



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MUHASEBE VE DENETİM
ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BAŞARILI BİR RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Omar Thamer Mohammed SOAJN

200006952

İstanbul, 2020



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MUHASEBE VE DENETİM
ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BAŞARILI BİR RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Omar Thamer Mohammed SOAJN

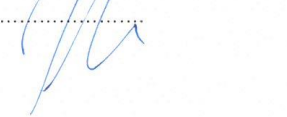
200006952

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Duygu CELAYİR

İstanbul, 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

..... Muhasebe ve Denetim Tezli
Yüksek Lisans programı öğrencisi Amar Thamer Mahammed'nın
..... Başarılı bir Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etkisi
..... başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu **16.01.2020** tarih ve **2020-504/03** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	<u>Dr. Öğr. Üyesi Duygu Celal</u>	
JÜRİ ÜYESİ	<u>Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Öcal</u>	
JÜRİ ÜYESİ	<u>Dr. Öğr. Üyesi Burcu KARAKAŞ</u>	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle 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.

Omar Thamer Mohammed SOAJN

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirmeleri sayesinde çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Duygu CELAYİR'e sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları için Jüri üyelerindeki hocalarıma sayın Dr. Öğr. Üyesi. Gencay KARAKAYA ve Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖCAL'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca beni bu günlere getiren hayatım boyunca bana olan güvenlerini, maddi ve manevi desteklerini yanımda hissettiğim canım anneme İntisar HASAN ve canım babama Thamer MOHAMMED, çalışma sürecimde tüm zorlukları aşmamda bana her zaman yürekten destek olan sevgili Nişanım ve son olarak sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Türkiye'de beni destekleyen ve ailemin yokluğunu hissettirmeyen canım ablam Ayşegül KARGIN'a sonsuz teşekkür ederim.

Omar Thamer Mohammed SOAJN

Özet

Son yıllarda kurumsal yönetim, iş dünyasını yakından ilgilendiren önemli bir konu haline gelmiştir. Toplum ile işletmeler arasındaki ilişkilerin (hissedarlar, ortaklıklar vb.) arttığı ve piyasa koşullarının zorlaştığı bu dönemlerde, kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri daha fazla tartışılmaya başlanmıştır.

Uluslararası pazarlarda yaşanan finansal krizler ve Worldcom, Enron gibi muhasebe-denetim başarısızlıkları, işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecekleri riskleri belirleme ve yönetme ihtiyacını ortaya koymuştur. İşletmelerin faaliyet alanlarındaki genişlemeler, karşı karşıya kalınan risklerin de artmasına neden olmuştur. Reel sektördeki serbestleşme, özelleştirme ve rekabet yapılarının dünyadaki gelişmeleri/değişimleri ve sisteme etkileri sonucunda riskler ve belirsizlikler artmıştır. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde risklerini belirleme, önleme ve yönetme yeteneklerine bağlı hale gelmiştir.

Kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetimi ve sahipliği arasında ilişkileri içermektedir. İşletme faaliyetlerinde ve yönetiminde değer oluşturmayı hedeflemekte, hissedar haklarını ve diğer çıkar gruplarını (yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, kredi verenler) korumaktadır. Ancak, bu süreçte işletmeler çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle, son 20 yılda yaşanan şirket skandalları uluslararası piyasalardaki finansal krizler işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecekleri riskleri belirleme ve yönetme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin performansı/başarısı önemli ölçüde risklerini önleme, belirleme, azaltma ve yönetme yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Aynı zamanda, yaygın olarak kullanılan kurumsal risk yönetimi de, uluslararası piyasalara katılmak ve büyümek isteyen işletmelerin uyguladığı risk yönetimine çağdaş bir yaklaşım olarak gelmiş ve risk yönetimi kurumsal yönetim yapısı ile bütünleştirilmiştir. Bu çalışmada kurumsal yönetim yapısı ile risk yönetimi arasındaki ilişki incelenerek, iyi bir risk yönetiminin kurumsal yönetime etkisi tartışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal yönetime ilişkin kavramsal çerçeve açıklanmıştır. Bu kapsamda, kurumsal yönetim kavramı, amacı ve önemi ile kurumsal yönetimin temel ilkeleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde risk kavramı ve risk yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Son bölümde ise, kurumsal risk yönetimi kavramı ile risk yönetiminin başarısı açıklanmıştır. Aynı zamanda çalışmanın temel konusunu oluşturan kurumsal yönetim ve risk yönetimi etkileşimi ve ilişkisi ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler; Kurumsal yönetimi, Risk yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, İç Denetim, COSO.

Abstract

In recent years, corporate governance has become closely related to companies. During these periods when the relations with the society and companies (shareholders, partnerships, etc.) increased and market conditions prevailed, the concept and principles of corporate governance began to be discussed further.

The financial crises in international markets and accounting misconceptions such as Worldcom and Enron in the US have revealed the need for companies to identify and manage future risks. The expansion in the areas of company activity also increases the faced risks.

Risks and uncertainties such as liberalization, liberalization, marketing, privatization and competition structures of the real sector in the world and their effects on the system are increasing. The success of companies largely depends on their ability to prevent, mitigate, identify and manage their risks.

Corporate governance includes the relationships between the management and ownership of an enterprise. It aims to create value in business activities and management and protects shareholder rights and other interest groups (managers, employees, suppliers, customers, lenders). However, businesses may face various risks in this process. In particular, corporate scandals over the last 20 years have led to the need for businesses to identify and manage future risks in the face of financial crises in international markets. The performance / success of businesses has been largely dependent on their ability to prevent, identify, mitigate and manage their risks. At the same time, the widely used corporate risk management has come as a contemporary approach to the risk management applied by the enterprises that want to participate and grow in international markets and the risk management is integrated with the corporate governance structure. In this study, corporate governance structure and the effect of risk management on corporate governance are discussed.

In the first part of the study, the concept of corporate governance, basic principles, are discussed and so on.

In the second part, the concept of risk, risk and risk management types are explained,

In the last section, the concept of enterprise risk management, other related concepts, implementation process of enterprise risk management and components of enterprise risk management are discussed.

Keywords; Enterprise management, Risk management, Enterprise Risk Management, Internal Audit, COSO.

İÇİNDEKİLER

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
1.GİRİŞ.....	1
2. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	3
2.2. Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi.....	7
2.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışının Sebepleri.....	10
2.4. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Unsurlar.....	12
2.5. Kurumsal Yönetimde Temel Yaklaşımlar.....	14
2.5.1. Anglo-Sakson Sistemi.....	14
2.5.2. Kıta Avrupası Sistemi.....	15
2.6. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri.....	16
2.6.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi.....	17
2.6.3. Kamuyu Aydınlatma (Şeffaflık) İlkesi.....	18
2.6.3. Hesap Verebilirlik İlkesi.....	20
2.6.4. Sorumluluk İlkesi.....	21
2.7. Kurumsal Yönetim ve Denetim Komiteleri.....	22
2.8. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar.....	24
2.9. Kurumsal Yönetimin Etkinliği ve Risk Yönetimi.....	26
3. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ.....	28
3.1. Riskle İlgili Genel Bilgiler.....	28
3.1.1. Risk ve Belirsizlik.....	31
3.1.2. Tehlike, Tehdit ve Fırsat.....	32
3.1.3. İşletmelerde Risklerin Sınıflandırılması.....	34
3.2. Risk Yönetimi.....	38
3.2.1. Risk Yönetiminin Gelişimi.....	41
3.2.1.1. Piyasalardaki Değişkenlik.....	41
3.2.1.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler.....	41

3.2.1.3. İşlem Hacmindeki Genişleme.....	42
3.2.1.4. Türev Araçların Gelişimi.....	42
3.2.2. Risk Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....	42
3.2.3. Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalar.....	43
3.2.4. Risk Yönetim Süreci.....	45
3.2.4.1. Risklerin Belirlenmesi.....	46
3.2.4.2. Risk Değerlendirmesi.....	46
3.2.4.3. Risklere Cevap Verme.....	47
3.2.4.3.1. Riske Karşı Verilebilecek Cevaplar.....	48
3.2.4.4. Riskin Raporlanması.....	48
3.3. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci.....	48
3.4. Risk Yönetiminde Sorumluluklar.....	52
4. RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ.....	55
4.1. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	55
4.1.1. COSO “Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve” Raporu.....	58
4.1.2. KRY Tanımına İlişkin Temel Unsurlar.....	58
4.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler.....	60
4.1.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri.....	61
4.1.5. Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri.....	63
4.1.5.1. İç Çevre/Ortam.....	64
4.1.5.2. Hedef Belirleme.....	65
4.1.5.3. Risklerin Tanımlanması.....	66
4.1.5.4. Risk Değerlendirme.....	67
4.1.5.4.1. Nitel (Kalitatif) Analiz.....	68
4.1.5.4.2. Yarı Nicel Analiz.....	68
4.1.5.4.3. Nicel Analiz.....	69
4.1.5.5. Kontrol Faaliyetleri.....	69
4.1.5.6. Riske Cevap Verme.....	70
4.1.5.7. Bilgi ve İletişim.....	71
4.1.5.8. İzleme.....	72
4.2. COSO: Kurumsal Risk Yönetimi – 2017.....	73

4.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları.....	75
4.2.2. İşletmeler Açısından Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları.....	76
4.3. Kurumsal Yönetimin Bir Bileşeni Olarak Kurumsal Risk Yönetimi.....	78
4.3.1. Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi İlişkisi.....	79
4.3.2. Başarılı Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etkisi.....	84
4.3.3.Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetiminin Güvencesi: İç Denetim.....	86
4.3.3.1. İç Denetimin Amacı.....	88
4.3.3.2. İç Denetimin Kurumsal Yönetime Olan Etkisi.....	89
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	92



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	17
Şekil 2: Risk-Belirsizlik-Fırsat Üçgeni.....	31
Şekil 3: COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi (COSO Küpü).....	62
Şekil 4: Kurumsal Yönetimin Etkileşim İçinde Bulunduğu Kurumsal Yapı.....	84



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Riskin Değişen Yapısı.....	51
-------------------------------------	----



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
CAS	: Causalty Actuarial Society
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations (Sponsor Organizasyonlar Komitesi)
ERM	: Enterprise Risk Management
IIA	: The Institute Of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)
IOSCO	: The International Organization of Securities Commissions
IASB	: International Accounting Standards Board
İLO	: International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
KRY	: Kurumsal Risk Yönetim
KY	: Kurumsal Yönetimi
OECD	: Organization For Economic Cooperation And Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PWC	: Price Water House Coopers
RY	: Risk Yönetimi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TUSİAD	: Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği
WTO	: World Trade Organisation (Dünya Ticaret Örgütü)
WB	: World Bank (Dünya Bankası)
WAP	: Wireless Application Protocol

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve iş dünyasında ortaya çıkan yasal zorunluluklar gibi faktörler, işletmelerin organizasyon yapılarını ve yönetim biçimlerini büyük ölçüde etkilemiş ve değiştirmiştir. Mevcut dinamik rekabet ortamında, işletmelerin risk algıları da değişmiş ve bugün riskli faaliyetlerin avantajlarından (fırsatlarından) yararlanmaları bir öncelik haline gelmiştir. Ancak, küresel boyutta yaşanan finansal krizler, işletme başarısızlıkları söz konusu kurumsal riskleri yönetmeyi gerekli hale getirmiştir.

Bu bağlamda, faaliyette bulunulan sektörün büyüklüğüne, rekabet koşullarına, getirilen yasal düzenlemelere bağlı olarak bir takım risklerle karşılaşmaları durumunda, işletmede, etkin risk yönetim sistemlerinin oluşturularak uygulanması gerekmektedir. İşletmede ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi, tanınması ve risklere ilişkin önlemlerin alınması ve söz konusu bu risklerin yönetilmesi önemlidir ve bunun sorumluluğu ise işletme yönetimindedir. Fırsat ve tehlikeleri (riskler) uygun şekilde ölçme yeteneği, iş dünyasında kritik bir başarı faktörüdür. Bir işletmenin başarısı, yöneticilerinin kararlarının kalitesine bağlıdır. Buna göre, risk yönetimi her bir yöneticinin temel görevlerinden de biridir ve iyi bir "kurumsal yönetim" için anahtar unsurdur.¹

Risk yönetiminde yapılacak ilk faaliyet (iş), uygun risklerin tanımlanması ve bir araya getirilerek değerlendirilmesidir. Yapılan bu iş, risk yönetimini optimize etmek, sağlam yönetim kararlarını desteklemek ve gerekli olan bilgiyi sağlamak için bir ön koşuldur. İşletmelerin sürdürülebilir *değer yaratmak* için risk almak zorunda oldukları bir gerçektir. Ancak, bir işletmenin başarısı büyük ölçüde “*doğru*” riskleri almaya bağlıdır. Riskleri yönetmek aynı zamanda “*iyi*” kurumsal yönetim çerçevesinde, doğru stratejileri geliştirmek ve bunları etkin ve verimli iş süreçlerini tanımlamak için bir temel olarak kullanmak anlamına gelmektedir. İşletmelerin belirli bir stratejide karar vermeden önce, stratejiyle ilgili risklerin anlaşıldığından emin olması ve riskler iyi

¹Duygu Celayir, “Sürdürülebilir Değerin Oluşturulmasında Risk Yönetiminin Başarısı ve Kurumsal Yönetime Etkisi”, **Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal**, Vol.20, 2019, s. 185-193.

anlaşılmıyorsa, bu stratejiyi kabul etmemesi gerekmektedir.²

Özetle, işletmelerin faaliyet alanlarında yaşanan gelişmeler, karşılaşılan riskleri arttırmıştır. İşletmelerin başarısı genel olarak risklerini önleme, belirleme, azaltma ve yönetim yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Aynı zamanda, yaygın olarak kullanılan kurumsal risk yönetimi de, uluslararası piyasalara katılmak ve büyümek isteyen işletmelerin uyguladığı risk yönetimine çağdaş bir yaklaşım olarak gelişmiş ve risk yönetimi kurumsal yönetim yapısı ile bütünleştirilmiştir. Bu çalışmada kurumsal yönetim ve risk yönetimi arasındaki ilişki incelenmiş ve işletmelerde başarılı bir risk yönetiminin kurumsal yönetime etkisi tartışılmıştır.



²IIA, **Global Perspektifler ve İçgörüler: İç Denetimin Stratejik Etkisini Arttırmak**, 2016, s. 6.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1990'larda ortaya çıkan büyük işletme skandalları ve muhasebe / denetim başarısızlıklarından sonra, paydaşların işletme yönetimlerine olan güveni sarsılmıştır. Yönetim ve muhasebe alanında yaşanan güven sorununu aşabilmek adına, çok sayıda düzenleme yapılmış olsa da, yönetim ve işletme paydaşları arasındaki ilişkileri düzenleyen bir kavram olarak “kurumsal yönetim” kavramı ön plana çıkmıştır. Bu süreçte sorumlu işletme olma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetimin gelişimi ve ilkeleri gibi temel unsurlara yer verilerek kurumsal yönetime ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuştur.

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) tartışılan kurumsal yönetim kavramı, daha sonra Britanya'da araştırılmış ve Avrupa'yı takip ederek, 1990'larda Asya'da ve dünyanın geri kalanında tartışılır hale gelmiştir. 1997 yılının ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra kurumsal yönetim çok büyük önem kazanmıştır.³ Kurumsal yönetim, yaşanan ekonomik krizler sonrasında, günümüzde hem işletmelerin hem de ülkelerin finansal sistemlerinin istikrarını korumak için gerekli yöntemlerden biri olmuştur.

Özellikle 1990'lı yıllarda meydana gelen işletme başarısızlıkları, buna bağlı olarak da başarısızlık, ihlaller önüne geçilememesi sonucunda önleyici düzenlemeler yapmak zorunlu hale gelmiştir. Uluslararası sermaye hareketlerinin önem kazanması sonucunda kurumsal yatırımcılar güven ve istikrar göstergelerine yönelmişlerdir. Bunun sonucunda kurumsal yönetim uygulama düzeyi yüksek olan işletmeler, rakip işletmelere göre bir adım öne geçmiştir.⁴ Kurumsal yönetim genel olarak, işletmede bulunan tüm paydaşlar, işletme yöneticileri ile hissedarlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen, işletmelerin

³ Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışında İç Denetimin Rolü ve İMKB100 Örneği”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s.2.

⁴ Hasan Türedi, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem, “Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 96, 2015, s. 58.

yönetildiği ve denetlendiği bir sistem olarak tanımlanabilir.

Kurumsal yönetimin tek bir tanımı yoktur. Her ne kadar farklı araştırmacılar ve kurumlar tarafından belirlenen çeşitli kurumsal yönetim tanımları olsa da, kurumsal yönetimin somut tanımı tam olarak ortaya konulmamıştır ve gelecekteki araştırmacılar için de bir alan oluşturacağı düşünülmektedir.⁵ Birçok farklı sistemin varlığı ve kurumsal yönetimin geniş bir alanı ilgilendirmesi, kavram çokluğuna yol açmıştır. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim tanımları, tanımı yapan kişinin bakış açısına, bu tanımı geliştirirken dikkate aldığı disipline ve dolayısıyla yasal veya finansal konulara dayanarak değişebilmektedir. “Kurumsal Yönetim” olarak Türkçeye çevrilen kavram, dünya literatüründe “Corporate Governance” olarak ifade edilmektedir. “Governance” kelimesi normalde tüm özel, kamu, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen birimler tarafından uygulanan gözetim ve rehberlik işlevlerini içermektedir. “Corporate” kavramı, diğer birimlere değil kurumsal uygulamalara atıfta bulunmaktadır.⁶

Kurumsal yönetim, yönetimin dışında yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi işletme üyeleri arasındaki hakları ve sorumlulukları belirleyen, bunun yanı sıra birtakım prensipleri de kapsayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacı, işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin özellikle hissedarların veya potansiyel hissedarların çıkarlarını gözeticek tarzda çalışmasını sağlamaktır.⁷

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün Kurumsal Yönetim Komitesine (OECD) göre kurumsal yönetim; “Bir işletmenin tepe yöneticileri, yönetim kurulu, sermayedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler setidir. Kurumsal yönetim, ayrıca işletmenin hedeflerinin belirlendiği, bu hedeflere ulaşmadaki performansın değerlendirilebilmesi için gerekli donanımların tanımlandığı bir yapıyı da ifade etmektedir.”⁸

Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetimi ve sahipliği arasındaki ilişkilerin sistemidir. Kurumsal yönetim, bir işletmenin insan kaynaklarını ve finansal sermayeyi çekmesini, etkin bir şekilde çalışmasını ve böylece uzun vadede ortakları için ait olduğu toplumun değerlerini dikkate alarak ekonomik değer

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

⁶Veyssel Kula, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 12.

⁷Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul, Beta, 2003, s. 466.

⁸Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Birinci basım, Literatür yayınları, İstanbul, 2004, s. 5.

yaratmasını sağlayan her türlü politika, yönetmelik, yasa ve uygulamaları ifade etmektedir.⁹

İyi bir kurumsal yönetim, etik ve doğru iş uygulamalarıyla sağlanır ve yatırımcıların güvenini kazanmanın bir yoludur. Bir işletmenin değerini arttırmak, etkili kurumsal yönetimin temel hedefidir. Kurumsal yönetim; işletme yönetimi, sahip ve ortaklar ile diğer paydaş grupları arasındaki hak ve sorumlulukların tespit edildiği bir yapıdır. İşletmelerde ortaya çıkan faaliyetlerde paydaş haklarının korunması açısından, yönetimin sorumluluklarına vurgu yapan bir yaklaşım olarak da tanımlanabilmektedir.¹⁰ Bu kapsamda kurumsal yönetimin, yalnızca işletme ile işletmeye sermaye koyan hissedarlar arasındaki ilişkilere değil, çok daha geniş paydaş anlayışına odaklandığı söylenebilir.¹¹

Kurumsal yönetim işletmede temel olarak adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk çerçevesinde paydaşların haklarını eşit bir şekilde koruyan ve güven veren bir sistemdir.¹² İşletme içi ve dışındaki menfaat sahipleri arasında ortaya çıkan sorunlara stratejik ve uzlaşmacı bir doğrultuda değerlendiren işletme hedeflerin saptanmasına yardımcı olan, işletmeye gelebilecek zararları en düşük seviyeye çeken bir sistem olarak görülmektedir.¹³

Kurumsal yönetimin temeli etkili karar vermeyi sağlamaktır. Karar alma sürecinde üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu arasındaki işbirliğidir ve her iki taraf da alınan kararları pay sahiplerine bildirmelidirler. Kurumsal yönetim, bir işletme yöneticisinin doğru kararları verebilme yeteneği, açık demokratik katılım kanalları kullanabilme ve özellikle de işletme yöneticileri tarafından alınan kararlardan etkilenebilecek hissedarlar olmak üzere tüm paydaşlar için işletme yönetimini kontrol edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.¹⁴

Kurumsal yönetim, işletme faaliyet/ operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem biçiminde de tanımlanabilmektedir. Söz konusu yönetim yapısı; yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar ve diğer pay ve menfaat sahipleri gibi işletme üyeleri

⁹ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 26.

¹⁰ Celayir, a.g.t, 2019.

¹¹ Rezaee Zabihollah, **Corporate Governance and Ethics**, USA: John Wiley & Sons Inc., 2009.

¹² Şakir Sakarya, "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Olay Çalışması Yöntemi ile Analizi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.13, s. 148.

¹³ Hüseyin Dağlı, Hasan Ayaydın ve Kemal Eyüboğlu, "Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.48, 2010, s. 19.

¹⁴ Demirbaş ve Uyar, a.g.e., s. 26.

arasındaki hakları, sorumlulukları, kuralları ve prosedürler belirlemektedir. Bunu yaparken aynı zamanda işletme amaçlarının ortaya çıkarıldığı yapı ve bu amaçlara ulaşmak ve süreci gözden geçirmek için gerekli araçları sağlamaktadır.¹⁵

İşletme faaliyetlerinde ve yönetiminde değer yaratmayı amaçlayan, hissedarlara kar etmek ve kar dağıtmak isteyen geleneksel yapıya ek olarak, kurumsal yönetim yaklaşımı, hissedarların haklarını ve diğer tüm çıkar gruplarını (yöneticiler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler, kredi verenler) korumaktadır. Bu bağlamda, bu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaçlamaktadır.¹⁶

Yapılan bu tanım ve açıklamalara dayanarak, kurumsal yönetimin temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁷

- İşletme, hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiyi bir araya getirir.
- Bütün çıkar gruplarının hak ve sorumluluklarının dağılımını belirler,
- İşletme ile ilgili konularda karar almak için kurallar koyar,
- Pay sahiplerinin haklarının kullanılmasını kolaylaştırır ve haklarını korur,
- Yabancı hissedarlar ve azınlık hissedarları dahil tüm hissedarlara eşit muamele sağlar,
- Etkin ve şeffaf pazarları teşvik eder,
- Finansal durum, verimlilik, etkililik, işletme mülkiyeti ve yönetimi de dahil olmak üzere, işletme ile ilgili tüm önemli hususların doğru ve zamanında açıklanmasını sağlar (açık iletişim kanalları),
- İşletmenin amaçlarının, bu amaçlara ulaşma yöntemlerinin oluşturulmasını sağlar ve verimlilik ve etkililiğini denetler,
- İşletmenin stratejik yönünü, yönetim kurulunun etkin bir şekilde yönetimini ve işletme ve hissedarların hesaplarına yönetim kurulunun sorumluluğunu sağlar.

¹⁵ Yen Y Chong, "Corporate Governance: Risk Management Starts at The Top", Balance Sheet, **Emerald Group Publishing**, Vol. 12, No.5, 2004.

¹⁶ Mutlu Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, **Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye**, 't.y.', s. 396.

¹⁷ Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi", (Çevrimiçi), www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach.

2.2. Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi

21. yüzyılda kurumsal yönetim, küçük işletmelerin verimliliği, sürdürülebilirliği ve etkinliği, sermaye piyasalarının gelişimi ve büyük ülkelerin uluslararası rekabet edebilirliği ve buna paralel olarak sürdürülebilir büyüme ve gelişme için kilit nokta ve yüzyılın kilit bir sembolü haline gelmiştir.¹⁸ Özellikle son yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Enron, WorldCom, Arthur Andersen ve Xerox gibi Amerika'da kurumsal bilgi güvenilirliği ve hileleri sorunları, dünyada yönetim ve denetim alanındaki yaklaşımlar ve uygulamalar açısından tanıtılmış ve kurumsal yönetim kavramı önem kazanmıştır.

Uluslararası finansal krizlerin ve muhasebe hilelerinin temel nedenlerinden biri olarak, kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olması gösterilmiştir. Bu nedenle, kurumsal yönetim dünyada daha önemli bir kavram haline gelmiştir.¹⁹ Menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurumsal yönetim, aynı zamanda ekonomik verimi arttırmanın da anahtarı olmuştur.²⁰ İkelere uyum sağlayan işletmelerde tüm paydaşlarının işletmeye olan güveni artmakta, bu şekilde işletmenin kaynak, tedarikçi, müşteri, çalışan bulması kolaylaşmaktadır.

İşletmelerin faaliyet bilgilerinin eksik ve yanıltıcı bir şekilde kamuoyuna aktarılması işletmelere olan güveni sarsmıştır.²¹ Finansal piyasalardaki bilgi düzeyinin aynı düzeyde olmaması ya da birinin diğeri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, bilgiye ulaşımın zor olması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan asimetrik bilginin piyasalara olumsuz etkisi vardır.²² Finansal piyasalarda asimetrik bilgi sorununu ortadan kaldırmanın en önemli yollarından biri, şeffaf biçimde işletme hakkında bilgilerin kamuya sürekli olarak paylaşılmasından geçmektedir. Kurumsal yönetim temel ilkelerinden olan şeffaflığın asimetrik bilgi sorununa çözüm olması kurumsal yönetimin önemini arttırmaktadır.

Uluslararası finans kuruluşları, gelişmiş ülkeler ve çeşitli kuruluşlar bu konuya

¹⁸ Doğan Cansızlar, “Büyümenin Anahtarı Kurumsal Yönetim”, (Çevrimiçi), http://www.goodprogram.org/docs/03_58CPKIT.pdf.

¹⁹ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 21.

²⁰ Süleyman Uyar, **Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi**, Mali Çözüm, 2004, s. 6.

²¹ Engin Dinç ve Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB – 100 Şirketleri Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 12, S. 21, 2009, s. 159.

²² İlhan Ege ve Emre Esat Topaloğlu, **Finansal piyasalar ve kurumlar**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2016, s. 62.

büyük önem vermeye başlamıştır. Özellikle kredi vermeden ya da yatırım yapmadan önce kurumsal yönetim kalitesini ve uygulamalarını gözetir hale gelmişlerdir. Sermaye piyasalarının ekonomik kalkınmaya yatırımcılar ve katkısını artırmak için güven oluşturmak amacıyla kurumsal yönetim aşamaları ve ilkeleri tanımlanmıştır.

İşletmeler, finansal kaynak ihtiyaçlarını karşılamada iç piyasa ile sınırlı değildir ve uluslararası sermaye hareketlerinden pay almaya çalışmaktadırlar. Bu gelişmelerle paydaş haklarını en uygun şekilde korumak için güvenilir finansal sistemler oluşturmak gerekmektedir. Bu gereklilik de, kurumsal yönetim kavramının önemini ortaya koymaktadır.²³ Kurumsal yönetimi bu kadar önemli kılan en önemli nedenlerden biri de, kurumsal yatırımcıların öz sermaye yatırımlarında veya işletme kredilerinde ağırlığının artmasıdır. Kurumsal yönetimin uygulandığı işletmede, yatırımcılar işletme faaliyetlerini düzenli olarak inceleyememektedir. Özellikle, yetkilerini ve güçlerini kötüye kullanabilecek yöneticileri kontrol etmek adına kurumsal yönetim öne çıkmaktadır.²⁴ Bu bağlamda kurumsal yönetim, toplum ve yatırımcı güveninin sağlanmasında çok önemli rol oynamaktadır.

Ülkeler açısından değerlendirildiğinde, iyi bir kurumsal yönetim; ülke itibarının iyileşmesi, yerli fonların yurt dışına çıkışının engellenmesi, yabancı doğrudan yatırımların artması, sermaye piyasaları ve ekonominin rekabet gücünün artması, finansal krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin dağılımı ve yüksek bir refah seviyesine ulaşılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, iyi kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyümenin teminine ve ülke riskinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, iyi bir kurumsal yönetim sağlayan işletmelerin, daha kolay biçimde finansman kaynaklarına ulaşarak bu kaynakları en etkin alanlara yönlendirdiği daha sonra yatırımlarını ve bu yolla üretimi ve istihdamı artırdığı açıktır.²⁵

Kurumsal yönetimin başlıca amaç ve hedefleri şu şekilde açıklanabilir:²⁶

- İşletme üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi, bir başka ifade ile yönetimin yetki ve güçlerini kötüye kullanarak özel çıkarlar kazanmasını önlemek,

²³ DEMİRBAŞ, a.g.e. s. 20.

²⁴ Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 12.

²⁵ Selim Cengiz, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: BORSA İstanbul’da Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, C. 15, S. 2, 2013, s. 406.

²⁶ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Risk Yönetimi”, s. 7-8. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>.

- Yatırımcı haklarının korunması,
- İşletme hissedarlarına adil ve eşit muamele yapılması,
- İşletmeyle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması (Ör: azınlık haklarının korunması),
- Vekalet maliyetlerinin azaltılması,
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- İşletme üst yönetiminin kararları dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Hisse ihracı yoluyla işletmenin finansal kaynaklara kolay erişimini arttırılması,
- İşletme kazancının pay sahiplerine ve tüm menfaat sahiplerine hakları ölçüsünde dönüşümünün sağlanması,

Kurumsal yönetim ayrıca aşağıdaki alanlarda önemli faydalar sağlar:

1. **Karlılık:** İşletmelerin etkin yönetimi ve hissedar kazancının arttırılması,
2. **Yatırımcı Hakları:** Yatırımcılara güven verme ve haklarının korunması, işletme fonlarının tedbirli ve etkin bir şekilde kullanarak yatırımcı haklarına öncelik vermesi,
3. **Ortak Nitelikler:** Kurumsal Yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve tüm çıkar gruplarına karşı daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir.²⁷

Kurumsal yönetim, müşterilere, çalışanlara, ortaklara ve halka karşı çok taraflı bir taahhüttür ve bu kavramın geliştirilmesi ve uygulanması, ortakların beklediği işletme değerinde sürdürülebilir bir artış için gerekli koşulları oluşturur. Başka ifadeyle, kurumsal yönetim, tüm çıkar gruplarına fayda sağlayarak, işletme değerinde uzun vadeli bir artış sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer yandan, kurumsal yönetim, ortaklara işletmeye koydukları sermayeleri üzerinde iyi bir getiri temin edilmesini ve çalışanların

²⁷ DEMİRBAŞ, a.g.e. s. 21.

işlerini güvence altına almalarını sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin iyileştirilmesi, iyi müşteri hizmeti sunmanın da ön şartıdır.²⁸

2.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışının Sebepleri

Bazı araştırmalar kurumsal yönetimin, 19. yüzyıldan bu yana ABD, Avrupa ve Japonya'da yaygın bir şekilde benimsendiğini gösterse de, 1980'lerde kurumsal yönetim kavramı yaygın olarak kullanılmıştır. Kurumsal yönetim, o dönemlerde ABD'de kötü yönetilen işletmelerin ve küçük hissedarların haklarını korumak amacıyla ortaya atılmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde yaşanan işletme iflasları ve uygulanan kötü yönetim sonucunda, paydaşların menfaat haklarının ihlal edilmesi durumu ortaya çıkmıştır. Yaşanan işletme skandallarında hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kurum içi ve kurum dışı tüm menfaat sahipleri etkilenmekle kalmamış kamunun pek çok kesimi etkilenmiştir. Bu iflaslar tüm dünya ekonomisini olumsuz bir şekilde etkilemesi sonucunda 1998 yılında OECD konuyu ele almıştır.

OECD'nin 1999 yılında hazırladığı raporla üye ülkeler için bağlayıcı olmayan tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerini belirlemiştir.²⁹

1990'lı yıllarda kurumsal yönetim bireysel yatırımcıların, işletmelerin, yöneticilerin, ortakların ve finansal piyasalarda yer alan her kesimin gündemine girmiştir.³⁰

Son 20 yılda oldukça etkili olan ve kurumsal yönetim gibi yeni bir kavram olan kurumsal yatırımcıların artan önemi, kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli rol oynamıştır. Bireysel yatırımcılardan daha etkili ve bilinçli olan kurumsal yatırımcılar, kurumsal yönetimin önemini artırmada önemli bir rol oynamıştır. 1990'lı yılların başından beri, kurumsal yönetim ilkelerini hazırlama süreci, önemli kurumsal yatırım kurumlarının öncülüğünde başlamıştır.³¹

Son yıllarda ortaklık yönetimindeki yüksek başarısızlık ve kötüye kullanım oranı

²⁸ 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.

²⁹ Hakan Tufan, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Finansal Performansa Etkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Uygulama", (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2018, s. 16.

³⁰ Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Birinci basım, Literatür yayınları, İstanbul, 2004, s. 3.

