

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE  
İÇ DENETİMİN ROLÜ VE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Ahmet GÜNBEY**

Kütahya - 2008

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ VE BİR  
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN

Hazırlayan  
Ahmet GÜNBEY  
00591112107

Kütahya – 2008

## **Kabul ve Onay**

Ahmet GÜNBEY'in hazırladığı "Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2008

## **Tez Jürisi**

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ

Yrd. Doç. Dr. Rafet AKTAŞ

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2008

Ahmet GÜNBEY

## ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Kütahya'da doğdu. İlkokul ve Orta öğrenimini Abdurrahman Paşa İlköğretim Okulunda tamamladı. Lise öğrenimini Kütahya Lisesinde tamamladı. 2005 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2007 yılında özel bir şirkette muhasebe ve denetim bölümlerinde çalışmaya başladı. Halen görevine devam etmektedir.

## ÖZET

Bu çalışmada, kurumsal risk yönetiminin etkinliğini sağlamada iç denetimin rolü araştırılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, konuya ilişkin olarak temel kavramlar ve genel bilgiler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde iç denetimin ve iç denetçinin risk yönetiminde üstlendiği yeni rol ve iç denetim konusundaki değişiklikler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, kurumsal yönetim ile risk yönetimi arasındaki ilişki ve buna paralel olarak iç denetimin kurumsal risk yönetimindeki rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci kurumsal risk yönetiminin kuruma faydaları ve kısıtlamaları teorik bir çerçevede incelenmiştir. Ayrıca, özel bir şirkette kurumsal risk yönetiminde iç denetim faaliyeti üzerine bir uygulama çalışması yapılmıştır.

## ABSTRACT

In this study, it's investigated the role of internal audit to provide the influence of corporate risk management. In the first part, basic instruments and general information had been explained in-detail. In the second part it's been defined new roles and the changes in the subject of internal audit, taken by internal audit and auditor. In the tird part, it's aimed to find the relationship between corporate management and risk management beside the rol of internal audit in corporate risk management. Moreover it's analyzed its conversion phases, profits and restrictions to organization "in a theoretical framework. Nearby it's been done an implementation trial of internal audit activities at corporational risk management in a private firm.

## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xv
TEZ METNİ.....	xxi

### BİRİNCİ BÖLÜM

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

1.1. KURUMSAL YÖNETİM.....	2
1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	2
1.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı.....	8
1.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı.....	10
1.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi.....	12
1.1.5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri.....	16
1.1.5.1. Eşitlik-Dürüstlük İlkesi.....	17
1.1.5.2. Şeffaflık(Kamuyu Aydınlatma) İlkesi.....	17
1.1.5.3. Hesap Verilebilirlik (İç Sorumluluk) İlkesi.....	19
1.1.5.4. Dış Sorumluluk İlkesi.....	19
1.1.6. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar.....	20
1.2. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ.....	22
1.2.1. Risk Kavramı.....	22
1.2.2. Risk Kültürü.....	25
1.2.3. Risk Planlama.....	26
1.2.3.1. Risk Yönetim Planı.....	27
1.2.3.2. Risk Azaltma Planları.....	27
1.2.3.3. Önlem Planları.....	27

1.2.4. Risk Türleri.....	27
1.2.4.1. Finansal Riskler.....	28
1.2.4.2. Operasyonel Riskler.....	28
1.2.4.3. Stratejik Riskler.....	28
1.2.4.4. Dış Çevre Riskleri.....	28
1.2.5. Risk Yönetimi.....	29
1.2.6. Risk Yönetiminin Önemi.....	30
1.2.6.1. Piyasalardaki Değişkenlik.....	30
1.2.6.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler.....	30
1.2.6.3. İşlem Hacmindeki Artış.....	31
1.2.6.4. Türev Araçların Gelişimi.....	31
1.2.7. Risk Yönetiminin Unsurları.....	33
1.2.8. Risk Yönetimi İhtiyacı.....	34
1.2.9. Risk Yönetiminin Yararları.....	36
1.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ.....	38
1.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı.....	38
1.3.2. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Temel Öğeler.....	40
1.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Aktiviteler.....	42
1.3.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Sorumluluk.....	45
1.4. İÇ DENETİM.....	45
1.4.1. Denetim ve Kontrol Kavramları.....	46
1.4.2. İç Denetim Kavramı.....	47
1.4.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	48
1.4.4. İç denetimin Uygulanma Nedenleri.....	49
1.4.5. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı.....	50

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İÇ DENETİMİN VE İÇ DENETÇİNİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE**  
**ÜSTLENDİĞİ YENİ ROL**

2.1. İÇ DENETİM TANIMINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER VE RİSK YÖNETİMİ...	53
2.1.1. İç Denetim Tanımının Değişmesi.....	53
2.1.2. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Rolü.....	54
2.1.3. İç Denetimin Kalite Güvencesi.....	56
2.1.4. Değişimin İç Denetim Üzerindeki Etkileri.....	57
2.1.5. İç Denetim ve Risklerin Belirlenmesi.....	58
2.2. İÇ DENETÇİNİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE ÜSTLENDİĞİ ROL.....	59
2.2.1. İç Denetçinin Organizasyon İçindeki Yeri.....	59
2.2.2. İç Denetçinin Yetki, Görev ve Sorumlulukları.....	60
2.2.3. İç Denetçinin Yeterliliğini ve Tarafsızlığını Değerleme.....	60
2.2.4. İç Denetçide Bulunması Gereken Özellikler.....	61
2.2.5. Değişimin İç Denetçinin Rolü Üzerindeki Etkileri.....	62
2.3. İÇ DENETİM STANDARTLARINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER.....	63
2.3.1. Uluslararası İç Denetim Standartları.....	63
2.3.2. İç Denetim Standartlarının Amaçları.....	63
2.3.3. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları.....	64
2.3.4. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarındaki Değişiklik.....	64
2.4. İÇ KONTROLÜN DEĞİŞEN TANIMININ RİSK YÖNETİMİ İLE İÇ DENETİM BAĞINTISI.....	65
2.4.1. İç Kontrolün Tanımındaki Değişiklikler ve Uluslararası Gelişmeler.....	66
2.4.2. Etkin Bir İç Kontrolün Özellikleri.....	67
2.4.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi.....	67
2.4.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve İç Denetim.....	70
2.5. İÇ DENETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ DEĞİŞİMLER VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	71
2.5.1. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar.....	71
2.5.1.1. Daha Pro-Aktif Bir Yaklaşımın Benimsenmesi.....	72
2.5.1.2. Denetlenene ‘Müşteri’ Olarak Yaklaşılması.....	73

2.5.1.3. Teknolojik İmkanlardan Giderek Artan Biçimde Yararlanılması....	74
2.5.1.4. Denetim Kalitesinin Süreklilik Temelinde Yükseltilmesi.....	74
2.5.1.5. Risk Yönetimi Üzerine Daha Fazla Yoğunlaşılması.....	76
2.5.2. Katma Değer Yaratılması ve İç Denetimin Rolü.....	76
2.5.2.1. İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim.....	80
2.5.2.2. Dış Kaynak Kullanımı.....	83
2.6. İÇ DENETİMİN GELECEĞİ VE YENİ YÖNELİMLER.....	84

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE RİSK

#### YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ÖNEMİ

3.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ.....	87
3.1.1. Kurumsal Yönetim İle Risk Yönetim İlişkisi.....	88
3.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyeleri.....	92
3.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi ve Değer Yönetimi.....	93
3.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ.....	94
3.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	95
3.2.2. Risklerin Tanımlanması.....	97
3.2.3. Risklerin Analizi ve Ölçülmesi.....	97
3.2.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi.....	98
3.2.3.2. Etkiler ve İhtimal.....	98
3.2.3.3. Analiz Tipleri.....	99
3.2.3.4. Duyarlılık Analizi.....	100
3.2.4. Risklerin Önceliklendirilmesi.....	100
3.2.5. Risk Transferi.....	100
3.2.6. Risk Yönetim Eğitimi.....	101
3.2.7. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi.....	101
3.2.8. İletişim ve Danışma.....	102
3.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA FAYDALARI.....	103
3.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLAMALARI.....	105
3.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KONUSUNDA İÇ DENETİMİN ROLÜ..	106
3.5.1. Tarafsız Güvence Sağlama.....	114
3.5.2. Danışmanlık Sağlama.....	116

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****ÖZEL BİR ŞİRKETTE RİSKLERİN YÖNETİLMESİNDE İÇ DENETİMİN  
ROLÜNÜ BELİRLEMEK ÜZERE YAPILAN BİR UYGULAMA**

4.1. GENEL AÇIKLAMA.....	121
4.2. UYGULAMASI YAPILAN ŞİRKETİN TANITIMI.....	122
4.3. RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	123
4.3.1. Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluk.....	124
4.3.2. Risk Yönetiminin Şirket Organizasyonundaki Rolü.....	128
4.3.3. Risklerin Belirlenmesi ve Risk Yönetiminin Etkinleştirilmesi.....	130
4.4. İÇ DENETİM İLE İLGİLİ BULGULAR.....	132
4.4.1. İç Denetim Bölümü.....	132
4.4.2. İç Denetimin Organizasyon İçindeki Yeri ve Yapısı.....	133
4.4.3. İç Denetim Faaliyeti.....	136
4.5. İÇ DENETİM UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	147
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
EKLER.....	156
KAYNAKÇA.....	164
DİZİN.....	173

**TABLULAR LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 3.1: İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı.....	55
Tablo 4.1: Risk Formu.....	134
Tablo 4.2. Denetim Alanları Risk Puanı.....	138
Tablo 4.3. Denetim Alanları Risk Düzeyi.....	139
Tablo 4.4. Denetim Alanları Risk Önceliği.....	140
Tablo 4.5. Risk Yöneticisinin Riskleri Yönetme Uygulamalarına Sağladığı Temel Faydaların Önem Derecesine Göre Puanlandırılması.....	145

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

Şekil 1.1. Kurumsal Yönetimin Makro-Ekonomik Etkileri.....	22
Şekil-1.2. Risk Kavramı.....	24
Şekil 4.1. Şirket Organizasyon Şeması.....	123
Şekil 4.2. Şirket Risk Yönetimi Akış Şeması.....	124
Şekil 4.3. Stratejik Risklerin Yönetilmesinde Uygulanan Adımlar.....	125
Şekil 4.4. Yönetim, İç Denetim ve Risk Yönetim İlişkisi.....	126
Şekil 4.5. Riskler İle İlgili Karar Alma.....	127
Şekil 4.6. Risk Stratejilerinin Belirlenmesi.....	129
Şekil 4.7. İç Denetim Organizasyon Şeması.....	134
Şekil 4.8. İç Denetim Raporunun Sunumu.....	135
Şekil 4.9. İç Denetim Faaliyet Şeması.....	137
Şekil 4.10. İç Denetçi Görevlendirilmesi ile İlgili Yazı Örneği.....	142
Şekil 4.11. Örnek Çalışma Kağıdı.....	143
Şekil 4.12. Şirket İç Denetim Raporu.....	144

## KISALTMALAR

<b><u>Kısaltma</u></b>	<b><u>Açıklama</u></b>
<b>AAA</b>	Amerikan Muhasebeciler Birliği (The American Accounting Association)
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AICPA</b>	Amerikan Kamu Muhasebecileri Birliği (American Institute Of Certified Public Accountants)
<b>BDDK</b>	Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu
<b>FEI</b>	Uluslararası Finans Yöneticileri Enstitüsü(The Financial Executives Institute)
<b>IIA</b>	İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute Of Internal Auditors)
<b>IMA</b>	Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
<b>COSO</b>	Sponsor Organizasyonlar Komitesi (Committee Of Sponsoring Organizations)
<b>CRO</b>	Kurumsal Risk Yöneticisi
<b>CFO</b>	Mali İşler Müdürü Chief Financial Officer
<b>ECIIA</b>	Avrupa İç Denetçiler Enstitüsü Üyeleri Birliği (European Confederation Of Institutes Of Internal Auditing)
<b>IFAC</b>	Uluslar Arası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation Of Accountants)
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>SAS</b>	Denetim Standartları
<b>SOX</b>	Sarbanes-Oxley Yasası
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TKYD</b>	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TİDE</b>	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
<b>TBB</b>	Türkiye Bankalar Birliği
<b>TTK</b>	Türk Ticaret Kanunu
<b>TÜSİAD</b>	Türk Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği
<b>OECD</b>	Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü (Organisation For Economic Co-Operation And Development)
<b>PWC</b>	Priwaterhousecoopers

**TEZ HAKKINDA**

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü var mıdır? Başka bir deyişle kurumsal risk yönetiminin amaçları nelerdir ve bu amaçlar doğrultusunda iç denetimin rolü nedir?

