALTIK, Nihal. “İç Kontrol Standartları”. Cilt:2. S.26. 2007. (Çevrimiçi) www.butce.org/html/dergi/26/nsaltik.pdf. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- “Sarbanes Oxley Yasasının Denetim Bağımsızlığını ve Etkinliği ve Sermaye Piyasasında Şeffaflığı Sağlama Açısından Değerlendirilmesi”. (Çevrimiçi) <http://www.modav.org.tr/upload/tezler/Sarbanes-Oxley.pdf>. (Erişim Tarihi: 21.02.2012).
- Sermaye Piyasası Kurulu. Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ. Seri:X, No:22. (Çevrimiçi) <http://www.spk.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 04.01.2012).
- Sermaye Piyasası Kurulu. Kurumsal Yönetim İlkeleri-Bankacılık Kanunu. Ankara: Şubat 2005).Çevrimiçi) http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu. (Erişim Tarihi: 06.01.2012).
- Sermaye Piyasası Kurulu. Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara: Şubat 2005. (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- SEVİĞ, Veysi. “Kurumsal Yönetim ve Denetim”. (Çevrimiçi) http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461. (Erişim Tarihi: 01.12.2011).
- SOX. “Sarbanes-Oxley Act.”. 2002. (Çevrimiçi) <http://www.sarbanes-oxley.com>. (Erişim Tarihi: 20.02.2012).
- T.C.İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı. “Risk Nedir? Temel Risk Kavramları Nelerdir?”.(Çevrimiçi) http://isay.icisleri.gov.tr/ortak_icerik/icdenetim/Risk_Belirleme.ppt.(Erişim Tarihi:03.12.2011).
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu. “İç Denetim”. (Çevrimiçi) <http://www.tubitak.gov.tr/sid/1623/pid/1620/index.htm;jsessionid=42754ED010B23D2FC66EB65CF0318C89>. (Erişim Tarihi: 01.01.2012).
- Türkiye iç denetim enstitüsü. (Çevrimiçi) <http://tide.org.tr/>. (Erişim Tarihi: 10.01.2012).
- TÜRKOĞLU, Faruk. “Risk Yönetimi”. İstanbul: 2006. (Çevrimiçi) <http://www.referansgazetesi.com/>. (Erişim Tarihi: 28.12.2011).
- TÜSİAD. “Kurumsal Risk Yönetimi”. **Risk Ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu**. 2006. (Çevrimiçi). <http://www.tkgm.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 02.12.2011).

- Uluslar arası İç Denetçiler Enstitüsü. “İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”. İstanbul: 2009. (Çevrimiçi) [www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY de Ic Denetimin Rolu.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf). (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- Uluslar arası İç Denetçiler Enstitüsü. “IIA Pozisyon Raporu: İç denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”. İstanbul: 2009. (Çevrimiçi) [www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY de Ic Denetimin Rolu.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf). (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- UYAR, Süleyman. “İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?”. (Çevrimiçi) www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/10.doc. (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- UZUN, A. Kamil. “İç Denetim Verimliliğinin Bekçisidir”. (Çevrimiçi) <http://www.ustatlar.net/ic-denetim/genel/224-ic-denetim.html>. (Erişim Tarihi: 02.01.2012).
- UZUN, Ali Kamil. “Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”. (Çevrimiçi) [www.denetimnet.net/.../Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim.pdf](http://www.denetimnet.net/.../Kurumsal_Risk_Yonetimi_ve_Ic_Denetim.pdf). (Erişim Tarihi: 25.02.2012).
- UZUN, Ali Kamil. “İç Denetim Nedir?”. (Çevrimiçi) <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/%C4%B0%C3%A7%20Denetim/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale.pdf>. (Erişim Tarihi: 26.02.2012).
- UZUN, Ali Kamil. “İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri”. (Çevrimiçi) www.icdenetim.net/.../51-letmelerde-c-denetim-faaliyetinin-rolu. (Erişim Tarihi: 28.02.2012).
- UZUN, Ali Kamil. “Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri”. (Çevrimiçi) www.denetimnet.net/.../2008%2005%2029-KurumsalYonetimVeIcD. (Erişim Tarihi: 03.03.2012).
- ÜZER, Hüseyin Emre. “Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi”. Ankara: 2002. (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay02. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).
- Yeni Türk Ticaret Kanunu. Madde 090. (Çevrimiçi) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6102.html>. (Erişim Tarihi: 08.01.2012).
- YILMAZ, Hüseyin. “Finansal Risk ve Finansal Risk Yönetimi”. Uşak: 2003. (Çevrimiçi) <http://enm.blogcu.com/finansal-risk-ve-finansal-risk-yonetimi/9591487>. (Erişim Tarihi: 04.12.2011).

YÖRÜKER, Sacit. “Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve”, Ankara: 2004. (Çevrimiçi) www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana3.asp?id=438. (Erişim Tarihi: 15.01.2012).

YURTSEVER, Gürdoğan. “İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu”. (Çevrimiçi) <http://www.icdenetim.net/makaleler/66-danismanlik-fonksiyonu>. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).

YÜZBAŞIOĞLU, Nejat. “Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi”. **Risk Yönetimi Konferansı**. İstanbul: 2003. (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr/. (Erişim Tarihi: 06.03.2012).

“5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”. İç Denetim. Madde.63. (Çevrimiçi) <http://www.ustatlar.net/ic-denetim/genel/224-ic-denetim.html>. (Erişim Tarihi: 02.01.2012).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu. Madde.64. “İç Denetçilerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları”. (Çevrimiçi) <http://icdenetim.icisleri.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 11.01.2012).

Tezler

ABDİOĞLU, Hasan. “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Doktora Tezi). İstanbul. 2007.

GÜNEŞ, Şule. “Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama”. (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2009.

KURNAZ, Niyazi. “Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi”. (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi). Kütahya. 2007.

MEMİŞ, Mehmet Ünsal. “İç Denetim Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerine Bir Saha Araştırması”. (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi). Adana. 2006.

PEHLİVANLI, Davut. “Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları”. (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi). Kocaeli. 2008