³¹ Ali Pash, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Birinci baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004, s. 13-14.

nedeniyle gelişmekte olan ÷lkelerdeki ve gelişen pazarlardaki ekonomik krizler, özel sektörün gelişmiş ÷lkelerde artan rol÷, ÷lkelerin artan ekonomik bağımlılığı ve ortaklığın var olduğı yeni rekabet koşulları, kurumsal yönetimi önemli kılan gelişmelerdir.³²

Kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmelerin sebepleri birden çok olmakla birlikte, önemli sebepler birkaç başlık altında özetlenebilir,³³

- **Artan uluslararası sermaye hareketleri:** Küresel işletmelerin bugün artık ulusal ekonomilerde daha fazla öne çıkması ile halihazırda geçerli olan mevzuat ve düzenlemelerin her iktisadi birime benzer biçimde uygulanması gerekliliğini öne çıkarmıştır.³⁴ Bu süreçte küresel işletmeler, yerel işletmelerle ortaklıklar veya birleşme yoluyla, ulusal ekonomilerde önemli oyuncular haline gelmiştir. ÷lkedeki her bir ekonomik birim temelinde mevzuatın uygulanması ihtiyacı, uluslararası ekonomilerin ulusal ekonomilerdeki artan önemi ile ortaya çıkmıştır.³⁵ Finansal kaynak hareketleri, küresel ekonominin genişlemesi sonucunda hızlandıkça, işletme yatırımları, işletmede ve yatırım yapacakları ÷lkede daha fazla istikrar ve güven arayışına girmeye başlamıştır. Uluslararası yatırımcılar, uzun vadeli yatırımlar için şeffaflık, güven ve hesap verilebilirliği ön planda tutmaktadır. Bu, kurumsal yönetimi daha önemli hale getiren kilit faktörlerden biridir.
- **Hisse senedi sahipliğinin artması:** Hisse senedi sahipliğindeki artış sermaye piyasalarındaki gelişme ile paralellik göstermektedir. Gelişmiş sermaye piyasasına sahip ÷lkelerdeki paylara sahip kişilerin sayısı hızla artmaktadır. Sonuç olarak, halka açık işletmelerin daha şeffaf yönetim sunması önemlidir. Sermaye piyasalarını düzenlemekten sorumlu kurumlar, sermaye piyasalarına yatırım yapacak yatırımcıları korumak için kurumsal yönetim sistemlerine önem vermektedir.

³² Kübra şehirli, **Kurumsal Yönetim**, İstanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, S. XIV4/55-3, İstanbul, 1999, s. 2.

³³ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 36-37.

³⁴ Murad Kayacan, **Anonim şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler**, İSMMM 7. Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, Nisan 2005, s. 1-16.

³⁵ Demirbaş ve Uyar, a.g.e. s. 36.

- **Sermaye piyasaları arasında artan rekabet:** Birçok ülke, küreselleşmenin bir sonucu olarak uluslararası yatırımcıları çekmeye çalışmaktadır. Ülkelerin siyasi ve iktisadi yapılarının benzemeye başladığı bu süreçte, uygulanan makro ekonomik hedef ve stratejiler, rekabeti sağlamaya yetmemektedir. Aynı zamanda, ülkelerin dünya ticaretinde önemli bir yere sahip olmaları ve sermayelerini büyütebilmeleri farklı alanlarda istikrarı da sağlamaları gerekmektedir. Bugünün işletmeleri uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine uyum sağlayabilmek adına işletme yapılarını güçlendirmelidirler.³⁶ Yatırımcıların haklarını ve güvenini korumak için kurumsal yönetime önem vermelidirler.
- **İşletmelerde muhasebe ve denetim hileleri:** 1990'larda muhasebe ve denetim sahtekarlığı, kurumsal yönetim ihtiyacını önemli ölçüde arttırmaktadır. WorldCom, ABD'de Enron, İtalya'da Parmalat skandalları, kurumun yönetiminde ve denetiminde önem kazanmıştır. Özellikle Enron olayı ile bağımsız denetim firmalarına olan güven azaldı, denetim firmaları ve denetim müşterileri arasındaki ilişkinin bağımsızlığı sorunu gündeme geldi, doğru, şeffaf ve güvenilir finansal tablolar ile bağımsız denetim önemli hale geldi ve böylece kurumsal yönetim kavramı çok önemli hale gelmiştir.
- **Ekonomik kriz:** Finansal piyasaların uluslararası etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkan finansal krizler, birçok işletmeyi ve ülkeyi etkileyebilmiştir. Hisse senedi sahipliğindeki artış, inceleme ihtiyacını arttırmakta ve uygulamada kurumsal yönetimi zorlamaktadır. Bu ihtiyaç özellikle kriz dönemlerinde önem kazanmaktadır. Kısacası, kurumsal yönetim, finansal krizin en esnek kurumsal yapısını öngörmektedir.

2.4. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Unsurlar

Kurumsal yönetim ilkelerini ve uygulamalarını etkileyen pek çok unsur olsa da, bu unsurları içsel ve dışsal çevre unsurları şeklinde ayırmak mümkündür.

Kurumsal yönetimi etkileyen ve işletme içi unsurlar şeklinde de tanımlanabilen içsel çevre unsurları; yönetim kurulunun fonksiyonellik seviyesi ve başarısı, yönetsel becerilerin mevcudiyeti, işletmenin temel işlevleri, sermaye yapısı ve kontrol sisteminin

³⁶ Tufan, a.g.e., s. 11.

etkinliğidir. Özellikle bu unsurlar arasında yönetim kurulu ayrı bir öneme sahiptir. Kurul, işletmeye stratejik yön verme ve rakipler arasında farklı ve ayırt edici kimlik kazandırma ile işletmenin sürekliliğini sağlama gibi konulardan üst düzeyde sorumludur. Bağımsız üye sayısı, komitelerden faydalanma biçimi, yönetim kurulunun hakları, çalışma prensipleri gibi konular, mümkünse kurul oluşturulmadan, hissedarlar kurulunun onayı ile bir uzman ekip tarafından belirlenmelidir. Yine bu grup aracılığıyla yönetim kurulunun başarısı da izlenmelidir.³⁷

Kurumsal yönetim ilkelerinin etkinliği üzerindeki bir diğer husus da, yönetsel uygulamalara (işletme yönetimi ve işletme faaliyetleri) ilişkindir. Yönetsel uygulamalar arasında, tazminat ödemeleri, hizmet sözleşmeleri, stratejik yönetim aktiviteleri, planlama, performans ölçme ve değerleme sistemi vb. sayılabilir. İç müşteri (çalışan) memnuniyetini sağlayan işletmelerim, operasyonel ve yönetsel konulardaki çalışmalarını yüksek verimle gerçekleştirdikleri; müşteri memnuniyetini artırma amacına odaklandıkları düşünöldüğünde; bu işletmelerin, dış müşteri memnuniyetini sağlamada daha avantajlı konumda bulundukları görölebilir.

Üçüncü içsel unsur, sermaye yapısıdır. Sermaye yapısı, bir işletmenin finansal açıdan gücünü göstermektedir. Bir diğer içsel unsur ise, iç kontrol sistemine ilişkindir. Burada en önemli konu etik ilke ve kuralların oluşturulması ve bu kurallara uyumun sağlanmasıdır. Etik kurallar, çalışanların uymaları gereken kurallar ile göstermemeleri gereken davranışlar üzerine odaklanır. Etik kurallara yönetilen bir işletmenin müşterileri nezdinde daha güvenilir bulunacağı; rakiplerine kıyasla işletmeyle iş yapılma, ürün/hizmet satın alınma olasılığının daha yüksek olacağı söylenebilir.

Kurumsal yönetişim ilkelerini etkileyen dışsal unsurlara gelince, bu unsurlar arasında yasalar, yönetmelikler, Pazar koşulları, finansman kaynakları, medya aktivasyonu ve doğru bilgilendirme sayılabilir. Ayrıca, uluslar arası muhasebe standartlarının uygulanma zorunluluğu; sermaye piyasalarının gelişmişliği; işgücü piyasalarının niteliği ve kanunlarla desteklenme düzeyi de, söz konusu ilkeleri direkt olarak etkileyen hususlardır. Yine, kurumsal yönetim ilkelerini hükümetlerin ekonomi ile ilgili uygulamaları; kredi piyasaları; yine ürünler ve müşteri beklentilerinin karşılanma düzeyi; devlet yatırımları da etkilemektedir.³⁸

Özetle, bir işletmenin kurumsal yönetimini, makro düzeyde önce dünyanın, daha

³⁷ Ebru Karpuzoğlu Özelmas, **Kurumsal Yönetişimde: Yönetim Kurulu**, İstanbul, 2010, s. 62.

³⁸ A.g.e., s. 62-63.

sonra ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi; mikro düzeyde işletme uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak, ekonomik durum, finansal ortam, rekabet yoğunluğu, bankacılık sistemi, mülkiyet haklarının gelişmişliği şeklinde ifade edilebilir. Sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyiyle ilgili faktörler ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler; piyasanın alt yapısı ve likiditesi; gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı; uluslararası muhasebe standartlarının uygulanma seviyesi gibidir.

2.5. Kurumsal Yönetimde Temel Yaklaşımlar

Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu koşullar, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve işletme uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak; ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, yasal çerçeve, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri unsurlardan oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörleri ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturmaktadır. İşletme uygulamalarında öne çıkan konular ise; mali ve mali olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, işletmenin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir.³⁹ Kurumsal yönetimin uygulamalarında dünyada 2 farklı model bulunmaktadır. Birisi piyasa kontrol sistemi olarak adlandırılan “Anglo-Sakson Sistemi” diğeri ise büyük hissedar kontrolü olarak adlandırılan “Kıta Avrupası Sistemidir”.

2.5.1. Anglo-Sakson Sistemi

Anglo Sakson Hukuk Sistemi çerçevesinde oluşturulan kurumsal yönetim modeli; “Hissedar Modeli”, “Anglo-Sakson Modeli” olarak isimlendirilmektedir. Anglo-Sakson Modeli “Piyasa Temelli Sistem” olarak da ifade edilmekte olup, daha çok sermaye

³⁹ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20111011-M2-1-1.doc>.

piyasaları gelişmiş olan Amerika ve İngiltere'nin öncülüğünü yaptığı sistemdir.⁴⁰

Bu modelin bilgisi kendi değerine ve dünya ekonomisine yapmış olduğu katkıya göre özel önem taşımaktadır. Bu model, işletmelerin hem pazar rekabetinin, hem de hissedarlara geri dönüşlerin etkili olmasına odaklanmıştır. Bu yapının oluşumunda ve değişiminde piyasalar önemli görev üstlenmekte ve yöneticiler verdikleri kararlarda piyasanın baskısını hissedebilmektedir. Aynı zamanda modelde kârlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edildiği için yönetimin temel amacı hisse başına düşen kârı artırmaktır. Bu sistemde, işletmelerin halka açıklık oranı yüksektir ve öz kaynakla finansmanı daha yaygın olduğu için kurumsal yönetim daha çok hissedar haklarını korumaya yöneliktir. Çok sayıda hissedar olması nedeni ile de yönetimde söz sahibi ve etkin bir hissedar yapısından bahsedilemez. Bu çok sayıda yatırımcının işletmeyle ilişkilerinde kullandıkları başlıca araç finansal kurumlardır. Doğrudan işlemeyle temas içerisinde olmayan hissedarlar için modelde, işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkeleri son derece önem kazanmaktadır.

Anglo-Sakson sistemde sermaye piyasalarına yönelik olarak merkezi yönetim tarafından ayrıntılı olarak ortaya konulan kurallar, genellikle kamuyu aydınlatmaya yöneliktir. Bu yüzden Anglo-Sakson sistemi “kamuyu aydınlatma temelli sistem” olarak da anılabilmektedir.⁴¹

2.5.2. Kıta Avrupası Sistemi

Kıta Avrupası sistemi, kısa vadeli politika benimseyerek hissedar haklarına yoğunlaşmamakta, uzun vadeli bir yaklaşım sergileyerek tüm paydaşların menfaati üzerine yoğunlaşmaktadır. Sistem bu nedenden dolayı, menfaat/çıkar sahipleri modeli olarak da isimlendirilmektedir. Büyük sermayeye sahip ortakların oluşumu ve uzun vadeli kazanç için işletmenin diğer paydaşlarını memnun etmek için tüm paydaşların çıkarları dikkate alınmaktadır. Bu sistemde denetim ve yönetim kurulu olarak ikili bir yaklaşım benimsenmiş, yönetim ve gözetim fonksiyonu birbirinden ayrılmıştır.⁴²

Modelde çıkar sahipleri, işletmenin iç ve dış çıkar sahipleri şeklinde iki bölümde incelenmektedir. İşletme içi çıkar grupları, hissedarlar, yöneticiler ve işletme

⁴⁰ Aysun Kanbur, *Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Malatya, 2010, s. 57.

⁴¹ Badel Avan, *Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol İlişkisi*, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı, Ankara, 2017, s. 18-19.

⁴² Tufan, a.g.e., s. 28.

çalışanlarıdır. En riskli grup, sermayelerini kaybetme ihtimaline karşı hissedarlardır. İşletmenin dış çıkar grupları ise müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet ve diğer dış çıkar sahiplerinden oluşmaktadır.⁴³

2.6. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri; bütün hak sahiplerine, tüm paydaşlara adil ve eşit tavrı vurgulayan adillik ilkesi, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili bütün bilgilerin doğru ve açık şekilde ilgililere duyurulmasını benimseyen şeffaflık ilkesi, işletmeyi yöneten ve karar alıcı pozisyonunda bulunanların işletme çıkar gruplarına gerekli açıklamaları yapma zorunluluğunu ifade eden hesap verebilirlik ilkesi ve işleme faaliyetlerinin gerek yasal düzenlemeler gerekse sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade eden sorumluluk kavramını kapsamaktadır. Buna göre kurumsal yönetimin temel ilkelerini uygulayan işletmeler, günümüzde hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecinde olan küresel finans piyasalarında rekabet gücünü arttırabilecek, rakiplerini geride bırakabilecek ve uluslararası yatırımcıları çekebilecektir.⁴⁴

Her ülkenin kendine has özellikleri olması ve her ülkenin kültürünün, geleneklerinin, alışkanlıklarının, rekabet koşullarının ve yasal düzenlemelerinin farklı olması, kurumsal yönetime de farklılığı kazandırmıştır. Dünyadaki gelişmeler dikkatlice izlendiğinde, kurumsal yönetimde başarı, hesap verebilirlik, dürüstlük, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleri ile bütünleştirilmiştir. Sonuç olarak, kurumsal yönetim muhasebe ile de iç içe geçmiştir.⁴⁵

Son yıllarda farklı kurumsal yönetim yaklaşımları geliştirmiş olsa da, kurumsal yönetimin tüm dünyaca kabul görmüş dört temel ilkesi bulunmaktadır. Global olarak kabul edilen kurumsal yönetim ve geçerliliğin kilit ilkeleri sorumluluk, şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirliktir. Bu ilkeler ışığında, kurumsal yönetim en yüksek verimliliği ve etkinliği göstermeyi ve en başarılı, karlı ve rekabetçi olmayı hedeflemektedir.⁴⁶

⁴³ Mustafa Doğan, **Kurumsal yönetim**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2007, s. 85.

⁴⁴ Çiğdem Figen Canbay, “İç kontrol sisteminin kurumsal yönetim üzerindeki etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerde uygulama”, (İnönü Üniversitesi S.B.E.. Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2018.

⁴⁵ Veysi Seviğ, “Kurumsal Yönetim ve Denetim”, (Çevrimiçi), http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461.

⁴⁶ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 22.



Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri

KAYNAK: <http://fusunozulke.com/kurumsal-yonetim-dedikleri/>

2.6.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi

Eşitlik/Adillik ilkesi, paydaşların farklı nitelikte ve aynı noktada kesişmeyen çıkarları arasında bir dengenin sağlanması olarak tanımlanır. İşletmenin varlığını sürdürmesi için menfaat sahiplerinin haklarını gözetmesine bağlıdır.⁴⁷

Eşitlik ilkesi, işletmenin tüm hak sahiplerine eşit şekilde davranılmasının/muamele edilmesinin bir ifadesidir. Bu ilke, yabancı ortaklar ve azınlık ortaklar dahil olmak üzere kamu haklarının korunmasına ve sözleşmelerin uygulanmasına atıfta bulunmaktadır.⁴⁸ Bu ilke, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken tüm paydaşları birbirinden ayırmamasını benimsemektedir. Hak sahiplerinin hakkını gözetmede en büyük yükümlülük ana ortakların gözetiminde olmalıdır. Hissedarların büyüklüğüne ulusal ya da uluslararası yatırımcı olup olmadığına bakılmamalıdır. Diğer bir yandan adillik ilkesi için sadece sermayedarlar açısından bakılmamalı müşteriler, tedarikçiler çalışanlara işletme ile menfaat ilişkisi olan tüm paydaşlara aynı eşit politika izlenmelidir.⁴⁹

Eşitlik, bir anlamda, adil muamele ilkesi ile açıklanmaktadır. Eşit ticaret sadece hissedarlar için değil, aynı zamanda daha geniş bir çevre için de, alacaklılar, çalışanlar,

⁴⁷ Mustafa Doğan, **Kurumsal yönetim**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2007, s. 50.

⁴⁸ Deloitte, “Kurumsal Yönetim Serisi: Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, (Çevrimiçi), http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html.

⁴⁹ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 25.

kamuya ve müşteriler içindir. İşletme yöneticileri, operasyonları sırasında alınan kararlardan etkilenen bütün sektörlerle adil ve uzaklıkta olmalıdır. Bu, eşit bir yönetim anlayışı için bir gerekliliktir. Başka bir anlamla, tüm ilgili taraflara ifşa edilebilecek olan yönetim eylemleri hakkındaki bilgiler aynı anda ve adil bir temelde uygulanmalıdır. Adil bir yönetim için gerekli bilgilerin, bu bilgiyi hiçbir değişiklik yapmadan kullanacak dış ve iç gruplara aktarılması şarttır.⁵⁰

Bu ilkeye göre, paydaşların ve ortaklık yönetimiyle ilgili bütün çıkar gruplarının, dürüstlük kurallarına aykırı olarak ortaklığın işleyişiyle ilgili hiçbir faaliyette ayrımcılığa uğramaması gerekmektedir.⁵¹ Bu ilke ile kurumsal yönetim daha verimli bir iktisadi sistemin oluşumuna ve daha geniş bir kesimin haklarının korunmasına katkıda bulunmaktadır.

2.6.2. Kamuyu Aydınlatma (Şeffaflık) İlkesi

Son zamanlarda işletmeler arasında yaşanan denetim ve muhasebe başarısızlıklarının sebepleri göz önüne alındığında, asıl sorun işletmelerin şeffaf olmaktan uzak olmasıdır. Şeffaflık, finansal tabloları ve işletmelerin başarısını ve verimliliğini kamuya sunmanın en doğru ve güvenilir ve zamanında yoludur.

Kurumsal yönetimde şeffaflık, yönetim yapısı, işletmenin finansal başarısı ve ortaklığı hakkında yeterli, karşılaştırılabilir ve doğru bilgilerin zamanında açıklanması olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımla, şeffaflık, işletme ile ilgili kamuya finansal olmayan bilgilerin ve açık finansal ticari sırlar hariç, doğru, kesin, anlaşılabilir, eksiksiz, yorumlanabilir ve kolay erişilebilir şekilde kamuya duyurulmasıdır.⁵²

İşletmelerin son yıllarda yaşadığı uluslararası finansal problemler şeffaflığın önemini açıkça göstermektedir. Şeffaflık eksikliği, bu sorunlara katkı olarak görülmektedir. Artan şeffaflığın, etkin piyasa işleyişi ve iyi bir yönetim anlayışıyla kamu yararına olduğuna inanılmaktadır.⁵³

Bu yorumlar çerçevesinde kamuya açıklanacak bilgiler aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

⁵⁰ A.g.e., s. 24.

⁵¹ Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Birinci baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004, s. 52.

⁵² Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 22.

⁵³ Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı -İMKB-100 Örneği**, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 27.

- Bilgi anlaşılabilir ve açık olmalıdır,
- Gösterilen bilgilerin doğru olması gerekir.
- Bilgi tam tarafsızlık içinde verilmelidir ve bu bilgileri kullanacaklarını yanıltıcı olmamalıdır,
- Bilgi tam olarak sunulmalıdır,
- Bilgi, kullanıcıların analitik yapmasına izin vermelidir,
- Bilgi düşük maliyetle verilmelidir,
- Bilgiye erişim zamanında ve kolay olmalıdır,
- Bu bağlamda, kamuya açıklama amacıyla teknolojinin sağladığı bütün olanakları (WAP, e-posta, elektronik veri dağıtım kanalları gibi) kullanılması,
- Kamuya açıklamada yabancı ve yerli yatırımcılar arasında bir ayrım yapılmamalıdır.

Şeffaflık ilkesini uygulayarak, kurumsal yönetimin sürdürülebilirliği sağlanabilir. Şeffaflık, uluslararası standartlara uygun olarak bağımsız dış denetim ve kurumsal raporlama ile sağlanabilir. Bağımsız denetim komitelerinin görevleri, dış ve iç denetim yapılarının başarılı bir şekilde uygulanması ile yakından ilgilidir.⁵⁴

Şeffaflığın beklenen faydalarını sağlamak için, her şeyden önce, şeffaflık yoluyla sağlanan bilgileri paylaşmaya yeterli ve istekli olmaları gerekir ve bu bilgilere erişmek isteyenler değerlendirme yapabilmelidir. Şeffaflık ilkesi altında, kurumların kamuya açıklanmasını iyileştirmeyi ve kurumla ilgilenen ilişkide bilgi sektörlerine akışını artırmayı ve hızlandırmayı amaçlamaktadır.⁵⁵

2.6.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

İşletme yönetiminin sorumluluk ve kurallarının açık bir şekilde tanımlanması, ortak çıkarları ve yönetim arasındaki paralelliği yönetim kurulu tarafından izlemektir. Sorumluluk ilkesi, şeffaflık ve sorumluluk ilkelerine ek olarak, hissedarların ve işle ilgili tüm sektörlerin işletme kararlarını ve uygulamalarını yargılamalarını ve

⁵⁴ Kurumsal Yönetim, (Çevrimiçi),<http://www.pwc.com>.

⁵⁵ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 23.

sorgulamasını sağlar. Hesap verebilirlik, öncelikle alınan kararların doğruluğunu gösterme ve sorumluluğu kabul etme ihtiyacını ifade etmektedir.⁵⁶

Hesap verebilirlik, faaliyet ve kararlarda bulunan bütün kişilerin aldıkları kararlardan ve hesap verme yükümlülüğünden ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olma ilkesidir.⁵⁷ Hesap verebilirlik sorumluluğu kabul etmek ve alınan kararların doğruluğunu göstermek anlamına gelmektedir. Hesap verebilirlik arttıkça, işletme yöneticileri beklenmeyen kararlar verme eğiliminde olacak ve tarafların kararlara duyduğu güven tehlikeye düşmeyecektir. Bu şekilde, işletme hakkında karar vermede taraflar daha etkili kararlar alabilir.⁵⁸

Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim başarısını bağımsız olarak izlemesini sağlamakta ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin tesisini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı biçimde çalışması için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı açık biçimde ortaya konmalıdır. Aksi durumda karar verme gücünün ve hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz olacaktır. Bu bağlamda, kurumsal yönetimle ilgili rapor ve uygulamalarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler oldukça fazla yer tutmaktadır. Hesap verebilirlik, kurumsal yönetim ilkelerinin ilgili tüm paydaşların hak ve menfaatlerini koruyacak şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır.⁵⁹

Kurumsal yönetimde hesap verebilirliği tesis eden araçlar şöyle tanımlanmaktadır:⁶⁰

- İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- Belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.

⁵⁶ Demirbaş ve Uyar, a.g.e. s. 23.

⁵⁷ Demirbaş ve Uyar, a.g.e. s. 23.

⁵⁸ Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2004, s. 24.

⁵⁹ Ziya Üzümcü, “Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s. 11.

⁶⁰ Yılmaz Argüden, “Kurumsal Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Rolü”, (çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com>.

2.6.4. Sorumluluk İlkesi

Bu ilke, genel anlamda işletme tüzel kişiliğinin ve yöneticilerinin, işletme işleyişinden etkilenen tüm ilgililerin menfaatlerini karar alma sürecinde göz önünde almalarını, onlara da bazı haklar tanınmasını, bu menfaat grupları ile işbirliği içine girilmesini ifade eder. Buradaki amaç, toplum içindeki sosyal değerleri yansıtan kanun ve diğer tüm düzenlemelere uygun bir şekilde ortaklığın faaliyetlerini yerine getirmesini sağlamak, ilgili gruplarla olan ilişkilerde yasal mevzuatla sınırlı kalmaksızın işletmenin ekonomik, sosyal ve politik tüm fonksiyonlarını göz önüne alan bir yönetim anlayışının sağlanmasıdır.⁶¹

İşletmenin tüzel kişiliğinin, yönetim kurulu kararlarının ve aksiyonlarının ve yöneticilerinin karar ve toplumsal, eylemlerinin ilgili mevzuata ve etik değerlere uygunluğunun anlamına gelmektedir. Yönetim Kurulu öncelikle faaliyetlerden, tercihlerden ve kararlardan sorumludur. Bu bağlamda, işletmenin iyi yönetimi için Yönetim Kurulunun sorumluluklarının doğru bir şekilde belirlenmesi önemlidir.⁶² Yönetimin temel sorumluluğu, işletmenin amaçlarını doğru belirlemek ve uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi, işletmenin sosyal değerleri yansıtan kanun ve yönetmeliklere uymasını sağlamaktır.⁶³

İşletmeyle ilgili kararlar ve uygulamalar konusunda şeffaf olmak, kamuoyunu bu düzenlemelerle ilgili uygulamalar hakkında bilgilendirmek ve yapılan işlemlerde sorumluluk alınması gerekmektedir. Faaliyetlerinden sorumlu tutulmayan bir kurum yönetiminin bütün bireylerin ve grupların beklentilerini dengeleyecek şekilde hareket etmesi beklenemez. Faaliyetlerinden dolayı sorumlu tutulmayan bir kurum yönetiminin bütün bireylerin ve grupların beklentilerini dengeleyecek şekilde hareket etmesi beklenemez.⁶⁴

Özetle kurumsal yönetim; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklinde dört temel ilkeye dayandırılmaktadır.⁶⁵ Bu ilkelerin temel hedefi “iyi yönetim” anlayışının işletmelere yerleştirilmesidir. Kurumsal yönetimdeki amaç; işletmelerin iyi

⁶¹ Ali Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 2. bs, Çağla Hukuk Vakfı Yayınları, 2005.

⁶² Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, **SPK Yayınları**, (Çevrimiçi) www.nuveforum.net/attachments/1/6/0/6/7777.attach, Ankara, 2006, s. 12.

⁶³ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 24.

⁶⁴ Tuzcu, a.g.e. s. 25.

⁶⁵ Bill Witherell, “Corporate Governance and Responsibility”, **Corporate Governance**, No:234, 2002, <https://www.oecd.org/daf/inv/corporateresponsibility/1840502.pdf>.

yönetilmesi ve yönetim kurullarının oluşturulmasında ilke ve kurallar oluşturmaktır. Hedefinde işletmelerin daha adil, şeffaf ve hesap verebilir şekilde yönetilmesi vardır.⁶⁶ Kurumsal yönetim uygulamaları, yönetim ile hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarının/bilgi asimetrisinin azaltılmasını, işletmenin tüm paydaşları arasında dengenin sağlanmasını öngörmektedir.

Bu durum, işletme yönetiminin neden olduğu kurumsal başarısızlıkların, hile ve İhlaller önlenmesini sağlayacak, kural/düzenlemelere ve işletme kültürüne her paydaşın bağlanmasını sağlayacaktır.⁶⁷ Kurumsal yönetim, müşterilere, çalışanlara, ortaklara ve halka karşı çok taraflı bir taahhüttür.⁶⁸ Bu taahhüt oluşturulan değerin devamlılığını ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetime öncelik verilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması; paydaşların beklediği işletme değerinde sürdürülebilirliği sağlayacaktır.

2.7. Kurumsal Yönetim ve Denetim Komiteleri

Bugün artık küreselleşmeyle birlikte, dünyanın ekonomik şartları çerisinde meydana gelen gelişmeler yalnızca o ülkeyi değil, beraberinde o ülkeyle bağlantılı olan tüm ülkelerin ekonomilerini etkilemektedir. Gerek ABD'de gerekse bazı Avrupa ülkelerinde yaşanan küresel muhasebe skandalları Enron, Worldcom, Parmalat bunların başında gelmektedir. Yaşanan bu muhasebe skandallarına karşılık kurumsal yönetim anlayışı gündeme taşınmış ve skandallar bu anlayışla kontrol altına alınmaya çalışılmıştır.⁶⁹ Kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin faaliyetlerinin taraflara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak, şirketin değerin ve verimliliğini arttıran, şirketin ortaklarına, hissedarlarına ve çalışanlarına karşı önceden planladığı hedefler tutturan, bunu yaparken söz konusu taraflarla yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir sistem olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰ Kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik kavramları öne çıkaran

⁶⁶ Maipose Gervase Sankwe ve Thalepo Matsheka, "Explaining African Growth Performance the Botswana Case Study", http://home.cerge-ei.cz/dragana/Botswana-Maipose_RIR.pdf.

⁶⁷ Nalan Akdoğan, Melike Aktaş, Ozan Gülhan, "Borsa İstanbul' da Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Düzeyinin Bağımsız Denetçi Görüşlerine Etkisi ve Bağımsız Denetim Piyasa Yapısı Ulusal Pazar-Gözetli Pazarı-Kurumsal Yönetim Endeksi Karşılaştırması", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, C. 18, S. 1, 2016.

⁶⁸ Basf, "Corporate Governance", 2019, <https://www.basf.com/global/en/investors/basf-at-a-glance/corporate-governance.html>.

⁶⁹ Duygu Celayir, "Denetim Komitelerinin Kurumsal Yönetimin Etkinliği Açısından Değerlendirilmesi", *İstanbul Ticaret Ünversitesi*, Vol. 1, S. 1, 2018, s. 11.

⁷⁰ Celayir, a.g.e., s. 11.

bir yönetim biçimidir.⁷¹

Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı öncelikle şirketlerin performansını etkileyecek, sermaye piyasalarına güven aşılayacak, finansal şeffaflığın, şirketin kontrol edilebilirliğinin ve yatırımcıların korunmasının garantisi olarak görülecektir. Komiteler, yönetim kurulunun daha profesyonel bir yaklaşımla çalışmasını ve böylelikle yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak işlemesini sağlar. Her komite için, üyelerin çoğunluğunun bağımsız olması ve şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işlemesi açısından zorunludur. İşletme faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yürütülmesinde komitelere dayalı çalışma sistem fayda sağlamaktadır. Komiteler, profesyonel bir yaklaşımla, şirket faaliyetleri hakkında yönetim kurulunun en iyi şekilde bilgilendirilmesine ve çalışmasına yardımcı olmalıdır.⁷² Önerilen bu komitelerden en önemlisi ise, denetim komiteleridir. Denetim Komitesi, kurumsal yönetim ilkelerinin bir gereği olarak, pek çok ülkede şirketlerin bünyesinde kurulması zorunlu hale gelmiştir.

Denetim komitesi; yönetim kurulu adına iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini

düzenli olarak izlemek konularındaki rol ve sorumlulukları ile katma değer sağlar. Denetim komitesi; muhasebe, finansal raporlama ve iç kontroller ile ilgili sistemleri, iç ve dış denetim süreçlerini yönetim kurulu adına izleyerek ve gözetimini yaparak yönetim ve denetim arasında köprü olan, kurumsal yönetim güvencesi sağlayan rolü ile değer yaratır.⁷³

Kurumsal yönetim anlayışının temel yapılarından olan Denetim Komiteleri; şirkette kurumsal yönetim politikalarının uygulanmasına ve geliştirilmesine, pay sahiplerinin haklarının korunmasına, daha güvenilir finansal raporların oluşturulmasına ve güvenilir bilgi akışının sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Denetim Komitesi, şirketin şeffaflık ve hesap verebilirliğinin bir göstergesidir.⁷⁴

⁷¹ Celayir, a.g.e., s. 11.

⁷² Celayir, a.g.e., s. 11.

⁷³ Ali Kamil Uzun, **Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası: Denetim Komitesi**, Deloitte Yayınları.

⁷⁴ Celayir, a.g.e., s. 12.