Günümüzde, sadece çalışanlarıyla değil, müşterileri, iş ortakları ve hissedarlarıyla da birlikte tanımlanan kurumlarda, bilginin doğru ve tarafsızlığına ilişkin güven ortamının sağlanması stratejik önem taşımaktadır. Yaşanan güvenlik sorunları, kurumların, müşteriler, iş ortakları ve hissedarlar karşısında güven kaybına uğrama, stratejik bilgiden yoksun kalma ve kurumsal imaj sarsılması gibi büyük zararlarla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir.

Kurumsal risk yönetimine ilişkin ilkeler ve politikalar etkin ve yeterli uygulandığı zaman bilginin doğru ve tarafsız olmaması riski ortaya çıkabilmekte midir? ve bu hususta iç denetimin rolü nedir?

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın temel amacı, son yıllarda yaşanan finansal krizler ve şirket skandallarının temel nedeni olarak gösterilen yetersiz kurumsal yönetim politikalarının risk yönetimi ile ilişkisi ve iç denetimin etkilerini ortaya koymaktır.

Hızla değişen ve gittikçe daha karmaşık bir hal alan küresel ekonomi koşullarının arttırdığı belirsizlik ile mücadele etme konusunda etkin risk yönetiminin uygulanması büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme ve beraberinde yoğunlaşan tam rekabet ortamında şirketlerin önce varlıklarını sürdürebilme, sonrasında da sürdürülebilir büyüme koşulları ve ülkemiz şirketlerine özgü öz kaynak sıkıntısı gibi yaşanan finansal problemler şirketlerin karşılaştığı riskleri daha karmaşık hale getirmektedir. Kurumsal risk yönetimi, şirketlerin hedeflerine doğru ilerlerken ortaya çıkabilecek riskleri öngörmesini ve yönetmesini amaçlamaktadır.

Son yıllarda ülkemizde enflasyon ekonomisinin yerini enflasyonsuz ortama bırakması üst yöneticilerin ve finansçıların, yeni enflasyonsuz ortamda finansal kararlarının riskini yönetebilmeleri için bilgi ve becerilerini yeniden gözden geçirmeleri ve yeni tehditleri ve fırsatları öğrenmelerini gerektirmektedir.

Değişimin sürekli olduğu günümüz Türkiye’inde şirketlerin değişime tam zamanlı ayak uyduramamasından kaynaklanan risklerini yönetebilmek için karar almada dinamik finansal bilgilere ihtiyacı vardır. Kurumsal risk yönetimi ile şirketler hem ekonomideki değişimleri mali tablolarına olan etkisini analiz edebilecek ve yarattığı riskleri belirleyebilecek, aynı zamanda fırsatları ve çözüm yollarını, planlayabilecek, finansal ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve fonlarını yönetebilecekler, hem de sürdürülebilir büyümelerini organize edebileceklerdir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’deki birçok şirkette son zamanlarda yaşanan muhasebe skandallarının etkisini çok ağır hissetmiştir. Artık düzenleyici otoriteler ve sermaye piyasalarının etkisiyle üst düzey yönetimler kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin etkinliğine daha çok önem verme gereğini duymakta ve bu hususta daha çok zaman ayırmaktadır. Yatırımcılar ve analistler şirket ile ilgili karar alırken şirket yöneticilerinin performanslarını ve kararlarını yakından takip eder duruma gelmişlerdir.

Ülkemizde kurumsal yönetim ile risk yönetiminin ilişkisi artık ister istemez reel sektöründe gündeminin ilk sıralarına yükselmeye başlamaktadır. Yatırımcının güveninin tesis edilmesine yönelik olan kurumsal risk yönetimi, şirketlere yeni yükler getiriyor gibi gözükse de, gerek yerli gerekse yabancı sermayenin katılımını sağlamaktadır. Bunun farkında olan şirketler, kurumsallaşmaya ve etkin risk yönetimine daha çok önem vermektedirler.

Günümüzde, internet yoluyla ürün ve hizmetlere on-line olarak ulaşabilmenin hızla yaygınlaşması müşterilerin daha az sadık ve daha çok titiz davranması, rekabetçi baskıları arttırmış kurumsal sistemlere uyum sağlamayı hızlandırmıştır.

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

Son yıllarda dünyada ortaya çıkan muhasebe hileleri, mali raporlamanın güvenilirliğini sağlama konusunda iç kontrol sisteminin ve denetim sürecinin yeniden sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Ülkemizde de yaşanan ekonomik krizle birlikte

karşılaşılan yolsuzlukların yanı sıra Avrupa Birliği uyum ve müzakere süreci; iç kontrol sistemi, iç denetim ve risk yönetimi ile ilgili uluslararası standartlarda yasal düzenlemelerin yapılmasına neden olmuştur.

Çalışmada Kurumsal Risk Yönetiminin doğru anlaşıldığı ve uygulandığında kurumlarımız için sağlayacağı yararların açıklanması amaçlanmaktadır. Ülke ve şirketler olarak hedeflenen sürdürülebilir büyümeye ulaşabilmek için en önemli unsurlardan birinin risklerin çok daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerek ülke içerisinde gerekse uluslararası arenada diğer şirketlerle rekabet edebilmede kurumsal risk yönetiminde iç denetimin önemi vurgulanacaktır.

### **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Şirketlerin kuruluş amacı başlangıçta sadece kâr elde etmek iken globalleşme ile birlikte meydana gelen yönetim anlayışındaki gelişmeler süreklilik kavramına büyük önem kazandırmıştır. Hangi sektör olursa olsun hangi faaliyeti sürdürürse sürdürsün bölgesinde güçlü, ülkesinde güçlü hatta uluslararası piyasalarda güçlü bir şirket olabilmek için yatırımcılara şirketin geleceği konusunda güvence vermek gerekmektedir. Bu güvencenin oluşabilmesi şirketin kurumsallaşması, risklerini etkin yönetebilmesi ve yeniliklere açık olabilmesi ile mümkündür.

Günümüzde kurumlar için artık en önemli unsur, hem piyasa koşullarındaki ve fiyatlardaki ani ve sert hareketlere karşı en az olumsuz etkilenmenin tedbirini almak ve bunu sürekli güncel tutmak, hem de risk yönetimini başarı ile uygulayan rakiplere karşı geriye düşüp yıpranmamak, ayakta kalabilmek için etkin bir Kurumsal Risk Yönetimi uygulama zorunluluğudur. Dolayısı ile firmaların geleceğini tehdit edecek risklerden maksimum korunma, hedeflerin en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır. Sektörlere göre değişiklikler söz konusu olsa da, istisnasız her sektör kesinlikle Risk Yönetimi gereksinimi içindedir.

Ayrıca Basel II çerçevesinde de, riske göre değerlendirmenin daha da önem kazanacağı finansal piyasalarda, risk yönetiminin bilincinde mali, idari ve operasyonel yönden bünyelerini güçlendiren şirketler, kredi imkanları ve şartları bakımından diğer firmalara göre çok daha avantajlı olacaklardır.

Yöneticiler şirketlerini daha iyi kontrol edebilmek, şirketin ileriye yönelik karlılık hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirmesini sağlamak ve olumsuzlukları en aza

indirmek için şirketlerde iç denetim sistemleri kurulmaktadır. İç denetim verimliliği artırır, şirket varlıklarının korunmasını sağlar, mali tabloların güvenilirliğini artırır ve yasal düzenlemelere uyumu sağlamaktadır. İç denetimin, etkili olabilmesi için sadece iç denetçiler tarafından değil tüm şirket çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak yürütülmesi esastır. Kurumların maruz kalabileceği risklerin tespit edilerek sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle, risk odaklı iç denetim planı ve programı hazırlanır. İç denetim bu plan ve programa uygun olarak yapılır.

İç denetim faaliyetinin diğer denetim faaliyetlerinden en büyük farkı, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyette bulunmakta ve bu nedenle kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verebilirlik müessesesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim şirketlerin karşılaşılabileceği önemli risklerin belirlenerek, bu risklerin kontrol edilerek ve etkili bir şekilde yönetilmesini, yönetim kurullarının en önemli görevlerinden birisi konumuna getirmektedir. Kurumun kamuoyuna açıkladığı bilgilerin doğruluğunun ve zamanında açıklanılmasının sağlanması da yönetim kurullarının sorumluluğu altındadır. Risk yönetimi ve doğru zamanında bilgilendirmenin gerçekleştirilmesi temel olarak yönetimin sorumluluğunda olmakla birlikte, bu çalışmaların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinin güvence altına alınması iç denetim ile sağlanır.

İç denetim fonksiyonunu yürüten bölüm risk yönetiminin temelde bir yönetim fonksiyonu olduğunu benimsemesi, kendi rolünün ise yönetimin yaklaşımını sorgulayarak ve öneriler geliştirerek yönetime destek olmak olduğunu iyi anlaması gerekir. İç denetim, sistimal durumları haricinde, yönetimin karşısında değil, yönetime destek olan ve değer yaratan bir anlayışla yürütüldüğünde şirketlerin sürekli gelişimini hızlandıran bir fonksiyon olur. Kurumsal risk yönetimini etkin olarak şirket bünyelerinde uygulayan kurumlar şirketle ilişkili olan tüm hak sahiplerine duyarlı ve sorumluk içerisinde davranarak aynı zamanda şirkete rekabet üstünlüğü kazandıracaktır.

## **ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Ülkemizde kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç denetime reel kesim tarafından verilen önem mali sektöre göre daha az olması sebebiyle mali sektör kapsam dışı bırakılmıştır. Genellikle iç denetim için belirlenen önemlilik sınırı, dış denetim için belirlenen sınırlardan daha düşük olur. Bu nedenle iç denetim daha sürekli ve detaylı bir çalışma içerir. Bu nedenle dış denetim kapsam dışı bırakılarak özel bir şirkette iç denetim üzerinde durulmuştur.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Konuyla ilgili olarak kütüphaneler ve internetten literatür taraması yapılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde iç denetimin ve iç denetçinin risk yönetiminde üstlendiği yeni rol ve iç denetim konusundaki değişiklikler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde kurumsal risk yönetimi ve süreci detaylı olarak açıklanmıştır. Son bölümde, konuya yönelik etkinliğe ilişkin olarak uygulama çalışması yapılacaktır. Şirkette bu mesleği icra eden iç denetçilerle ve risk yöneticisi ile faydalı görüşmeler yapılarak, bilgi birikimlerinden ve görüşlerinden önemli şekilde yararlanılacaktır.

**TEZ METNİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**KURUMSAL YÖNETİM, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM İLE İLGİLİ**  
**TEMEL KAVRAMLAR**

## 1.1. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkan finansal krizler ve büyük şirket skandallarına bir çözüm olabilmesi amacıyla zorunluluktan gündeme gelen bir kavramdır. Ayrıca uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi ile uluslararası sermaye akışındaki artış kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu yönüyle kurumsal yönetim kavramının, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin zaman içerisinde kendiliğinden hayata geçirilmesi ile oluştuğunu söylemek mümkün değildir.