Şirketlerde güçlü bir kurumsal yönetim anlayışı yoksa yönetim, finansal tabloların güvenilirliği ve kalitesine olumsuz etik yapabilir. Bu bağlamda, Denetim Komitesi kurumsal yönetimin önemli bir parçası ve en büyük yardımcısıdır. İç denetim le denetim komitesi arasındaki ilişki, şirketin hesap verebilirlik yolunda aldığı sorumluluğu güçlendirecektir. Çünkü komite üyeler farklı bilgi, becer ve deneyime sahip kişiler olarak kurumsal yönetimin gelişmesine yardımcı olacaktır. Komitenin şirket içinde kurumsal yönetim anlayışı geliştirme sorumluluğuyla ilgili atabileceği adımlar; şirketin yasa, yönetmelik, etik değerlere uygunluk, düzensizlik, hilelere ilişkin politikalarını incelemek, çalışanlarla ilgili önemli hile, yolsuzluk ve etik olmayan davranışları incelemek, denetçiden dönemsel olarak kurumsal yönetim incelemeler ve bulgularını içeren yazılı bir rapor istemektir.⁷⁵

2.8. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar

Yaşanan işletme skandalları kurumsal yönetim çalışmalarını çok daha fazla hızlandırmış ve OECD tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” birçok ülke tarafından kabul edilmiştir. Amerika’da yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu, dünyada kurumsal yönetim üzerine yapılan yasal düzenlemelerde esas alınmıştır. Sürdürülebilir kurumsallık ve toplumsal gelişimin bir güvencesi olarak ifade edilen adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile kurumsal yönetim, tüm dünyada öncelik teşkil etmiş ve hayata geçirilmesi yönünde çabalar sarf edilmiştir. Türkiye’de de Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında Sarbanes Oxley yaklaşımının temel alındığı ve kurumsal yönetime ilke ve hükümlerin bulunduğu görülmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum, halka açık işletmelerin faaliyet raporlarında açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim, işletme performansı ile birlikte risk yönetimini de olumlu etkilemektedir. Yatırımcılar, kredi verenler, çalışanlar ve düzenleyici otoriteler nezdinde işletmenin itibarını güçlendirmektedir.⁷⁶ Açık, şeffaf, hesap verebilir ve denetlenebilir olmak için kurumsal yönetim ilkeleri işletmelere yol göstermektedir.

İşletmedeki kilit oyuncular olarak; işletme yönetimi, yönetim kurulu, çalışanlar, denetçiler ve diğer ilgili gruplar kurumsal yönetimde ortaklaşa çalışmaktadır. Bu durumda, işletme yönetimi ve yönetim kurulu koruyucu görevini üstlenmektedir.

⁷⁵ Celayir, a.g.e., s. 12.

⁷⁶ Üzümcü, a.g.e., s. 73.

Kurumsal yönetim bir işletmenin sürdürülebilir değerini artırmaktadır. Kurumsal yönetimin işletmeler açısından faydaları aşağıdaki gibi açıklanabilir:⁷⁷

- İşletmenin finansal kaynaklara daha kolay ulaşmasını sağlamak, işletmenin yönetimi ne kadar iyi olursa sermaye maliyeti o kadar düşük olur. Bu bağlamda, kurumsal yönetimin en önemli yararı sermaye maliyetini düşürmektir.
- Finansal kaynakları olmayan bir işletmeye nakit akışı sağlar,
- Yabancı ve yerli yatırımcıların güvenini sağlar ve uzun vadeli sermaye akışını hızlandırır,
- Finansal sorunların üstesinden gelmeyi kolaylaştırır,
- İşletme varlıklarının değerini artırır. İşletmenin yönetimi ne kadar iyiye, işletmenin aktiflerinden geri dönüş o kadar fazla olur. Böylece kurumsal yönetim kurulunun değerini artırır,
- İşletme yönetiminde hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırır, böylece yolsuzluğu en aza indirir,
- İşletmedeki yetki ve gücün kötüye kullanımını önleyerek, keyfi yönetimi ortadan kaldırır,
- Tüm paydaşların çıkarlarına hizmet edeceğinden, işletme ve paydaşlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin artmasına katkıda bulunur,
- İşletme faaliyetlerinde uzun vadeli istikrar sağlar (sürdürülebilir başarı),
- İşletmenin rekabet gücünü yükseltir,
- İşletmenin karlılığında bir artış sağlar.

İşletmelerde iyi bir kurumsal yönetim ortamının tesisi, hem işletmeler hem de ülke açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda kurumsal yönetimin ülke ve topluma sağladığı faydalar şöyle özetlenebilir:⁷⁸

- Ülkenin rekabet gücünü artırır,

⁷⁷ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar”, 2005, (Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org>.

⁷⁸ Aktan, a.g.e.

- Ekonomik sorunların daha kolay üstesinden gelinmesine yardımcı olur,
- Finansal derinleşmeyi sağlar. İşletme paydaşlarının hakları ne kadar korunursa, finansal sistem o kadar derinleşir. Bu bağlamda, kurumsal yönetimin finans ve bankacılık sektörünün gelişimi açısından pozitif katkıları söz konusudur,
- Sermaye piyasalarının gelişimini sağlar,
- Ülke genelinde ekonomik başarının ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Finansal kaynaklara kolay erişim, sermaye maliyetlerini azaltarak, yatırımları artırarak, yeni işler yaratarak ve ülkedeki istihdam kapasitesini artırarak işletmenin toplam yatırımını artırır.

2.9. Kurumsal Yönetimin Etkinliği ve Risk Yönetimi

Etkin bir kurumsal yönetimin etkin bir risk yönetimi politikası olmadan uygulamaya geçmesi mümkün değildir. Risk yönetimi kurumsal yönetimi doğrudan etkileyen fakat kurumsal yönetimden ayrı bir konudur. Birbirinden bağımsız fakat birbirinden ayrı da düşünülemeyen iki kavramdır. Bununla beraber risk yönetimi fonksiyonunun işletmelerin hayatlarında vazgeçilmez konuma gelmesi, risk yönetiminin başta üst yönetimler olmak üzere tüm çalışanlarca tam olarak algılanıp benimsenmesi ve bu yoldan risk kültürünün örgüt kültürüne uyarlanmasıyla olanaklı hale gelmektedir.⁷⁹

Aynı zamanda işletmelerde etkin bir risk yönetimi ve etkin iletişim, şeffaflık ve hesap verebilirliğin tesis edildiği (etkili kurumsal yönetim yapısı) yapının oluşturulmasıyla gerçekleşebilmektedir. Hem teknik altyapı, hem de de örgütsel bağımsızlık kapsamında risk yönetimi sistemine gereken önemin verilmesi, etkin kurumsal yönetimin sağlanması bakımından risk yönetimi fonksiyonuna düşen bir gerekliliktir. İşletmelerde etkili risk yönetiminin sağlanabilmesi için; gelişmiş risk ölçme ve raporlama tekniklerinin kullanılması, risk ölçme ve değerlendirme süreçlerinin işletmenin karar süreçlerinde dikkate alınması gerekmektedir. Burada uygulanacak risk metodolojilerinin gelişmiş olması, işletmelerin bütün fonksiyonlarında risk yönetiminin etkinliği, iyi bir kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için şarttır.⁸⁰ Kurumsal yönetim temel olarak işletmelerdeki risk yönetim sürecini test etmek, is süreçlerindeki kontrol mekanizmalarının riskleri karşılamada ne kadar etkin ve verimli olduğunu

⁷⁹ Üzümcü, a.g.e., s. 79.

⁸⁰ Üzümcü, a.g.e., s. 75.

değerlendirmek, söz konusu kontrollere ilişkin eksiklikleri belirlemek ve geliştirme önerilerini sunmak esasına dayanmaktadır.⁸¹ İşletmelerin bugünün gelişen koşullarında karşı karşıya kaldığı pek çok zorluk bulunsa da bunlardan bazıları şöyledir:

- Kurumsal yönetim,
- Hedef belirleme ve hedeflere ulaşım ulaşılamadığının bilgisine sahip olma;
- Risk yönetimi,
- Hedeflerle ilgili risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, ölçülmesi, raporlanması,
- Raporlama, mevzuata yönelik uygulamaların doğru ve açık olarak gerçekleştirilmesi.

Etkili kurumsal yönetim ve risk yönetimi, hissedar değerine büyük ölçüde değer sunarak; risk ve fırsatlara ilişkin daha açık stratejik is kararlarının verilmesine, olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalinin azaltılarak ve fırsatlardan daha fazla yararlanılarak marka ve işletme itibarının korunup geliştirilmesine ve kurumsal verimliliğin artırılmasına yardım etmektedir.⁸²

Ayrıca işletmelerin kurumsal sağlamlığının teminatı olan kurumsal yönetim, finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Bugün işletmelerin yönetim kurulları ve üst düzey yöneticileri için finansal olmayan başarının izlenmesi de oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bu göstergeler risklerin erken habercisi olabildiği için takip edilmelidir

. Risk yönetimi uygulamalarının tüm işletme genelini kapsaması, tüm süreçleri içermesi, risk yönetiminin işletmede çalışan herkesin işi olarak görülmesi, tüm riskleri dikkate alan, birbirlerini nasıl etkileyeceğini irdeleyen senaryoları, risk yönetim strateji ve politikalarının mevcut olması, sadece riskten kaçınmaya odaklanmamış, işletmede değer yaratan riskleri doğru zamanlarda fırsat olarak değerlendirebilen risk yönetim anlayışına sahip bulunulmasını risk yönetiminde kritik başarı faktörleri olarak belirtebiliriz.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğinin bir gereği olan bu anlayış yönetim kurullarının öncelikli rol ve sorumlulukları arasına risk yönetimi ve gözetiminin dahil edilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu süreçte; iç denetim; risk yönetiminin etkinliği konularında yönetim kuruluna gerekli güvenceyi sağlayabilecek etkili araçlardan biri olacaktır.

⁸¹ Onur Altay, “İç Denetimlerin Önemi”, (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org>.

⁸² Kurumsal Yönetim, “Risk Yönetimi ve Raporlama”, (çevrimiçi), www.pwc.com.

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

Etkin bir kurumsal yönetim yapısı, sağlam bir risk yönetim sürecini de gerekli kılmaktadır. Hayatta kalmak, gelişmek ve sürdürülebilir olmak için çabalayan her işletme, bugünün belirsiz iş ortamının getirdiği zorluklarla yüzleşmeye hazır olmalıdır. Her türde ve her büyüklükteki işletme, amaçlarına ulaşip ulaşamayacaklarını belirsizleştiren, içsel ve dışsal pek çok riskle karşılaşabilmektedir. Karşılaşılan bu riskler, işletmeleri iflasa sürükleyebileceği gibi, kimi zaman çeşitli fırsatları da beraberinde getirebilmektedir.

Kurumsal yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi açısından; mevcut durumlarına ve gelecekteki büyümelerine etki edebilecek riskleri etkin ve etkili biçimde yönetmek işletmelerin önceliğini oluşturmaktadır.⁸³ Risk, hayatın her anında ortaya çıkabilecek bir kavramdır. Yalnızca toplumlar, işletmeler ya da belirli işlemler açısından değil, birey açısından da günlük yaşama dair çok sayıda riskin olduğu açıktır. Bu noktada risk, insan faaliyetlerinin mevcut olduğu her alanda kaçınılmazdır. Bu bölümde genel olarak riske ilişkin kavramsal çerçeveye değinilmiş ve risk yönetimi açıklanmıştır. Riskler, işletmelerin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşılmasını tehdit eden öngörülemeyen olaylardır. İşletmelerin karşılaştığı olaylar, fırsatların yanı sıra riskleri de içermektedir. Bu nedenle sürdürülebilir büyüme amaçlarına ulaşmada riski etkin bir şekilde ölçmek, belirlemek ve yönetmek son derece önemlidir.

3.1. Riskle İlgili Genel Bilgiler

Risk, Latince bir kelime olup, 15. yüzyılda başlayan ticari akım ile birlikte ilk defa kullanılmaya başlanmıştır. Bugüne kadar birçok risk tanımı yapılmış olmasına rağmen, kabul edilmiş ortak bir tanımı yoktur. Belirsizlik kavramı bu tanımların ortak yönüdür.⁸⁴ Risk, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini etkileyebilecek potansiyel fırsatlar ve

⁸³ Pınar Başar ve Duygu Celayir, **Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2019.

⁸⁴ Raif Parlakkaya, “İşletmelerde Mali Risk ve Riskin Muhasebeleştirilmesi”, (Selçuk Üniv. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya, 1996.

tehditleri içermektedir.⁸⁵ Belirsizlik, riskin ortaya çıkma ihtimalinin ölçüsünü vermektedir. Bu anlamda belirsizliğin yükselmesiyle riskin ortaya çıkma ihtimalide artmaktadır. Belirsizlik kavramı olumlu ya da olumsuz değildir. Her iki unsuru da içerisinde barındırmaktadır. Olumsuz unsur risk, olumlu unsur ise fırsat içermektedir. Risk genelde istatistiksel yönlü verilere dayanan ve de istenmeyen bir sonucun oluşma olasılığı ile ilgilidir. Belirsizlik ise bir durumun ortaya çıkma olasılığının sayısal verilerle ifade edilmediği durumlardır. Başka bir açıdan risk; belirli bir zaman diliminde, arzu edilen bir hedefe ulaşamama ve sonucunda, kayıp ya da bir zarara uğrama ihtimalidir. İstenmeyen bir durum, kayıp ya da zararın ortaya çıkma olasılığı ve açığa çıkaracağı negatif sonucun şiddeti şeklinde de tanımlanabilmektedir.⁸⁶

Farklı alanlarda risk tanımlarına baktığımızda,

Ekonomik açıdan risk; bir işlemde kaynaklanan bir ekonomik zarar olasılığı veya bir hesap veya zararlar sonuçlanabilecek ekonomik faydanın azalma olasılığı olarak tanımlanabilir.⁸⁷

Finansal piyasalarda risk; mevcut olaylar, işlemler veya gelecekteki gelir unsurundaki değışiklikler nedeniyle gelecekteki zararların oluşma olasılığı olarak tanımlanabilir.⁸⁸

İşletme yönetimi açısından risk; işletmenin örgütsel ve stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek ve beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum veya olaylardır.⁸⁹

Farklı alanlar göz önüne alındığında risk tanımı farklı olsa da, her birinde temel bir nokta vardır. Bu, hedeflere ulaşmada etkili olabilecek bir durumun ortaya çıkma olasılığıdır. Bu bağlamda, iki önemli risk unsurundan bahsetmek mümkündür;

- Risklerin gerçekleşme ihtimali/olasılığı,
- Risklerin etkisi: riskler ortaya çıktığında ortaya çıkan sonuçlar.⁹⁰

Risk olasılığı veya sonuçları zaman içinde değışebilir. Bu nedenle riskler, sürekli olarak gözden geçirilmelidir.

⁸⁵ Mehmet yazıcı, **İşletmelerde Risk Yönetimi ve Karar Verme**, İstanbul, 2018.

⁸⁶ Halil Orbay Çobanoğlu, Güven Sevil, “Sporda Risk Yönetimi: Üst Düzey Futbolcuların Risk Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **CBÜ Spor Bilimleri Dergisi**, C. 8, S. 2, 2013, s. 1-15.

⁸⁷ Elif Gökğöz, “Riske Maruz Değer ve Portföy Optimizasyonu”, **SPK Yayınları**, No: 190, Ankara, 2006, s. 9.

⁸⁸ Evrim Can, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, **SPK Yeterlik Etüdü**, Yayın No: 154, Ankara, Nisan 2003, s. 3.

⁸⁹ Kamu İç Denetim Risk Değerlendirme Rehberi, www.idkk.gov.tr.

⁹⁰ Arjan Vos, **İç Kontrol ve Risk Yönetimi**, Kamu Denetim Politikası Müdürlüğü, Ankara, 28 Şubat/ 1 Mart 2007.

Risklerle ilgili dikkate alınması gereken çeşitli konular bulunmaktadır. Kişiler veya işletmeler risk konusunda farklı görüşlere sahiptir. Bazılarına göre risk, her zaman kötü bir algıya sahip iken, diğerleri ise riskin kendileri için bir fırsat olacağına inanmaktadır. Bu bağlamda, riskler yalnızca olumsuz olaylar olarak görülmemelidir.⁹¹ Gerçek ve beklenen sonuçlar arasındaki sapmanın her zaman negatif olması beklenmemeli ve pozitif sapmaların gözlenebileceği ve risk kavramının her iki pozisyonu birlikte temsil edebileceği göz ardı edilmemelidir.⁹²



Şekil 2: Risk-Belirsizlik-Fırsat Üçgeni

Kaynak: Duygu Anıl Keskin, **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006, s.16.

Şekil 2'ye göre risk; gelecekteki olayları ve geri dönüşleri içeren bir belirsizlik halidir. Belirsizliğin iki farklı anlamı vardır. Bunlardan biri belirsiz bir olayın olumlu etkisi. Olumlu etkisi olan olaylara fırsat denir ve uygun şekilde yönetilmeleri ve hedefe yönlendirilmeleri gerekir. Olumsuz etkileri olan olaylara risk denir ve bu etkilerin işletmenin hedefe ulaşmasını engellememesi için önlemler alınmalıdır.⁹³ Dikkatle üzerinde düşünülmesi gereken bir konu da, risklerin tamamen ortadan kaldırılamayacağıdır.

⁹¹ Dana R Hermanson ve Larry E Rittenberg, **Internal Audit and Organizational Governance**, The Institute Internal Auditor Research Foundation, Florida, 2003, s. 35.

⁹² Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, Birsan Yayınevi, İstanbul, s. 3.

⁹³ Arslan Işılada, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart, 2008, s. 17.

Bugünün risk anlayışında, fırsata/avantaja dönüştürülen riskler önemlidir. Risklerin fırsatlara dönüştürülebilmesi, riskin önceden tespit edilerek yönetilmesi ile sağlanabilmektedir. Fırsat, bir durumun ya da olayın arzu edilen olumlu sonuçlarının gerçekleşme ihtimalidir. İşletmeler finansal, operasyonel, itibar, yasal ve bilgi riski gibi çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bir işletmenin maruz kaldığı risklere ilişkin bilgiler, işletme süreçlerinin istikrarını ve beklenen sonuçları gösterdiğinden başta yönetim olmak üzere, tüm hak ve menfaat sahipleri açısından gereklidir. Ayrıca, aynı bilgiler bir işletmenin finansal yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetini değerlendirmek için alacaklılar açısından, gelecekteki kredi koşulları hakkındaki kararlarıyla ilgili tedarikçiler açısından ve işletmedeki gelecek beklentilerini değerlendiren çalışanlar açısından da değerlidir. Bu nedenle işletmelerde risklerin ayrıntılı bir şekilde ortaya konularak değerlendirilmesi gerekir. Uygun risk yönetimi yapılarıyla, işletme risklerini daha etkin bir şekilde yönetmek ve risk yönetimi sonuçlarını işletme paydaşlarına açıklamak, bir işletmedeki kurumsal yönetimin etkinliğini de ortaya koymaktadır.⁹⁴

3.1.1. Risk ve Belirsizlik

Risk, kesin olmamakla birlikte tecrübe ve istatistiksel veriler ile tahmin edilebilen bir olasılığa sahip olan çıktılarla ilgilidir.⁹⁵ Belirsizlik ise; elde edilecek sonuçların olası dağılımıdır. Dağılım ne kadar geniş ise belirsizlik o kadar fazla olacaktır. İşletmelerin sakındıkları risk değil belirsizliktir. Risk ve belirsizliği karar verme açısından bakıldığında; ulaşılabilecek amaçlara sahip olduğu ve bunlara ulaşmak için tam olmasa da yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder.⁹⁶ Belirsizlik, riskle ele alınması gereken başka bir kavramdır. Risk, belirsizlik ile yakından ilgilidir ve birbirinden ayrılması da aynı derecede zordur. Belirsizlik, kişiden kişiye değişen öznel bir kavramdır ve bu nedenle doğrudan ölçülemez. Belirsizlik kavramı insanın yaşadığı bir şoku, sürprizi içermektedir. Ancak, belirsizlik, geleceğe dair bir bilgisizlik anlamı da taşımaktadır. Belirsizlik kavramı ile iç içe olan “**risk**” de bu noktada ele alınmalıdır. Belirsizliğin “**bilgisizlik**” ve “**sürpriz**” şeklindeki iki boyutu, risk için “**tehlike**” ve

⁹⁴ Başar ve Celayir, a.g.e., 2019.

⁹⁵ Christopher Lee Marshall, **Measuring And Managing Operational Risk In Financial Institutions**, Singapur, John Wiley & Sons Ltd., 2001, s. 47.

⁹⁶ Erol Eken, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s. 173.

“olasılık” şeklindedir. Risk; bir tehlikenin gerçekleşme olasılığı ile ilgilidir. Belirsizlik kavramında değerlendirilen sürprizin olumsuz da olabilmesi, riskle bağlantılıdır.⁹⁷

Risk ölçülebilir ve belirli bir sigorta maliyeti karşılığında kontrol edilebilir olan bir dışsal değişkendir. Belirsizlik ise kesinlikle ölçülemeyen, eksik bilgi anlamını taşısa da, bilgi ile yeri doldurulamayacak olan bir faktördür ve dışsaldır.⁹⁸

Risk gerçekleşmeyebilir veya gerçekleşebilir ki bu risk oluşana kadar bu garanti edilemez. Riskler ortadan kaldırılamaz ise, belirsizlik de ortadan kaldırılamaz.⁹⁹ Risk ve belirsizliği bağlayan sebepler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:¹⁰⁰

- Risk, belirsizliğin ölçüsüdür.
- Gelecek belirsizdir.
- Eğer belirsizlik yoksa o zaman da risk yoktur.

3.1.2. Tehlike, Tehdit ve Fırsat

Tehlike, isteğimiz ve irademiz dışında ortaya çıkması muhtemel olan bir olayı ifade etmektedir. Tehlike; kayıp, hasar ya da zararı ortaya çıkarmaktadır. Tehlikenin varlığı riski ortaya çıkarır. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak potansiyel tehlikeye neden olabilecek olaylar tehdit ile ifade edilmektedir. Riskli bir faaliyetin başarılı yönetiminde potansiyel bir kazanç elde edilirken, bu noktada yüksek düzeydeki risklerin kabul edilebilirliği artar. Belirsizlik pozitif ve negatif iki unsura sahiptir.

Fırsatlar bir sürecin çıktısını arttırırken, riskler ise söz konusu bu sürecin çıktısını azaltmaktadır. Bu nedenle fırsatlar göz önünde bulundurularak risk alınmalıdır. İşletmeler, olumlu ve olumsuz etkiye sahip olan pek çok olayla karşı karşıyadır. Olumsuz etkisi olan olaylar, değer yaratılmasını engellemekte veya mevcut değeri azaltmaktayken, olumlu etkisi olan olaylar ise olumsuz etkileri telafi edebilir veya fırsatları temsil eder. Fırsatlar olasılıktır. Hedeflere ulaşılmasını olumlu yönde etkileyecek olayların meydana gelme olasılığıdır. Riskler ise hedeflerin başarılmasını olumsuz yönde etkileyecek olayların ortaya çıkma olasılığıdır.

⁹⁷ Timuçin Yalçinkaya ve Esin Özsoy, “Risk Toplumu: Bilgi Toplununun Evriminde Yeni Boyut”, II. Uluslararası Bilgi, **Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli, 2003.

⁹⁸ Timuçin Yalçinkaya, “Risk Ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları”, Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliği, No:2004/05, Muğla, 2004.

⁹⁹ Özlem Özkiliç, “Tehlike Ve Riskkavramları-Terminoloji”, yeditepe üniversitesi iş sağlığı terminolojisi sempozyumu ve çalıştay sunumu, 2008.

¹⁰⁰ Preston Smith Corner ve Guy M Merritt, **Proactive Risk Management**, New York, Productivity Pres, 2002.

Bu kapsamda risk yönetimi; risk seviyesini kontrol etmek ve etkilerini hafifletmek için tasarlanmış olan bir sistemdir. İşletme hedeflerine doğrudan ve etkin bir şekilde ulaşmak için diğer tüm yönetim faaliyetlerine yardımcı olan risk yönetimi, işletme faaliyetlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Risk yönetimi, risk seviyesinin düşmesine yol açan prosedürleri, kaynakları, yöntemleri ve diğer faktörleri içermektedir.¹⁰¹



¹⁰¹ Selim Yüksel Pazarçeviren ve Duygu Celayir, **Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasiteden Kaynaklanan Zarar Riskinin Tespiti ve Simülasyonuna İlişkin Bir Model Önerisi**, Düünden Bugüne Ekonomi Yazıları ,Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2019, s. 13-24.

3.1.3. İşletmelerde Risklerin Sınıflandırılması

İş hayatında ortaya çıkan gelişme ve değişimler risklerin daha dikkatli ele alınmasını ve yönetilmesini beraberinde getirmektedir. Tüm işletmelere uygulanabilecek risk sınıflandırması yapılması mümkün değildir. Riskler çok çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıktığından dolayı, risklerin sınıflandırılmasından önce, risklerin genel olarak hangi etkenlere bağlı olarak ortaya çıktığı ortaya konulmalıdır. Bu etkenler arasında; işletme çevresinde ortaya çıkan değişiklikler, bilgi sistemleri ve teknolojiadaki değişiklikler, işletme faaliyetlerinin genişlemesi, üretim süreci ve bilgi sistemlerindeki yeni teknolojiler sayılabilir.¹⁰² Riskler İşletmede farklı şekillerde; risklerin sonuçları, kayıp ve kazanç veya etkisine göre sınıflandırılabilir. Sonuçlara göre, risk sınıflandırma uzmanları geçmiş olaylara ve mevcut bilgilere dayanarak karar verebilmektedir.

Riski sınıflandırırken etkisine göre George Norman ve Roger Flanagan'ın tanımladığı risk hiyerarşisini göz önünde bulundurmak mümkündür. Buna göre riskler iki bölüme ayrılır. Birincisi ekonomik, sosyal ve politik risklerdir. İkincisi fiziksel risklerdir. Bir örnek olarak, deprem ve iklim koşulları gibi kavramlar dış çevre kaynaklı fiziksel risklere bir örnektir. İkinci olarak ele alınması gereken risk türü endüstri veya piyasa riskidir. Bu riskler sektörün tamamını etkileyecektir.¹⁰³

Risk sınıflandırmalarından biri de risklerin “finansal ve finansal olmayan riskler” şeklinde ayrılmasıdır.¹⁰⁴ Finansal olmayan riskler, işletmelerin üretim teknolojisi, iş gücü unsurlarından kaynaklanan, kendi faaliyet alanları içerisinde mal ya da hizmet üretimlerinin doğal bir sonucu olarak karşılaştıkları risklerdir. Bu tür riskleri sayısal olarak ölçmek mümkün değildir.¹⁰⁵ Finansal riskler ise, işletmelerin mali faaliyetlerine, mali piyasalarda meydana gelen dalgalanmalara veya iktisadi değişimlere bağlı olarak karşılaştıkları risklerdir. Piyasa riski, kredi riski, likidite riski ve operasyonel risk olmak üzere dört başlık altında toplanabilir.¹⁰⁶

Risklerin tahmin, sıklık ve şiddetine göre sınıflandırılması, risklere karşı hangi

¹⁰² William Messier, **Auditing- A Systematic Approach**, McGraw-Hill Companies- Inc,1997, s. 192.

¹⁰³ Roger Flanagan ve George Norman, “Risk Management and Construction”,

Blackwell Scientific Publications, 1993, s. 52,

<http://www.isgfrm.com/threads/r%C4%B0sk-anal%C4%B0z%C4%B0-ve-siniflandirilmesi.2457/>..

¹⁰⁴ Berk Çağdaş ve Cudi Tuncer Gürsoy, “Şirketlerde Finansal Risk Yönetimi Amaçlı Bir Modelin Geliştirilmesi”, Yöntem ve Aşamaları, **İTÜ Mühendislik Dergisi**, C.2, S.3, Haziran 2003, s. 2.

¹⁰⁵ Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, Birsan Yayınevi, s. 8.

¹⁰⁶ A.g.e., s. 9.

önlemlerin alınacağıının belirlenmesinde de yararlıdır. İşletmeler, faaliyet alanlarına ve faaliyet gösterdikleri iç ve dış ortama bağlı olarak farklı risklerle karşı karşıya kalmaktadır.

Aşağıda örnek bir risk sınıflandırması bulunmaktadır;¹⁰⁷

- Fiziki Riskler: Bu riskler; işletmelerde faaliyet gösteren insan davranışlarından kaynaklanabilir veya doğal olayların bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. hava şartları, sel, yangın, deprem riskler.
- Maliyet Riskleri: İşletmeler ekonomideki değişim ve belirsizlik nedeniyle maliyet riskleri ile karşı karşıyadır. Bu riskler; kalite maliyetleri, fiyatlandırma, yaşam çevrim maliyetleri.
- Ekonomik Riskler: Ekonomik şartlardaki sürekli değişim nedeniyle ortaya çıkan risklerdir. Durgunluk, Enflasyon, üretim tarzı, rekabet ve piyasa şartları vb. risklerdir.
- Sosyal Riskler: İşletmelerde sosyal çevreden kaynaklanan risklerdir. sabotaj, çeşitli kazalar, hırsızlık vb. riskler.
- Ürün Riskleri: Ürünün kalitesini olumsuz etkileyen veya ürün performansını etkileyen faktörlerdir. Ürünün işlevsel olmaması, kullanılır ve güvenilebilir olmaması, etkin olarak çalışmaması, müşteriye anlamamak, sürdürülebilir ve güvenli olmama ortaya çıkabilecek risklerle karşılaşmaktadır.
- Yönetim kararlarında kilit riskler: Risk algılandığında ortaya çıkan, iyi yönetilmeyen ve değerlendirilmeyen riskler. Organizasyon ve Yönetim riski, yatırım riski, işletme riski gibi.

Genellikle işletmelerde karşılaşılan risk türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;¹⁰⁸

- Doğal Risk:

İç kontrol prosedürü olmadığını varsayarsak, bir iş ya da bir süreçte önemli hatalar oluşma ihtimalidir.

- Kontrol Riski:

Bir işlemde meydana gelebilecek önemli hata ve düzensizliklerin, meydana geldiği zaman iç kontrol sistemi tarafından tespit edilememesidir.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Yalçın Balıkcı, **İşletmelerde Risk Yönetimi**, İstanbul, 2009, s. 108-109.

¹⁰⁸ Hüseyin Kır, “Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık”, **Denetim Dergisi**, 2010/4, s. 53-54.

¹⁰⁹ Kır, a.g.m., s. 53.

- Kalıntı Risk:

Olumsuz bir olayın etkisini ve olasılığını en aza indirmek için yönetim tarafından alınan önlemler (kontrol faaliyetleri) sonrasında kalan risktir.

- Piyasa Riski:

Sermaye piyasasında, finansal varlıklar için piyasa fiyatlarında önemli bir düşüş olabilir. Düşük fiyatların yatırımcı getirisi üzerindeki olumsuz etkisine piyasa riski denir. Beklenmedik bir savaşın başlangıcı veya sonu, artan siyasi faaliyetler, seçim yılı, pazardaki spekülasyon faaliyetleri gibi faktörler piyasayı etkileyen psikolojik faktörlerdir.¹¹⁰

- Kredi Riski:

Genel olarak, karşı tarafın yükümlülüklerini fon ile sözleşmenin gereklerine uymamak suretiyle kısmen veya tamamen yerine getirememesi nedeniyle ortaya çıkabilecek bir durum olarak tanımlanmaktadır.¹¹¹

- Likidite Riski:

Bu risk, nakit gerektiğinde varlıkların satılamaması ve fonlara dönüştürülememesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Aktiflerin vadelerinin yükümlülüklerden daha uzun olması likidite riskini arttırmaktadır.¹¹²

- Faiz Oranı riski:

Faiz oranlarındaki hareketlerden dolayı işletmenin pozisyonuna uygun olarak zarar görmesi muhtemeldir.

- Döviz Riski:

Döviz riski, siyasal olaylar, ödemeler dengesi açığı gibi çeşitli sebeplere bağlı olarak, ulusal para birimlerinin yabancı paralar karşısında değerinde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz değişimlerdir. Döviz riski, döviz kurlarında meydana gelen değişimlerden dolayı işletmelerin bilançoları veya yatırım portföyleri üzerinde kar veya zarara neden olmak suretiyle ortaya çıkmaktadır.

- Kur Riski:¹¹³

Farklı ülkelerdeki döviz kuru ve getiri arasındaki ilişki farklı nedenlerle bozulabileceğinden, yabancı ülkelerde yapılan yatırımların karlılığı beklenenden farklı

¹¹⁰ www.anadolubarter.com.tr.

¹¹¹ T.C. İş Bankası, www.isbank.com.tr.

¹¹² Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası ,Terimler Sözlüğü.

¹¹³ ERP Akademi, “Yatırım Araçlarının Getiri ve Riski”, 10 Ekim 2009, www.erpakademi.com.

olabilir.

- Operasyonel Risk:

Operasyonel risk, piyasadan çok yönetimin kararları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Yönetimin yanlış kararları sonucu işletmenin zarar etmesi, sermayesinin azalması ihtimaline operasyonel risk denilmektedir. Basel Komitesi tarafından tanımlandığı gibi (yetersiz veya başarısız ticari işlemlerden, çalışanlardan, dış sistemlerden veya olaylardan kaynaklanan doğrudan veya dolaylı zarar riski).¹¹⁴

- İtibar Riski:¹¹⁵

İtibar riski, kurumsal işletme uygulamaları hakkında potansiyel bir olumsuz ün/isim olarak tanımlanabilir. İtibar riski, yanlış yönetim uygulamalarından kaynaklanan belirli olaylardan veya çarpıklıklardan kaynaklanmaktadır.

- Düzenlemelere Uyulmama Riski:

Yasal yükümlülükler ve yasal hükümlere uymama sonucu ortaya çıkabilecek zarar durumudur.

- Ortaya Çıkartma Riski:

İşletmedeki önemli hata ve düzensizlikleri bulup çıkarmada başarılı olamama ihtimalidir.

- Yolsuzluk Riski:

Çalışanlar veya üçüncü şahıslar tarafından yapılan sahte işlemler, hile ve sahtekarlıklar, kayıtlarda ve finansal verilerde yapılan tahrifatlar ve varlıkların uygunsuz kullanımı sonucunda oluşabilecek finansal kayıplara ilişkin risklerdir.¹¹⁶

- Stratejik Risk:

Yanlış kararlar, yanlış kararların uygulanması veya sektördeki değişikliklere cevap vermeme riskidir.

- Dış Çevre Riskleri:

Bu riskler işletmenin faaliyetlerinden bağımsızdır. İşletmenin kontrolü dışında kalan bu riskler, felaket veya afetlere (yangın, deprem vb.) neden olan olayları, değişen müşteri tercihlerini, yasal düzenlemeleri, ekonomik ve politik değişiklikleri, rakipleri ve sektördeki değişiklikleri içerir.¹¹⁷

¹¹⁴ www.tkgm.gov.tr .

¹¹⁵ Ebru Uzunoğlu ve Burcu Öksüz, “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, Selçuk İletişim, 5/3, 2008, s. 115.

¹¹⁶ Kır, a.g.m., s. 54.

¹¹⁷ www.kadirtuna.com.

- Politik Riskler: ¹¹⁸

Uluslararası yatırım kararlarında işletmeler, işletmeye ait faktörlerin yanı sıra dış ülkenin çevresel faktörlerini de incelemek zorundadır. Bu bağlamda politik risk, dış yatırımların ev sahibi ülke politikaları tarafından kısıtlanması olarak tarif edilebilir. Politika risk kaynakları arasında ise, rekabet halindeki siyasal akımlar, sosyal kargaşa, siyasal bağımsızlığın tehdidi, askeri çatışmalar, siyasal belirsizlikler v.b. sayılabilir.

- Yasal Risk:

Kanun, kural, yönetmelik ve öngörülen uygulamaların ihlali veya onlara uymamaktan veya bir işlemin taraflarının yasal hakları ve yükümlülükleri tam olarak belirlenmediğinde ortaya çıkan risktir.

3.2. Risk Yönetimi

İşletmeler; başarılarını etkileyebilecek maddi kayıplar, güvenilirliğin zarar görmesi, etik olmayan davranışlar ve yasal gerekliliklere uyulmaması gibi çok çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Riskler her zaman farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Önlemler alınsa bile kalıntı risk olarak adlandırılan ve öngörülemeyen durumlardan kaynaklanan bir risk her zaman var olmaktadır. Bu nedenle risklerin en doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından tanımlanan risk yönetimi; işletmelerin hedeflerine ulaşması için makul bir güvence sağlamak amacıyla olası olayları veya durumları önceden belirleme, değerlendirme ve kontrol etme sürecidir. ¹¹⁹

Risk yönetimi; bir işletmenin faaliyetlerini, çalışanlarını ve işletme varlıklarını tehdit eden potansiyel riskleri değerlendirme ve uygun bir şekilde azaltma sürecidir. ¹²⁰ Başka tanıma göre; en uygun risk yönetimi tekniklerini kullanarak ve sadece üstlenilen risklerin karşılığında kazanılmasını sağlayarak, riskin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak olarak tanımlanabilir. ¹²¹

Risk yönetimi, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak risklerin tespit edilerek azaltılmaya çalışılması ve başarı sağlayacak avantajların/fırsatların belirlenerek ortaya çıkarılması sürecidir. Risk yönetimi; işletmede yürütülen

¹¹⁸ Derviş Boztosun ve Aykut Göksel, “İşletmelerin Politik Risk Algılamaları ve Ankara’da Bir Alan Çalışması”, Gazi Üniversitesi, s. 2. <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/Politikrisk.pdf>.

¹¹⁹ Kır, a.g.m., s. 54.

¹²⁰ Mehmet Aksoy, a.g.e. s. 80.

¹²¹ Bolak, a.g.e. , s. 81.

faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak adına ortaya çıkabilecek tüm riskleri değerlendirip dikkate alan sistematik bir süreçtir. Esasında, sorunları/problemleri henüz oluşmadan önlemekte ya da sonuca etkisini azaltmaktadır. İşletmeler, karlılığın devamını sağlamak amacıyla, yürütmüş oldukları faaliyetler ile ilgili risklerini düzenli biçimde değerlendirip yönetmelidir. İşletmelerde risk yönetimi; riskleri değerlendirerek, olası etkilerini azaltacak işlemlerin/süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin gözetimi ile sürekli iyileştirilmesi şeklinde yürütülmektedir. Risk yönetimi, kurumsal yönetime temel teşkil eden unsurlardan biridir.¹²² Kurumsal yönetim; hak sahipleri, işletme yönetimi, yönetim kurulu ve paydaşları arasındaki ilişkilerin bütününe kapsamaktadır. Bu kapsamda, işletme yönetimi, risk yönetiminin oluşturulmasından ve yürütülmesinden sorumludur. Üst yönetim ise, risk yönetim çalışmalarının etkinlik ve verimliliğinden sorumludur.¹²³

Risk yönetimi aynı zamanda işletmenin stratejik yönetiminin de bir parçasıdır. Sürdürülebilir karlılığı sağlamak için işletmeler, operasyonları ile ilişkili riskleri sistematik olarak değerlendirmeli ve yönetmelidir.¹²⁴

Risk yönetiminde ilk adım riskleri tanımlamak ve önceliklendirmektir. Bu amaçla, işletme seviyesindeki çalışma, riskin büyüklüğü ile oluşma ve risk olasılığı arasındaki etkileşimi belirlemelidir. Bir yandan, risk durumunda operasyonel faaliyetlerin ne ölçüde etkileneceğini belirlemek için iş etkisi analizleri yapılmalıdır. Bu süreçte, bir risk durumunda ortaya çıkacak fiziksel hasarın düzeyi belirlenmeli ve bunun sonucunda riskin nasıl yönetildiğini belirlenmelidir.¹²⁵ Bu süreçte işletme yönetimi, risk yönetimi süreçlerinin tahsisi ve kullanılmasını sağlamaktan sorumludur. Denetim komitesi ve yönetim kurulu ise, uygun risk yönetim süreçlerinin bulunup bulunmadığını ve bu süreçlerin etkin ve etkili olup olmadığını belirlemek konusunda denetleyici bir görev üstlenmektedir.¹²⁶

¹²² Başar ve Celayir, a.g.e., 2019.

¹²³ A.e.

¹²⁴ Ferma, "Risk Yönetim Standardı", [http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMSTurkish\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMSTurkish(2).pdf).

¹²⁵ Tüzün, a.g.m, s. 30-31.

¹²⁶ **The IIA Research Foundation**, 2100-4 Uygulama Standardı.

Risk yönetimi aşağıdaki şu temel faaliyetleri içermektedir.¹²⁷

- Risk yönetiminin planlanması,
- Risklerin belirlenmesi,
- Riskin önemini belirlenmesi,
- Risklerin olasılığını ve bunların sonuç üzerindeki etkilerini belirlemesi,
- En kritik riskleri belirlenmesi,
- Risklerin sayısallaştırılması,
- Riskin ana nedenlerini tanımlamak,
- Risk azaltma faaliyetlerinin ve uygulanması ve önlemlerinin planlanması,
- Risk en aza indirme ve yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin izlenmesi,
- Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi.

Söz konusu bu faaliyetlerin risk yönetimi kapsamında etkin bir şekilde yürütülebilmesi için her seviyede risk yönetimi bilinci benimsenmelidir. Donanımlı insan kaynakları buradaki en önemli faktördür. Risk yönetiminin önemini anlayan ve risk yönetimi bilgi ve uygulamalarına maruz kalan insan kaynakları bu süreçte kilit faktörlerdir. Risk yönetiminde dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlar;¹²⁸

- İşletme düzeyinde risk yönetimi hedefleri belirlenmelidir.
- İşletmenin stratejik kararları risk yönetimi ile bütünleştirilmelidir.
- Risk yönetimi kapsamında en iyi eylem planı hazırlamaya odaklanılmalıdır.
- Risk yönetimi bir ekip çalışması olduğundan, işletmede risk yönetiminden herkes sorumludur.
- İşletmede her düzeyde yer alan yöneticilerin sorumluluklarının kapsamlı biçimde ortaya çıkarılması gereklidir. İşletmede bir risk şeffaflığı yaratılmalıdır.
- Ayrıca risk bilincinin yanında risk yönetim politikası, risk yönetiminin iş başında eğitimi ile desteklenmelidir.
- Risk yönetiminin temel odağı, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri objektif olarak ölçerek risk iştahını azaltmaktır. İşletmeler ekonomik anlamda "kar" amacıyla

¹²⁷ Meryem Fıkrkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Kalder Yayınları, Ankara, 2003, s. 14.

¹²⁸ Riskactive, **Kurumsal Risk Yönetimi Kurgusu**, 15 Nisan 2008.

kurulmuştur. Risk yönetimi de, amaçlanan “kar” ulaşmak için alınacak riskleri tanımlamalı ve bu sürecin planlandığı gibi gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamalıdır.

3.2.1. Risk Yönetiminin Gelişimi

Risk yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde, uygulamaların öncelikle finansal sektörde ve daha çok bankacılık sektöründe ortaya çıktığı görülmektedir Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu faaliyet alanında yaşanan değişimler risk yönetiminin önemini artırmış ve zaman içinde ayrı bir faaliyet olarak örgütlenmesine neden olmuştur.¹²⁹ Risk yönetiminin önemi son 25 yılda çarpıcı bir şekilde artmıştır.¹³⁰

Yöneticiler örgütsel büyümeyi ve karı arttırmak için risklerden yararlanabilme yeteneğine sahip olmalıdır.¹³¹ Risklerle ilgili olarak, gelişmiş ekonomilerde artık kurumsal yönetimi (yönetişim) ve risk yönetimini stratejilere dahil etmek gerekmektedir. Risk algısı ve risk yönetimi işletmenin ayrılmaz bir kültürü haline gelmelidir.¹³²

Bu gelişmeyi etkileyen faktörler dört ana gruba ayrılmaktadır.¹³³

3.2.1.1. Piyasalardaki Değişkenlik

Risk yönetiminin önemini arttırmada temel faktör piyasa değişkenliğidir. Faiz oranlarındaki dalgalanmalar, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, emtia piyasalarındaki dalgalanmalar, borsa dalgalanmaları, yasal çerçevedeki temel değişiklikler ve finansal hizmet sektöründeki küreselleşme, piyasalardaki dalgalanmaları arttıran etkenler olmuştur.

3.2.1.2 Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte, bilgisayar destekli modelleme ve tekniklerle karmaşık hesaplamaların daha kısa sürede, daha az maliyetle yapılması

¹²⁹ Tüzün, a.g.m. s. 26.

¹³⁰ Risk Yönetimi, www.donusumkonagi.net.

¹³¹ Paul M. Collier, Anthony J. Berry ve Gary Burke, **Risk and Management Accounting: Best Practice For Enterprise-Wide Internal Control Procedures**, CIMA/Elsevier, Oxford 160pp, Christine Helliar, University Of Dundee, UK., 2007.

¹³² Korkmaz ilkorur, **Risk kültürü**, Radikal Ekonomi, 11 Eylül 2008.

¹³³ Duygu Celayir, “İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi”, (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2011, s. 84-85.

mümkün hale gelmiş, bu gelişme risk yönetiminde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

3.2.1.3. İşlem Hacmindeki Genişleme

Finansal piyasaların serbestleşmesiyle, telekomünikasyon ağlarındaki hızlı gelişmeler ve kurumsallaşma, finansal piyasaların yakınsama ve entegrasyonunu hızlandırmıştır.. Bunun neticesinde, piyasalar birbirinden daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Aynı zamanda, finansal piyasalardaki işlemler artmıştır.

3.2.1.4. Türev Araçların Gelişimi

70'li yıllara kadar alım satım konu olan türev araçlar; vadeli işlem sözleşmeleri ve tezgah üstü olarak işlem gören gelecek sözleşmeleri ve opsiyon sözleşmeleri iken, daha sonra gelişmiş borsalarda işlem gören türev araçlarda önemli çeşitlenmeler görülmüştür. Bütün bu gelişmelerle birlikte risk yönetiminin önemi daha belirgin şekilde ortaya çıkmıştır.

İş sürekliliğini sağlamak için tüm riskleri bir arada ele alan sistematik bir süreç olan risk yönetimi iki açıdan fayda sağlamaktadır.¹³⁴ Sorunları ortaya çıkmadan önce önleyerek veya sonuçların etkisini en aza indirerek, performans ve maliyet hedeflerinin karşılanmasını ve ana risk nedenlerinin tespit edilip önlenmesini sağlamaktadır.¹³⁵

Ayrıca iç kontrol süreçlerinde makul kararlar alınmasında yönetime yardımcı olmada da önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin sistemlerini geliştirmelerine, kaynakların aktarıldığı yerlere veya risk düzeylerini dengelemeye ve maliyetleri kontrol etmeye yardımcı olarak üretkenliği artırmaktadır.¹³⁶

3.2.2. Risk Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

Risk yönetimi hangi risklerin önemli olduğunun belirlendiği ve bu risklerin etkisini azaltabilmek için strateji ve planların geliştirildiği önleyici bir süreçtir. Buna göre risk yönetiminde riskler tanımlanır, önleyici tedbirler alınır. Riskin büyüklüğü sayısallaştırılır ve kabul edilebilir risk düzeyi belirlenir. Bununla birlikte risk yönetimi riskleri tamamen ortadan kaldıramayacaktır. Risk yönetimi potansiyel risklerin

¹³⁴ Tüzün, a.g.m., s. 30.

¹³⁵ Meryem Fıkrıkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Kalder Yayınları, Ankara, 2003, s. 13-14.

¹³⁶ Makbule Didem Doğmuş, **AB Mali Yönetim ve Kontrol ile İç Denetim Süreçlerinde Risk Yönetimi**, AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, s. 1.

sistematiik olarak değerlendirilerek, olası zararların etkisini azaltıcı yönde verilere dayalı karar vermeyi sağlayan bir disiplindir.¹³⁷

Risk yönetimi tanımına bağlı olarak, belirli bir durumu sürdürme veya belirli bir faaliyeti gerçekleştirme amacını, amaçlanan hedefleri doğrultusunda ve belirli bir garantiyle ifade etmek mümkündür. Ayrıca, risk yönetiminin hedefleri, işletme yaklaşımını yansıtan politikalara uygun olarak tanımlanmalıdır.¹³⁸

Diğer önemli risk yönetimi amaçları aşığıdaki gibidir.¹³⁹

- Yöneticiler için rahat bir düşünme ortamı sağlamak,
- Gelir istikrarı sağlamak,
- Daha düşük harcamaya karşı yüksek kar sağlamak,
- Faaliyetlerin veya üretimin kesilmesini önlemek,
- Sürekli büyüme fırsatlarına erişim,
- Sosyal sorumluluğu yerine getirmek,

İşletmeler risk yönetimi politikalarına ihtiyacı vardır. İşletmeler ilk önce bu politikaları ortaya koymalıdır.

3.2.3. Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal yönetim; risk yönetiminin önemini dikkate alan, meslek ahlak kurallarına bağlı, doğru ve güvenilir bir yönetim felsefesini ifade etmektedir.¹⁴⁰ İşletmelerde risk yönetimi, yönetim kurulu seviyesinde izlenmelidir. Buna göre, risk yönetimi her birimin sorumluluğunda olmanın yanında, izleme/gözetim sorumluluğu temel olarak yönetim kurulunda olmalıdır. Aynı zamanda birim yöneticileri, kendi birimleri dahilinde mevcut ve olası risklerini tespit etmeli, ölçmeli ve raporlamalıdır. Bu bağlamda, işletmede şeffaflık ve hesap verebilirlik; işletmenin stratejik planları ölçüsünde ulaşacağı finansal sonuçların, hissedarlara ve diğer tüm paydaşlara yansımasıdır. İşletmenin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek kararlar, işletmenin

¹³⁷ Şenol Babuşcu, **Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi**, 2005, s. 7.

¹³⁸ Kaan H Aksel, "Kredi Risklerinin Ölçümünde Kullanılan Yöntemler", **Active Dergisi**, No:26, 2002.

¹³⁹ Şule Güneş, "Finansal Risk Yönetimi Ve Simülasyon Modeli İle Uygulanması", (Lisans Bitirme Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği), İstanbul, 2006.

¹⁴⁰ George Dallas, **Governance and Risk**, S&P, Mc Graw Hill Yayınları, 2004, s. 47.

risklerini nasıl ele aldığı ve yönettiği ile ilgilidir.¹⁴¹ Risk yönetimi proaktif (önleyici) bir yönetim anlayışını ifade etmekle birlikte, işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakta ve sürdürülebilir değer yaratılmasına da yardımcı olmaktadır.

Risk yönetiminin uygulanmasına yönelik adımlar, yalnızca mevcut durumun korunması için değil, bununla birlikte işletmenin büyümesine yönelik olarak kullanıldığında bir anlam kazanmaktadır. Risklerini önceden belirleyen ve buna göre önlem alan işletmeler, proaktif yönetim tarzına sahip işletmeler olarak, sonuçlarını da planları kapsamında yönetebileceklerdir.

Günümüzde, kar ve getiri, riske dayalı olarak ölçülmektedir. Performans ölçüm yöntemleri de işletmenin risk yönetimi paralelinde oluşturulmalıdır. Doğru yönetim anlayışına ulaşmak ise ancak işletmenin finansal araçları ile yönetsel araçlarının bütünleştirilmesi ile mümkün olabilecektir. İşletmenin stratejik planlama sürecinde, yol haritası ortaya konulacağından, mevcut tehlike ve fırsatların belirlenmesi, risklerin ortaya konularak, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleriyle entegre biçimde incelenmesi önemli hale gelmektedir.¹⁴²

Yapılan açıklamalar sonucunda genel olarak risk yönetiminin temel faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁴³

- Kurumsal yönetimin etkinliğini sağlamada yardımcı olur.
- İşletmenin piyasa, likidite, kredi, yasal ve operasyonel risklerden korunmasını sağlar.
- Finansal sistemin sistemik riskten korunmasını sağlar.
- İşletme saygınlığının kaybını engeller.
- Yatırımcılar açısından koruma sağlar.
- Kaynakların daha etkin dağıtımını sağlar.
- Etkin risk yönetimi, yatırımcının sisteme olan güvenini etkilemekle birlikte, finansal sistemin istikrarını da sağlar.
- Hizmet kalitesini

¹⁴¹ Selda Eke, “Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi”, **Activeline Dergisi**, Sayı 41, Nisan 2005, s. 17.

¹⁴² Ziya Üzümcü, “Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s. 54-55.

¹⁴³ Hüseyin Emre Üzer, **Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi**, SPK Yeterlik Etüdü, Ankara, Ekim 2002.

3.2.4. Risk Yönetim Süreci

Risk yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri açısından makul güvence sağlayan bir yönetim uygulamasıdır. İşletmeler öncelikle stratejik planda belirtilen amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak hedefler ile riskler arasında bir denge oluşturmalı ve belirlenmiş olan risk kapasitesi çerçevesinde hedeflerini belirlemelidir.¹⁴⁴

Risk yönetimi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere, makul bir güvence sağlamak amacı ile meydana gelmesi muhtemel riskleri belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme sürecidir.¹⁴⁵

Risk yönetim süreci; aşağıda belirtilen aşamalardan oluşur.

- a) Riskleri belirleme/tanımlama,
- b) Riskleri değerlendirme,
- c) Risklere cevap verme,
- d) Riskleri gözden geçirme ve raporlama.

Risk yönetimi süreci daha geniş kapsamlı olarak da ele alınabilir.¹⁴⁶

- i. İşletmenin temel amaçları ile çatışabilecek durumlardan doğan zararları belirlemek,
- ii. Muhtemel zararlarla ilgili uygun risk yönetimi tekniklerini belirlemek,
- iii. En iyi risk yönetim tekniğini seçmek,
- iv. Tekniği uygulamak,
- v. Risk yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi için tekniğin sonuçlarını izlemek.

Buna göre risk yönetimi süreci, yapılan çalışmayla ilgili riskleri belirlemeyi, risklerin etki ve olasılığını ortaya koyarak ve riskleri ölçerek değerlendirmeyi, risklerle başa çıkabilmek için uygun yöntemleri seçmeyi (azaltma, kabul etme, transfer etme gibi) ve bu tercihi yürürlüğe koyabilmek için uygun yönetsel prosedürleri uygulamayı içerir.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014.

¹⁴⁵ IIA, **Uluslararası İç Denetim Standartları**, Mesleki Uygulama Çerçevesi.

¹⁴⁶ Herb Appenzeller ve Guy Lewis, **Successful Sport Management**, USA, North Carolina Academic Press, 2000.

¹⁴⁷ Gary R Gray, "Risk Management Planning: Conducting a Sport Risk Assessment to Enhance Program Safety", **Journal of Physical Education, Recreation & Dance**, C. 62, S. 6, 1996, s. 29-32.

3.2.4.1. Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetimi süreci, risklerin tanımlanması ve belirlenmesi ile başlar. Bu aşamada; işletmenin içinde bulunduğu durum itibari ile, maruz kaldığı ya da kalabileceği risklerin özellikleri tanımlanır. Risk yönetim sürecinin ilk aşaması olan risklerin belirlenmesi, işletmelerin hedeflerine ulaşılmasını engelleyen ya da güçleştiren risklerin, belirlenmesi, güncellenmesi ve incelenmesi sürecidir. Risklerin doğru ve ayrıntılı belirlenmesi aralarındaki etkileşimin net bir şekilde ortaya çıkartılması, riskleri doğurabilecek temel nedenlerin belirlenmesine, ortadan kaldırılmasına olanak sağlayacaktır. Risk belirlemede amaç risklerin probleme dönüşmeden önceden erken aşamalarda belirlenerek köklü çözümler bulunması, azaltma ve karar faaliyetlerine fırsat tanımaktır. Çünkü riskler problem haline geldikten sonra çözümlenmesi, köklü çözümler bulunması zaman, maliyet ve performans açısından daha büyük sıkıntılar içerecektir.¹⁴⁸ İşletmeler, söz konusu riskleri belirlerken, stratejik hedeflerden faaliyet seviyesine ya da faaliyet seviyesinden stratejik hedeflere doğru risk yönetim sürecini çalıştırabilirler. Riskin tespiti ise, işletme, birim/bölüm ve alt birim seviyesinde gerçekleştirilir.¹⁴⁹

3.2.4.2. Risk Değerlendirmesi

Risklerin değerlendirilmesi; işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin incelenerek oluşma ve etki açısından değerlendirilmesidir.

Risk değerlendirmesi, işletmenin belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflere ulaşma yolunda karşılaşılabileceği muhtemel riskleri nasıl tespit ve analiz edeceği ile belirleyeceği bu riskleri nasıl yöneteceği ve bunlara nasıl uygun yanıtlar vereceği ile ilgilidir. Her işletmenin amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek içeriden veya dışarıdan kaynaklanan çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. İşletmelerin bu risklere karşı hazırlıklı olmaları ve risk değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir.¹⁵⁰

Buna göre riskler belirlendikten sonra, bunlar ölçülür ve önceliklendirilir. Risklerin ölçülmesi aşamasında; işletmelerin maruz kaldığı risklerin, belli ölçüm ve kriterlere göre sayısal ya da analitik bir şekilde ifade edilmesi sağlanır. Maruz kalınan

¹⁴⁸ Fıkrıkoca, a.g.e., 2003.

¹⁴⁹ Kamu İç Kontrol Rehberi, a.g.e., 2014.

¹⁵⁰ Avan, a.g.e., s. 91.

risklerin tutarlı bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilme imkanına sahip olunması için riskin değişik boyutları arasında bir kıyas imkanı yaratacak ve risk kavramının performans ölçümünde bir unsur haline getirecek bir risk ölçüm metodolojisi geliştirilir.¹⁵¹

Riskin önceliklendirmesi ise; ölçüm sonucu belirlenen risk değerlerini önem derecesine göre sıralamaktır. En yüksek değere sahip olan en önemli risktir. Risklerin değerlendirilmesinde, riskin yapısına göre farklı teknikler kullanılmaktadır. Örnek olarak, ihmal edilebilecek düzeydeki belirsizliklerin olduğu ortamda risk değerlendirmesi için nakit akışlarının bugünkü değere getirilmesi ve duyarlılık analizleri tercih edilebilir.

Potansiyel kaybın ve gerçekleşme ihtimalinin ölçülmesi anlamına gelen risk değerlendirme, değerlendirme önceliklerinin sıralanmasını gerektirir. Bu sıralama riskler örnek olarak, aşağıdaki gibi belirlenebilir.¹⁵²

Çok önemli riskler: Başarısızlıkla sonuçlanabilecek önemli riskleri kapsar,

Önemli riskler: Başarısızlıkla sonuçlanmayacak, ancak işletmeyi zor duruma sokacak risklerdir,

Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

3.2.4.3. Risklere Cevap Verme

Risklerin yönetimi sırasında; tespit edilen riskler, ölçülüp değerlendirildikten sonra yönetilir. Risklerin yönetiminde risklere uygun cevaplar/yanıtlar oluşturulur. Bu süreçte, riskin değerlendirilmesinin ardından, işletme yönetimi, ortaya çıkma ihtimali ve ortaya çıktığında da riskin etkilerinin ne olabileceği konusunda tahminde bulunarak, yönetilen risklere karşı hangi yanıtların/cevapların verileceği ve hangi adımların atılacağını belirler.

¹⁵¹ Şenol Babuşcu, **Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi**, Ankara, Akademi Consulting&Training, 2005, s. 13.

¹⁵² Abdurrahim Emhan, "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler", Atatürk Üniversitesi İktisadi, **İdari Bilimler Dergisi**, C. 23, S. 3, 2009, s. 214.

3.2.4.3.1. Riske Karşı Verilebilecek Cevaplar

İşletmeler bir riskle karşılaştıkları zaman, riskin ortaya çıkarabileceği etkilere karşı farklı yöntemler ve stratejiler geliştirmek durumundadır. Fakat çoğu zaman riskten kaçmak, riski azaltmak ya da riski transfer etmek mümkün olmayabilir. Riskler tanımlanıp değerlendirildikten sonra, risklerin işletmelerin risk toleransı içinde olup olmadığı incelenir.¹⁵³ İşletmeler açısından bakıldığında 4 ayrı stratejiden bahsedilir. Bunlar riskten kaçma, risk azaltma, risk transferi ve riski kabullenmedir.

- i. **Riski Azaltma:** Bu stratejide riskin etkisi indirilmeye çalışılmaktadır. Riskin yönetildiği bu stratejide, riskler belirlenir, analiz edilerek değerlendirilir. Burada amaç; ortaya çıkabilecek zararın en aza indirilmesidir.¹⁵⁴ Riske cevap verilmesi, işletmenin riske katlanmaya hazır olup olmamasına bağlıdır.¹⁵⁵ İşletme riski katlanmaya razıysa, riski yönetecek yönetim modellerinden birini uygulamaya koymalıdır.
- ii. **Riskten Kaçma:** Bu strateji uygulanmadan önce fayda-maliyet analizi yapılmalıdır. Üstlenilecek risk ile elde edilecek kazanç karşılaştırıldığında, zarar kazançtan daha yüksek ise, riski üstlenmek doğru olmayacaktır. Ancak riskten kaçarken riskin büyüklüğüyle birlikte gelebilecek fırsatların büyüklüğü de değerlendirilmeli ve riskin göze alınıp alınmayacağına üst yönetim tarafından karar verilmelidir.
- iii. **Riski Kabul Etme:** Burada temel strateji karşı karşıya olunan tüm riskleri bilerek, riskleri üstlenmektir. Riski kabullenme iki şekilde olur. Risk çok düşüktür, ya da belirlenen risk bir takım düzenlemelerle kontrol altına alınarak azaltılmıştır.¹⁵⁶ Sonuçta işletme için kabullenilebilir düzeyde risk mevcuttur.

¹⁵³ Arslan Işılda, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2008, s. 37.

¹⁵⁴ Duygu Kızıldağ, **ISO 3100 Risk Yönetimi**, Ankara, 2011, s. 34.

¹⁵⁵ Arslan, s. 37.

¹⁵⁶ Kızıldağ, s. 36.

iv. **Riskin Transferi / Riskin Paylaşılması:** Bu stratejide risk üçüncü şahıslarla paylaşarak sorumluluk aktarılmış olmaktadır. Strateji; riskten kazanç elde edilse de, azaltmanın iktisadi olmadığı durumlarda uygulanmaktadır.¹⁵⁷ Riskin transferindeki amaç; işletmenin riski iyi yönetemediği durumlarda uğradığı zararları sigorta sistemiyle karşılamaya çalışmasıdır. Riski transfer etmek, riski paylaşmak anlamında da kullanılabilir. Ancak bu tanım riskin transferi sürecini etkilememekte, sadece riskin oluşmamasına dönük olarak birtakım faaliyetlerin uzman kişilere devredilmesi anlamını taşımakta veya finansal piyasalara devredilmesi ile ilgili olabilmektedir.

Riskin transferi halinde, örneğin işletme, üretim sürecinin bir kısmını dışarıya vermeye karar verebilir. Bu tehlikenin tamamen geçtiği anlamına gelmemekle birlikte, eğer dışarıdan üretimi destekleyen firma, isinin uzmanı ise hata yapma olasılığı da düşecektir. Bu bağlamda işletme içeride karşılaşabileceği birtakım risklerden kurtulmuş olacaktır.¹⁵⁸

3.2.4.4. Riskin Raporlanması

Son aşama ise; risk yönetiminde var olan bütün süreçlerin içerdiği faaliyetlerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla gerekli raporlamaların yapıldığı aşamadır. Bu aşamada ayrıca gözetim ve denetim otoritelerine yapılması gereken her türlü çalışma ve raporlama ele alınmaktadır.

Risk raporlama, bir işletmenin sahip olduğu potansiyel riskleri ve alınan riskleri bilgi kullanıcılarına açıklamak olarak da tanımlanabilmektedir. İç ve dış risk raporlama olarak ayrılabilir. İç risk raporlama, işletmelerin amaçları doğrultusunda yönetime ve çalışanlara stratejik bilgi sağlamaktadır. Dış risk raporlama ise diğer bilgi kullanıcılarına bilgi sağlamaktadır.¹⁵⁹

3.3. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci

Risk yönetimi son yıllarda önemli bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte, risk yönetiminin artan önemi ile birlikte, geleneksel risk yönetimi yöntemlerinin riskleri

¹⁵⁷ Kızıldağ, s. 35.

¹⁵⁸ Üzümcü, a.g.e., s. 48.

¹⁵⁹ Seçkin Gönen, "Risk Raporlamasına İlişkin Kurumsal Yaklaşım", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, C. 6, S. 6, 2017, s. 296.

değerlendirmek, tanımlamak ve yönetmek için yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Önceden, risk yönetimi bir işletmeye kaygı duyulan tüm risklerin ayrı ayrı veya gruplar halinde ele alınması gerektiğini öngörmekteydi. Ancak risk yönetimi zaman içinde bütünleşik ve daha sonra kurumsal bir yapıya bürünmüştür.¹⁶⁰ Risk yönetiminde kurumsal yönetimin artan önemi anlaşılmıştır. İşletmeler, karşılaştıkları tüm iş risklerini belirleme ve bunları nasıl yöneteceklerini açıklamaya olan gereksinimi giderek daha fazla hissetmişlerdir.

Bu riskler yalnızca finansal alanı değil aynı zamanda etik ve çevresel riskleri ve işletme çapında risk yönetimi çerçevelerini de içermektedir.¹⁶¹ Riskin ele alınış biçiminin de zamanla değiştiği gözlenmektedir. Geçmişte ya da daha geleneksel yapılarda risk mutlak surette başa çıkılması gereken olumsuz (negatif) durumlar için kullanılmaktayken, bugün riskin çeşitli fırsatları da bünyesinde taşıdığı görülmektedir.

Daha önceleri risk, yalnızca işletmelerin belirli bölümleri için dikkate alınırken, daha az risksiz görünen bölümler/birimler için riskler dikkate alınmamaktadır. Ancak, işletme yapıları büyüdükçe karşılaşılan riskler hem çeşitlenmiş hem de boyut olarak büyümüştür.¹⁶²

Tablo 1: Riskin Değişen Yapısı

Geleneksel risk yapısı	Değişen risk yapısı
Risk kontrol edilmesi ve gözetim altında tutulması gereken negatif bir kavramdır.	Risk, kapsamında tehdit taşıdığı gibi fırsatları da taşımaktadır.
Risk birimler bazında ele alınmaktadır.	Risk bütünsel olarak, işletmenin tamamı için ele alınmaktadır.
Birim bazında ele alınan riskler yine ilgili birimler bazında ölçülmektedir.	Risk işletmenin bütünü için ölçülmektedir.
İç kontrolün etkinliğiyle ilgilenen denetim komitesi bulunmaktadır.	Etkin bir risk yönetim yapısını sağlayan risk komitesi bulunmaktadır.

Kaynak: PWC, 2006

Riske geleneksel bakış açısıyla bakıldığında; ortaya çıkan olayların içerdiği fırsatları dikkate almadığı görülmektedir. Bu kapsamda, risk yalnızca olumsuz olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda risk, bütünsel bakış açısıyla değil, yalnızca birimler kapsamında ele alınmaktadır. Bu yönüyle işletmenin genelini kapsayan bir risk haritası

¹⁶⁰ Bertan Kaya, “Kurumunuzun Risk Zekasını Nasıl Ölçersiniz?”, www.bertankaya.net.