Kurumsal yönetim kavramının kısa zamanda bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiş olmasının altında yatan sebepleri anlayabilmek amacıyla, konuyu daha geniş perspektiften ele almak ve incelemekte yarar bulunmaktadır. Kurumsal yönetim kavramıyla ilgili olarak literatürde en sık karşılaşılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

### 1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, İngilizce “Corporate Governance” kavramının Türkçe karşılığıdır. “Governance” kelimesi kontrol etmek, yöneltmek işlevlerini içerir ki bu aktiviteler doğal olarak kamu, özel, kar amacı güden ve gütmeyen tüm birimlerce yapılmaktadır. “Corporate” kavramı ise, başka birimlere ait değil, şirketlere ait uygulamalara referansta bulunulduğunu belirtir.<sup>1</sup>

“Corporate governance”, özel bir yönetim şeklidir ve içerdiği bazı temel ilkeler doğrultusunda anonim ortaklığın yönetilmesini gerektirir. “Corporate governance”, dayandığı temel ilkeler ve içerdiği kurullarla, anonim ortaklıkların nasıl idare edilmesi, faaliyetlerini nasıl yerine getirmesi gerektiğine ilişkin bir sistemi ifade eder. Bu sistemin esasını da, uzmanlaşma ve profesyonelleşme temeline dayanan ‘kurumsallaşma’ teşkil eder.<sup>2</sup>

İngilizce’de “Corporate Governance” olarak kullanılan kavramın, incelenen Türkçe kaynaklarda ağırlıklı olarak “kurumsal yönetim” ya da “kurumsal yönetişim”

<sup>1</sup> Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006, s.12.

<sup>2</sup> Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Birinci baskı, Beta Basım A.Ş., 2004, s.11.

olarak Türkçeleştirildiği görülmüştür. Özellikle, konu hakkında araştırmalar gerçekleştiren Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye Sanayi ve İş Adamları Deneği (TÜSİAD), Kurumsal Yönetim Derneği gibi önemli kuruluşlar çalışmalarında “kurumsal yönetim” terimini kullanmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramının son yıllarda iş dünyasında sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Ancak bu kavramın net ve açık bir tanımını vermek kolay değildir. Farklı kurumlar ve araştırmacılar tarafından kurumsal yönetime ilişkin olarak yapılan çok sayıda tanım birbirleriyle örtüşse de kurumsal yönetimin somut tanımını şekillendirme konusunun gelecekteki araştırmacılara alan bıraktığı söylenebilir.<sup>3</sup> Literatürde en sık karşılaşılan kurumsal yönetim tanımları şunlardır:

Kurumsal yönetim kavramı ilk kez Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından kullanılmış bu kavram ile ilgili ilk ve öncü çalışmalar bu örgüt tarafından geliştirilmiştir.<sup>4</sup> Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esas olarak şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanarak şirketin sahipliği ile yönetimi arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir.

Kurumsal yönetim konusunda yazılmış olan ilk kitaplardan birisi Millstein, kurumsal yönetimi, işletme yönetiminde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer menfaat sahiplerinin (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir yönetim anlayışı olarak ele almaktadır.<sup>5</sup>

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu kurularak “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı hazırlanan raporda yapılan tanıma göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak

<sup>3</sup> Gürbüz Osman ve Ergincan Yakup, **Kurumsal yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Birinci basım, Literatür yayınları, 2004, s.5.

<sup>4</sup> C. Can Aktan, **Kurumsal Yönetim Kavramı**, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, SPK Yayını, 2006, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/kavram.htm>, s.6, (23 Mart 2008).

<sup>5</sup> Ira M. Millstein, **Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**, OECD Yayınları, Paris, s.27.

için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.<sup>6</sup>

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyelerinden, Murat Doğu ise şu tanımı yapmaktadır: “Bir kurumun idaresinin, mevcut çıkar çatışmalarından mümkün olduğunca soyutlanarak; yasalara, piyasa kurallarına ve yönetim biliminin temel prensiplerine uygun bir şekilde, belirlenen ilke ve prensipler doğrultusunda gerçekleşmesidir.”<sup>7</sup>

Kurumsal yönetimi şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak, şirketin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini arttıracak ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkisini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapı olarak tanımlamak mümkündür.<sup>8</sup>

Başka bir tanıma göre kurumsal yönetim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde söz konusu topluluğun haklarını gözeten, diğer bir ifadeyle, kar elde etme ve ortaklarına dağıtma ana unsuru ve amacın taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.<sup>9</sup>

Özetle şirket açısından kurumsal yönetim tanımının unsurları şunlardır;

- Bir şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler dizinidir,
- Tarafların şirket üzerindeki haklarının ve sorumluluklarının dağılımını belirlemek,

<sup>6</sup> Tüsiad, “**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**”, Lebib Yalkın Yayınları Ve Basım İşleri A.Ş, 2002, s.9.

<sup>7</sup> Murat Doğu, **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi**, [http:// www.tkyd.org](http://www.tkyd.org), s.14, (2 Mayıs 2007).

<sup>8</sup> Bülent Şenver, **Dünyada ve Türkiye’de “Yönetişim”**, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi Sayı 3, 2002, s.6. <http://www.tide.org.tr>, (02 Şubat 2007).

<sup>9</sup> C. Can Aktan, “**Kurumsal Şirket Yönetimi**”, <http://www.canaktan>, s.3. (23 Mart 2008).

- Şirketle ilgili konularda karar almanın kural ve prosedürlerini tanımlamak,
- Şirket hedeflerinin, bu hedeflerin gerçekleştirilme yollarının ve performans gözetiminin oluşturulmasını temin etmek,<sup>10</sup>
- Şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmek,
- Hissedarlık haklarını korumak ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmak,
- Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almak,
- Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamak,
- Şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamaktır.<sup>11</sup>

Çeşitli ülkelerde kurumsal yönetim model ve uygulamaları farklılık göstermektedir. Bu farklılık o ülkelerde sözü edilen ekonomik ve toplumsal değişime bağlı olarak ortaya çıkan değerler ve ilkelere göre şekillenmektedir.<sup>12</sup> Ülkelerdeki mülkiyet hakları, finansal sistem, işgücünün temsil hakkı, sendikal haklar, yönetim anlayışı gibi konular ülkelerdeki farklı kurumsal yönetim model ve uygulamalarında etkili olabilmektedir.

Dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Birincisi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere’de şekillenen Anglo-Sakson sistemi olarak bilinen sistem, diğeri ise esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupa’sı sistemidir. Söz konusu iki kurumsal yönetim sistemi kurumsallaşmanın sağlanması bakımından başarılı olmuştur.

<sup>10</sup> Hülya Kemahlı, **Kurumsal Yönetim Uygulamaları**, 2006, <http://www.spk.gov.tr>, (5 Mayıs 2007).

<sup>11</sup> Tamer Saka, **Küresel Sermayeyi beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim**, 2006, <http://www.kalder.org.tr>, s,10, (20 Nisan 2008).

<sup>12</sup> S.Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, 2004, s.434.

Anglo-Sakson sistemine sahip olan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de sermaye piyasalarının daha en etkin ve gelişmiş olması, bu durumun Anglo-Sakson hukuk sistemi ile Kıta Avrupa’sı hukuk sistemindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, gerekli hukuki alt yapının oluşturulması kadar önemli olan bir diğer hususun da oluşturulan hukuk sisteminin etkinliği, diğer bir deyişle yasaların uygulanabilirliği olmasıdır. Yasaların uygulanabilirliğinin ise milli gelir düzeyi ile paralel olarak arttığı belirtilmektedir.<sup>13</sup>

Dünya üzerinde her ülke için uygulanabilir standart bir kurumsal yönetim modeli mevcut değildir. Dünyadaki kurumsal yönetim ile ilgili olarak yapılan düzenlemelere her geçen gün yenileri eklenmektedir. Her ülkedeki kurumsal yönetim uygulamaları o ülkenin koşullarına, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılık göstermektedir.<sup>14</sup>

Şirket yönetimlerinde kurallar ve kurumların önemi ancak ve ancak 1990’lı yılların başlarında anlaşılabilmiştir. 1990’lı yıllarda ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandalları şirket yönetimlerinin iradi ve takdiri kararlarının iyi yönetim için yetersiz olduğunu açık biçimde ortaya koymuştur.

Şirket skandalları öncesinde şirketlerin kar sağlama amacına yönelik olarak yönetim kurulunun takdiri kararları ile yönetilmesi uygulaması dünyada yaygınlık göstermekteydi. Oysa kurumsal yönetim, takdire dayalı yönetim yerine, kurallara dayalı yönetim anlayışını getirmiştir. Kurumsal yönetim hissedarlar dahil, şirket faaliyetleriyle doğrudan veya dolaylı ilgili tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) hakları ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.<sup>15</sup>

Kurumsal yönetim, sadece kurumsal düzeyde kalan soyut bir sistem değildir. Uygulamaya yönelik ve ulaşılmak istenen bir hedefi ifade eder. Ortaklık işleyişinde dahil olanlara en verimli şekilde çalışabilecekleri bir ortam ve yapı hazırlayarak, ortaklığın hedeflerine varmasına hizmet etmektedir.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Kübra Şehirli, **Kurumsal Yönetim**, 1999, <http://www.econturk.org>, s.8, (12 Mart 2007).

<sup>14</sup> M.Başaran Öztürk, Kartal Demirgüneş, “**Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye**”, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 2005, s.3.

<sup>15</sup> C. Can Aktan, Kurumsal Yönetim Kavramı, **a.g.e.**, 2006.

<sup>16</sup> Paslı, **a.g.e.**, s.27.

Ülkelerin, ekonomik ve siyasi yapılarının ve hatta kültürlerinin giderek aynılaştığı küreselleşme çağında, makroekonomik politikalar, tek başına, rekabet gücünü sağlamaya yeterli olmamaktadır. Ayrıca, ülkelerin dünya ticaret ve sermaye akımlarından aldıkları payları büyütebilmeleri için sağlam para ve maliye politikaları oluşturmaları, enflasyonu düşürmeleri, kurlarını istikrara kavuşturmaları ve bütçe açıklarını dengelemeleri de yetersiz kalmaktadır. Bu ortamda, şirketlerin yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek için kendi yapılanmalarını güçlendirmeleri önem kazanmıştır.

Öte yandan, şirketlerin sadece teknolojik gelişmişlik düzeyini ön plana çıkarmaları da artık yeterli olmamaktadır. Bütün bir toplum yararına faaliyet gösteren şirketler, ait oldukları topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını gözardı eden şirketlerden daha avantajlı konuma gelmeye başlamıştır. Geçmişin sadece hissedarları düşünen şirket yapısı, tüm ilgili taraflara karşı sorumlu şirket yapısına dönüşmektedir. İyi işletilen kurumlar, iş ahlakının, çevre ve toplumsal değerlerin bilincinde olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkına varmaktadır.<sup>17</sup>

Son dönemlerde artan yabancı sermaye girişleri, Türk şirketlerinin yurt dışında faaliyet göstermeye başlamaları ve yabancı sermayeyi çekmek için artan rekabet, ülkemizde daha çok şirketi başarılı kurumsal yönetimi, rekabetçi üstünlük olarak kullanmaya yöneltmektedir. Önümüzdeki yıllarda Türkiye’de iktisadi büyüme hızının artması beklenmektedir. Hızlı büyüme, şirketlerin, işlerinin büyütme için daha çok dış finansmana ihtiyaç duymasına neden olacaktır.<sup>18</sup>

Şirketlerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, şirketteki insan kaynağının yöneticilerden başlayarak kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yetiştirilmesi çok önemlidir. Üst kademe de bulunan insanların hepsi belli dönemlerde alt ve orta kademelerde görev almış kişilerdir. Alt seviyelerden itibaren bu anlamda yetiştirildiklerinde, yönetici konumuna geldikleri zaman benimsedikleri bu ilkeleri uygulama fırsatına sahip olacaklardır.

<sup>17</sup>Tuncay Özilhan, , “**Özel Sektörün İhtiyacı Kurumsal Yönetim**”, 2002, <http://www.tusiad.org>, (23 Mart 2008).

<sup>18</sup> Uğur Emek, “**Türk Şirketlerinin Yönetişiminde Yeniden Yapılanma**”, 2007, <http://www.isletme-finans.com>, s.67-68, (28 Mayıs 2007).