¹⁶¹ Yeşil Kalem, “Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2004, s. 22.

¹⁶² Başar ve Celayir, a.g.e., 2019.

çıkarmak mümkün değildir. Riskin ölçümü de yine birimler kapsamında yapılabilmektedir.

Yeni, modern bakış açısıyla risk, “işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edebilecek bir olay veya durum” olarak tanımlanabilir.¹⁶³ Yeni yaklaşımda temel nokta, olayların ortaya çıkma olasılıkları ile olabilecek sonuçlarına ilişkin hem fırsat hem de tehditlerin belirlenebilmesidir. Bu durum, riskin hem olumlu hem de olumsuz alanlarının olabileceğini ortaya koymaktadır. Risk bünyesinde yalnızca tehlike ve belirsizlik taşımamaktadır, aynı zamanda fırsatları da taşımaktadır.¹⁶⁴ Bugünün risk yönetimi anlayışının geldiği boyut kurumsal risk yönetimidir.

Kurumsal risk yönetiminin¹⁶⁵ temel amacı, risk yönetimi sürecini mevcut yönetim süreciyle bütünleştirmek, olumlu veya olumsuz etkileri olabilecek gelecekteki olayları belirlemek ve işletmenin bu olaylardan nasıl etkilendiğini gösteren “risk maruziyetini” belirlemek ve yönetmek için etkili stratejiler geliştirmektir. Kurumsal risk yönetiminin temel dayanağı, her kurumun paydaşlarına değer sağlamak için var olmasıdır.¹⁶⁶ Geleneksel risk yönetimi işletmelerdeki belirli birimler arasında uygulandığından, sadece birimin karşı karşıya kalabileceği riskleri en aza indirir, bir departmandaki risk yönetimi çok iyi çalışsa da, diğer departmanlarda başarısız olabilir. KRY, sorunu daha geniş bir açıdan dikkate almakta ve kurumsal değer yaratılmasını ve korunmasını etkileyen riskleri ve fırsatları ele almaktadır.

Bu bağlamda, geleneksel risk yönetimi eleştirisi üç ana temaya odaklanmıştır. Bunlar:¹⁶⁷

- Geleneksel risk yönetiminde bütünsel veya eşgüdümlü bir yaklaşım bulunmamaktadır. İşletme içindeki farklı birimler yalnızca ilişkili risklere odaklanmakta ve her birim bu riskler için özel önlemler almaktadır. Bu durumda, kaygı duyulan önemli riskleri tüm işletme için tanımlamak mümkün değildir.
- Geleneksel risk yönetimi yalnızca finansal ve fiziksel varlıklarla ilişkili risklere odaklanmaktadır. Çalışanların işle ilgili tatminsizliği, müşteri memnuniyetsizliği, tedarikçi riskleri gibi işletmenin hedeflerine ulaşılmasına engel teşkil edebilecek

¹⁶³ PWC, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları, Infomag Yayıncılık, 2006.

¹⁶⁴ Başar ve Celayir, a.g.e.

¹⁶⁵ Arslan Işılda, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart 2008, s. 21.

¹⁶⁶ Arslan Işılda, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart 2008, s. 21.

¹⁶⁷ Fatih Sezer, “Risk Odaklı Denetim ve Kurumlarda Risk Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesi”, (Hazine Kontrolörleri Kurulu Yeterlilik Tezi), Ankara, 2005.

riskler üzerinde pek durulmamaktadır.

- Risk yönetimi yılda bir defa gerçekleştirilmekte ve sonuçları daha sonra izlenecek bir işlem olarak görülmektedir.

Geçmişteki bu yaklaşım yetersiz olup, bugünün risk yönetimi işletme içindeki tüm çalışanların çeşitli roller üstlendiği ve işletme genelinde uygulanması gereken bir süreçtir. Yeni anlayışla birlikte, işletmeler de kabul edilebilir ve kabul edilemez riskleri ve net bir risk tanımını belirlemek için ortak bir “risk dili” oluşturmaya başlamıştır.¹⁶⁸

Risk yönetimi ve kurumsal yönetimin etkinliğiyle sağlanan kurumsal risk yönetimi bugünün iş dünyası açısından işletmelerin dikkate almaları gereken yaklaşımlardan biridir. Risk günlük yaşamın bir parçası olduğu için, risk yönetiminin de hayati bir zorunluluk olarak algılanması önemlidir. Etkin bir risk yönetiminin tesis edilmesi durumunda; birimler arasındaki iletişim artmakta, kaynaklar etkin bir şekilde kullanılabilir, gelişimin ve büyümenin devamlılığı sağlanabilmektedir.

Başarılı bir risk yönetimi, kurumsal yönetimin de etkinliğini ortaya koymakla birlikte, işletme paydaşlarına güvence sağlayarak, işletmeye yeni fırsatlar yakalama imkanı da sağlamaktadır. Risk yönetimi ve kurumsal yönetim, işletmede şeffaflığı arttırmakta, daha tutarlı kararlar alınmasına yardımcı olmakta ve işletmelerin sermayelerini verimli şekilde kullanmalarına imkan vermektedir. Unutulmamalıdır ki, rekabet ancak güçlü işletmelerle gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin güçlenebilmesi de büyük ölçüde kurumsal yönetimle mümkün olacağından kurumsallaşmayı yakalayabilen işletmeler ayakta kalabilecek ve sürdürülebilir olabilecektir. Bu süreçte risk yönetimi önem kazanmaktadır. Etkin bir risk yönetimi ile beraber uygulanan kurumsal yönetim işletmeleri başarıya ve güce götürmektedir.

3.4. Risk Yönetiminde Sorumluluklar

Risk yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. İşletme içerisindeki her düzeyde çalışan konusu ile ilgili riskleri anlamak ve yönetmek ile sorumludur. Ancak belirli seviyelerde sorumluluklar farklılıklar gösterecektir. Risk yönetimi, bir işletmenin mevcut organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilir. Risklerin yönetilmesini

¹⁶⁸ PWC, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, Pricewaterhousecoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, Infomag Yayıncılık, 2006, s. 11.

sağlamaya yönelik genel ve nihai sorumluluk yönetim kurulundandır. Uygulamada yönetim kurulu, risk yönetimi çerçevesinin işleyişini, kurumsal risk yönetimi kapsamındaki aktiviteleri gerçekleştirmekten sorumlu olan yönetime devreder. Ayrıca, uzmanlık bilgi ve becerilerini ortaya koymak suretiyle bu faaliyetleri koordine eden ve ilgili projeleri yöneten ayrı bir fonksiyon da söz konusu olabilir.¹⁶⁹ Risk yönetiminin tam anlamıyla yürütülebilmesi için, yönetim kurulunun, sistemin işleyişini her an izleyip gerekli müdahalelerde bulunmasına yardımcı olacak iç denetçi ile, bağımsız bir bakış sağlayacak olan denetim komitesi türü uzman birimlere de ihtiyaç vardır. Kurumun her biriminde sürdürülen risk yönetimi sürecinin her aşamasında yönetim kurulu ve üst yönetim, sistemin işleyişini sürekli izlemeli ve gerekli gördüğü yerlerde soruna müdahale etmelidir. Üst yönetim bu kontrol işlemini iç denetçi vasıtasıyla yerine getirir. Denetim komitesi ise, üyelerinin bir kısmı kurum dışından olması nedeni ile, biraz daha bağımsız bir bakış açısı ile risk yönetiminin işleyişini değerlendirir ve üst yönetime tavsiyelerde bulunur. Gerek iç denetçi gerekse denetim komitesi yerine getirdikleri incelemeler ve kontrollerle üst yönetime risk yönetimin işleyişiyle ilgili kalite güvencesi sağlarlar.¹⁷⁰

Üst Yönetim, yönetim kuruluna karşı sorumlu bulunmaktadır. Yönetim kurulunda etkinliğin sağlanabilmesi için, kurul üyelerinin objektif ve nitelikli olmaları gerekmektedir. Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, işletme çevresi ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Kimi zaman üst yönetim, gerekli olan kontrolleri önemsemeyebilir, ya da alt kademedeki gelen bilgileri göz ardı edebilir. Bu tarz aksaklıkları yalnızca daha güçlü bir yönetim kurulu çözümleyebilmektedir.

Küresel ve ulusal gelişmeler, yapılan olan düzenlemeler çerçevesinde yönetim kurullarının risk yönetimi konusundaki rol ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirebilmeleri, risk zekasına sahip işletme yaratabilmeleri ve kurumsal yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi için aşağıda konulara odaklanmalıdırlar.¹⁷¹

1. Risk yönetimine ihtiyaç duyulan nedenlerin belirlenmesi,

¹⁶⁹ Ahmet Günbey, “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2008, s. 45.

¹⁷⁰ Demet Kalyoncu, “Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları”, (Yüksek Lisans Tezi Okan Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı), İstanbul, 2013.

¹⁷¹ Ali Kamil Uzun, **Riskin Erken Teşhisinde Yönetim Kurulunun Rolü: Risk Zekasına Sahip Kurum Yaratmak**, Deloitte Yayınları, 2010, s.3.

2. Risk yönetimi ile sağlanacak ekonomik faydanın tanımlanması,
3. Risk yönetimi ile ilgili strateji, politika ve süreçlerin oluşturulması,
4. Risk alma kapasitesi, kurum adına risk alma yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
5. Etkin bir risk yönetimi için yetkinliklerin değerlendirilmesi.

Yönetim kurullarına söz konusu rol ve sorumlulukları ile ilgili denetim komitesi, risk yönetimi ve iç denetim birimleri yardımcı olmaktadır. Bir işletmenin risk yönetimi sürecinde Denetim Komitesi yönetim kurulu adına gözetim, iç denetim ise denetleyen bir rol üstlenmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ

Temel olarak, bir işletmede ani biçimde gerçekleşebilecek durumların en aza indirilmesi, zarar ve kayıplar neticesinde gerçekleşecek maliyetlerin azaltılması, işletme başarısındaki sürdürülebilirliğin sağlanması, yasal düzenlemelere uyum sağlama gibi nedenler işletmelerde risk yönetimine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.¹⁷² Ancak, işletmelerin faaliyette bulunduğu içsel ve dışsal çevre nedeniyle ortaya çıkan risklerde yaşanan artış, risk yönetimi anlayışında farklılaşmaya neden olmuştur.¹⁷³ İşletmelerde geleneksel yönetim anlayışından, dış çevresiyle ya da paydaşlarla etkileşim halinde olduğu açık bir yönetim tarzının benimsenmesi, risk yönetimine bakış açısını değiştirmiş ve farkındalık kazandırmıştır. Buna göre, riskleri yönetmenin kurumsal yönetim kapsamında önemi giderek daha fazla anlaşılabilir kabul görmüş ve risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş yaşanmıştır. Kurumsal risk yönetimi, işletmedeki risklerin bir bütün olarak ele alındığı, yönetildiği ve devamlı biçimde izlendiği entegre bir sistem olarak iş dünyasında yerini almıştır.¹⁷⁴

Kurumsal risk yönetiminin temelinde, işletme riskleri için kapsamlı risk yönetimi modeli bulunmaktadır. Çıkış noktası, işletmelerin paydaşlarına katkı sağlamak ve değer kazandırmak için var olduğudur.

4.1. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Kavramsal Çerçeve

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY); işletmeyi etkiyebilecek seviyedeki olayları/durumları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak için oluşturulmuş; işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin entegreli şekilde belirlenmesinde kullanılan, işletmenin bütününde devam eden sistematik bir süreçtir. Kurumsal Risk

¹⁷² Tüsiad, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, Şubat 2008.

¹⁷³ G N Crockford, “The Changing Face of Risk Management”, **The Geneva Papers**, C. 30, 2005, s. 5-15.

¹⁷⁴ Monda Barbara ve Giorgino Marco, **An Enterprise Risk Management Maturity Model**, 2013.

Yönetimi, farklı büyüklükte ve farklı amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren tüm işletmeler için risklerin bütünleşik ve stratejik kararlar çerçevesinde yönetilmesi, belirlenen hedeflerle, faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilmesini amaçlayan, risk ile fayda-maliyet dengesinin sağlanması için geliştirilmiş geniş kapsamlı ve sistemli bir yaklaşımdır.¹⁷⁵

Bu yaklaşım riskin yönetilmesi dört temel düzeyde gerçekleşmektedir¹⁷⁶:

- Temel uygulamalarda risk yönetimi, birinci seviyede olup, yalnızca maddi kayıpların önlenmesi sürecine odaklanmaktadır.
- Genel uygulamalarda risk yönetimi, ikinci olgunluk düzeyi olup sadece birim temelinde ve birimlere özel olarak uygulanmaktadır.
- Üçüncü olgunluk seviyesindeki uygulamalarda risk yönetimi, yönetim kurulunca benimsenip, kurum bütününde uygulanması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu seviyedeki amaç, risk öğelerinin portföylerdeki etkisi ve risk yönetiminin verimliliğini sağlayan ortak bir görüş elde etmektir.
- En üst yetkinlik düzeyinde risk yönetimi dünya çapında az sayıda işletmede uygulanan karışık bir yönetim sistemini kapsayıp, risk eğilimlerinin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak veren analizlerini değerlendirmektedir.

Belirsizlik olayların olasılığını ve sonuçlarını belirleyememekten kaynaklanmaktadır. Ancak, işletmenin stratejik kararları belirsizliği ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, büyüme stratejilerini diğer ülkelere açılmak olarak tanımlayan işletmeler için, bu strateji, yeni ülkedeki politik duruma, kaynaklara, dağıtım ve pazarlama kanallarına, maliyetlere ve iş durumuna bağlı olarak bu işletmeler için farklı fırsatlar ve riskler yaratacaktır.

Bu durumda KRY, değer yaratmayı ve ortaya çıkan değeri risk ve fırsatları kullanarak korumayı amaçlamaktadır.¹⁷⁷

¹⁷⁵ K Karalar, “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Analizi Ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2015.

¹⁷⁶ Bünyamin Topçu, “Finans Dışı Sektörlerde Kurumsal Risk Yönetimi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2010.

¹⁷⁷ Price Waterhouse Coopers, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, İnfomag Yayıncılık, İstanbul, Eylül 2006, s. 18.

En çok kabul edilebilir tanımıyla KRY,¹⁷⁸

- Potansiyel olayları belirlemek,
- İşletmenin risk alma yeteneğine uygun olarak riski yönetmek,
- İşletmenin amaçlarına ulaşılması konusunda makul bir güvence sağlamak amacıyla kurulan, işletme genelinde uygulanan ve Kurul, üst yönetim ve diğer tüm çalışanlardan etkilenen ve stratejileri tanımlamak için kullanılan sistematik bir süreçtir.

Bu süreç, işletmeyi etkileyen veya etkileyebilecek olan muhtemel olayların tanımlanması ve bu olaylardan doğabilecek risklerin işletmenin **risk iştahıyla** paralel düzeyde kalmasını sağlayarak risklerin yönetilmesini hedeflemektedir.

KRY; bütün sektörlerdeki işletmelerde, işletmenin ve ortakların (pay sahiplerinin) uzun ve kısa dönem değerini artırmak amacıyla, tüm kaynakların risklerini değerlendirmek, kontrol etmek, finanse etmek ve izlemek aşamalarından oluşan süreçtir.¹⁷⁹

KRY kurumsal hedefler odaklıdır ve riskleri yalnızca işletme başarısına etki eden olumsuzluklar olarak görmeyip, gerekli zamanlarda ve durumlarda doğru riskleri alarak hedeflere ulaştırmayı amaçlamaktadır.¹⁸⁰

KRY, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını başarılmasında karşılaştığı riskler ve fırsatları belirleyerek, değerlendiren ve bunlar hakkında karar vermesini sağlayan yapısal ve devamlı bir süreç olmakla birlikte işletmenin yönetim süreçlerini daha da mükemmele taşımaktadır.¹⁸¹

Farklı düzenlemeler tarafından kurumsal risk yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. En önemlilerinden biri de COSO'nun 2004 yılında yayınlamış olduğu COSO Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve¹⁸² (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) adlı raporudur.

¹⁷⁸ PwC Business School, **Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması**, VIII, Çözüm Ortaklığı Platformu, 22 Aralık 2009.

¹⁷⁹ CAS, “Enterprise Risk Management Vision”, (Çevrimiçi)
<http://www.casact.org/research/erm/CASERMVision.pdf>.

¹⁸⁰ Emrah Tekgöl, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası”, **Deloitte Makaleleri**, s. 1. (Çevrimiçi)
www.denetimnet.net.

¹⁸¹ The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management, 29 September 2004, www.theiia.or.

¹⁸² www.coso.org.

4.1.1. COSO “Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve” Raporu

2001 yılında COSO ve Pricewaterhouse Coopers işbirliği ile yöneticiler tarafından risk yönetiminde uygulanabilecek rehber niteliğinde bir çalışma hazırlanmaya başlanmıştır. Bu dönem ortaya çıkan şirket iflasları ve skandalları sonucunda, pek çok işletme paydaşı (yatırımcılar, hissedarlar ve çalışanlar) zarara uğramıştır. Bu süreç kurumsal yönetim ve risk yönetimi alanında yeni kanun, yönetmelik ve standartlara duyulan ihtiyacı daha da artırmıştır. Bu amaçla, COSO 2004 yılında “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve “ adlı raporunu yayımlamıştır.¹⁸³

Söz konusu rapor, iç denetimin etkinliği ve tarafsızlığı gibi konularda işletmelere kaynak teşkil etmekte olup, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği, verimliliği ve mevzuata uygunluk amaçlarına ulaşmada makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır.¹⁸⁴ Rapor, kurumsal risk yönetiminin başarısına yönelik adımları içermekte olup, rehber ve yol haritası olarak da kullanılmaya başlamıştır.

COSO “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve “ isimli rapora göre KRY aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY);¹⁸⁵ yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından uygulamaya geçirilen; strateji hazırlanmasında ve işletmenin bütün faaliyetlerinde dikkate alınan; işletmeyi etkileyebilecek muhtemel olayları belirlemek ve risk iştahı sınırları içinde riskleri yönetmek için tasarlanan ve işletmenin amaçlarına ulaşma konusunda makul güvence sağlayan bir süreçtir.

4.1.2. KRY Tanımına İlişkin Temel Unsurlar

COSO raporuna göre, kurumsal risk yönetim tanımı aşağıdaki özelliklere sahiptir.¹⁸⁶

- Kurumsal risk yönetimi devam eden bir süreçtir.
- İşletme bünyesindeki her birim ve birimdeki çalışan tarafından uygulanır ve etkilenir.
- İş stratejilerini tanımlamak için kullanılır.

¹⁸³ Nihal Saltık, **İç Kontrol Standartları**, T.C.Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007, s. 21.

¹⁸⁴ Şule Güneş ve Suat Teker, “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 11, S. 1, 2010.

¹⁸⁵ Intosai, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi- Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**, Çeviri: Sacit Yörüker, 2007.

¹⁸⁶ Nihal Saltık, “İç Kontrol Standartları”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, C.II, Yaz 2007, s. 21-22.

- Olumsuz olayların olasılığını azaltır ve fırsatları maksimize ederek iş itibarını korumayı ve iyileştirmeyi amaçlar.
- İşletme yönetim kuruluna ve yöneticilerine makul bir güvence sağlar.
- Daha verimli uygulamalarla kurumsal üretkenliği artırılması sağlar.
- İşletmeyi etkileyebilecek olayları tanımlar ve risk iştahı kapsamında riski yönetir.
- Farklı ama örtüşen kategorilerle hedeflere ulaşılmasını sağlar.
- Kurumsal risk yönetim, sonuca ulaşmak için bir araçtır.

Bu unsurlar kurumsal risk yönetim tanımında aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.¹⁸⁷ Kurumsal risk yönetimi tek bir durum veya olayla sınırlı değil, tüm işletmenin ilgisini çeken bir dizi faaliyeti içermektedir. Bu faaliyetler yönetim çabalarını etkiler. Bununla birlikte, KRY uygulamaları, işletmenin operasyonel faaliyetleriyle bağlantılıdır ve işletmenin temel hedefleri için mevcuttur. Kurumsal risk yönetimi, işletmenin temel yapısına uygun olduğunda, işletmenin verimliliğini artırır.

Bu kapsamda işletme yürütülen tüm faaliyetleri değerlendirmelidir. Kurumsal risk yönetimi; kaynak dağıtımı, stratejik planlama, insan kaynakları ve pazarlamaya kadar her seviyedeki faaliyeti içerir ve bu nedenle tüm risklerin tek bir portföy olarak görülmesini gerektirir. Bu aşamada önemli bir faktör de risk iştahıdır. Çünkü risk iştahı doğrudan iş stratejisiyle ilişkilidir. Farklı stratejiler, işletmeyi farklı risklere getirmektedir. KRY, işletmelerin risk iştahı için doğru stratejiyi seçmelerine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi aynı zamanda çalışan davranışını da etkilemektedir. Her çalışanın farklı açılardan olaylara yaklaşımı bir çalışanın riskleri nasıl tanımladığını, tepki verdiğini ve değerlendirdiğini etkilemektedir. Kurumsal risk yönetimi, çalışanların işletme hedeflerinden biri olarak risk almalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, personelin sorumluluk ve yetki sınırları daha iyi tanımlanmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi, işletmenin kritik iş risklerini yönetme yetkinlik seviyesini sürekli olarak artıran bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadır.¹⁸⁸ Ayrıca, bu yapı yönetimin

¹⁸⁷ Tüsiad, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, Şubat 2008, s. 26-29.

¹⁸⁸ Ahmet Cemil Borucu, “Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi”, Deloitte Academy, **Deloitte Makaleleri**, www.deloitteacademy.com.tr.

ve yönetim kurulunun, işletmenin hedeflerine ulaşacağı konusunda makul bir güvence sağlamak için tasarlanmıştır. (Makul bir güvencenin nedeni, hiç kimsenin tahmin edemediği geleceğin belirsizliği veya riskidir.)

4.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler

İşletmenin teknik ve fiziki altyapısının yeterliliği, faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi, insan kaynağının yeterliliği, faaliyette gösterdiği coğrafya, stratejik hedefleri, kuruluşun ve ortaklarının risk kabiliyetleri, KRY kapsamını etkilemektedir. Bu faktörler göz önüne alındığında, her işletme kendi KRY kapsamını oluşturmalıdır.¹⁸⁹

Temel olarak, kurumsal risk yönetimi kapsamındaki faaliyetler aşağıdakileri içerir.¹⁹⁰

- Kuruluş içinde yapı ve risk yönetimi çerçevesini kapsayan uygun bir ortam yaratma,
- Hedef ve amaçlara ulaşmayı etkileyen potansiyel tehdit ve riskleri belirleme,
- İşletmenin hedef ve amaçlarını açıklamak ve ilgililere bilgi vermek,
- Tehditlerin amaç ve hedeflere karşı olasılığını ve etkilerini değerlendirme,
- Risklere karşı alınacak pozisyon ve pozisyonu belirleme,
- İşletme içerisinde her seviyede bilgi akışı ve risk paylaşımı sağlama,
- Kontrolleri ve diğer risk önleyici faaliyetleri uygulama,
- Risk ve sonuç yönetimi süreçlerini bir tek merkezden izlemek ve koordine etme,
- Risklerin etkin bir şekilde yönetildiğinden emin olma.

Kurumsal risk yönetimi, iş risklerinin vizyonunu daha geniş bir görüş açısıyla ve bu risklerin etkilerini doğru şekilde tahmin etmek ve tüm iş risklerinin etkilerini önleyici biçimde yönetmek için uygun mekanizmaların kurulmasını kolaylaştırır.¹⁹¹

Ancak, kurumsal risk yönetimi uygulamalarında, üst düzey yöneticiler her zaman kısa sürede birçok fayda elde etmeyi beklememelidir. Bu uygulamaların yararları bazı bölgelerde çok hızlı görüldüğü için, bazı alanlar daha sonra görülebilir.

¹⁸⁹ Tüsiad, a.g.e., s. 17.

¹⁹⁰ Mehmet Ali Madendere, **Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**, Çeviri-Derleme, Ekim 2005, s. 4.

¹⁹¹ PriceWaterhouseCoopers (PwC) , **Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu**, III. PwC Çözüm Ortaklığı Platformu, İstanbul, 22 Aralık 2004, s. 7.

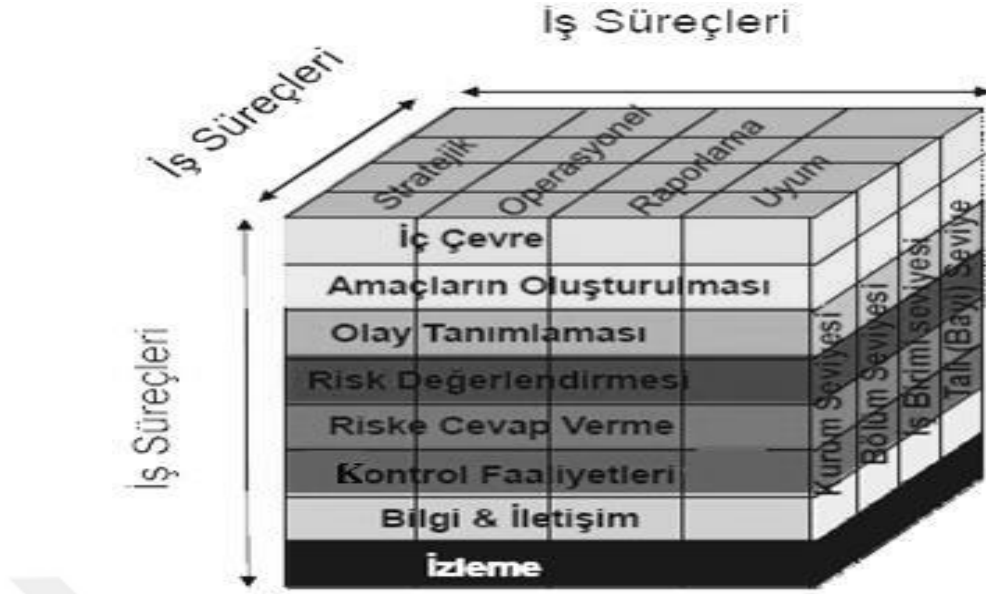
4.1.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri

COSO “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve” raporu, 1992’de yayınlanan bir iç kontrol çerçevesine dayanır ve iç kontrolde olduğu gibi üç boyutlu bir matriste açıklanmıştır (COSO Küpü). COSO küpünün dikey katmanı, hedef bileşenden ve yatay katman, birbirine bağlı sekiz bileşenden oluşturmuştur. Bu bileşenler, organizasyonun yönetilme ve yönetim sürecine entegre olma biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Küpün üçüncü boyutu örgütsel yapıdır. Kurumlar misyon ve vizyonları doğrultusunda stratejik hedeflerini belirlemekte, hedeflere yönelik stratejilerini seçmekte ve önceliklendirmektedirler. COSO Kurumsal Risk Yönetimi kurumun hedeflerini dört bölümde gerçekleştirmeyi olduğunu amaçlamaktadır.¹⁹²

- Stratejik Amaçlar: Kurumun misyonu destekleyen yüksek düzeyde hedeflerle ilgilidir.
- Faaliyetler: Kurum kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile ilgilidir.
- Raporlama: Raporlamanın güvenilirliği ifade eder.
- Uygunluk: Yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uygunluğu ifade eder.

Kurumsal risk yönetimi bu dört hedefin elde edilmesi sürecinde faaliyetlerin gerçekleştiği işletme seviyesi, bölüm, şube ve iş birimleri seviyesi olmak üzere tüm seviyelerde ki risklerin yönetilmesi için kurumlara yardımcı olur.

¹⁹² COSO’s Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary, 2004.



Şekil 3: COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi (COSO Küpü)

Kaynak: Maliye Bakanlığı İç Kontrolü Geliştirme Başkanlığı, "İç Kontrol", <http://www.strateji.selcuk.edu.tr/rehber/icknteylem/icknt1.pdf>.

Yukarıda bahsedildiği gibi, küpün dikey tabakası hedeflere bölünmektedir.¹⁹³ Amaçlar işletmeye göre değişmekle birlikte birçok işletme tarafından paylaşılmaktadır.¹⁹⁴ Bu hedefler 4 bölümde incelenmiştir.¹⁹⁵

- **Strateji:** İşletmenin stratejik hedef ve amaçlarının tanımlanmasıdır. Belirlenen stratejik amaçlar arasında her zaman bir hiyerarşi bulunmalıdır. Bu amaçlar, işletmenin risk yönetimi felsefesine uygun olarak işletme içindeki tüm birimler ve kısımlara iletilmelidir.
- **Faaliyetler:** İşletmenin stratejik hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada verimliliği ve etkinliği artırmak için alt amaçları içermektedir. Bunlara operasyonel amaçlar da denilmektedir. Bu hedefler, iş kaynaklarının verimli ve etkin kullanımını bulunmaktadır.
- **Raporlama:** İşletme dışındaki ve içindeki finansal ve finansal olmayan verilerin raporlanmasının güvenilirliğini kapsamaktadır.

¹⁹³ Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s. 70.

¹⁹⁴ Ayşe Küçük Yılmaz, "Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminaleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi", (Basılmamış Doktora Tezi Eskişehir Anadolu Üniversitesi), Haziran 2007, s. 52.

¹⁹⁵ www.ic-kontrol.com.

- **Uyum:** İşletmenin tabi olduğu mevzuata uyumu içermektedir. COSO, KRY içindeki her faaliyetin, organizasyondaki yasalara ve düzenlemelere uymasını sağlamaktadır.

Stratejik amaçlar üst düzey amaçlarla ilgilidir ve işletme amaçlarını desteğe göre düzenlenmektedir. Operasyonel amaçlar, işletme kaynaklarının verimli ve etkili kullanımı ile ilgilidir.¹⁹⁶ Kurumsal risk yönetimden raporların güvenilirliği ve yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uygunluğun makul bir güvencesini sağlaması beklenir. Bu amaçlara ulaşması faaliyetlerini ve kontrollere nasıl yerine getirdiklerine bağlıdır. Uyumluluk ve raporlar iş yapısına ilişkindir ve dış çevre olaylarıyla ilgili olarak kontrol edilmeleri ve yönetilmeleri muhtemeldir.¹⁹⁷

Kurumsal Risk Yönetimi, işletmelerin risk iştahını yönetmelerine yardımcı olmakta ve dört temel hedeflerine ulaşacaklarına dair makul güvence sağlamaktadır.

Bu amaçlara ulaşmak için işletme aşağıdaki 8 bileşeni sağlamalıdır.

4.1.5. Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri

Kurumsal risk yönetimi birbiriyle ilişkili 8 bileşenden oluşmaktadır. Bu 8 bileşen;¹⁹⁸

- İç Çevre,
- Risk Tanımlaması,
- Hedeflerin oluşturulması,
- Riskleri Değerlendirmesi,
- Kontrol faaliyetleri,
- Riske Cevap Verme
- İletişim ve Bilgi,
- İzleme.

¹⁹⁶ COSO, **Enterprise Risk Management Integrated Framework**, Executive Summary, 2004, s. 3.

¹⁹⁷ www.ickontrol.com.

¹⁹⁸ COSO, **ERM Integrated Framework**, s. 3-4.

Bu bileşenleri detaylı olarak incelersek;¹⁹⁹

4.1.5.1. İç Çevre/Ortam

COSO'nun yayınladığı temel bileşenlerin tamamı belirli bir sistematığe göre sıralanmıştır. Bunun en büyük kanıtı, ilgili bileşenleri açıklamaya iç ortam bileşeninden başlanmasıdır. İç çevre/ortam, KRY sürecinin ilk ve temel bileşenidir. Kurumda/organizasyonda gerçekleştirilmesi düşünülen tüm yönetsel süreçlerin başlangıç noktasıdır. İç çevre, işletme kültürüne dayalı bir yapıdır ve diğer kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin temelini oluşturur. İşletmenin risk algısını ve çalışanların risk ve kontrollere yaklaşımını içermektedir. Bu, hedefler, stratejiler, felsefe, işletme yapısı ve risk iştahının risk, bütünlük, etik değerler, yetkili personel, sorumluluklar ve yetkilerin dağılımı ile ilgili olarak yönetim tarafından nasıl tanımlandığını içermektedir.²⁰⁰

İç ortamın anlaşılmasına yardımcı olan belgeler arasında risk stratejileri, risk politikaları, ekler, yıllık işletme planı, finansal tablolar ve stratejik planlar hakkında belgeler bulunmaktadır.²⁰¹

KRY açısından da, risk bilincinin kurumun tamamında oluşturulmaya başlandığı ilk noktadır. Bu anlamda iç ortam bileşeni, KRY hakkında temel ilkelerin belirlenip aktarıldığı, genel bir disiplin haline gelmesi adına çalışmaların yapıldığı temel noktadır. İç ortam unsuru kurumsal strateji ve hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin yapılandırılması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerinde etkili olmaktadır.²⁰²

İç ortam; risk yönetimine ilişkin kültür, risk iştahı, yönetim kurulu felsefesi, organizasyon yapısı ve personelin etik ilke ve değerleri konuları ile birlikte düşünülmesi gerekmektedir.²⁰³

¹⁹⁹ www.coso.org.

²⁰⁰ Nihal Saltık, a.g.m., s. 22.

²⁰¹ Pehlivanlı, a.g.e., s. 73.

²⁰² Rüveyda Kızılboga Özasan, **Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi**, Marmara Belediyeler Birliği Yayınları, İstanbul, 2013.

²⁰³ COSO, **Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary Framework**, Eylül 2004/1.

4.1.5.2. Hedef Belirleme

Kurumlar, ekonomik başarısızlıklardan korunmak ve hedeflerine ulaşabilmek için gelecekte ortaya çıkma olasılığı olan risklerin ve fırsatların önceden farkına varılarak yönetilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Kurumların risk ve fırsatları yönetebilmesini sağlayan risk yönetim sisteminin temel amacı, kuruma değer katmak, geliştirmek ve kaynakların etkin şekilde kullanılarak kurum hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır.²⁰⁴

Yönetim, başarısını etkileyecek olayları tanımlamadan önce belirli hedeflere sahip olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi, yönetimin hedefleri belirleme süreci ve belirlenen hedeflerin işletmenin misyon ve risk iştahı ile uyumlu olması doğrultusunda bir güvence sağlamaktadır.²⁰⁵ İşletmeler birçok dış ve iç riskle karşı karşıya kalabilmektedir. Risk değerlendirmesini ve olay tanımlamasını etkin bir şekilde yapabilmek için işletme hedefleri doğru ve eksiksiz tanımlanması gerekmektedir.²⁰⁶

Risklerin bağımsız olarak ortaya çıkmadığı belirtilmelidir. Hedeflere ulaşmada bir engel varsa, riskten söz edilebilir. Bu nedenle, riskleri etkin bir şekilde değerlendirmek ve tanımlamak için öncelikle işletme hedefleri açıkça tanımlanmalıdır. Böylece işletme, KRY sürecini daha çok güçlü bir şekilde uygulayabilecektir.²⁰⁷

COSO'nun 2004'te yayınlamış olduğu kurumsal risk yönetimi çerçevesine göre işletmelerin hedefleri dört grupta toplanmaktadır. Bunlar, stratejik, faaliyet, raporlama ve uyumluluk hedefleri olarak sıralanabilir.

Bir işletmenin stratejik hedefleri, işletme hakkındaki beklentiler tarafından belirlenir. Paydaşlar, yöneticilerin gerekli karı sağlayacağından emin olmak isterler. Yönetim ise stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasıyla ilgili organizasyon süreçlerinin etkinliği ve güvenilirliğine inanmaktadır. Çalışanlar, faaliyetlerin devamı; dolayısıyla iş garantisi beklentisi içindedir. Risk kavramı, organizasyonel ve teknik seviyelerde işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyen herhangi bir olay olarak tanımlanmaktadır.

²⁰⁴ Osman Kürşat Onat, "İşletmelerde Risk Yönetimi Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 5, S. 11, 2014, s. 21-39.

²⁰⁵ Osman Kürşat Onat, "İşletmelerde Risk Yönetimi Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 5, S. 11, 2014, s. 21-39.

²⁰⁶ COSO ERM, a.g.e. ,s. 4.

²⁰⁷ Maliye Bakanlığı, **Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**, 2010, s. 19.

Dolayısıyla risk yönetimi, işletmenin strateji, süreç, insanları ve teknolojisini etkileyen riskleri tanımlama, analiz etme ve yönetme için yapılandırılmış bir süreçtir.²⁰⁸

4.1.5.3. Risklerin Tanımlanması

Belirli bir strateji ya da hedefi olmayan kurumların, rekabetçi yapı içerisinde hangi tür risklere maruz kalacağının kesin olarak bilinmesi mümkün olmamaktadır. Risk tanımlama aşamasında kurumlar, hedeflerine ulaşabilmelerine ve sürdürülebilirliklerine nelerin engel olabileceği konusunda kapsamlı bir inceleme yapmalıdırlar.²⁰⁹

Kurumla ilgili bütün risklerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi, belirli temel koşullar üzerinden yürütülür. Önceden belirlenmesi gereken bu koşulların birincisi vizyon ve misyon, diğeri ise iç ve dış koşullardır.²¹⁰

Risk tanımlama süreci tüm kurum çapında gerçekleştirilen bir süreçtir. Yönetim kurulu bünyesinde kurulan risklerin erken teşhisi komitesi, kurumu etkileme olasılığı olan tüm riskleri belirlemekte ve risklerle ilgili belirli dönemlerde yönetim kuruluna raporlar sunmaktadır. Tüm riskleri belirlemekteki amaç, uygun yaklaşımlar belirleyerek risklerin miktarını tespit etmek ve kurum çapında riskler arasındaki bağlantıları da dikkate alarak belirli bir risk evreni oluşturmaktır.²¹¹

Risk tanımlama sürecinde, işletme stratejisi, süreçler ve faaliyet sistemleri hakkında detaylı bilgilere sahip olmak gerekmektedir. Bu sebeple, üst yöneticiler ve risk yönetim komitesi, işletmenin faaliyet gösterdiği yasal ve sosyo-politik ortama dikkat etmek zorundadır. Risk tanımlaması temelde, değişen faaliyet ortamı dolayısıyla işletmenin gelecekte karşılaşabileceği belirsizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek için yapılmaktadır.²¹²

²⁰⁸ Andrey Rogachev, “Enterprise Risk Management in a Pharmaceutical Company, Risk Management”, C. 10, S. 1, 2008, s. 76-84.

²⁰⁹ William Shenkir ve Paul Walker, **Enterprise Risk Management: Tools And Techniques For Effective Implementation**, Institute of Management Accountants, 2007.

²¹⁰ Onur Derici , Zekeriya Tüysüz ve Aydın Sarı, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, **65, Sayıştay Dergisi**, 145. Yıl Özel Sayısı, C. 65, 2007, s. 151-172.

²¹¹ Brian Nocco ve René Stulz, “Enterprise Risk Management: Theory and Practice”, **Journal of Applied Corporate Finance**, C. 18, S. 4, 2006, s. 8-20.

²¹² Andersen vd., **Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking**, Oxford University Press, 2014.

4.1.5.4. Risk Değerlendirme

Kurumsal risk yönetiminde risklerin tespit edilmesinden sonraki aşama, risklerin etkilerinin değerlendirme aşamasıdır. Risklerin değerlendirilmesi sürecinde, geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklı olarak işletmeyi olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek tüm riskler bir arada ele alınmaktadır.²¹³

Riskin değerlendirmesi değişen koşulları devamlı takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve tahlil etmek ve değişen riskleri göğüslemek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade etmektedir.²¹⁴ Hem iç kontrol hem de KRY yapıları, riskin değerlendirilmesi ve analizini gerektirmektedir. Bu kapsamda risklerin etki ve ihtimalleri analiz edilmektedir. İşletmenin hedefleri ile bağlantılı riskler belirlenerek, riskin değeri ve meydana gelme olasılığının hesaplanmasından sonra **risk kapasitesi** belirlenir.

Risklerin değerlendirmesi, risk yönetimi çalışmalarının etkinliği açısından önemli bir aşama olmakla birlikte özellikle sınırları çok belirli olmayan operasyonel riskler açısından sürecin en zor aşamalarından biridir. Bu aşamada tanımlanmış olan risklerin sebepleri, potansiyel etkileri ve gerçekleşme ihtimalleri üzerinde durularak işletmedeki kontrol faaliyetlerinin bu risklerin gerçekleşmesini engelleme düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda kontrolleri destekleme veya alternatif planlar yapma yoluna gidilerek işletmenin hedeflerine ulaşamama ihtimali azaltılmaya çalışılmaktadır.²¹⁵

Risklerin değerlendirilmesi aşaması, kurumun karşılaştığı tüm risklerin öncelik sırasına konması işlemidir. Bu aşamada öncelikle, her bir riskin kuruma vereceği ekonomik etki, nitel (kalitatif), nicel (kantitatif) ve yarı nitel yarı nicel yöntemlerle ölçülmektedir. Daha sonra ölçülen riskler, risk haritaları yardımıyla değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

4.1.5.4.1. Nitel (Kalitatif) Analiz

Nitel yöntemler, yeterli sayısal verinin bulunmadığı, riskin olasılık ve etki düzeyinin düşük ya da sayısal değerlendirmeler için gerekli uzmanın bulunmadığı durumlarda

²¹³ Ziya Üzümcü, “Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimde Oynadığı Rol ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2007.

²¹⁴ Saltık, a.g.e. , s. 24.

²¹⁵ Emrah Çakmakçı, “Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İMKB’de İşlem Gören Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2007.

başvurulan yöntemlerdir. Ayrıca nitel analiz, olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma olasılıklarını, sözcüklerden oluşan ölçekler üzerinden, analizi gerçekleştirenlerin bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir.²¹⁶

Risk yöneticileri, beyin fırtınası, Delphi Tekniği, kontrol listeleri, görüşmeler ya da olasılık-etki matrisleri gibi nitel yöntemler kullanarak, risk tahminleri yapmaktadır. Nitel tahmin yöntemleri arasında en çok kullanılanlar, olasılık-etki analizleri ile risk haritalarıdır.

Olasılık-etki matrisinde, riskin gerçekleşme olasılığının “çok küçük, küçük ve orta derece”; bununla beraber ekonomik etkinin “çok önemsiz, önemsiz ve orta derece” olduğu durumlarda, riske karşı özel bir önem verilmesi gerekmemektedir. Aksi durumda, risk gerçekleşme olasılıklarının yüksek ve çok yüksek; ekonomik etkinin de orta derece-ciddi arasında olduğu durumlarda, riskin önlenmesine karşı özel çalışmalar yapılması zorunludur.

4.1.5.4.2. Yarı Nicel Analiz

Yarı nicel tahmin yöntemlerinde, önce nitel değerlendirmelere sayılar atanır; daha sonra atanan numaralar yardımıyla risk skorları oluşturulur. Risk analistleri, olasılık-etki matrisi üzerindeki her bir nitel değerlendirmeye belirli bir numara atayarak dönüştürme işlemi gerçekleştirmiş olur.

Riski büyüklüğü, ekonomik etki derecesi ve olasılık puanının çarpımı ile bulunmaktadır. Örneğin, üretimde yaşanabilecek bir aylık gecikmenin bedeli 25.000 TL ve bu gecikmenin gerçekleşme olasılığı ise 0,20 olarak belirlenmiş olsun. Buna göre üretim hattında meydana gelebilecek zararın beklenen değeri, $25.000 \times 0,20 = 5.000$ TL olarak elde edilmektedir. Bu yöntem, Risk Büyüklüğü İndeksi ya da Bütünleştirilmiş Risk Skor yöntemi olarak adlandırılmaktadır.²¹⁷

4.1.5.4.3. Nicel Analiz

Nicel değerlendirmeler, veri tabanları, istatistikî yöntemler ya da bilgisayar programları aracılığı ile yapılmaktadır. Nicel analizde kullanılan yöntemler, olasılık yaklaşımları,

²¹⁶ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, 2008.

²¹⁷ Andersen vd., **Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking**, Oxford University Press, 2014.

senaryo analizleri, simülasyonlar, riske maruz değer ve karar ağacı gibi yöntem olarak sıralanabilir.²¹⁸

Nicel yöntemler, genellikle yatırımların başarılı olma olasılıkları ve bütçe ile ilgili belirlenen hedeflere uyulması gibi konular ile ilgili olarak yönetim kuruluna yapılan sunumlarda kullanılır.²¹⁹

Nicel tahmin süreci, belirli olayların olası sonuçlarının belirlenmesini içermektedir. Bu durum da seçilen risk senaryolarından etkilenen potansiyel kayıpların tahminine imkan sağlamaktadır. Nicel analiz tahmin sürecinde sırasıyla dört adım izlenmektedir. Bunlar;²²⁰

- Olayların olma olasılıklarının nedenlerinin tespit edilmesi,
- Geçmiş veriler ya da simülasyonlar kullanarak girdi dağılımlarının tahmin edilmesi,
- Girdilere göre çıktı dağılımlarının tahmin edilmesi,
- Modelin onaylanmasıdır.

4.1.5.5. Kontrol Faaliyetleri

Yönetim, risklere karşı hangi tutumların geliştirileceğini belirledikten sonra, risklerin uygun biçimde yönetilip yönetilmediğine ilişkin kontrol faaliyetleri geliştirmektedir.

Kontrol faaliyetleri, yönetimin, risklere karşı geliştirilen tutumlardan emin olabilmek için geliştirdiği politika ve prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin risk tutumları ile bütünleştirilmesi gerekmektedir.²²¹ Etkin bir risk cevabı, devam eden risklerin risk toleransı sınırları içerisinde yönetmek için yönetim tarafından tanımlanan prosedürler ve politikaların uygulanmasıdır.²²² KRY kapsamındaki gözetim faaliyetleri, risk sıklığını ve maliyetini azaltan faaliyetleri içermektedir.²²³ Temel olarak dört çeşit

²¹⁸ Andersen vd., **Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking**, Oxford University Press, 2014.

²¹⁹ Tony Merna ve Faisal Al-Thani, **Corporate Risk Management**, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2008.

²²⁰ Andersen vd., **Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking**, Oxford University Press, 2014.

²²¹ John Mattie ve Dale Cassidy, **Achieving Goals, Protecting Reputation: Enterprise Risk Management for Educational Institutions**, 2008.

²²² Ebru Sümer, a.g.e., s. 32.

²²³ Ballou Brian ve Heitger Dan L, “A Building-Block Approach for Implementing Coso’s Enterprise Risk Management Integrated Framework- Management Accounting Quarterly”, No: 2, 2005, s. 8.

kontrol faaliyeti geliştirilebilir: önleyici ve yönlendirici, düzeltici kontrol ve denetleyici kontrol.²²⁴

4.1.5.6. Riske Cevap Verme

Riskler tanımlandıktan sonra ve değerlendirildikten sonra, risklerin işletmenin risk iştahı içinde olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Riske cevap verilmesi, işletmenin bunu yapmaya istekli olup olmamasına bağlıdır.²²⁵ Risk yönetiminin pozisyonu riski kabul etmek, riskten kaçınmak, riski en aza indirmek ya da riski paylaşmak olabilir.²²⁶ Bu durum risk iştahına ve risk kültürüne bağlı olarak değişmektedir. Riske karşı verilecek cevaplar aşağıdaki gibidir:²²⁷

- **Riskten Kaçınma**

Faaliyet karını arttırmak isteyen bir yazılım işletmesi, işçilik maliyetlerinin daha ucuz olduğu bir ülkeye taşınmak istemektedir. Buna bağlı olarak riskler değerlendirildiğinde yönetim, program sözleşmelerinin yalnızca kendi ülkesinde yapılabileceğini görmüştür. Bu politikanın uygun bir şekilde uygulandığından emin olmak için yönetim, “Yeni Program Kullanıcısı” şeklinde formlar hazırlayarak, faaliyetlerini kendi ülkesi içinde geliştirme yoluna gitmiştir.

- **Riski Azaltma**

Bir hastane yönetimi, sağlık faaliyetlerinin elektrik kesintilerinden dolayı önemli derecede etkilendiği sonucuna varmıştır. Elektrik kesintilerinden etkilenmemek için jeneratörler satın almıştır. Jeneratörlerin ihtiyaç duyulduğunda devreye girdiğinden emin olmak için hastanenin mühendislik departmanı tarafından, makinelerin günlük bakımları düzenli olarak yapılmaktadır.

- **Riski Paylaşma**

Bir üretim işletmesi, makinelerindeki uzun süreleri kesintiler sonucunda, üretim hedeflerini karşılayamadığı sonucuna ulaşmıştır. İşletmenin sermayesi ve risk toleransı değerlendirildiğinde, işletme üretim kayıplarından korunmak için altı aylık süreyi

²²⁴ Onur Derici, Zekeriya Tüysüz ve Aydın Sarı, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, S. 65, s. 161.

²²⁵ Arslan, a.g.e., s. 36.

²²⁶ Enterprise Risk Management Entegrated -Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.

²²⁷ COSO, **Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary**, September 2004.

kapsayan bir sigorta satın almıştır. İşletmenin risk yöneticisi, sigorta sözleşmesini sürekli olarak gözden geçirmekte ve bu bilgileri üst yönetime raporlamaktadır.

- **Riski Kabul Etme**

Bir işletmenin yönetimi, tüm dünyada emtia fiyatlarında yaşanan değişimi, risk olarak değerlendirmiştir. Riskin olasılık ve etkileri ile işletmenin risk toleransı değerlendirildiğinde, yönetim riski kabul etmiştir. Bu bağlamda, risk yönetimi komitesi, emtia fiyatlarında yaşanan riskleri sürekli izlemek ve gerekli raporları yönetim kuruluna iletmekle görevlendirilmiştir. Yukarıdaki örneklerde de görüleceği üzere işletme yönetimi, benimsediği risk tutumunun güvenilirliğini sağlamak amacıyla çeşitli kontrol, politika ve prosedürler geliştirmektedir.

Risklerin kontrol faaliyetleriyle ilgili olarak geliştirilen kontrol faaliyetleri, dört grupta toplanabilir. Bunlar; önleyici, yönlendirici, düzeltici ve denetleyici kontrol faaliyetleridir.²²⁸

Önleyici kontroller, beklenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığını sınırlandırmak üzere yapılan kontrollerdir. İşletmelerde uygulanan kontrol türlerinin büyük bir çoğunluğu önleyici kontrollerdir.

4.1.5.7. Bilgi ve İletişim

Herhangi bir işletmedeki risk yönetiminin “istenen etkiye” olup olmadığını belirlemek, sürecin önemli bir unsurudur. Yönetim, kurumsal risk yönetimi unsurlarının uygulanıp uygulanmadığını ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını, yani önemli eksikliklerin olup olmadığını ve tüm risklerin operasyonel risk iştahının sınırları dahilinde kabul edilebilir seviyelere / sınırlara indirilip düşürülmediğini değerlendirmek zorundadır.²²⁹

Bu nedenle, işletme hedeflerine hizmet eden, yöneticilerin ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olan bütün bilgiler her zaman hazır olmalı ve zaman içinde ve gerektiği ölçüde açık olmalıdır.²³⁰ Yönetim ve çalışanlar, risklerden korunmak amacıyla geliştirilen çözüm önerileri hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Bu bağlamda, kurumdaki her bir görev alanını

²²⁸ The Orange Book, **Management of Risk Principles and Concepts**, United Kingdom (UK): HM Treasury, October 2004.

²²⁹ Intosai, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları**, 2007, a.g.e. , s. 6.

²³⁰ Enterprise Risk Management Integrated -Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.

ilgilendiren bilgiler, herhangi bir şüpheli duruma yer bırakmayacak şekilde açık ve ilgililerin istediği zamanda ulaşabilmesine olanak sağlayacak biçimde hazırlanmış olmalıdır.

Bilgi eksikliği, risklerin doğru bir şekilde tanımlanmasını, yönetilmesini ve kontrol altında tutulmasını engelleyecektir. Öncelikle bilgi var olmalı, doğru şekilde korunmalı ve gerektiği biçimde paylaşılmalıdır.²³¹

Yönetim, çalışanların sorumlulukları doğrultusunda belirli iletişim kanalları sağlamakla görevlidir. Bu kanallar, kurumun risk yönetim felsefesi ve yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde içermelidir. Süreç ve prosedürler hakkındaki iletişim, istenen risk kültürü ile desteklenmelidir. Bu bağlamda iletişim, kurumda düzgün işleyen bir ortam sağlanmasına yardımcı olmakta ve kurumsal risk yönetiminin diğer bileşenlerine katkı sağlamaktadır.²³²

4.1.5.8. İzleme

İzleme, kurumsal risk yönetimi aşamalarının sonuncusudur. Bu aşamada, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının tamamı, yönetim tarafından takip edilmekte ve gerektiği yerlerde düzeltmeler yapılmaktadır.²³³ Kurumsal risk yönetimi sürecindeki bütün değişiklikler sürekli izlenmelidir. Sistemin gelişimini ölçmek için izlenmeli ve verimliliği artırmak için gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. İzleme, sürekli yönetim faaliyetleri veya tek tek olaylar ya da her ikisinin kombinasyonu şeklinde olabilir.²³⁴

İzleme faaliyeti, yönetim tarafından sürekli sürdürülen bir süreç olduğu gibi farklı dönemlerde ya da her iki durumun karşımı şeklinde de yürütülebilmektedir. Farklı dönemlerde yapılan izlemelerin kapsam ve sıklığı, sürekli yapılan izleme faaliyetlerinin etkinliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.²³⁵

Aşağıdaki soruların yanıtlanması, izleme faaliyetinin değerlendirilmesi açısından önem

²³¹ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, 2008.

²³² COSO, **Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary**, September 2004.

²³³ Mark Nelson ve James Ambrosini, **Enterprise Risk Management And Controls Monitoring Automation Can Reduce Compliance Costs**. Bank Accounting&Finance, February-March 2007, s. 25-30.

²³⁴ Arslan, a.g.e., s. 39.

²³⁵ COSO, **Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary**, September 2004.

taşımaktadır.²³⁶

- Sürekli izleme faaliyeti belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi için bağımsız değerlendirmeler yapılmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi ile ilgili tespit edilen eksiklikler, etkin bir biçimde raporlanmakta mıdır?

Yukarıda yer alan sorulara verilecek cevaplar, kurumsal risk yönetim sistemi faaliyetinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, izleme sırasında elde edilecek bulgular, kurumsal risk yönetim uygulamalarında hangi aşamada ne tür aksaklıklar yaşandığı konusunda önemli bilgiler sağlamaktadır.

4.2. COSO: Kurumsal Risk Yönetimi – 2017

COSO'nun 2017 yeni çerçevesi, küp gösterimini terk ederken, bileşenleri prensipler yoluyla ele alma yoluna gitmiştir. Yeni Çerçeve aşağıda sıralanan beş bileşen ve bunlarla ilişkili toplamda yirmi adet prensipten oluşmaktadır.²³⁷

Bileşen 1: Yönetişim ve Kültür – Bu ilk bileşen, kurumsal risk yönetiminin diğer tüm bileşenleri için temel oluşturmaktadır. Başarının ancak güçlü bir yönetim ve misyonu ve vizyonu destekleyen bir kültür ile sağlanabileceğinden bahsedilmektedir.

Prensip 1: Yönetim Kurulunun Riski İzlemesi

Prensip 2: Faaliyet Modelinin Kurulması

Prensip 3: Arzulanan Kültürün Tanımlanması

Prensip 4: Temel Değerlere Bağlılığın Teşvik Edilmesi Prensip

Prensip 5: Yetenekli Kişilerin Kazandırılması, Geliştirilmesi, Elde Tutulması

Bileşen 2: Strateji ve Amaç Belirleme – Kurumsal risk yönetimi stratejik planlamaya entegre edilerek işletmenin strateji ve amaçları ile ilişkili risk profili hakkında öngörü edinilmiş olmaktadır. Bu bileşen kurumsal risk yönetiminin stratejik yönetim ile bütünleşmesini ortaya koymaktadır.

Prensip 6: İş İçeriğinin Analiz Edilmesi

Prensip 7: Risk İştahının Tanımlanması

²³⁶ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, 2008.

²³⁷ Gürol Baloğlu, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2009.

Prensip 8: Alternatif Stratejilerin Değerlendirilmesi

Prensip 9: İşletme Amaçlarının Formülasyonu

Bileşen 3: Uygulama –Riskler tanımlandıktan ve önem seviyeleri belirlendikten sonra uygun yanıtlarla yönetilmektedirler.

Prensip 10: Riskin Tanımlanması

Prensip 11: Riskin Şiddetinin Değerlendirilmesi

Prensip 12: Risklerin Önceliklendirilmesi

Prensip 13: Risk Yanıtlarının Tanımlanması ve Seçilmesi

Prensip 14: Portföy Bakış Açısının Geliştirilmesi

Bileşen 4: Gözden Geçirme ve Güncellemeler Kurumsal yönetim uygulamaları gözden geçirilmeli ve gerekli durumlarda güncellenmelidir.

Prensip 15: Önemli Değişikliklerin Değerlendirilmesi

Prensip 16: Risk ve Performansın Gözden Geçirilmesi

Prensip 17: Kurumsal Risk Yönetiminin Geliştirilmesinin Amaçlanması

Bileşen 5: Bilgi, İletişim ve Raporlama – Bilginin önemi ve itici gücü, bu bilginin organize edilmesi ve kullanılmasını sağlayan raporlama yetkinlikleri, başta paydaşlarla olmak üzere işletme içerisindeki iletişimin önemi kurumsal risk yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken bir bileşendir.

Prensip 18: Bilgi ve Teknolojiden Faydalanılması

Prensip 19: Risk Bilgisinin İletişimi

Prensip 20: Riskin, Kültürün ve Performansın Raporlanması

Sayılan tüm bu bileşenler ve prensipler mevcut ve çalışır halde ise ‘ve’ tüm bileşenler bütünlük bir şekilde işlemekteyse ‘ve’ prensiplerde tanımlanan kontroller de mevcut ve çalışır durumdaysa kurumsal yönetim çerçevesinin riski kabul edilebilir bir seviyede yönettiğine ilişkin makul bir beklenti oluşturulabilir.²³⁸

4.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları

Kurumsal risk yönetimi kavramına işletmeler için önem kazandıran iki önemli gelişme vardır. Birincisi, son yıllardaki muhasebe skandalları, üst yönetimde kurumsal yönetimin sağlanması ve iç kontrol sistemlerinin verimliliğinin artırılması üzerindeki baskıları artırmıştır. İkincisi, işletmeler, rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda

²³⁸ Baloğlu, a.g.e.

faaliyet göstermek zorundadır. Küresel pazarlardaki rekabet; maliyetleri en aza indirmek, genel olarak etkinliklerin etkinliğini artırmak ve etkin risk yönetimi ihtiyacını artırmıştır.²³⁹

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin değerini yaratmayı, arttırmayı ve koruma hedefi bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, işletme değerini üç şekilde artırabilir.²⁴⁰

- Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olur.
- Risk yönetimi maliyetini artırır.
- İşletme başarısını geliştirmeye yardımcı olur.

Kurumsal risk yönetimi üç ana kurumsal amaca hizmet etmektedir. Genel olarak, kurumsal risk yönetimi hedefleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁴¹

- Risklerin etkin stratejik karar alma ve stratejik planlamada birleştirilmesi,
- Faaliyetlerde maliyet kontrolü,
- Uyum ve raporlama,
- Fırsatı artırarak ve kayıpları azaltarak iş değerini artırmak ve korumak,
- İşletmenin hedeflerine ulaşılmasını etkileyen riskleri belirlemek ve bu riskler arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Değer yaratan riski yönetmek için riske öncelik verilmesi. Burada, tüm risklerin eşit değer yaratmadığı, dolayısıyla dikkate alınmaması gerektiği belirtilmelidir.
- KRY'nde yönetilmesi gereken riskleri belirlemek,
- Yönetimi süreci ve risk değerlendirmesi için gerekli yöntemler ve araç kullanması ve geliştirmesi,
- En uygun risk yönetimi çözümlerini tanımlamak ve uygulamak,
- Denetim ve iç kontrol ile koordinasyonu sağlaması.

²³⁹ Ahmet Tanç, “Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kayseri, Şubat 2009, s. 98.

²⁴⁰ Ayşe Küçük Yılmaz, “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi”, (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Haziran 2007, s. 90.

²⁴¹ A.g.e.

4.2.2. İşletmeler Açısından Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

KRY, işletmelerin karşılaştıkları riskleri rasyonelleştirerek, kaynaklara erişim sağlayarak ve gerekli stratejileri uygulayarak makro düzeyde değer yaratmaktadır. Aynı zamanda, potansiyel riskleri belirlemekte ve değerlendirmekte, onlara yönelik özel stratejiler geliştirmelerini sağlamakta ve kaynakların en uygun düzeyde kullanılmasını sağlayarak böylece finansal hedeflere ulaşmaktadır.

KRY, etkin risk tanımlaması ve yönetilmesini gerektirmektedir. Bu sürecin ilk adımı, işletmede bir kurumsal risk yönetimi ortamına sahip olmaktır. Böyle bir ortamda, her seviyede ölçülebilir riskler tanımlanabilir. İkinci adım, riski ölçmek ve değerlendirmektir. Bunun için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Risk olasılığı birkaç şekilde hesaplanabilir, istatistiksel yaklaşımlar, duyarlılık analizi, senaryo planlama ve riske maruz değer yaklaşımları vb. Kurumsal risk yönetiminde son adım risk yönetimidir.²⁴²

Kurumsal risk yönetimi süreci boyunca aşağıdaki sorulara daha etkili ve doğru cevapları desteklemeyi amaçlanmaktadır.²⁴³

- Riskler gerçekten biliniyor mu?
- Risk / kar dengesi etkin risk yönetimi ile organizasyonun yararına kullanılabilir mi?
- Uygun risk kontrolleri var mı?
- Kontroller etkili çalışıyor mu?
- Hangi kontrollerin geliştirilmek / iyileştirilmesi gerekiyor?

Bu süreç, işletmeler için genel kurumsal risk yönetimi çerçevesini oluşturan unsurları içermektedir.

KRY'in faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.²⁴⁴

²⁴² Selda Eke, "Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi", **Active Dergisi**, Mart-Nisan 2005, s. 2.

²⁴³ Tüsiad, a.g.e., s. 52.

²⁴⁴ Tamer Saka, "Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetimi", 22 Kasım 2006, http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/tamer_saka.pdf VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu, Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması, PwC Business School , 22 Aralık 2009, s. 12.

- Kurumsal yönetimde etkinliği sağlamak,
- Kararları almak ve daha ciddi planlama yapmak, daha güvenilir temellere dayanmak, karlılığı artırmak,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- İşletmeye yatırımcı ilgisinin artması,
- İşletmelerde şeffaflık ve açıklık kültürünü teşvik etmek,
- Risk bilgisine daha etkin ve hızlı ulaşılması,
- Birimler arasındaki işbirliğini ve iletişimi artırmak,
- Tehditleri ve fırsatları daha iyi keşfetmek,
- Belirsizlik ve oynaklıktan değer elde etmek,
- Artan rekabetçilik,
- Daha verimli kaynak kullanımı ve tahsisi,
- İşletme birimleri arasında daha verimli sermaye dağıtımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetimi ve kayıpların en aza indirilmesi, böylece risk maliyetlerinin azaltılması,
- Yönetim gözetim ve karar alma sürecini geliştirme,
- Yasa ve yönetmeliklere sürekli uyumu sağlamak,
- Risk Bazlı başarının izlenmesi,
- Kurumsal işletme yönetimini iyileştirilmesi.

4.3. Kurumsal Yönetimin Bir Bileşeni Olarak Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal Yönetim (KY), risk yönetimini de kapsayan, yönetsel bir anlayıştır. Kapsayıcı bir kurumsal yönetim anlayışı için, temel bileşenlerden biri de kurumsal risk yönetimidir. Kurumsal risk yönetimi; yönetim kurulunun temel sorumluluklarından

biridir.²⁴⁵ Kurumsal yönetim kavramı, bir işletmede risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve etkili biçimde yerine getirilebilmesi için en temel gerekliliklerden biridir. Bu kapsamda, işletmelerde kurumsal yönetim ve risk yönetim uygulamalarının etkin olarak yerine getirilememesi, başta yatırımcılar olmak üzere diğer tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) kaliteli ve doğru bilgiye ulaşamamasına ve bu sebeple zararlar karşılaşmalarına neden olabilmektedir.²⁴⁶

İşletmelerin ortaklıklar, hissedarlıklar yoluyla kamuyla (toplumla) olan ilişkilerinin arttığı ve piyasa koşullarının hakim olduğu günümüz iş dünyasında, kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri daha çok tartışılmaya başlanmıştır. İşletme bünyelerinde gerçekleşen finansal ya da yönetsel sorunlara karşı kurumsal yönetim anlayışı yapısal çözümler sunmaya çalışmaktadır.²⁴⁷ Kurumsal yönetim; bu süreçlerin tamamında kurumsal risk yönetimi anlayışını daha yapısal çözümler sunabilmek adına kullanmakta ve sağlıklı kurumsal yönetim yapısı oluşturmak için dikkate almaktadır. Kurumsal risk yönetiminin bu noktada ki en büyük destekçisi, işletmenin geneline yayılmış bütüncül bir kurumsal yönetim anlayışının varlığıdır. Bu nedenle her iki anlayış birbirleri ile önemli ölçüde ilgilidir. Yetersiz ve zayıf kurumsal yönetim uygulamalarına sahip işletmelerin risk yönetimi yeterlilikleri ve becerileri de yetersiz ve zayıftır.²⁴⁸

Kurumsal yönetim ve risk yönetimi; kurumsal politikaları ve yasal düzenlemelerine uyum noktasında aynı endişeleri taşımaktadır.²⁴⁹ Kurumsal yönetimin hâkim olduğu işletmelerin tamamında kurumsal risk yönetimi, iç kontrol yapısı süreçleri görülmektedir.²⁵⁰

Etkin ve etkili kurumsal yönetim; risk yönetimi, finansal raporlama ve hissedar değerine büyük ölçüde katkıda bulunmakla birlikte bir işletmeye aşağıdaki konularda yardım etmektedir;²⁵¹

²⁴⁵ Ayşe Küçük Yılmaz, “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi”, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Haziran 2007, S. 64.