Günümüzde açık ve şeffaf olmayan, hesap alma verme sistemleri kurulmamış şirketler, uzun dönemde yaşamlarını sürdürememektedir. Çünkü otokrat ve tek adam yönetimine dayanan şirketler, katılımcı yönetime giden şirketlere göre daima daha kötü performans göstermektedirler. Katılımcı bir şekilde paylaşarak, anlaşarak veya uzlaşarak yürütülen yönetim anlayışları, şirketlerde tüm kademelere yerleştirilmesi konusunda da insan kaynakları departmanlarına çok önemli bir rol düşmektedir.<sup>19</sup>

Dünyada hızla yayılan bir trend olan kurumsal yönetim, şirkete ilişkin hak ve sorumlulukların ortaklar, yöneticiler ve menfaat sahipleri arasında dağılımını düzenleyerek, menfaat sahiplerini ve yatırımcıları aynı amaç doğrultusunda birleştirmeyi hedefler.

Kurumsal yönetim kavramı ile aslında anlatılmak istenen, şirketlerde iyi yönetim olgusunun yerleştirilmesi; başka bir deyişle, şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf bir biçimde yönetilmesidir.<sup>20</sup>

Kurumsal yönetimin en önemli özelliği, yönetim yapılarının ilişki içinde oldukları tüm kesimlere güven verici nitelikte olmasıdır. Yönetim anlayışının ise şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini hayata geçirecek şekilde oluşması gerekmektedir.<sup>21</sup> Ülke ekonomileri, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda doğru yönetilen şirketlerin artması ile birlikte daha sağlam, daha az riskli ve daha güvenilir olmaktadır.

### 1.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı

Kurumsal yönetimin amacı başta pay sahipleri olmak üzere doğrudan ve dolaylı menfaat sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Bu sistemde; pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirlerken, hedeflere

<sup>19</sup> Aclan Acar, **Kurumsal Yönetişimin Kilit Noktası: İnsan**, 2005, <http://www.ntv.com.tr> (12 Mart 2006).

<sup>20</sup> Ayça Sandıkcıoğlu, **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Yeterlik Etüdü**, 2005, <http://www.spk.gov.tr>, (10 Haziran 2007).

<sup>21</sup> Yılmaz Argüden, **"Kurumsal Yönetim Anlayışı"**, 2003, <http://www.arge.com> (15 Ağustos 2007).

ulaşılabilmesi için şirketin varlıklarını ve temsilcilerini yönlendirmekte ve kontrol etmektedir.

Kurumsal yönetimin uygulanmasının bir çok nedenleri ve gerekçeleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin başlıca amaçlarını maddeler halinde şu şekilde açıklayabiliriz:<sup>22</sup>

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin gereksiz kullanılmasını engellemek; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Vekalet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,

---

<sup>22</sup> C. Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetiminin Amaçları**, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, 2005, <http://www.canaktan.org>, (20 Nisan 2007).

- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,

Anlaşıldığı üzere kurumsal yönetimin uygulanmasının pek çok nedeni ya da gerekçeleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacı, şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasıdır.

### 1.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD ve Japonya'da 19'uncu yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir.<sup>23</sup> Son yıllarda yaşanan şirket skandalları, şirketlerin yönetim kalitesinin sorgulanmaya başlanmasına neden olmuş ve kurumsal yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır.<sup>24</sup>

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının en önemli nedeni 1990'lı yıllarda gündeme gelen finansal krizler ve şirket skandallarıdır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda şirket yönetim ve denetimlerine çevirmiştir.<sup>25</sup> Denilebilir ki, kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olması için zorunlu olarak gündeme gelmiştir.

Finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok şirketi etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması ya da kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, kurumsal yönetim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Gürbüz, **a.g.e.**, s.5.

<sup>24</sup> Sandıkcıoğlu, **a.g.e.**, [http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2005\\_aycasandikcioglu.pdf](http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2005_aycasandikcioglu.pdf) (10 Haziran 2007).

<sup>25</sup> C. Can Aktan, **Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri**, 2005, <http://www.canaktan.org>, (20 Nisan 2007).

<sup>26</sup> **a.g.e.**, (20 Nisan 2007).

Son yirmi yıl içinde oldukça etkin bir hale gelen ve kurumsal yönetim gibi yeni bir olgu olan kurumsal yatırımcıların artan önemi kurumsal yönetim kavramının doğmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların hakim durumda bulunmaları ve bunların, müşterilerinin yatırımlarının değerini ve dolayısıyla kendi karlılık oranlarını arttırabilmek için pay sahibi olarak daha fazla hakka sahip olma ve bütün haklarını kullanma istekleri, pay sahiplerinin bir şekilde yönetimi etkileyebilmeleri, bir başka deyişle yönetime katılabilmeleri kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışını adeta tetiklemiştir. Bireysel yatırımcılara oranla daha bilinçli ve etkili olan kurumsal yatırımcılar, böylelikle kurumsal yönetim kavramının dünya kamuoyundaki öneminin artmasında da çok önemli bir rol oynamışlardır. 1990'ların başından itibaren önemli kurumsal yatırım kuruluşlarının başını çektiği kurumsal yönetim ilkeleri hazırlama süreci başlamıştır.<sup>27</sup>

Dünyada kurumsal yatırımcıların elinde büyük finansman kaynakları vardır. Bu fonların sahibi olan kurumsal yatırımcılar, yatırım amacı ile gittikleri ülkelerde kurumsal yönetim ilkelerinin iyi ve yüksek standartlarda uygulanmasını istemektedirler. Kurumsal yönetim ilkeleri, günümüzde şirketlerin piyasalar tarafından istikrarlı bir biçimde finanse edilebilmeleri için neredeyse olmazsa olmaz bir koşul haline gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sadece yabancı yatırımcıları ilgilendiren bir konu olmayıp, ulusal yatırımcıların finans piyasalarına katılımının sağlanması ve fon aktarımına süreklilik kazandırması bakımından da giderek önem kazanmaktadır.<sup>28</sup>

1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkili olmuştur. Kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finans piyasalarına sermaye tedariki için yönelmeleri ve şirket evliliklerine yönelmeleri kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur.<sup>29</sup>

Günümüzde, gelişmiş Batı ekonomilerinde ve hatta bazı Asya ülkelerinde kurumsal yönetim uygulamayan halka açık bir şirket düşünülemez haldedir.<sup>30</sup> Durum böyleyken, dünya mal ve hizmet piyasalarından aldığı payı arttırmaya çalışan bir OECD

<sup>27</sup> Pash, **a.g.e.**, s.13-14.

<sup>28</sup> Gürbüz, **a.g.e.**2005, s.17.

<sup>29</sup> C. Can Aktan, **a.g.e.** (20 Nisan 2007).

<sup>30</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2002, s.9.

üyesi olan ülkemiz için kurumsal yönetimin çok yeni bir kavram olması son derece düşündürücü bir durumdur.

Türk şirketlerinin yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmeleri için kendi yapılarını güçlendirmeleri büyük önem kazanmıştır. Türk şirketlerinin uluslararası piyasalarda kendilerini kabul ettirebilmeleri, yabancı kuruluşların Türkiye'deki yatırımlarının önünün açılması, Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan ülkemizin Avrupalı şirketler karşısında rekabet gücü elde edebilmesi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla hız kazanacaktır.

TÜSİAD, Türk şirketlerinin dünya piyasalarda hak ettikleri yeri bulmalarında kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin büyük rol oynayacağına inanmaktadır.<sup>31</sup> Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar bütün hızı ile devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir.<sup>32</sup>

#### **1.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi**

1997 yılında Uzak Doğu ülkelerinde başlayıp kısa sürede tüm dünyaya yayılan kriz, kurumsal yönetimin önemini iş dünyasına hissettirmiştir. Hissedar korunmasının, hissedarların eşit muamele görmesinin, kamuyu aydınlatma ve şeffaflığın, yatırımcı tabanını işletmelere çekmedeki rolü artık yadsınamaz hale gelmiştir. Doğal olarak Türkiye de bu gelişmelerden etkilenmiştir. Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği bünyesinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunun oluşturulması, kurumsal yönetime ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu'nun ilkeler seti yayımlaması Türkiye'de bu konuya yönelik verilen önemi göstermektedir.<sup>33</sup>

Son yıllarda dünya genelinde kamunun aydınlatılması ve muhasebe alanındaki gelişmelerin yanında, genel anlamda kurumsal yönetim konusunda olumlu yönde çok önemli adımlar atılmıştır. Bununla birlikte dünya kamuoyunda kurumsal yönetim alanındaki asıl gelişme, son yıllarda bu konunun sadece hukukçuların,

<sup>31</sup> a.g.e., s.10.

<sup>32</sup> SPK, **Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2003, s.3.

<sup>33</sup> Kula, a.g.e., <http://www.papatya.gen.tr/kurumsalYonetim.htm> (12 Ekim 2007).

iktisatçıların, düzenleyici otoritelerin ilgilendikleri bir konu olmaktan çıkıp, toplumun her kesiminin ilgilendiği bir konu haline gelmesi ile olmuştur.<sup>34</sup>

Yaşanan küresel finansal krizlerin ardında yatan en önemli nedenlerden birinin, ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramının önemini arttırmıştır.<sup>35</sup> Bunun sonucunda bu kavram geçtiğimiz yıllar içinde ülkelerin, piyasaların ve şirketlerin şeffaflığının geliştirilmesinde ve buna bağlı olarak rekabet gücünün artırılmasında kilit bir olgu haline gelmiştir.<sup>36</sup>

Uluslararası düzeyde gerçekleşen finansal krizler sonrasında tartışmalar içinde toplumlar, şirketlere ve yöneticileriyle bağımsız denetim uzmanlarına güvenlerini azaltmıştır. Son yıllarda enflasyonun yavaşlamasıyla bu gelişmeler, ülkemizde de ilgi çekmeye başlamış ve ilgili kuruluşlarımız önlem almaya başlamışlardır.<sup>37</sup>

İyi yönetim konusu krizlerle mücadelede uluslararası kuruluşlar için en işlevsel araçlardan biri durumundadır. Ülkelerin ekonomik olarak iyi yönetilmeleri, gelen sermayenin verimli alanlarda kullanılması yoluyla hem ülkenin vatandaşları, hem sermaye sahibi hem de genel refahın artması yoluyla tüm dünya ekonomisi için olumlu sonuçlar verecektir.<sup>38</sup>

Kurumsal yönetim kavramı sermaye piyasalarının gelişiminde son derece büyük önem arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki yatırımcılar, az gelişmiş ülkelerdeki yatırımcılara göre kurumsal yönetimi uygulamalarını daha çok önemsemektedir. Bu durumun nedeni sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve mevcut yasal düzenlemelerin uygulanma düzeyi olarak gösterilebilir.

Kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, uluslararası sermaye piyasalarına entegrasyonun sağlanması, bu yolla şirketlerin sermaye maliyetinin düşürülmesi, finansman imkanlarının ve likiditenin artması ve sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlanması anlamına gelmektedir.

<sup>34</sup> Pashı, **a.g.e.**, s.27-28.

<sup>35</sup> Gürbüz, **a.g.e.**, s.3.

<sup>36</sup> Doğan Cansızlar, Kurumsal Yönetim, Ekonomik Yorumlar Dergisi, Eylül 2003, Sayı 474, s.29.

<sup>37</sup> Mustafa Aysan, **Kurumsal Yönetim**, 2005, <http://www.turmob.org.tr>

<sup>38</sup> Uluslararası kuruluşların “İyi Yönetim” konusunda Yaklaşımları, <http://www.tbb.org.tr>, s.20.

Kurumsal yönetime verilen önemin artışında en önemli etkenlerden biri, şirketlere özsermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artması olmuştur. ABD'deki kurumsal yatırımcılar şirket yönetimlerini yakından takip etmekte, gerekli gördüklerinde yönetimleri açıkça eleştirmekte, yatırım kararı alırken yönetim ile ilgili konulara büyük önem vermekte ve taşıdıkları hisseler ile genel kurullarda şirket yönetimlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.<sup>39</sup>

Kurumsal yönetim şirketin fon sağlayıcılarının yatırımlarının korunmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamalardır. Kurumsal yönetim uygulamalarının yerleştiği bir şirkette, yatırımcılar pasif bir şekilde şirket faaliyetlerini sadece dönemsel bazda incelememektedir. Özellikle kendilerini sömürüye yeltenen yöneticileri kesintisiz olarak kontrol edecek şekilde donanımlı olurlar.<sup>40</sup>Kurumsal Yönetim, bu bakımdan yatırımcı ve toplum güveninin tesis edilmesinde en önemli rolü oynamaktadır.

Şirket faaliyetlerinin sürekliliği için sermaye sağlamak, şirketler için hayati önem taşımaktadır. Ancak ülke içi kaynaklar şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını çoğu zaman karşılayamamaktadır. Bu durum şirketleri ülke dışı kaynaklar bulmaya yöneltmektedir. Dış kaynak çekebilme yeteneği, bir ülkedeki kurumsal yönetim sisteminin etkinliği ve kaynak sağlayanların haklarına ne ölçüde saygılı olduğu ile yakından ilişkilidir. Yatırımcılar haklarını koruyacak yasal düzenlemelerin olmaması halinde ya söz konusu ülkelere yatırım yapmamakta ya da yatırım yapsalar bile daha yüksek bir risk primi talep etmektedirler. Bu durum şirketlerin kaynak maliyetlerini arttırmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim, ekonomik etkinlik ve büyüme açısından son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalar açısından, etkin kurumsal yönetim en önemli gündem maddelerinin başında yer almaktadır. Yabancı yatırımcı açısından da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması Türk şirketlerinin yabancı yatırım çekebilmeleri için en önemli göstergedir. Bugün Avrupa Birliği ve ABD başta olmak üzere tüm sermaye piyasaları etkin ve zorlayıcı kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirerek, şirketler için son derece önemli ve ilk etapta maliyetli bir uyumluluk zorunluluğu yaratmışlardır. Sermaye Piyasası Kurulu da Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi şirketler için Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlamış ve bunlara uyumla ilgili

<sup>39</sup> Gürbüz, a.g.e., s.3.

<sup>40</sup> Kula, a.g.e, <http://www.papatya.gen.tr/kurumsalYonetim.htm> (12 Ekim 2007).

açıklama zorunlulukları getirmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu da tüm şirketler için çok önemli kurumsal yönetim maddeleri içermektedir. Bütün bunlar birçok alanda reform süreci yaşayan Türkiye için kurumsal yönetim açısından ciddi bir dönüşüme işaret etmektedir.<sup>41</sup>

Kurumsal yönetim iyi bir şekilde uygulanmasının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarının dışında kalmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise, iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.<sup>42</sup>

Sonuç olarak; Kurumsal yönetim, dar anlamıyla ele alındığında, şirketlerin yönetimleri, yönetim kurulları, hisse sahipleri ve yatırımcılar gibi diğer ilgi grupları arasındaki ilişkiler setini içerdiği ve bu nedenle şirketlerin başarısında; geniş anlamıyla ele alındığında ise, şirketlerin ideal şekilde faaliyet göstermesini sağlayarak, piyasa mekanizmasına güvenin oluşmasında, uluslararası sermayenin etkin kullanılmasında, yani kısaca ülkelerin refahı ve kalkınmasında büyük önem taşıdığı söylenebilir.<sup>43</sup>

İyi bir kurumsal yönetimin önemini özetlemek gerekirse;

- Rekabete açık verimli ve etkin işletmelerin oluşmasını sağlar,
- Şirketlerin yönetimlerinin emanet edildiği kişilerin güvenilirliklerini ve performanslarını artırır,
- Yerli ve yabancı yatırımcıları cezbeder ve yatırımcılara yatırımlarının şeffaf ve hesap sorulabilir bir ortamda, güvenli, etkili ve verimli bir şekilde idare edildiği yönünde bir intiba oluşturur ve böylece,

<sup>41</sup> Gürbüz Ve Ergincan, **a.g.e.** 2004, s.5.

<sup>42</sup> SPK, **a.g.e.**, s.2.

<sup>43</sup> Ahmet Ağca, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türkiye’de Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**, A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, s.278.

- Sınırlı kaynakların daha etkili ve verimli kullanımına yol açar. diyebiliriz.

### **1.1.5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri**

Uluslararası piyasalardaki gelişmelere paralel olarak SPK, 2003 yılının Temmuz ayında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni açıklamıştır. Söz konusu ilkeler halka açık anonim şirketler için hazırlanmış olup, ilkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulması mümkün olmaktadır.

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

Dünya genelinde yaşanan skandallar ve küreselleşmenin getirmiş olduğu artan rekabet koşulları ülkelerin bir takım önlemler almasını zorunlu hale getirmiştir. Alınan bu önlemler kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkmasında büyük etken olmuştur. Ülkemizde de özellikle firma ömürlerinin kısa olması, şirket yönetiminin ve kaynaklarının istismar edilmesi, doğal kaynaklara ve çevreye verilen zararlar, yerli ve yabancı yatırıma ihtiyaç duyulması, yatırımcıların ve menfaat sahiplerinin tam anlamıyla haklarının korunamaması gibi nedenler kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece bir anlamda, kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin hem borçlanarak hem de

yeni hisse senedi ihraç ederek finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkündür.<sup>44</sup>

Kurumsal yönetim alanında dünyada bir çok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağını önemle vurgulamaktadır. Buna göre oluşturulacak model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır.<sup>45</sup> Ancak bununla birlikte, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik(eşitlik), hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler.<sup>46</sup>

Dünya üzerindeki gelişmeler dikkatlice izlendiğinde kurumsal yönetimin muhasebe olgusu ile iç içe olduğu, dolayısıyla kurumsal yönetimdeki başarının muhasebe uygulamasındaki şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile bütünleştiği anlaşılmaktadır.<sup>47</sup>

#### **1.1.5.1. Eşitlik-Dürüstlük İlkesi**

Eşitlik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder.<sup>48</sup> Bu ilke, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin kanunen ve esas sözleşme ile tanınan haklarının gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasını ve ortaklığa herhangi bir yoldan kaynak sağlayanlar ile ortaklık arasındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde uygulanmasının sağlanmasını ifade eder. Bu ilke uyarınca, hem pay sahipleri arasında, hem de ortaklık yönetimi ile ilgili olan tüm menfaat grupları arasında, ortaklık işleyişi ile ilgili hiçbir faaliyette dürüstlük kurallarına aykırı olarak bir ayırım yapılmayacaktır.<sup>49</sup>

#### **1.1.5.2. Şeffaflık (Kamuyu Aydınlatma) İlkesi**

Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve kamuya henüz açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında,

<sup>44</sup> Gürbüz, a.g.e., 2005, s.16.

<sup>45</sup> SPK, a.g.e., s.2

<sup>46</sup> Tüsiad, a.g.e., s.9.

<sup>47</sup> Veysi Seviğ, **Kurumsal Yönetim ve Denetim**, 2005, <http://www.turmob.org.tr> (27 Mayıs 2007).

<sup>48</sup> SPK, a.g.e., s.3

<sup>49</sup> Paslı, a.g.e., s.52.

doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.<sup>50</sup>

Bu ilke ile, ortaklığın mali durumu, performansı, mülkiyet ve yönetim yapıları gibi temel konuları ile ilgili gerçek, yeterli açık ve karşılaştırılabilir, bilgilerin, olması gereken zamanda kamuya açıklanması sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylelikle ortaklık işleyişinin mevcut ve muhtemel tüm ilgililerin bilgisi dahilinde gerçekleşmesi mümkün olur. Bu da hem pay sahiplerinin hem de diğer ilgililerin hem de potansiyel yatırımcıların ortaklığa güven duymalarını sağlar. Gerçekten de şeffaf bir yönetim, ortaklığa sermaye çekmenin en önemli şartı olan yatırımcının kendini güvende hissetmesi gerekliliğinin esasını teşkil etmektedir.<sup>51</sup>

Son dönemlerde yaşanan finansal krizler şeffaflık konusunun önemini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması söz konusu krizlerin ortaya çıkmasında katkıda bulunan bir faktör olarak görülmektedir. Şeffaflığın artırılması hem piyasaların etkin olarak işleme, hem de iyi yönetim anlayışının yerleştirilmesi yoluyla kamuoyunun yararına olacağı düşünülmektedir.<sup>52</sup>

Bu açıklamalar çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekir:

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır.
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz sunulmalıdır,
- Bilgi kullanıcılar tarafından analizler yapmaya imkan sağlamalıdır,
- Bilgi, düşük maliyetle sunulmalıdır,
- Bilgiye erişim kolay olmalıdır,

<sup>50</sup> SPK, a.g.e., s.3.

<sup>51</sup> Pahlı, a.g.e., s.53-55.

<sup>52</sup> M. Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği**, Ankara Üniversitesi , 2003,s.27.

- Bilgiye zamanında erişim imkanları olmalıdır.<sup>53</sup>
- Bu anlamda kamunun aydınlatılmasında teknolojinin sağladığı tüm imkanların (elektronik veri dağıtım kanalları, e-posta, wap gibi) kullanılması,
- Kamunun aydınlatılmasında yerli veya yabancı yatırımcı ayırımının yapılmaması,<sup>54</sup> gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ile amaçlanan sürdürülebilirlik ancak şeffaflık ilkesinin tesisi ile sağlanabilir. Şeffaflık ise uluslararası standartlarda kurumsal raporlama, yine uluslararası standartlarda bağımsız dış denetim ile mümkün kılınabilir. İç ve dış denetim mekanizmalarının başarıyla çalıştırılabilmesi bağımsız denetim komitelerinin fonksiyonu ile de yakından ilişkilidir.<sup>55</sup>

### 1.1.5.3. Hesap Verilebilirlik (İç Sorumluluk) İlkesi

Hesap verilebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin esas itibariyle anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olana hesap verme zorunluluğunu ifade eder.<sup>56</sup> Hesap verilebilirlik temelde, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir.

Hesap verme mecburiyetine dayalı iç sorumluluk sistemi, yöneticilerin ortaklık hedefinin elde edilebilmesi için gerekli olan çabayı, belli bir disiplin içinde göstermelerini sağlar. Etkili bir kurumsal yönetim sisteminin temeli, bu şekilde oluşturulabilir.<sup>57</sup> Bu ilke uyarınca, sorumluluğun ortaklık sınırları içinde kalması iç sorumluluk olarak adlandırılmasında temel nedendir.

### 1.1.5.4. Dış Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.<sup>58</sup> Dış sorumluluk, anonim ortaklığın sadece herhangi bir şekilde ilişki içinde olduğu ilgili gruplara yönelik değildir. Aynı zamanda bu kavram, anonim ortaklığın sosyal rolünü de ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda kabul

<sup>53</sup> Aktan, **a.g.e.**, <http://www.canaktan.org>, s.12, (20 Nisan 2007).

<sup>54</sup> İ.Kubilay Temuçin, **Kurumsal Yönetim Uygulamaları**, <http://www.ku.edu.tr>, (17 Mayıs 2007).

<sup>55</sup> Kurumsal Yönetim, <http://www.pwc.com/>, (23 Mart 2007).

<sup>56</sup> SPK, **a.g.e.**, s.3.

<sup>57</sup> Paşlı, **a.g.e.**, s.55-56.

<sup>58</sup> SPK, **a.g.e.**, s.3.

edilen husus, anonim ortaklığın eğitim, insan hakları, çevre kirliliğinin önlenmesi gibi daha geniş bir alana yayılan sosyal sorumlulukları bulunan bir kurum olduğudur. Böylelikle geleneksel pay sahibi anlayışı terk edilmekte, pay sahiplerinin menfaatleri ile sosyal sorumlulukları arasındaki denge, anonim ortaklığın toplum içi meşruiyetinin anahtarı olarak ele alınmaktadır.