²⁴⁶ Anıl Gacar, “İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri”, (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa, 2016, s. 44.

²⁴⁷ Hasan Türedi, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem, “Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 96, 2015, s. 55.

²⁴⁸ Alnoor Bhimani, **Risk Management**, Corporate Governance And Management Accounting: Emerging Interdependencies, 2009, s. 4.

²⁴⁹ Alnoor Bhimani, **Risk Management**, Corporate Governance And Management Accounting: Emerging Interdependencies, 2009, s. 4.

²⁵⁰ Hasan Türedi ve Gencay Karakaya, “COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, C. 52, S. 602, 2015.

²⁵¹ Price Waterhouse Coopers, **Kurumsal Risk Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2007.

- Risk ve fırsatlara ilişkin daha açık ve geliştirilmiş stratejik is kararlarının verilmesi,
- Operasyonel risklerin, etkin şekilde izlenmesiyle en aza indirilmesi,
- Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalinin azaltılarak ve fırsatlardan olabildiğince yararlanılması,
- Marka ve işletme itibarının korunup geliştirilmesi,
- Daha etkin uygulamalarla kurumsal verimliliğin artırılması.²⁵²

4.3.1. Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi İlişkisi

Kurumsal yönetim ve risk yönetimi birbiriyle ilişkili ve birbirine bağımlı iki önemli kavramdır. İşletme performansının sürdürülebilirliği her iki kavramın da etkin rolüne bağlıdır. Kontrol unsuru ise kurumsal yönetimin rollerinden biri olmakla birlikte, risk yönetimi sürecinden kontrol ortamı geliştirilmektedir.²⁵³ Bu nedenle, Knight (2006) risk yönetimi ile ilgili olarak kurumsal yönetimi, belirlenmiş hedeflere/amaçlara ulaşmak için bir işletmenin yönetildiği ve kontrol edildiği bir araç olarak tanımlamıştır.

Kontrol ortamı, bir işletmenin bu hedeflere kabul edilebilir bir risk seviyesinde ulaşmasını sağlamaktadır. Risk yönetimi, risklerin istenmeyen etkilerini en aza indirmek ve riskli durumların faydalarını optimize etmek için kullanılan etkili bir tekniktir.²⁵⁴

Chapman & Ward (1997) risk yönetiminin amacını, risklerin sistematik olarak tanımlanması, değerlendirilmesi ve azaltılması yoluyla oluşturulan süreç iyileştirme olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, hem kurumsal yönetim hem de risk yönetiminin işlevi ve amacı, hissedar değerini maksimize etmektir.²⁵⁵

İşletmelerin riskleri daha iyi anlamalarına, hedeflerini iyileştirmelerine, riski uygun şekilde azaltmalarına, değerlendirmelerine ve yönetmelerine yardımcı olmak için kurumsal yönetim ve risk yönetimi birbiriyle bağlantılı olarak çalışmalıdır.²⁵⁶

²⁵² Hasan Türedi, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem, “Kurumsal Yönetim Ve İç Denetim İlişkisi”, **Journal Of Turkish Court Of Accounts/Sayıştay Dergisi**, 2015, s. 71.

²⁵³ Kevin Knight, **Risk Management a Journey Not a Destination**. Executive Meeting 2006, Angra Dos Reis, Brazil, May 2006.

²⁵⁴ James Essinger ve Joseph Rosen, **Using Technology for Risk Management Woodhead-Faulkner**, England, 1991.

²⁵⁵ Sobel Paul ve Kurt Reding, “Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management”, **Management Accounting Quarterly**, C. 5, S. 2, 2004, s. 29-37.

²⁵⁶ Norlida Abdul Manab, Isahak Kassim ve Mohd Rasid Hussin, “Enterprise-wide Risk Management Practices: Between Corporate governance Compliance and Value Creation”, **International Review of Business Research Papers**, C. 6, S. 2, 2010, s. 239-252.

Kurumsal yönetim ve risk yönetiminin ortak paydası olan kurumsal risk yönetiminin de temel noktası; risk yönetimini, kurumsal yönetim sistemiyle bir araya getirerek, gelecekte ortaya çıkabilecek olay ve durumları tespit etmek, bu olaylarla karşılaşma derecesini saptayarak bunları yönetmek için gereken strateji ve yöntemleri uygulamaktır. Temelde risk, kontrol ve kurumsal yönetim arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Birçok tanımda kurumsal yönetim, bir çerçeve ya da çatı olarak ele alınmıştır. Bu tanımlar özellikle kontrol ve gözetim üzerinde durmakla birlikte, bir işletmenin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere cevap verebilmesi için esnek olması gerektiğine dair bir paradoks bulunmaktadır.²⁵⁷

Risk yönetimi, yalnızca bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek riskleri önlemek için bir mekanizma sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda işletmenin beklenmeyen tehditlere yanıt verme ve fırsatlardan yararlanma esnekliği de sağlamaktadır.

Kısacası, kurumsal yönetim bir işletmeyi amaçlarına uygun bir şekilde bir arada tutan yapı olarak tanımlanırken, risk yönetimiye bu yapı içerisinde esnekliği sağlayan bir unsur olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda risk yönetiminin sağladığı esneklik ile rekabet avantajı elde edilmesi mümkün olmaktadır.²⁵⁸

Risk yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki, yönetim kademeleri açısından da incelenebilir. Buna göre işletmeler kurumsal yönetim faaliyetleri kapsamında amaçlarının, tutumlarının, politikalarının ve risk alma kapasitesinin tespitine ilişkin çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar risk yönetimi çabalarıyla desteklenmektedir. Çünkü risk yönetiminde yönetsel faaliyetlere ilişkin risklerin belirlenmesi ve analizi yapılmaktadır. Ayrıca bu risklere ilişkin cevapların geliştirilmesi ve yapılacak kontrollerin belirlenmesi de risk yönetimi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Kurumsal yönetim ve risk yönetimi faaliyetlerinin uyum çabalarını da dikkate alması gerekmektedir. Amaçlar doğrultusunda ilgili düzenleme ve mevzuat ile uyumlu şekilde hareket edilmesi ve benzer beklentilerine karşılık verilerek onlarla iletişim kurulması önemli bir noktadır.²⁵⁹

Bugünün karmaşık işletmelerinde birçok zorluk bulunsa da bunlardan üçü öne

²⁵⁷ Ted Dahms, "Resilience and Risk Management [online]", **Australian Journal of Emergency Management**, C. 25, S. 2, Apr 2010, s. 21-26.

²⁵⁸ Plum Concepts ve Solution, "Risk Management and Corporate Governance Are They The Same?", 2008, http://www.plumcon.com.au/PDF/Risk_Gov_1.pdf.

²⁵⁹ Ayşe Küçük Yılmaz, "Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi", (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi), Haziran 2007.

çıkmaktadır: kurumsal yönetim, hedef belirleme ve bunlara ulaşıp ulaşılamadığının bilgisine sahip olma; risk yönetimi, bu hedeflerle ilgili risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, ölçülmesi, raporlanması ve seçilmesi ve raporlama, mevzuata yönelik uygulamaların doğru ve açık gerçekleştirilmesidir. Etkili Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve raporlama, hissedar değerine büyük ölçüde katkıda bulunup bir kuruma ²⁶⁰:

- Risk ve fırsatlara ilişkin daha açık ve geliştirilmiş stratejik iş kararlarının verilmesi,
- Operasyonel sürprizlerin etkin ve aktif gözlemlemeyle en aza indirilmesi,
- Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalinin azaltılarak ve fırsatlardan olabildiğince yararlanılarak marka ve şirket itibarının korunup geliştirilmesi,
- Daha etkin uygulamalarla kurumsal verimliliğin artması, konularında yardım eder.

İşletmeler çok çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Bu risklerin de iyi bir şekilde yönetilmesi, iyi bir risk değerlendirilmesi sürecinin yürütülmesiyle sağlanabilecektir. Bu süreçte etkili risk ölçüm yöntemlerinin kullanılması, risklerin etki ve olasılıklarının ayrıntılı şekilde ölçülmesi, analiz edilmesi ve gerekli olan raporlama tekniklerinin kullanılması ile risk sonuçlarının işletmenin karar alma süreçlerinde dikkate alınması önem kazanmaktadır (Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu).

Özetle, işletmenin geneli açısından risk yönetiminde etkinlik ve etkililiğin sağlanması, etkin bir kurumsal yönetimin varlığı açısından bir gerekliliktir. İşletmelerde oluşturulan bir Kurumsal Yönetim çalışması/çerçevesi risk yönetimiyle ilgili olarak

Aşağıdakileri içeriyorsa risk yönetiminin etkinliği sağlanabilir ve riskler azaltılabilir.²⁶¹

- Amaç ve hedeflere ulaşmada doğabilecek risklerin tanımlanması:

Tüm risk spektrumunda risk iştahı oluşturmak,
Risk yönetimi çerçeveleri oluşturmak ve geliştirmek,

²⁶⁰ PWC, Pricewaterhousecoopers, **Kurumsal Yönetim**, Risk ve Raporlama, 2008.

²⁶¹ Sharukh Tara ve Sorab Sadri, “Corporate Governance and Risk Management: An Indian Perspective”, **International Journal of Management Science and Business Administration**, C. 1, S. 9, 2015, s. 33-39.

- Değerlendirme:
Doğru ve tutarlı bir risk değerlendirmesi yapmak,
Ölçüm raporlama standartları / metodolojileri oluşturmak ve uygulamak,
Bir risk profili oluşturmak,
- Kontrol:
Anahtar kontrol süreçleri, uygulamaları ve raporlama gereklilikleri oluşturmak,
Kontrolün etkinliğini izlemek,
Maruz kalınan tüm risklerin yönetim kurulu tarafından onaylanan çerçeveye uygun bir şekilde tanımlandığından, ölçüldüğünden ve yönetildiğinden emin olmak,
Erken uyarı sinyalleri sağlamak,
Risk yönetimi uygulamalarının riskleri yönetmek için yeterli ve uygun olduğundan emin olmak,
- Raporlama:
Risklerin ortaya çıkmasının yakın olduğu alanları raporlamak,
Bu riskleri azaltmak ve / veya hafifletmek için düzeltici eylemler sunmak,
Hassas ve kilit risk göstergeleri hakkında raporlama yapmak,
- Riskleri Yönetme ve Mücadele etme:
İşletmenin risk profilinin tüm yönlerini gözden geçirmek ve sorgulamak,
İşletmenin risk profilini iyileştirmek ve iyileştirme konusunda tavsiyede bulunmak,
Risk yönetimi uygulamalarını gözden geçirmek ve risklerle mücadele etmek.



Şekil 4: Kurumsal Yönetimin Etkileşim İçinde Bulunduğu Kurumsal Yapı

Kaynak: TKYD-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İç Denetim Açısından Yönetim Kurullarının Sorumlulukları Sunumu, 2018, s. 18.

Şekilden de görüleceği üzere, kurumsal yönetimin başta risk yönetimi olmak üzere iç denetim, bağımsız denetim, denetim komitesi, yönetim kurulu gibi pek çok yapıyla etkileşim halinde bulunmaktadır.

İç Denetim Biriminin işlevlerini bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirebilmesi için hissedarların ve üst yönetimin etkisinden arındırılmalıdır. Bu, ancak bağımsız üyelerle etkili bir şekilde çalışan, yani kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı bir yapı ile güçlendirilmiş bir kurulla mümkündür. Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak kabul edilmek için, bir Yönetmenin işletmeye önemli bir menfaat sahibi çalışan, yönetici, hissedar veya paydaşı olmamalıdır. Bu özelliklere sahip olan yönetim kurulu ayrıca kurumsal yönetim komitesi, iç denetim komitesi ve kurumsal risk yönetimi komitesi gibi gruplar oluşturur. Bir gereklilik, iç denetim biriminin IIA standartlarına göre tamamen bağımsız olmasıdır, yani IIA'nın kişisel haklar ve iş sözleşmesinin şartları bakımından Kurul'a taahhüt etmesidir. Bu nedenle, iç denetim ile kurumsal yönetim arasında yakın bir ilişki vardır.

Bağımsız denetçiler, işletmenin finansal raporlarının ve faaliyet sonuçlarının adil ve güvenilir biçimde, muhasebe ilke ve standartlarına uygun olarak sunulup sunulmadığı konusunda bir görüş bildirmekte ve güvence vermektedirler. Bu süreçte bağımsız denetçilerin kurumsal yönetim içerisindeki temel sorumluluğu, işletmenin

finansal raporlarına güvence vererek, işletme ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle bağımsız denetçiler, finansal raporlara güvence vermek suretiyle işletme içerisindeki kurumsal yönetim uygulamalarına değer katmaktadırlar.²⁶²

Kurumsal yönetim sistemi kapsamında rolü olan her bir aktörün konum ve görevleri dahilinde sorumlulukları bulunmaktadır. Bu süreçte sorumluluğu olan herkesin birbirleriyle uyum içerisinde çalışması kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğinin artırılması bakımından önemlidir. Kurumsal yönetim sistemi içerisinde yönetimin temel sorumluluklarından biri finansal raporların hazırlanmasıdır. Bağımsız denetçiler, finansal raporların denetlemekle birlikte iç kontrol sistemini değerlendirilmesinden de sorumludur. Öte yandan denetim komitesine de önemli görevler düşmektedir. Denetim komitesi, bağımsız denetim sürecinin izlenmesinden sorumlu olup yönetim kurulu ile bağımsız denetçiler arasında bağlantıyı sağlamaktadır. Komitenin, ayrıca işletme içerisinde iç denetim ile ilgili tüm faaliyet planlarını onaylama yetkisi bulunmaktadır. İç denetçilerin bu yapı içerisinde önemli roller üstlenmesi beklenmektedir. İç denetçiler yönetim, bağımsız denetçi ve denetim komitesiyle birlikte çalışarak iç kontrollerin etkinliğinin sağlanması ve muhtemel zayıflıklarının ilgili tarafların dikkatine sunulması süreçlerinde aktif rol oynaması kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini artıracaktır.²⁶³

4.3.2. Başarılı Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etkisi

Risk yönetimi; kurumsal yönetim ve iyi yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal yönetimin risk yönetimi üzerinde etkisi olduğu konusunda artan bir farkındalık bulunmaktadır. Dünya çapında pek çok büyük işletme, risk yönetimi ve kontrolünün temel kurallarını ihmal ettikleri için bugün piyasada devam edememişlerdir. OECD'ye (2009) göre kriz öncesi ve sırasında birçok işletmede ortaya çıkan kurumsal yönetim ile ilgili bazı ortak risk yönetimi sorunları şunlardır;

Riskler, risk yönetiminin iş kapsamına odaklanmasını sağlamada kilit rol oynayan işletme stratejisiyle bağlantılı değildir,

Risk tanımları genellikle kötü ifade edilmiştir. Daha iyi risk tanımları (bağlam,

²⁶² Zabihollah Rezaee ve Richard Riley, **Financial Statement Fraud, Prevention, and Detection**, John Wiley & Sons, INC, Second Editon, 2002.

²⁶³ Ergün Küçük, "Hileli Finansal Raporlamanın Engellenmesinde Kurumsal Yönetim ve Dış Denetimin Rolü: Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi), S.B.E, 2009.

olay, sonuç), risk yönetiminde risk tanımlarını mümkün olan en az sayıda kelimeye indirmektedir;

İşletmeler her zaman risklere karşı yerinde cevaplar verememişlerdir,

Yönetim Kurulları, riske yönelik cevapların detaylandırılmasında paydaşları dikkate almamıştır;

Değer zincirinin önemli kısımları başkalarına dış kaynaklardan sağlanmıştır.

Bu kapsamda, kurumsal yönetim uygulamaları ve risk yönetimi başarısızlıkları, ekonomik krizlerin önemli faktörleri olarak belirlenmiştir. Bir işletme sağlam olmayan risk yönetimi nedeniyle başarısız olduğunda, bu durum itibar riski, iş kayıpları, şirket çöküşü, vb. gibi toplam hissedar servetinin kaybı ile sonuçlanmaktadır. Kurumsal yönetimin önemli bir yönünü, kurumsal yönetimin bir işletmenin finansal durumunu belirlemesi ve yatırımcıların risk algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olması oluşturmaktadır. İyi kurumsal yönetim düşük risk anlamına gelmekteyken, zayıf kurumsal yönetim ise yüksek risk anlamına gelmekte; bunun da sermaye maliyeti ve hissedar değeri üzerinde önemli bir yansıması bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki, finansal sistemde kurumsal yönetim; bir sistemin sağlığını ve ekonomik şoklara dayanma kabiliyetini belirleyen temel faktörlerin en önemlisidir.²⁶⁴

Büyük ölçekli işletmelerde risk yönetiminin işlevi çok önemli ve ayrı bir role sahiptir. Bu işlev, riskin yönetimi ve riski azaltma konusunda yönetime danışmanlık yapan ikili bir amaca hizmet etmekte, aynı zamanda kurumsal yönetim kapsamında, denetim komitesine raporlama yapan bir fonksiyon olarak çok daha geniş bir rol oynamaktadır. Bu durum, komiteye ve yönetim kuruluna bir bütün olarak ana risklerin doğru bir şekilde ele alındığına dair güvence sağlamaktadır. King Raporu'na (2002) göre, işletmede kurumsal yönetimin bir parçası olarak risk yönetim çerçevelerinin aşağıdakilere ilişkin güvence sağlaması gerekmektedir:

- Operasyonların etkinliği ve verimliliği;
- Varlıkların korunması;
- Yürürlükteki yasalara uygunluk;
- İş sürdürülebilirliği;
- Raporlamanın güvenilirliği ve
- Paydaşlara karşı sorumlu davranmak.

²⁶⁴ Alan Bollard, **Corporate governance in the financial sector**, The Annual Meeting of the Institute of Directors in New Zealand, Christchurch, April 2003.

Etkililik ve işlevselliğin sağlanması açısından, risk yönetiminin işletme faaliyetlerinin ayrılmayan bir unsuru olarak düşünülerek, stratejik ve yönetsel süreçlerde yer verilmesi esastır. Stratejik yönetim, karar alma ve operasyonel süreçlere dahil edilmiş bir risk yönetimi işletmelerin kurumsal yönetim kalitesinin artırılmasının temel taşıdır.²⁶⁵ İşletmelerin sağlamlıkları büyük ölçüde risklerini belirleme, ölçme, izleme ve kontrol etme kapasitelerine bağlıdır. Güçlü kurumsal yönetim; sermaye piyasaları için vazgeçilmez olmakla birlikte, yatırımcının korunmasında da önemli bir araçtır. Bu kapsamda işletme içerisinde, risk yönetimi sistemine hem teknik hem de yönetsel anlamda gerekli desteğin sağlanması, kurumsal yönetimin yürütülmesi açısından bir gerekliliktir.

4.3.3. Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetiminin Güvencesi: İç Denetim

İç denetim, bir işletmenin risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve geliştirmek üzere sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, işlemenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. İç denetim bu yönüyle; yönetimin kontrol unsuru olmakla birlikte, işletmeye katkı sağlayarak değer kazandıran bir faaliyettir. Bu bağlamda iç denetim; işletmede kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini takip edip izleyerek süreçlerin verimli biçimde çalışıp çalışmadığına ilişkin güvence vermektedir. İç denetimin, risk yönetimi içinde üstlenmiş olduğu en temel rolü önemli risklerin uygun bir biçimde yönetilmesinin sağlanmasına yardımcı olmak adına üst yönetime, risk yönetim faaliyetlerinin etkinlik ve etkililiği ile ilgili olarak güvence hizmeti vermektir.²⁶⁶ İç denetim; iç kontrol sistemiyle birlikte bu iki süreci de değerlendirmekte ve bu süreçlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.²⁶⁷

Kurumsal yönetimin etkinliğini gösteren en önemli noktalardan biri, sağlam yapılandırılmış risk yönetimi ve iç kontrol faaliyetleri ile birlikte, kurumsal yönetimi desteklemektir. Böylelikle yönetim hareket yeteneği kazanmakta ve kararların da isabet düzeyi iyileşmektedir. İç denetçilerin işletme içerisindeki konumları, kurumsal yönetim yapısını, oluşumunu ve işleyişinin etkinliğini bağımsız ve tarafsız olarak izlemelerine ve biçimsel olarak değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Bağımsızlık ve tarafsızlık

²⁶⁵ TBB, Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, “Risk Yönetimi Prensipleri”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 57, 2006.

²⁶⁶ Başar ve Celayir, a.g.e., 2020.

²⁶⁷ IIA, **Uluslararası İç denetim Standartları**, 2017.

yaklaşımı altında hareket eden iç denetim fonksiyonu, işletme üst yönetimine, işletmede yerine getirilen faaliyetlerle ilgili olarak “danışmanlık ve güvence verme” şeklinde hizmet sağlamaktadır.²⁶⁸ Kurumsal yönetim yaklaşımında iç denetim fonksiyonu, üst düzey yönetimin hakkında bilgi sahibi olması gereken risk yönetim süreci ve bu fonksiyonun etkinliği ile ilgili bağımsız ve tarafsız bir güvence hizmeti sağlamaktadır. İç denetim faaliyetleri kapsamında, işletmede mevcut olan iç kontrol sisteminin etkinlik ve verimliliğinin izlenmesi ve günlük yerine getirilen iş süreçlerinde ortaya çıkan önemli büyüklükteki risklerin kontrol altında tutularak “makul düzeye” getirilmesiyle ilgili güvence hizmetinin verilmesi, iç denetim fonksiyonun sunduğu en önemli değerlerdendir. İç denetim faaliyeti, işletmedeki risk yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek, sürecin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır. İşletmeler faaliyetleri sırasında çeşitli risklerle karşılaşabilirler. Riskler işletmelerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebileceği için bu risklerin tanımlanması ve bu riskleri kabul edilebilir bir seviyede tutacak şekilde yönetilmesi gerekir. İç denetim bu süreçte; risklerin belirlenmesi risklerin işletmeye olan muhtemel etkilerinin değerlendirilmesi, bu risklere yönelik stratejilerin belirlenmesi ile mevcut risk ve kontrol stratejilerinin gözetilmesi konusunda yönetim ve denetim komitesine güvence hizmetleriyle katkı sağlamaktadır. Ayrıca risklerin koordinasyonu, izlenmesi ve raporlanması konusunda merkez nokta olabileceği gibi riskleri azaltma konusundaki görüş ve önerileriyle yönetime danışmanlık hizmeti sunabilir.²⁶⁹

Bu kapsamda iç denetçi, mesleki muhakemesi çerçevesinde, risk değerlendirme sonucuna göre, işletme yönetimini, işletmenin faaliyetleri ve bilgi sistemlerini de içine alan “kontrollerin” (iç kontrol) etkinlik ve yeterliliğini değerlendirmektedir.²⁷⁰

Risk yönetiminin etkinliğini değerlendirirken, iç denetçi mesleki muhakemesini de kullanarak aşağıdaki konuların varlığını değerlendirecektir.

İşletmenin amaçlarının, işletme misyonunu desteklemesi,

Önemli risklerin belirlenerek değerlendirilmesi,

Riskleri, işletmenin risk iştahı ile uyumlu hale getirecek, uygun risk yanıtlarının seçilmesi,

Risk bilgisinin zamanında işletme geneline ulaştırılması.

Bu değerlendirmelerin sonuçları, iç denetçiye, işletmenin risk yönetimi süreçleri ve etkinliği hakkında bilgi verecektir. İç denetçiler, yerine getirdikleri çeşitli görevler

²⁶⁸ IIA, **Uluslararası İç denetim Standartları**, 2017.

²⁶⁹ Tide , “İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, 2009, http://www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf.

²⁷⁰ Başr ve Celayir, a.g.e, 2019.

sırasında bu değerlendirmeyi desteklemek üzere bilgi toplamaktadır. Bunların değerlendirilip gözden geçirilmesi, işletmenin risk yönetim süreçlerinin ve bu sürecin etkinliğinin anlaşılmasını sağlamaktadır.²⁷¹ Özetle; İç denetim, işletme içerisinde kurumsal yönetim süreçlerinin nesnel bir şekilde değerlendirmek suretiyle kurumsal yönetim ilkelerine uyumun gerçekleşmesine yardımcı olur. Ayrıca iç denetim kurum içerisinde etik ile ilgili politikaların gözetilmesi ve uygulanmasının sağlanması suretiyle de kurumsal yönetim uygulamalarına katkıda bulunur.²⁷² İç denetim, işlemlerin risk ve kontrol süreçlerini değerlendirmek suretiyle kurumsal yönetimin etkin olarak gerçekleşmesine katkıda bulunur. İç denetim, ayrıca, operasyonel faaliyetler ile birlikte yönetsel faaliyetleri de risk odaklı denetleyerek, yönetim kuruluna şirketin amaçları doğrultusunda yönetildiğine dair bir güvence sunar. Bu şekilde iç denetim, üst yönetimin kurumsal yönetimin temel ilkelerinde hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket etmesine katkı sağlar.²⁷³ İç denetim fonksiyonunun, kurumsal yönetime katkı sunabilmesi için işletmede gerçekleştirilen iç denetim faaliyetinin izlenerek kontrolü sağlanmalı ve sürecin kalitesi güvence altına alınmalıdır.²⁷⁴

4.3.3.1. İç Denetimin Amacı

İç denetim tanımlarının gösterdiği gibi, iç denetim amacının özü işletme hedeflerine ulaşılmasıdır. Bu aşamada iç denetim faaliyetleri ile ulaşılabilecek hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletme yönetimi için bir yönetim ve kontrol aracı olarak kullanılacak çeşitli kontrol ve yönetim standartlarının sürekli olarak tanıtılması ve araştırılması,
- Bu standartların ve düzenlemelerin, organizasyonda kullanılacak yönetim tarafından kabul edilebilir ve gerekli olup olmadığını bildirmek ve eğer öyleyse, kullanım seviyesini bildirmek,
- İşletme ile ilgili düzenlemelerin işletme tarafından yasal mevzuata göre gerekli olup olmadığını ve rapor edilip edilmediğini belirlemek,
- İşletme üst yönetimine iş faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde yönetme konusunda yardımcı olmak,

²⁷¹ Başar ve Celayir, a.g.e., 2019.

²⁷² Theofanis Karagiros, George Drogas, Evangelos Gotzamanis ve Ioannis Tampakoudis, “Internal Auditing as an Effective Tool For Corporate Governance”, **Journal of Business Management**, Vol. 2, No. 1, January-June 2010.

²⁷³ Türkan Yenigün, “Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim”, (Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.), İzmir, 2008.

²⁷⁴ Sinan Aslan ve Hayrettin Özçelik, “İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **Zongudak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 10, 2009.

- İşletme sonuçlarının güvenilirliğini ve doğruluğunu sağlamak,
- Ticari faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini sağlamak için üst yönetime tavsiyede bulunmak,
- İşletme çalışanlarının işletmenin yapısına uygun olarak çalışmasını sağlamak ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ve rehberlik hizmetleri sağlama konusunda tavsiyelerde bulunmak,
- Kurumsal yönetim politikaları kapsamında kurumsal düzeyde potansiyel riskleri tanımlamak, belirlemek, izlemek ve yönetmek,
- İşletmelerin idari kontrolünü ve idari başarısını izlemek,
- Kurumsal yönetimin kalitesini artırmak,
- Hilelerin ve hata en aza indirildiği bir çalışma ortamı sağlamak için varsa hileler ve hataların tespit edilmesini sağlamak,

İşletmeler düşük maliyetle daha yüksek ve kaliteli verimi veya karlılık elde etmek istediklerinde, iç denetim en etkili yardımcısıdır.²⁷⁵

4.3.3.2. İç Denetimin Kurumsal Yönetime Olan Etkisi

İşletmenin hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerini kişilerin varlığına bağlı olmadan devam ettirebilmesini sağlayan bir yönetim yapısı oluşturması şeklinde tanımlanan “kurumsallaşma”nın en etkili göstergelerinden biri de iç denetimdir. Eğer işletme, kendi bünyesinde etkin çalışan bir iç denetim birimi oluşturmuş ve işlerliğini sağlamış ise, bu durum kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetimin önemli bir göstergesidir.²⁷⁶ Kurumsal yönetim anlayışı içerisindeki en önemli konulardan biri denetimdir. Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme kapsamında uygulanmasında ve paydaşlar açısından kurumsal itibar ve güvenin sağlanmasında denetim faaliyetlerinin rolü büyüktür. Gerek iç denetim gerekse bağımsız denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak gerçekleşmesi ile birlikte işletme içerisinde oluşabilecek hata, hile ve yolsuzluklar engellenebilecek ve bu yolla işletmede kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri güçlendirilecektir. İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, işletmenin kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol yapısı süreçlerini değerlendirmekte ve bu süreçlerin

²⁷⁵ Hasan Türedi, “TÜRK KAMU MALİ YÖNETİMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: İÇ KONTROL”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** 9, 2011, s. 26.

<<https://dergipark.org.tr/tr/pub/yea/issue/21815/234508>>

²⁷⁶ Şerafettin Sevim ve Ayşenur Eliuz, “Denetim Komitelerinin İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Roller ve İMKB’de Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2007, s. 75.

iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. İç denetim, kurumsal yönetim süreci değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen amaçlar dikkate alınmaktadır.²⁷⁷

- İç denetim; işletmede etik ilke ve değerlerin oluşturulmasını sağlamaktadır.
- İç denetim, işletmede kurumsal performansın/başarının etkin şekilde yönetimini sağlamaktadır.
- İç denetim; işletmede hesap verebilirliği sağlamayı kolaylaştırmaktadır.
- İç denetim, yönetim kurulu ve denetçiler arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır.
- İç denetim faaliyetleri, işletmenin karşı karşıya olduğu muhtemel risklerin örgüt içindeki ilgili kişi ve bölümlere zamanında aktarılmasını sağlar,
- İç denetim faaliyetleri, işletme yönetim kurulu, işletme üst yönetimi ve işletme iç ve bağımsız denetçileri arasında gerekli bilgilerin aktarılmasını sağlar.

Kurumsal yönetim ilkeleri gereğince işletme yönetim kurullarının belirlenmiş sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmak, yönetim kuruluna destek olmak üzere, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilerek oluşturulacak komitelere yer verilmektedir.²⁷⁸ Bu komitelerin en önemlileri arasında denetim komitesi bulunmaktadır. Denetim komitesi, iç denetimin güvence ve danışmanlık fonksiyonlarını bağımsız ve tarafsız olarak yerine getirmesi için oluşturulmuş kurumsal bir komitedir. Kurumsal yönetim içerisinde etkin olarak işleyen bir denetim komitesinin bulunması iç denetim faaliyetlerinin kalitesini ve etkinliğini artıracak gibi aynı zamanda paydaşlarının haklarının korunması için oluşturulan kurumsal yönetimin önemli bir parçasını oluşturacaktır.

İç denetim, işletme yönetimine ve kurumsal yönetimden sorumlu olanlara iki şekilde değer katabilir: güvence ve danışmanlık. Güvence hizmeti olarak, iç denetim faaliyeti; iyi bir kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol yapısı sağlamak amacına yönelik süreçlerin etkinliği ve amaca uygunluğu konusunda objektif bir güvence sağlamaktadır. Yaptığı çalışmanın bir parçası olarak iç denetim, faaliyet alanlarındaki gelişmeler konusunda önerilerde bulunur, bu gelişmelere olanak sağlar ve danışmanlık hizmetleri

²⁷⁷ Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, “IIA Uluslararası İç Denetim Standartları”, 2012, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>.

²⁷⁸ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Ankara, 2003, <http://www.spk.gov.tr>, İreherli K., SPK Denetim Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Araştırma Raporu, 1999, s. 51-53.

verir.²⁷⁹

İç denetim, işletme yönetimine üç açıdan katkı sağlamaktadır.²⁸⁰

- İşletme yönetimi için “koruyucu hizmet” sağlar,
- İşletme yönetimine “karar almada yardımcı” olur,
- İşletme için “sistem, yöntem ve prosedür geliştirir”.

Özetle; iç denetim, tarafsız ve bağımsız iç denetim faaliyetleri ile bir taraftan işletme yönetiminde kurumsal yönetimin uygulanmasını sağlarken diğer taraftan da ilgililere mevcut kurumsal yönetim hakkında değerlendirmelerde bulunarak kurumsal yönetimin kalitesinin ve dolayısıyla etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunur.

²⁷⁹ Selim Cengiz, “İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA İÇ DENETİMİN YERİ VE ÖNEMİ: BORSA İSTANBUL’DA BİR ARAŞTIRMA”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 2, s. 426.

²⁸⁰ Müjdat Ünlen, “İç Denetleyicinin Sorumlulukları ve İç Denetim Düzeylerine Dayalı Raporlama Türleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C. 3, 1998, s.65.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER:

Risk Yönetimi; kurumsal yönetim ve iyi yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal yönetimin, risk yönetimi üzerinde etkisi olduğu konusunda bugün artan bir farkındalık bulunmaktadır. Dünya çapında pek çok büyük şirket ve finansal kurum, risk yönetimi ve kontrolünün temel kurallarını ihmal ettikleri için piyasadan silinmiştir.²⁸¹ Kurumsal yönetim yanlışlıkları ve risk yönetimi başarısızlıkları, finansal krizlerin ve kurumsal skandalların etkili bir unsuru olarak görülmüştür. Genel olarak, bu skandallarda, işletmelerin karşılaştıkları riskleri tam olarak anlamadıkları veya / ve risk yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde çalışmadığı veya risk yönetiminden uzak olduğu ve skandalların kurumsal yönetimin başarısızlığı ile kolaylaştığı görülmüştür. Bir işletmenin iyi işletilmeyen risk yönetimi nedeniyle başarısız olması durumunda, itibar riski, iş kayıpları, şirket çöküşü, vb. gibi toplam hissedar servetinin kaybına neden olabilecek durumlarla karşılaşılabilir.

OECD'ye (2009) göre kurumsal başarısızlıklarda ve finansal krizlerde pek çok kurumda ortaya çıkan kurumsal yönetim ile ilgili bazı ortak risk yönetimi sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir²⁸²;

- Riskler, risk yönetiminin işin kapsamı ve faaliyetlere odaklanmasını sağlamada kilit öneme sahip olan stratejiyle bağlantılı değildir. Bu noktada risk yönetimi sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkili değildir.
- Risk tanımları genellikle iyi yapılmamıştır.
- İşletmeler her zaman risklere karşı akıllı tepkiler geliştirmemiştir. Riske yönelik cevaplarda yönetim, işletme paydaşlarını dikkate almamış ve sürdürülebilir değeri hesaba katmamıştır.
- Değer zincirinin önemli bölümü dış kaynaklardan sağlanmıştır. İçsel kaynaklar değer yaratmada göz ardı edilmiştir.

Risk yönetimi ve kurumsal yönetim birbirine bağımlı ve ilişkili iki kavramdır. Kontrol, kurumsal yönetimin rollerinden biridir ve kontrol ortamı risk yönetimi sürecinden geliştirilmiştir. İyi yönetim uygulamaları oluşturmak ve kurumsal yönetimde etkinliği

²⁸¹ Karatzias Vassileios, "The Relation Between Corporate Governance and Risk Management During The Credit Crisis- The Case of Financial Institutions", 2011, <http://mibes.teilar.gr/proceedings/2011/oral/12.pdf>.

²⁸² Sharukh Tara ve Sorab Sadri, "Corporate Governance and Risk Management: An Indian Perspective", **International Journal of Management Science and Business Administration**, C. 1, S. 9, 2015, s. 33-39.

sağlamak için işletme içinde etkin ve etkili risk yönetimi uygulamaları geliştirmek önemlidir. Kurumsal yönetim ve risk yönetimi, işletmelerin riskleri daha iyi anlamalarına, amaçlarını iyileştirmelerine, riskleri azaltmalarına, uygun şekilde değerlendirmelerine ve yönetmelerine yardımcı olmak için birlikte hareket etmelidir.²⁸³ İşletme performansının sürdürülebilirliği, her iki kavramın da etkin rolüne bağlıdır. Kurumsal yönetim, işletmenin faaliyetlerini ve farklı paydaşlar arasındaki olası çıkar çatışmalarını izlemek için tasarlanmış bir kontrol sistemi olarak düşünülebilir. Yönetim kurulu da genellikle böyle bir görevi gerçekleştirmek için kullanılan en önemli mekanizmalardan biri olarak kabul edilir.

Risk yönetiminin etkin olarak uygulanabilmesi için, öncelikle işletmenin belirlenmiş bir stratejisi olması gerekmektedir. Bu stratejiye uygun biçimde, risklerin yönetim kurulunun önderliğinde tüm birimlerin ortaklaşa bir katkı sunarak yönetilmesi önemlidir. Burada uygulanan risk yönetim sistemi daha geniş kapsamlı olacaktır. Risk yönetimi, işletme risk iştahına bağlı kalarak risklerin yönetildiği konusunda yönetim kuruluna güvence sağlamaktadır.²⁸⁴ İşletme içerisinde oluşturulan “kontrol alanı”, risk yönetim sürecinden geliştirilmekle birlikte, aynı zamanda kontrol; kurumsal yönetimin fonksiyonlarından birini de oluşturmaktadır.²⁸⁵ Bu bağlamda risk yönetimi ile ilgili olarak kurumsal yönetim; belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için işletme tarafından yönetilen ve kontrol edilen bir ortam/çevre olarak tanımlanabilmektedir.

Kontrol ortamı, kabul edilebilir bir risk seviyesinde hedeflere ulaşırken işletmeyi daha güvenilir yapmaktadır. Risk yönetimi, risklerin istenmeyen etkilerini en aza indirmek ve riskli durumların faydalarını optimize etmek için kullanılan etkili bir tekniktir.²⁸⁶ Buna göre, risk yönetiminin amacını, risklerin sistematik olarak tanımlanması, değerlendirilmesi ve azaltılması yoluyla oluşturulan süreç iyileştirme olarak tanımlamak da mümkündür.²⁸⁷ Risk yönetiminin sorumluluğu, hedeflenen risk alımını (risk toleransı) ve fiili riskin işletme çapında kabul edilebilir bir seviyede

²⁸³ OECD, **Risk Management and Corporate Governance**, Corporate Governance, OECD Publishing, 2014.

²⁸⁴ Margaret Woods, “Linking Risk Management to Strategic Controls: A Case Study of Tesco plc”, **International Journal of Risk Assessment and Management**, 2008.

²⁸⁵ Kevin W. Knight, **Risk Management a Journey Not a Destination**, Executive Meeting, Angra Dos Reis, Brazil, May 2006.

²⁸⁶ Mohsen Jafari, Arezoo Aghaei Chadegani ve Vahid Biglari, “Effective Risk Management and Company’s Performance: Investment in Innovations and Intellectual Capital Using Behavioural and Practical Approach”, **Journal of Economics and International Finance**, C. 3, S. 15, 2011, s.780–786.

²⁸⁷ Chris Chapman ve Stephen Ward, **Project Risk Management-Processes**, Techniques and Insights, 1997.

uzlaştırılması olarak açıklanabilmektedir. Bu rol, risk ölçümünden, risklerin raporlanmasından, risklerin izlenmesi ve kontrol edilmesine / azaltılmasına kadar çok yönlüdür. Özetle hem kurumsal yönetim hem de risk yönetiminin işlevi ve amacı; hissedar değerini maksimize etmektir.²⁸⁸ Risk yönetimi ve kurumsal yönetimin etkileşimiyle, işletmeler risklerini daha iyi anlayacak, süreci iyileştirecek, riski uygun şekilde değerlendirip yönetecekler ve sürdürülebilir başarıya/değere katkıda bulunacaklardır.²⁸⁹

Stratejik girişimler ve günlük operasyonel faaliyetler (performans) arasındaki boşluğu kapatması nedeniyle de risk yönetimi; iyi kurumsal yönetim için merkezi bir öneme sahiptir. Ayrıca, dinamik hedeflerin oluşturulmasına temel teşkil etmekle birlikte, yapılacak analizler açısından da rehberlik etmektedir. Risk yönetiminin, kurumsal yönetim kapsamında etkin olabilmesi, değer yaratabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için, kurum içerisinde aşağıdaki unsurların gerekliliği önemlidir.²⁹⁰

- Yönetim tarafından risk yönetim sürecine bağlılık,
- İzlenebilir bir risk azaltma faaliyet sisteminin oluşturulması,
- Belgelenmiş risk iletişim sisteminin varlığı,
- Uyumsuzluk ve kayıpların maliyetini belgeleyen bir sistemin varlığı,
- İç Kontrol ve risk yönetimi sistemin belgeye dayandırılması,
- Güvence çalışmalarının risk profiline uyumu,
- Paydaşların çıkarlarını etkileyebilecek kilit risklerin kaydı.

Temel olarak kurumsal yönetim; işletme yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaş grupları arasındaki ilişkiler düzenini kapsamaktadır. Kurumsal yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlendiği, bunları gerçekleştirebilmek adına performansı/başarıyı izleme yöntem ve tekniklerinin belirlendiği bir yapıyı da ortaya koymaktadır.²⁹¹ Kurumsal yönetim çok sayıda paydaş grubunun hak ve çıkarlarının gözetildiği bir anlayışı sunduğundan dolayı, ortaya çıkan risklerin izlenmesi ve doğru şekilde yönetilmesi gereklidir. Kurumsal yönetim yapısı içinde risklerin izlenerek etkin

²⁸⁸ Reding F. Kurt, Paul J. Sobel, "Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management", **Management Accounting Quarterly**, C. 5, S. 2, 2004, s. 29-37.

²⁸⁹ Norlida Abdul Manab, Isahak Kassim ve Mohd Rasid Hussin, "Enterprise-wide Risk Management Practices: Between Corporate governance Compliance and Value Creation", **International Review of Business Research Papers**, C. 6, S. 2, 2010, s. 239-252.

²⁹⁰ Annette Hieber, **The Role of Risk Management in Corporate Governance**, BT Group, Johannesburg, 22 Jan 2004.

²⁹¹ OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, Bulgaria, 1999.

şekilde yönetilmesi hem paydaş değeri hem de işletmenin sürdürülebilir değeri açısından önemli olacaktır. Kurumsal yönetim aynı zamanda bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için bir çerçeve çizdiğinden özellikle, iç kontrol, eylem planları, performansın/başarının ölçümü, kurum açıklamalar gibi çok sayıda yönetsel alanı içermektedir.²⁹²

Bu kapsamda risk yönetimi, kurumsal yönetim süreçlerinin içerisine yerleştirilmiş sürekli bir yapı sunmalıdır. Unutulmamalıdır ki, özellikle 2000’li yılların başında yaşanan işletme skandalların en temel noktası, risk yönetiminin var olmasına rağmen, bu anlayışın/bilincin kurumsal yönetimin tüm süreçlerine yansıtılmamış olmasıdır. Bu bağlamda sürdürülebilir başarı/performans açısından risk yönetiminin işletmelerin karar alma süreçlerinin etkin bir unsuru haline getirilmesi gerekmektedir.

²⁹² James Chen, **Ccorporate Governance Definition**, Investopedia, 2019.

KAYNAKÇA

ABDİOĞLU Hasan, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışında İç Denetimin Rolü ve İMKB100 Örneği”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s.2.

AKTAN Coşkun Can, “Kurumsal Risk Yönetimi”, s. 7-8.
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>.

AVAN Badel, **Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol İlişkisi**, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı, Ankara, 2017, s. 18-19.

ARGÜDEN Yılmaz, “Kurumsal Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Rolü”, (çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com>.

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

AKDOĞAN Nalan, AKTAŞ Melike, GÜLHAN Ozan, “Borsa İstanbul’ da Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Düzeyinin Bağımsız Denetçi Görüşlerine Etkisi ve Bağımsız Denetim Piyasa Yapısı Ulusal Pazar-Gözetli Pazarı-Kurumsal Yönetim Endeksi Karşılaştırması”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, C. 18, S. 1, 2016.

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

ALTAY Onur, “İç Denetimlerin Önemi”, (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org>.

AKSEL Kaan H , “Kredi Risklerinin Ölçümünde Kullanılan Yöntemler”, **Active Dergisi**, No:26, 2002.

APPENZELLER Herb ve LEWIS Guy, **Successful Sport Management**, USA, North Carolina Academic Press, 2000.

ANDERSEN vd., **Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking**, Oxford University Press, 2014.

ASLAN Sinan ve ÖZÇELİK Hayrettin, “İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 10, 2009.

Basf , “Corporate Governance”, 2019, <https://www.basf.com/global/en/investors/basf-at-a-glance/corporate-governance.html>.

BAŞAR Pınar ve CELAYİR Duygu, **Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2019.

BOLAK Mehmet, **Risk ve Yönetimi**, Birsan Yayınevi, İstanbul, s. 3.

BALIKÇI Yalçın , **İşletmelerde Risk Yönetimi**, İstanbul, 2009, s. 108-109.

BOZTOSUN Derviş ve GÖKSEL Aykut, “İşletmelerin Politik Risk Algılamaları ve Ankara’da Bir Alan Çalışması”, Gazi Üniversitesi, s. 2. <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/Politikrisk.pdf>.

BABUŞCU Şenol , **Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi**, 2005, s. 7.

BARBARA Monda ve MARCO Giorgino, **An Enterprise Risk Management Maturity Model**, 2013.

BORUCU Ahmet Cemil, “Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi”, Deloitte Academy, **Deloitte Makaleleri**, www.deloitteacademy.com.tr.

BRIAN Ballou ve DAN Heitger, “A Building-Block Approach for Implementing Coso’s Enterprise Risk Management Integrated Framework- Management Accounting Quarterly”, No: 2, 2005, s. 8.

BALOĞLU Gürol, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2009.

BOLLARD Alan, **Corporate governance in the financial sector**, The Annual Meeting of the Institute of Directors in New Zealand, Christchurch, April 2003.

BHİMANİ Alnoor, **Risk Management**, Corporate Governance And Management Accounting: Emerging Interdependencies, 2009, s. 4.

CELAYİR Duygu, “Sürdürülebilir Değerin Oluşturulmasında Risk Yönetiminin Başarısı ve Kurumsal Yönetime Etkisi”, **Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal**, Vol.20, 2019, s. 185-193.

CELAYİR Duygu, “Denetim Komitelerinin Kurumsal Yönetimin Etkinliği Açısından Değerlendirilmesi”, İstanbul Ticaret Ünversitesi, Vol. 1, S. 1, 2018, s. 11.

CELAYİR Duygu, “İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi”, (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2011, s. 84-85.

CHONG Yen Y, “Corporate Governance: Risk Management Starts at The Top”, Balance Sheet, **Emerald Group Publishing**, Vol. 12, No.5, 2004.

CANSIZLAR Doğan, “Büyümenin Anahtarı Kurumsal Yönetim”, (Çevrimiçi), http://www.goodprogram.org/docs/03_58CPKIT.pdf.

CENGİZ Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: BORSA İstanbul’da Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, C. 15, S. 2, 2013, s. 406.

CENGİZ Selim, “İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA İÇ DENETİMİN YERİ VE ÖNEMİ: BORSA İSTANBUL’DA BİR ARAŞTIRMA”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 2, s. 426.

CANBAY Çiğdem Figen, “İç kontrol sisteminin kurumsal yönetim üzerindeki etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerde uygulama”, (İnönü Üniversitesi S.B.E.. Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2018.

CAN Evrim, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, **SPK Yeterlik Etüdü**, Yayın No: 154, Ankara, Nisan 2003, s. 3.

CORNER Preston Smith ve MERRITT Guy M, **Proactive Risk Management**, New York, Productivity Pres, 2002.

COLLIER Paul M. , BERRY Anthony J ve BURKE Gary ,**Risk and Management Accounting: Best Practice For Enterprise-Wide Internal Control Procedures**, CIMA/Elsevier, Oxford 160pp, Christine Helliar, University Of Dundee, UK., 2007.

CROCKFORD G N, “The Changing Face of Risk Management”, **The Geneva Papers**, C. 30, 2005, s. 5-15.

CAS, “Enterprise Risk Management Vision”, (Çevrimiçi)
<http://www.casact.org/research/erm/CASERMVision.pdf>.

COSO’s Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary, 2004.

COSO, **Enterprise Risk Management Integrated Framework**, Executive Summary, 2004, s. 3.

COSO, **Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary Framework**, Eylül 2004/1.

COSO, **Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary**, September 2004.

CONCEPTS Plum ve SOLUTION, "Risk Management and Corporate Governance Are They The Same?", 2008, http://www.plumcon.com.au/PDF/Risk_Gov_1.pdf.

CHAPMAN Chris ve WARD Stephen, **Project Risk Management-Processes, Techniques and Insights**, 1997.

- CHEN James , **Ccorporate Governance Definition**, Investopedia, 2019.
- ÇOBANOĞLU Halil Orbay, Güven Sevil, “Sporda Risk Yönetimi: Üst Düzey Futbolcuların Risk Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **CBÜ Spor Bilimleri Dergisi**, C. 8, S. 2, 2013, s. 1-15.
- ÇAĞDAŞ Berk ve GÜRSOY Cudi Tuncer, “Şirketlerde Finansal Risk Yönetimi Amaçlı Bir Modelin Geliştirilmesi”, Yöntem ve Aşamaları, **İTÜ Mühendislik Dergisi**, C.2, S.3, Haziran 2003, s. 2.
- ÇAKMAKÇI Emrah, “Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İMKB’de İşlem Gören Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2007.
- DEMİRBAŞ Mahmut ve UYAR Süleyman, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Birinci Basım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 26.
- DAĞLI Hüseyin, AYAYDIN Hasan ve EYÜBOĞLU Kemal, “Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.48, 2010, s. 19.
- DİNÇ Engin ve ABDİOĞLU Hasan, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB – 100 Şirketleri Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, C. 12, S. 21, 2009 , s. 159.
- DOĞAN Mustafa, **Kurumsal yönetim**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2007, s. 85.
- Deloitte, “Kurumsal Yönetim Serisi: Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”,(Çevrimiçi), http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html.
- DOĞMUŞ Makbule Didem, **AB Mali Yönetim ve Kontrol ile İç Denetim Süreçlerinde Risk Yönetimi**, AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, s. 1.
- DALLAS George, **Governance and Risk**, S&P, Mc Graw Hill Yayınları, 2004, s. 47.
- DERİCİ Onur, TÜYSÜZ Zekeriya ve SARI Aydın, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, S. 65, s. 161.
- DAHMS Ted, “Resilience and Risk Management [online]”, **Australian Journal of Emergency Management**, C. 25, S. 2, Apr 2010, s. 21-26.
- EGE İlhan ve TOPALOĞLU Emre Esat, **Finansal piyasalar ve kurumlar**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2016, s. 62.
- EKEN Erol, **Yönetim ne Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s. 173.

ERP Akademi, “Yatırım Araçlarının Getiri ve Riski”, 10 Ekim 2009, www.erpakademi.com.

EKE Selda, “Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi”, **Activeline Dergisi**, Sayı 41, Nisan 2005, s. 17.

EMHAN Abdurrahim, “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi, **İdari Bilimler Dergisi**, C. 23, S. 3, 2009, s. 214.

Enterprise Risk Management Entegrated -Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.

ESSİNGER James ve ROSEN Joseph, **Using Technology for Risk Management Woodhead-Faulkner**, England, 1991.

FLANAGAN Roger ve NORMAN George, “Risk Management and Construction”, **Blackwell Scientific Publications**, 1993, s. 52,
<http://www.isgfrm.com/threads/r%C4%B0sk-anal%C4%B0z%C4%B0-ve-siniflandirilmesi.2457/>.

Ferma, “Risk Yönetim Standardı”,
[http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMSTurkish\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMSTurkish(2).pdf).

FIKIRKOCA Meryem, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Kalder Yayınları, Ankara, 2003, s. 14.

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

GÖKGÖZ, Elif “Riske Maruz Değer ve Portföy Optimizasyonu”, **SPK Yayınları**, No: 190, Ankara, 2006, s. 9.

GÜNEŞ Şule, “Finansal Risk Yönetimi Ve Simülasyon Modeli İle Uygulanması”, (Lisans Bitirme Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği), İstanbul, 2006.

GRAY Gary R , “Risk Management Planning: Conducting a Sport Risk Assessment to Enhance Program Safety”, **Journal of Physical Education**, Recreation & Dance, C. 62, S. 6, 1996, s. 29-32.

GÖNEN Seçkin, “Risk Raporlamasına İlişkin Kuramsal Yaklaşım”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, C. 6, S. 6, 2017, s. 296.

GÜNBEY Ahmet, “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2008, s. 45.

GÜNEŞ Şule ve TEKER Suat, “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 11, S. 1, 2010.

GACAR Anıl, “İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri”, (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa, 2016, s. 44.

HERMANSON Dana R ve RİTTENBERG Larry E, **Internal Audit and Organizational Governance**, The Institute Internal Auditor Research Foundation, Florida, 2003, s. 35.

HİEBER Annette, **The Role of Risk Management in Corporate Governance**, BT Group, Johannesburg, 22 Jan 2004.

IIA, **Global Perspektifler ve İçgörüler: İç Denetimin Stratejik Etkisini Arttırmak**, 2016, s. 6.

IIA, **Uluslararası İç Denetim Standartları**, Mesleki Uygulama Çerçevesi.

IIA, **Uluslararası İç denetim Standartları**, 2017.

İŞILDA Arslan, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart, 2008, s. 17.

INTOSAI, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi- Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**, Çeviri: Sacit Yörüker, 2007.

İLKORUR Korkmaz, **Risk kültürü**, Radikal Ekonomi, 11 Eylül 2008.

JAFARİ Mohsen , Arezoo Aghaei Chadegani ve Vahid Biglari, “Effective Risk Management and Company’s Performance: Investment in Innovations and Intellectual Capital Using Behavioural and Practical Approach”, **Journal of Economics and International Finance**, C. 3, S. 15, 2011, s.780–786.

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

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul, Beta, 2003, s. 466.

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, s. 3-4.

KAYACAN Murad, **Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler**, İSMIMO 7. Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, Nisan 2005, s. 1-16.

Kurumsal Yönetim, “Risk Yönetimi ve Raporlama”, (çevrimiçi), www.pwc.com.

Kamu İç Denetim Risk Değerlendirme Rehberi, www.idkk.gov.tr.

Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014.

KAYA Bertan, “Kurumunuzun Risk Zekasını Nasıl Ölçersiniz?”, www.bertankaya.net.

Kalem Yeşil, “Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2004, s. 22.

KALYONCU Demet, “Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları”, (Yüksek Lisans Tezi Okan Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı), İstanbul, 2013.

KARALAR K, “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Analizi Ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2015.

KNIGHT Kevin, **Risk Management a Journey Not a Destination**. Executive Meeting 2006, Angra Dos Reis, Brazil, May 2006.

KÜÇÜK Ergün, “Hileli Finansal Raporlamanın Engellenmesinde Kurumsal Yönetim ve Dış Denetimin Rolü: Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi), S.B.E, 2009.

KARAGİROS Theofanis, George Drogalas, Evangelos Gotzamanis ve Ioannis Tampakoudis, “Internal Auditing as an Effective Tool For Corporate Governance”, **Journal of Business Management**, Vol. 2, No. 1, January-June 2010.

KURT Reding , Paul J. Sobel, “Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management”, **Management Accounting Quarterly**, C. 5, S. 2, 2004, s. 29-37.

KESKİN Duygu Anıl, İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, İstanbul:Beta Yayıncılık, 2006, s.16.

KIR Hüseyin, “Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık”, **Denetim Dergisi**, 2010/4, s. 53-54.

KANBUR Aysun, **Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma**, Malatya, 2010, s. 57.

KIZILDAĞ Duygu , **ISO 3100 Risk Yönetimi**, Ankara, 2011, s. 34.

MARSHALL Christopher Lee, **Measuring And Managing Operational Risk In Financial Institutions**, Singapur, John Wiley & Sons Ltd., 2001, s. 47.

MESSIER William, **Auditing- A Systematic Approach**, McGraw-Hill Companies-Inc,1997, s. 192.

Maliye Bakanlığı İç Kontrolü Geliştirme Başkanlığı,”İç Kontrol”,
<http://www.strateji.selcuk.edu.tr/rehber/icknteylem/icknt1.pdf> .

Maliye Bakanlığı, **Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**, 2010, s. 19.

MERNA Tony ve AL-THANİ Faisal , **Corporate Risk Management**, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2008.

MATTİE John ve CASSİDY Dale, **Achieving Goals, Protecting Reputation: Enterprise Risk Management for Educational Institutions**, 2008.

MANAB Norlida Abdul, ISAHAK Kassim ve HUSSİN Mohd Rasid, “Enterprise-wide Risk Management Practices: Between Corporate governance Compliance and Value Creation”, **International Review of Business Research Papers**, C. 6, S. 2, 2010, s. 239-252.

MADENDERE Mehmet Ali, **Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**, Çeviri-Derleme, Ekim 2005, s. 4.

NOCCO Brian ve STULZ René , “Enterprise Risk Management: Theory and Practice”, **Journal of Applied Corporate Finance**, C. 18, S. 4, 2006, s. 8-20.

NELSON Mark ve AMBROSİNİ James, **Enterprise Risk Management And Controls Monitoring Automation Can Reduce Compliance Costs**. Bank Accounting&Finance, February-March 2007, s. 25-30.

OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, Bulgaria, 1999.

OECD, **Risk Management and Corporate Governance**, Corporate Governance, OECD Publishing, 2014.

ONAT Osman Kürşat, “İşletmelerde Risk Yönetimi Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 5, S. 11, 2014, s. 21-39.

ÖZTÜRK Mutlu Başaran ve DEMİRGÜNEŞ Kartal, **Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye**, ‘t.y.’, s. 396.

ÖZELMAS Ebru Karpuzoğlu, **Kurumsal Yönetişimde: Yönetim Kurulu**, İstanbul, 2010, s. 62.

ÖZKİLİÇ özlem, “Tehlike Ve Riskkavramları-Terminoloji”, yeditepe üniversitesi iş sağlığı terminolojisi sempozyumu ve çalıştay sunumu, 2008.

ÖZASLAN Rüveyda Kızılboğa, **Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi**, Marmara Belediyeler Birliği Yayınları, İstanbul, 2013.

PASLI Ali, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Birinci baskı, Beta Basım A.S., İstanbul, 2004, s. 13-14.

PEHLİVANLI Davut, **Modern İç Denetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s. 70.

PARLAKKAYA Raif, “İşletmelerde Mali Risk ve Riskin Muhasebeleştirilmesi”, (Selçuk Üniv. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya, 1996.

PAZARÇEVİREN Selim Yüksel ve CELAYİR Duygu, **Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasiteden Kaynaklanan Zarar Riskinin Tespiti ve Simülasyonuna İlişkin Bir Model Önerisi**, Düünden Bugüne Ekonomi Yazıları ,Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2019, s. 13-24.

PWC, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları, Infomag Yayıncılık, 2006.

Price Waterhouse Coopers, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, Infomag Yayıncılık, İstanbul, Eylül 2006, s. 18.

PwC Business School, **Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması**, VIII, Çözüm Ortaklığı Platformu, 22 Aralık 2009.

PriceWaterhouseCoopers (PwC) , **Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu**, III. PwC Çözüm Ortaklığı Platformu, İstanbul, 22 Aralık 2004, s .7.

Price Waterhouse Coopers, **Kurumsal Risk Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2007.

PAUL Sobel ve REDİNG Kurt, “Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management”, Management Accounting Quarterly, C. 5, S. 2, 2004, s. 29-37.

PWC, Pricewaterhousecoopers, **Kurumsal Yönetim**, Risk ve Raporlama, 2008.

ROGACHEV Andrey, “Enterprise Risk Management in a Pharmaceutical Company, Risk Management”, C. 10, S. 1, 2008, s. 76-84.

REZAEI Zabihollah ve RİLEY Richard, **Financial Statement Fraud, Prevention, and Detecion**, John Willey & Sons, INC, Second Editon, 2002.

Riskactive, **Kurumsal Risk Yönetimi Kurgusu**, 15 Nisan 2008.

Risk Yönetimi, www.donusumkonagi.net.

SAKARYA Şakir, “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki ilişkinin Olay Çalışması Yöntemi ile Analizi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.13, s. 148.

SPK, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”,
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20111011-M2-1-1.doc>.

SEVİĞ Veysi, “Kurumsal Yönetim ve Denetim”, (Çevrimiçi),
http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461.

SANKWE Maipose Gervase ve MATSHEKA Thalepo, “Explaining African Growth Performance the Botswana Case Study”, http://home.cerge-ei.cz/dragana/Botswana-Maipose_RIR.pdf.

SALTIK Nihal, **İç Kontrol Standartları**, T.C.Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007, s. 21.

SALTIK Nihal, “İç Kontrol Standartları”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, C.II, Yaz 2007, s. 21-22.

SHENKİR William ve WALKER Paul, **Enterprise Risk Management: Tools And Techniques For Effective Implementation**, Institute of Management Accountants, 2007.

SAKA Tamer, “Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetimi”, 22 Kasım 2006, http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/tamer_saka.pdf VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu, Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması, PwC Business School , 22 Aralık 2009, s. 12.

SEVİM Şerafettin ve ELİUZ Ayşenur, “Denetim Komitelerinin İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Roller ve İMKB’de Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2007, s. 75.

SPK, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Ankara, 2003, <http://www.spk.gov.tr>, irehirli K., SPK Denetim Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Araştırma Raporu, 1999, s. 51-53.

SEZER Fatih, “Risk Odaklı Denetim ve Kurumlarda Risk Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesi”, (Hazine Kontrolörleri Kurulu Yeterlilik Tezi), Ankara, 2005.

ŞEHİRLİ Kübra, **Kurumsal Yönetim**, istanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, S. XIV4/55-3, istanbul, 1999, s. 2.

TÜREDİ Hasan, KARAKAYA Gencay ve İLDEM Mehmet, “Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 96, 2015, s. 58.

TÜREDİ Hasan ve KARAKAYA Gencay, “COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, C. 52, S. 602, 2015.

TÜREDİ Hasan, KARAKAYA Gencay ve İLDEM Mehmet, “Kurumsal Yönetim Ve İç Denetim İlişkisi”, **Journal Of Turkish Court Of Accounts/Sayıştay Dergisi**, 2015, s. 71.

TÜREDİ Hasan, “TÜRK KAMU MALİ YÖNETİMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: İÇ KONTROL”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** 9, 2011, s. 26. <https://dergipark.org.tr/pub/yead/issue/21815/234508>

TUFAN Hakan, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Finansal Performansa Etkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Uygulama”, (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2018, s. 16.

T.C. İş Bankası, www.isbank.com.tr.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası ,**Terimler Sözlüğü**.

The IIA Research Foundation, 2100-4 Uygulama Standardı.

TUZCU Arcan, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı -İMKB-100 Örneği**, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 27.

TOPÇU Bünyamin, “Finans Dışı Sektörlerde Kurumsal Risk Yönetimi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2010.

TEKGÜL Emrah, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası”, **Deloitte Makaleleri**, s.1. (Çevrimiçi) www.denetimnet.net.

The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management, 29 September 2004, www.theiia.or.

TÜSİAD, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, Şubat 2008, s. 26-29.

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, 2008.

The Orange Book, **Management of Risk Principles and Concepts**, United Kingdom (UK): HM Treasury, October 2004.

TANÇ Ahmet, “Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kayseri, Şubat 2009, s. 98.

TARA Sharukh ve SADRI Sorab, “Corporate Governance and Risk Management: An Indian Perspective”, **International Journal of Management Science and Business Administration**, C. 1, S. 9, 2015, s. 33-39.

TKYD-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İç Denetim Açısından Yönetim Kurullarının Sorumlulukları Sunumu, 2018, s. 18.

TBB, Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, “Risk Yönetimi Prensipleri”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 57, 2006.

Tide , “İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, 2009, http://www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf.

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, “IIA Uluslararası İç Denetim Standartları”, 2012, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>.

UZUN Ali Kamil, **Riskin Erken Teşhisinde Yönetim Kurulunun Rolü: Risk Zekasına Sahip Kurum Yaratmak**, Deloitte Yayınları, 2010, s.3.

UZUNOĞLU Ebru ve ÖKSÜZ Burcu, “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, Selçuk İletişim, 5/3, 2008, s. 115.

UZUN Ali Kamil, **Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası: Denetim Komitesi**, Deloitte Yayınları.

UYAR Süleyman, **Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi**. Mali Çözüm, 2004, s. 6.

ÜZÜMCÜ Ziya, “Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s. 11.

ÜZER Hüseyin Emre, **Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi**, SPK Yeterlik Etüdü, Ankara, Ekim 2002.

ÜNLEN Müjdat, “İç Denetleyicinin Sorumlulukları ve İç Denetim Düzeylerine Dayalı Raporlama Türleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C. 3, 1998, s.65.

VASSİLEİOS Karatzias, “The Relation Between Corporate Governance and Risk Management During The Credit Crisis- The Case of Financial Institutions”, 2011, <http://mibes.teilar.gr/proceedings/2011/oral/12.pdf>.

Vos Arjan, **İç Kontrol ve Risk Yönetimi**, Kamu Denetim Politikası Müdürlüğü, Ankara, 28 Şubat/ 1 Mart 2007.

WITHERELL Bill, “Corporate Governance and Responsibility”, **Corporate Governance**, No:234, 2002, <https://www.oecd.org/daf/inv/corporateresponsibility/1840502.pdf>.

WOODS Margaret , “Linking Risk Management to Strategic Controls: A Case Study of Tesco plc”, **International Journal of Risk Assessment and Management** , 2008.

YENİGÜN Türkan, “Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim”, (Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.), İzmir, 2008.

YILMAZ Ayşe Küçük, “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi”, (Basılmamış Doktora Tezi Eskişehir Anadolu Üniversitesi), Haziran 2007, s. 52.

YALÇINKAYA Timuçin, “Risk Ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları”, Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri, No:2004/05, Muğla, 2004.

YALÇINKAYA Timuçin ve ÖZSOY Esin, “Risk Toplumu: Bilgi Toplumuun Evriminde Yeni Boyut”, II. Uluslararası Bilgi, **Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli, 2003.

YAZICI Mehmet, **İşletmelerde Risk Yönetimi ve Karar Verme**, İstanbul, 2018.

ZABİHOLLAH Rezaee, **Corporate Governance and Ethics**, USA: John Wiley & Sons Inc., 2009.

www.coso.org.

www.ickontrol.com.

www.ic-kontrol.com.

www.coso.org.

www.kadirtuna.com.

www.tkgm.gov.tr .

www.anadolubarter.com.tr.

<http://fusunozulke.com/kurumsal-yonetim-dedikleri/>