Anonim ortaklığın sosyal sorumluluğu (corporate social responsibility-CSR) kavramı da, teknik bir terim olarak tam burada karşımıza çıkmakta ve hem ortaklığın doğrudan ilişki içinde olduğu ilgililerin menfaatlerinin korunması ve haklarının gözetilmesine hem de daha geniş bir sosyal ve toplumsal görevlerine kapsamına almaktadır.<sup>59</sup>

### 1.1.6. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerde paydaş haklarının korunması ve analizi orta ve uzun vadede hisselerin değerlerinin artmasına yardımcı olacaktır.<sup>60</sup> Kurumsal yönetim, sadece sözkonusu yönetim ilkelerini uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerine yararlar sağlar. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetimin, bu ilkeleri uygulayan şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete sağlayacağı yararlar bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararları şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>61</sup>

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkan sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişini hızlandırır,

<sup>59</sup> Pashı, **a.g.e.**, s.57.

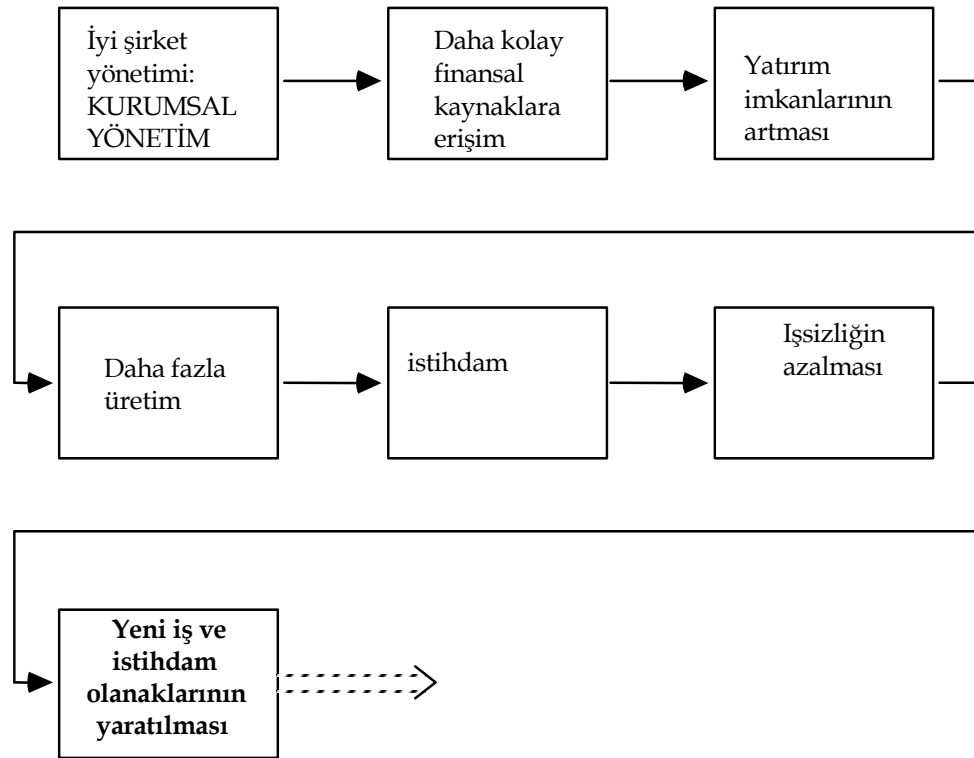
<sup>60</sup> Sinan Naipoğlu, **Kurumsal Yönetim**, 2002, <http://www.tkyd.org>, (6 Temmuz 2007).

<sup>61</sup> Aktan, Coşkun Can, **Kurumsal Şirket Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar**, 2005, <http://www.canaktan.org>, (20 Nisan 2007).

- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkan sağlar,
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısı ile, kurumsal yönetim, şirketin değerini arttırır,
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu artar, dolayısıyla yolsuzluklar azalır,
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır,
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar,
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar,
- Şirketin rekabet gücünü arttırır,
- Şirket karlılığında artış sağlar.

Kurumsal yönetim uygulamasının ülkeye ve topluma sağlayacağı yararları da maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz:

- Ülkenin rekabet gücünün artmasını sağlar,
- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur,
- Finansal derinliğin artmasına imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları sözkonusudur.
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur.
- Yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık şirketlere kaymasına imkan sağlar,
- Makro ekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını arttırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.



**Şekil:1.1.** Kurumsal Yönetimin Makro-Ekonomik Etkileri

Kaynak: Coşkun Can AKTAN, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, <http://www.canaktan.org>, (17 Mart 2007), s.15.

## 1.2. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

### 1.2.1. Risk Kavramı

Temel bir kavram olarak risk çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Değişimin ortaya çıkarmış olduğu sonuçlar, risk kavramı için farklı şekillerde tanımlanabilme özelliği kazandırmıştır. Riskin, başlıca önemli tanımları şunlardır;

En dar kapsamlı tanımlamaya göre risk, müşterilerin neden olduğu zararlar, yolsuzluk veya doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen problemler gibi büyük olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Tüsiad, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Risk Ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu , 2006, <http://www.tkgm.gov.tr/> , s.10.

Riskler kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek her türlü olay veya durumlardır.<sup>63</sup> Risk beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmemesi ile ilgilidir. Risk genel olarak belirli bir olasılık dağılımında zararın gerçekleşmesi şeklinde tanımlanır. Risk kelimesinin sözlük anlamı “kaybetme, zarar görme veya bozulma olasılığıdır”.<sup>64</sup>

Başka bir tanıma göre risk; gelecekte beklenenden farklı bir durumun ortaya çıkması ihtimalini ifade eder. Ortaya çıkan beklenenden farklı durum, işletmenin lehine ya da aleyhine olabilir. Ancak, risk kelimesi genellikle “zararlara ve kayıplara uğrama ihtimali” anlamında kullanılır.<sup>65</sup>

Ekonomik anlamda risk şu şekilde tanımlanmaktadır; Risk, bir işleme ilişkin parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın ortaya çıkması ile neticelenebilecek ekonomik faydanın azalma ihtimalidir.<sup>66</sup>

Kurum ile ilgili taraflar açısından riskin tanımlayacak olursak; farklı menfaat grupları, kurum ile ilgili riskleri tanımlama, anlama, yorumlama açısından farklı bakış açılarında sahip olabilmektedir. Üst yöneticiler, orta sınıf yöneticiler, yönetim kurulları, büyük hissedarlar, küçük yatırımcılar, kredi sağlayan kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracılık kuruluşları gibi şirket ile ilgili farklı hedefleri, planları ve beklentileri olan gruplar riskleri de farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Bu nedenle kurum içinde şirket geneli risk yönetimi sistemlerinin ve genel risk terminolojisinin oluşturulması son derece önem taşımaktadır. Sistemler, her risk kategorisi için tüm menfaat grupları için aynı şekilde anlaşılacak açık kesin tanımlamalar üretmelidir.<sup>67</sup>

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın, zararın veya kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da

<sup>63</sup> Niyazi Kurnaz, ”Güncel Denetim Yaklaşımları”, <http://www.niyazikurnaz.net>, (8 Haziran 2007).

<sup>64</sup> Hüseyin Emre Üzer, “Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi”, SPK Kurumsal Yatırımcılar Dairesi, 2002, <http://www.spk.gov.tr>, s.3.

<sup>65</sup> Raif Parlakkaya, **Finansal Türev Ürünler İle Mali Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları**, Birinci baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.6.

<sup>66</sup> Nejat Yüzbaşıoğlu, **Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi, Risk Yönetimi Konferansı**, 2003, İstanbul, <http://www.bddk.org.>, s.35 (15.02.2008).

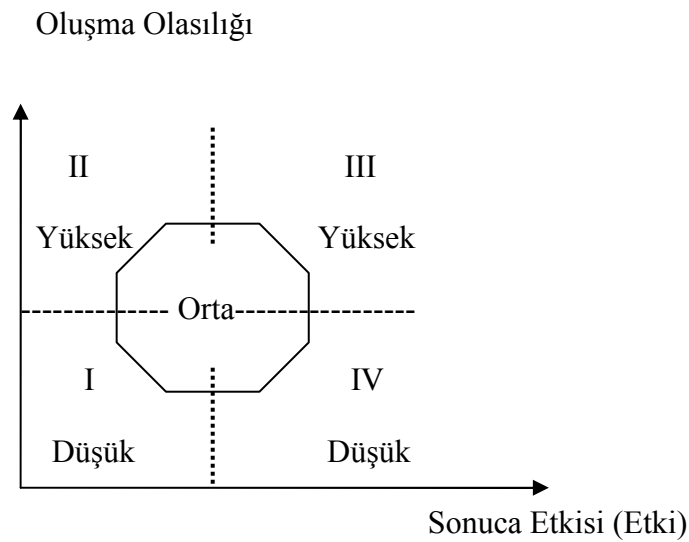
<sup>67</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.11.

tanımlanabilir. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder.<sup>68</sup>

Belirsizliğin olduğu ortamlarda mutlaka risk vardır. Risk, aşağıdaki gerçeklerle karakterize edilir:<sup>69</sup>

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

Riskin oluşma olasılığının ve oluşması durumunda sonuca etkisinin değerlendirilmesi ile riskin büyüklüğü belirlenir. Risk hakkında karar verirken, karar verme mekanizmaları, görüş ayrılığı olabilecektir. Aşağıdaki ilk dört koşul için karar vermenin en güç olduğu durum, iv. durumdur. Risk düzeyinin en doğru bir şekilde belirlenmesi için ekip çalışması yapılmalı ve tekniklerin (beyin fırtınası, nominal grup tekniği, çoklu oylama v.b.) kullanılması gerekir.



**Şekil: 1.2.** Risk Kavramı

**Kaynak:** Meryem Fıkrkoca, Bütünsel Risk Yönetimi, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.24.

<sup>68</sup> Meryem Fıkrkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.24.

<sup>69</sup> **a.g.e.**, s.24-25.

- (I) Oluşma olasılığı düşük / sonuca etkisi az ----- düşük risk
- (II) Oluşma olasılığı yüksek / sonuca etkisi fazla ----- yüksek risk
- (III) Oluşma olasılığı yüksek / sonuca etkisi az ----- düşük risk
- (IV) Oluşma olasılığı düşük / sonuca etkisi fazla ----- yüksek risk
- (V) Oluşma olasılığı orta / sonuca etkisi orta ----- orta risk

Genellikle üzerinde çok fazla durulmayan bir nokta, riskin kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olmasıdır. İş dünyası risk alma işidir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İş dünyasında başarının anlamı; doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. İşletme yönetimleri riskleri bir kayıp olarak gördüklerinden, enerjilerinin çok büyük bir bölümünü bunlara çare arayarak harcamaktadır. Bu da kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında ve doğru olarak tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.<sup>70</sup>

Özetle mevcut hiçbir risk tanımı mükemmel olmayıp, her biri riskin belli bir bölümünü yansıtmaktadır. Kabul görmüş kurallar ve kavramlar mevcut olmasına rağmen, bugün itibari ile tüm dünya üzerinde kabul görmüş risk ve risk yönetimi tanımlaması bulunmamaktadır. Ancak başarılı bir risk yönetimi sistemi kurabilmek ve bu sistemi başarı ile uygulayabilmek için şirketler mutlaka karşı karşıya kaldıkları riskleri farklı yönleri itibari ile analiz edecek yeterliliğe sahip olmalıdır. Sadece belli bir bölümü dikkate alınarak yapılacak analizler, risk yönetim sistemini çok büyük bir olasılıkla başarısızlığa götürecektir.

### 1.2.2. Risk Kültürü

Risk yönetiminde çalışan girdisinin ve katılımını sağlamak önemlidir. Kurumsal kültür risk yönetiminde kritik bir rol oynar çünkü bu kültür, herhangi bir bireyin alması gereken risklerin tanımını yapmaktadır. Pozitif risk kültürü bireysel sorumluluğu arttıran bir kültürdür.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Tüsiad, a.g.e., 2006, ss.10-11.

<sup>71</sup> Sally Clarke, **Kurum Çapında Risk Yönetimi: Anahtar kavram Entegrasyon**, www.risk.sungard.com, s.6. (21 Mayıs 2007).

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

Kurum kültürü ve risk kültürü birbirini desteklemelidir. Risk alma konusunda, teşvik edici bir ortam oluşturulmalıdır. Alınan risklerin büyüklüğü karar verme düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Riskler bilinçli, verilere dayalı ve riskle baş edebilme yeteneği ölçüsünde alınmalıdır. Risk yönetimi, korkuya dayalı olmayan, motive edici, teşvik edici bir çalışma ortamı gerektirmektedir. Riskler açık bir şekilde tartışılabilir ve riskleri azaltıcı yaratıcı düşünceleri harekete geçiren bir ortam yaratılmalıdır.

Risk kültürü, pozitif ve proaktif bir yaklaşıma dayalı olmalıdır. Riskin olumsuz yönüne gereğinden fazla odaklanılmamalıdır. Riskler proaktif olarak; olumsuz etkisini en aza indirmeye, yeni fırsatları yaratabilmeye izin veren en erken aşamada belirlenerek yönetilmelidir.

Her düzeydeki çalışan yaptığı işle ilgili olarak belli ölçüde risk almaktan kaçınmamalı, riskleri fırsat olarak görmelidir. Koşullara bağlı olarak, risk alma ya da riskten kaçınma yaklaşımı seçilebilir. Gerçekçi olan yaklaşım, iki uç arasında bir noktada olmaktır. Etkin bir risk yönetimi için çok boyutlu düşünme kültürü geliştirilmeli; farklılıklar ve riskler fırsatlara dönüştürülmelidir.<sup>72</sup>

### **1.2.3. Risk Planlama**

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

---

<sup>72</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., ss.46-47.

Risk planlama sürecinin çıktısı olarak üç tür plan hazırlanır:<sup>73</sup>

- Risk Yönetim Planı
- Risk Azaltma Planları
- Önlem Planları

#### **1.2.3.1. Risk Yönetim Planı**

Risk yönetim planında, risk yönetimi yaklaşım ve süreçleri, proje gereksinimlerine uygun olarak, projenin diğer planları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanır. Risk yönetim planı, projenin ömrü boyunca, riskin nasıl yönetileceğini detaylı olarak anlatmalıdır. Risk yönetim planı, üst yönetim tarafından onaylanan resmi bir dokümandır. Yeni bir durum veya bilgi edinildiğinde, risk yönetim planları güncellenir.

#### **1.2.3.2. Risk Azaltma Planları**

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

#### **1.2.3.3. Önlem Planları**

Risk azaltma faaliyeti hemen yürütülemiyorsa ya da faaliyetler riski azaltıyor, ancak tamamen ortadan kaldıramıyorsa, risk önlem planı geliştirilir. Önlem planı, personel elverişli değilse, danışman ya da dış uzmanlara başvurma ya da alternatif bir tasarım yaklaşımının seçimini içerebilir.<sup>74</sup>

#### **1.2.4. Risk Türleri**

Bir şirketin karşılaşılabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Şirketlerin yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en kabul görmüş sınıflandırma metodu riskleri dört ana başlık altında toplamaktadır. Finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleridir.

---

<sup>73</sup> Fıkrıkoca, **a.g.e.**, s.165.

<sup>74</sup> **a.g.e.**, s.169.

#### 1.2.4.1. Finansal Riskler

Finansal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler içerisinde kredi, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenleridir.<sup>75</sup> Döviz kurlarını değişimden dolayı ortaya çıkabilecek kar veya zarar kur riskini; faizlerin değişimi faiz riskini; ödemeler için gerekli nakitin zamanında bulunamaması likidite riskini; fiyatların değişiminden çıkan kar ve zarar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirmemesi kredi riskini oluşturur.<sup>76</sup>

#### 1.2.4.2. Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyecek riskleri ifade eder. Tedarik, satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerden bazılarıdır.<sup>77</sup> İç kontrollerdeki aksamalar sonucu, hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, üst yönetim ve diğer personel tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetimden kaynaklanan hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini ifade etmektedir<sup>78</sup>

#### 1.2.4.3. Stratejik Riskler

Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, Pazar analizi gibi riskler stratejik risklere örneklerdir.<sup>79</sup>

#### 1.2.4.4. Dış Çevre Riskleri

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

<sup>75</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006,s.14.

<sup>76</sup> Tanju Argun, **Risk Yönetimi**, 1999, <http://www.tanjuargun.com> (12 Haziran 2007).

<sup>77</sup> Tüsiad , **a.g.e.**, 2006, s.15.

<sup>78</sup> Üzer, **a.g.e.**, 2002, [http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2002\\_HEmreUzer.pdf](http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2002_HEmreUzer.pdf) s.4, (20 Mart 2006).

<sup>79</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.15.

düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.<sup>80</sup>

### 1.2.5. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, her türlü risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve giderilmesini kapsayan sistematik bir yönetim uygulamasıdır.<sup>81</sup>

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Problem haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce, risklerin belirlenmesini ve risklerin oluşma olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyen faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar.<sup>82</sup>

Risk yönetimi, getiri, sermaye ve riski ilişkilendiren; bunlar arasında optimum dengeyi kuran bir yaklaşım, yönetim tekniği ve yönetim anlayışıdır.<sup>83</sup> Bu bağlamda, risk yönetiminin felsefesi; riski azaltmak veya gidermek değil, riski yöneterek getiriyi ve sermayeyi optimum düzeyde kullanmaktır.

Risk yönetimi, bir organizasyonunun stratejik yönetiminin merkezi bir parçasıdır. Risk yönetimi, şirketlerin her faaliyetlerinde ve faaliyet portföyleri genelinde, sürdürülebilir karlılığı sağlamak amacıyla, faaliyetleri ile ilgili risklerini sistematik bir şekilde değerlendirdikleri ve yönettikleri süreçtir<sup>84</sup>

Risk yönetiminde bazı önemli noktalar;<sup>85</sup>

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

<sup>80</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.15.

<sup>81</sup> Kurnaz, **a.g.e.**, <http://www.niyazikurnaz.net/denetim/denetim-7.ppt#1>, (8 Haziran 2007).

<sup>82</sup> Fıkrıkoca, **a.g.e.**, s.14.

<sup>83</sup> Üzer, **a.g.e.**, 2002, s.4.

<sup>84</sup> Ferma, **Risk Yönetim Standardı**, <http://www.ferma.eu/>, s.3, (7 Haziran 2007).

<sup>85</sup> **Risk Yönetimi Ve Riskte Maruz Değer**, <http://www.baskent.edu.trc,s.2>, (26 Aralık 2006).

- Şirket içi tüm performans ölçütleri şirket çapında riske ayarlı kullanılmalıdır.
- Risk yönetimi belirsizliği kabul etmeli ancak onu elimine etmemeli ve saklamamalıdır.

### 1.2.6. Risk Yönetiminin Önemi

Risk yönetimi konusu son yıllarda meydana gelen uluslararası krizlerde belirleyici bir role sahip olması nedeniyle üzerinde pek çok çalışma ve düzenleme yapılan bir noktaya gelmiştir. Risk yönetiminin önemi son yirmi beş yılda önemli ölçüde artmıştır.<sup>86</sup> Bu gelişmenin başlıca sebepleri piyasalardaki değişkenlik, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, işlem hacmindeki artış ve türev araçlarındaki gelişimler olmak üzere dört ana grupta toplanabilmektedir.

#### 1.2.6.1. Piyasalardaki Değişkenlik

Piyasalardaki değişkenlik, risk yönetiminin öneminin artmasında etkili olan başlıca unsurdur. Döviz kurlarındaki hareketlilik, faiz oranlarındaki hareketlilik, hisse senedi piyasasındaki değişkenlik, mal piyasalarındaki değişkenlik, yasal çerçevede ortaya çıkan köklü değişiklikler, kıyı bankacılığının gelişmesi, mali hizmetler sektöründe globalleşme ve önemli tarihi gelişmeler (Sovyetler Birliği'nin dağılması, Avrupa Birliği'ndeki gelişmeler, Çin'in bir ekonomik güç haline gelmesi gibi) piyasalardaki oynaklığı artıran etkenler olmuştur.<sup>87</sup>

#### 1.2.6.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte, bilgisayar destekli simülasyon teknikleri gibi karmaşık hesaplamaların daha az zamanda, daha az maliyetle yapılması mümkün hale gelmiş, bu gelişme risk yönetiminde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.<sup>88</sup> Çünkü, dijitalleşme ve bilgi teknolojisinin gelişimi sayesinde, verilere daha rahat ve uzaktan erişim sağlanabilirken, bilginin kalitesi ile etkinliği artmakta ve analiz süreleri kısalarak maliyetler düşmektedir.

<sup>86</sup> **Risk Yönetimi**, <http://www.donusumkonagi.net/>, 22.02.2007).

<sup>87</sup> Üzer, **a.g.e.**, 2002, s.6.

<sup>88</sup> **a.g.e.**, 2002, s.7.

Ayrıca, veri denetim ve analizine yönelik olarak danışmanlık hizmeti veren ve finansal kuruluşun ihtiyaçlarına özel risk yönetimi bilgi sistemleri ve yazılımlar hazırlayan kuruluşların sayısının son yıllarda hızla artması da bilgi teknolojisindeki gelişmelerin risk yönetiminde ne denli önemli olduğunun başka bir göstergesidir.

### **1.2.6.3. İşlem Hacmindeki Artış**

Finansal piyasaların ve kurumların liberalizasyonu, iletişim, bilgisayar ve özellikle internet kullanımındaki hızlı gelişmeler, kurumsallaşma gibi faktörler, finansal piyasaların entegrasyonunu hızlandırmıştır. Bunun sonucunda piyasalar birbirlerinden daha çok etkilenmeye başlamıştır. Dünya çapında işlem hacminin artmasında, işlem gören mali araçlardaki çeşitlenmenin de etkisi olmuştur.

### **1.2.6.4. Türev Araçların Gelişimi**

Türev araçlar, değerleri dayalı oldukları menkul kıymetlere, oranlara, mallara veya endekslere göre belirlenen sözleşmeler olup, dayandıkları varlıklara göre “mala dayalı türev araçlar” ve “finansal türev araçlar” olarak ikiye ayrılmaktadırlar.

1972 yılına kadar alım satım konu olan türev araçlar belli mala dayalı vadeli işlem sözleşmeleri (futures) ve tezgah üstü olarak işlem gören çeşitli forward (standart olmayan vadeli işlem sözleşmesi) ve opsiyon sözleşmeleri iken, bundan sonra gelişmiş borsalarda işlem gören türev araçlarda önemli çeşitlenmeler görülmüştür. Söz konusu türev araçlar birbirleriyle birleştirilerek, çok daha farklı imkanlar sağlayan karmaşık yapıda yeni araçlar elde edilebilir. Bu tip araçlara melez türev araçlar adı verilmektedir.

1970’li yılların başında Bretton Woods sabit kur sisteminin bozulması ile birlikte döviz kurları ile oynayan spekülâtörler yeni arayışlar içine girdi. 01 Ocak 1999 ortak Avrupa para birimi Euronun daha da güçlendireceği “Finansal Türevler” ortaya çıktı. Forward, future, swap , option , tezgah üstü , leverage gibi finansal türevler birer risk yönetim ürünü haline geldi. Bunları iyi kullanabilen kurumlar başarılı oldular.<sup>89</sup>

Kuruluşların başarıları, problemleri oluşmadan önleyebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Problemlerin, oluşmadan önce çok daha erken aşamalarda, öngörülerek ortadan kaldırılması gerekir. Öngörülebilir potansiyel problemler yada riskler, mercek

<sup>89</sup> Argun, a.g.e., 1999, [http://www.tanjuargun.com/yazilar/risk\\_yonetimi.htm](http://www.tanjuargun.com/yazilar/risk_yonetimi.htm), S.8-9, (16 Mayıs 2007).

altına alınarak, kuruluşun yada programın başarısına olumsuz etkileri en aza indirgenmelidir. Risklerin öngörülmesi ve azaltılması çalışmaları, yalnızca problemlerin oluşmadan önce önlenmesini sağlamakla kalmayıp, önemli fırsatları da yakalama olanağı sunacaktır. Risk yönetimi ile iki açıdan yarar sağlanacaktır. Birincisi, problemlerin oluşmadan önlenerek ya da sonuca etkisini en aza indirgeyerek performans, maliyet ve çizelgede belirlenen hedeflere ulaşmaktır. İkincisi ise, büyük risklerin temel nedenlerinin belirlenerek, önleme çalışmaları ile atılım niteliğinde kazançlara ulaşmaktır. Yüksek riskli kararlar, risklerin iyi yönetilmemesi durumunda önemli kayıplara neden olabilecektir. Rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek, lider kuruluş olabilmek, yüksek risk almayı zorunlulu kılarken, önemli tehlikeler ve riskler içerir.<sup>90</sup>

Riskin incelendiği durum karmaşıklıktıkça kriterler arttıkça, karar verme daha da güçleşir. Karar verme mekanizmalarının çoğu, karar verme sürecinde başlangıç noktası olarak sezgi ve yargılarını kullanırlar; önemli riskler içeren kararlarda , yargı yada sezginsin ötesine gidebilmek, ancak risk yönetiminin sistematik olarak uygulanması ile mümkündür. Riskin kritiklik derecesi ve sonuca etkisi belirlenmelidir. Risk tüm işin aksamasına neden olacaksa, kabul edilmemeli ve riskleri zararsız hale getirecek yada tamamı ile ortadan kaldıracak risk azaltma planları ya da önlem planları geliştirilmelidir.

Risk yönetimi bir kez gerçekleştirilecek bir faaliyet değildir. Risk yönetimi, teknolojiye, tehdit ortamında veya sistemde meydana gelen değişiklikler sonrasında yinelenmelidir. Ancak bu şekilde yaşam döngüsü faaliyetlerinin içine yerleştirilerek sistem güvenliği garanti altına alınabilecektir.<sup>91</sup> Teknolojideki hızlı gelişmeler, teknik karmaşıklığın ve risklerin artmasına neden olmaktadır. Karar alma mekanizmaları, teknolojiye gelişmeleri dikkate almak zorundadır.

Risk yönetimi, riskleri değerlendirerek, etkisini en aza indirgeyerek süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin izlenmesi, sürekli iyileştirilmesi şeklinde yürütülür.

<sup>90</sup> Fıkrkoca, **a.g.e.**, s.12-14.

<sup>91</sup> Tubitak, “**Risk Yönetimi**”, <http://uekae.uekae.tubitak.gov.tr/>, (2 Haziran 2007).

Risk yönetimi aşağıdaki temel faaliyetleri içerir:<sup>92</sup>

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

Etkili bir risk yönetiminin sağlanması açısından risk yönetimi bilgi ve uygulama deneyimine sahip olunmalıdır. Risk yönetiminin başarıyla uygulanması, bilgi sahibi ve donanımlı çalışanların olmasına bağlıdır.<sup>93</sup>

### 1.2.7. Risk Yönetiminin Unsurları

Etkin bir risk yönetiminin temeli, risk yönetimi bilinci ve kültürünün tüm örgüt kademelerinde benimsenmesidir. Burada en önemli unsur, riski ve risk yönetiminin gereğini iyi algılayabilen yetişmiş insan kaynağıdır. Buna ek olarak, organizasyonel ve sistemsel altyapı ile risk ölçümüne ilişkin karar destek sistemleri de diğer önemli unsurlardır. Ancak, tekniği ve teknolojisi bakımından ne kadar başarılı risk modellerine sahip olursa da risk yönetiminde insan faktörü yine de en önemli unsurdur.

Risk profilini görebilmeye imkan veren günlük risk tarama sistemlerinin örgütçe benimsenmesi ve risk yönetiminin stratejik karar alma sürecinin bir bileşeni haline dönüştürülerek günlük kararlara uygulanabilmesi, finansal kuruluşun performansı

<sup>92</sup> Fıkrkoca, **a.g.e.**, s.14.

<sup>93</sup> Tbb Çalışma Grubu, “**Risk Yönetim Prensipleri**”, bankacılar dergisi.sayı 57, 2006, s.17.

açısından çok önemlidir. Risk günlük yaşamın bir parçası olduğuna göre, risk yönetimi de bir yaşam biçimi olmalıdır.<sup>94</sup>

Etkin bir risk yönetimi sisteminin temel unsurları şunlardır;

- Yönetim kurulunun risk yönetimi sürecini solo ve grup (konsolide) bazında oluşturması ve gözetim altında tutması,
- Uygulama usullerinin ve risk limitlerinin kurum çapında tesisi,
- Risk ölçümü, analizi ve izleme işlevlerinin gerçekleştirilmesi,
- Kurum çapında etkin bir “Yönetim Bilgi Sistemi”nin mevcudiyeti,
- Kurum çapında entegre ve doğru verilerin mevcudiyeti,
- Kullanılan onaylanmış risk modellerinin varlığı,
- Kurum çapında kapsamlı iç denetim uygulamasının bulunması,
- Kurum içinde “Risk Kültürü”nün oluşturulması.

Finansal kuruluşlarda risk yönetimi uygulamalarının etkin olabilmesi ve stratejik karar alma sürecinde beklenen faydası sağlayabilmesi için, geliştirilen sistem ve uygulamaların, kuruluşun risk profiline uygun olması önemli bir husustur.<sup>95</sup> Risk yönetimi uygulamalarının etkin olabilmesi için gerekli bir diğer husus, maruz kalınan risk seviyelerinin sermaye ile ilişkilendirilmesidir. Finansal kuruluşların risklilikleri nispetinde sermaye bulundurmalarını sağlayacak sistemleri oluşturmaları, bir bütün olarak finansal sistemleri şoklara karşı daha dayanıklı kılacaktır. Bu nedenle finansal kuruluşlardaki risk yönetimi uygulamaları, finansal sistemin ve ekonominin sağlıklı büyümesi için de son derece önemlidir.

### 1.2.8. Risk Yönetimi İhtiyacı

Şirketler sağlıklı bir risk yönetimi sistemi ile karşı karşıya kalabilecekleri olumsuzlukları hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde azaltılabileceklerdir. Böylelikle şirket üst yönetimleri enerjilerini ve ilgilerini anlık problemleri çözmek

<sup>94</sup> Üzer, a.g.e.,2002, s.8.

<sup>95</sup> İlhan Uludağ, **Risk Yönetimi**, finans kulüp konferansı açılış konuşması, 2006, <http://www.finanskulup.org>, s.2-3, (20 Aralık 2007).

yerine kurumun temel iş önceliklerine kanalize edebilme imkanını yakalayabilecekler ve önlerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.<sup>96</sup>

Risk yönetimi olası kayıpların etkilerini kontrol altında tutarak maliyetlerin azaltılmasına ve dolayısı ile şirket karının artırılmasına yardımcı olur. Risk yönetimi kayıpların olası büyüklüklerine göre çok daha düşük maliyetli önlemler ile potansiyel kayıpların önüne geçer.

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

Etkin bir risk yönetimi şirketlerin istikrarlı bir şekilde büyümesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bir şirket için sürdürülebilirlik sadece etkin bir risk yönetimi yaklaşımı ile mümkün olabilecektir. Aksi takdirde şirket hedeflerine giden yolda sürekli dalgalanmalara maruz kalabilecek ve büyük bir olasılık ile de hedeflerinden önemli ölçüde sapma gösterebilecektir.

Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek risk yönetiminin önemli amaçlarından biridir. Bu amaç kamuoyunda iyi bir imaj yaratılması yönünde de etkili olur. Sosyal sorumluluk misyonu, diğer hedefler için harcanmayacak ciddi miktarlarda kaynağın risk yönetimi aktivitelerine aktarılmasını gerektirebilir. Çevre ve çalışan sağlığı önlemleri ile ilgili yapılan yatırımlar veya iş süreçlerinde/modellerinde çevre sağlığı endişeleri ile yapılan radikal değişiklikler (Tesis kapama, taşıma, belirli iş kollarını bırakmak gibi) bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir.<sup>97</sup>

Risk yönetimi yasal ve idari gerekliliklere uyumu sağlayan önemli bir araçtır. Kurumlar faaliyet göstermekte oldukları sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya veya düzenlemeye bağlı olarak çalışmak zorundadırlar. Bu yasalara ve düzenlemelere aykırı olarak yürütülecek faaliyetler kurumun varlığını dahi tehdit

<sup>96</sup> Tüsiad, a.g.e., 2006, s.13.

<sup>97</sup> a.g.e., 2006, s.13-14.

edebilecek büyüklükte sonuçlar doğurabilmektedir. Şirket üst yönetimleri etkin bir risk yönetimi sistemi ile bu alandaki faaliyetleri arzu edilen düzeyde kontrol altında tutabilecek alt yapıya sahip olmaktadır.

Yukarıda bazı örneklerini vermiş olduğumuz risk yönetimi ihtiyaçlarının sayısını arttırmak mümkündür. Kurumun özellikleri ve faaliyet göstermekte olduğu sektörler gibi değişkenler bu ihtiyaçlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu liste ne kadar uzatılırsa uzatılsın, özetle risk yönetiminin şirketlerin var oluş amaçlarını yerine getirebilmeleri için olmazsa olmaz bir araç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### **1.2.9. Risk Yönetiminin Yararları**

Şirketlerde risk yönetiminin yararları şunlardır;<sup>98</sup>

- Kuruluşun piyasa, kredi, likidite, operasyonel ve yasal risklere karşı korunmasını sağlar.
- Finansal sistemin sistemik riskten korunmasını sağlar.
- Yatırımcıların korunmasını sağlar.
- Kuruluşun itibar kaybına uğramasını engeller.
- Etkin risk yönetimi ve iç kontroller hem finansal kuruluşların hem de finansal sistemin istikrarına katkıda bulunur, bu durum da yatırımcılar ve diğer tarafların sisteme güvenini sağlar.
- Kaynakların etkin bir şekilde dağılımına imkan sağlar.
- Hizmet kalitesini yükseltici etki yaparak, rekabet gücünü artırır.
- Makroekonomik açıdan bakıldığında, global ekonominin bulaşıcı finansal krizlerden korunmasının yolu da etkin risk yönetiminden geçmektedir. Bu nedenle, Meksika, Asya, Rusya, Brezilya ve son olarak da Türkiye krizlerini yaşamış olan IMF, Dünya Bankası, OECD ve BIS gibi uluslararası finansal kuruluşlar “riske hassas” yeni bir finansal mimari arayışı içindedirler. Söz konusu finansal yapıda; piyasaya duyarlı risk yönetimi, sağlam ve koruyucu uluslar arası standartlar ve şeffaflık artışı gündemin en önemli konuları arasında yer almaktadır.

<sup>98</sup> Üzer, **a.g.e.**, [http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2002\\_HEmreUzer.pdf](http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2002_HEmreUzer.pdf) , s.5, (7 Haziran 2007).

- Risk yönetimi makro ve mikro düzlemlerden gelen sinyalleri alıp yön belirleyerek, finansal kuruluşların geleceğini daha iyi öngörebilmelerine ve iş politikalarını geliştirebilmelerine yardımcı olur.

Risk yönetimi konusunda genel bir değerlendirme yapmak gerekirse;<sup>99</sup>

- Etkin bir risk yönetimi için güçlü özkaynak gereklidir.
- Kurumsal yönetim uygulamalarında şirket bünyesinde en iyi yaklaşımların benimsenmesi risk yönetimi işlevini icradan bağımsızlaştırır ve daha güçlü kılar.

- Risk yönetimi stratejik bir işlev olup, kuruluşa değer yaratmak amacıyla icra edilmelidir.

- Risk bilinmeden, ölçülmeden, sınırlanmadan ve azaltılmadan yönetilemez.

- Risk yönetiminin temelinde operasyonel risklerin kontrolü yatar.

- Risk alanların(icranın), özkaynak seviyesine ve performansa uygun olarak taşıdıkları risklere ilişkin hesap verebilirlik mekanizmalarının tesisi temel ilkedir.

- Risk ölçümlerinde kullanılan teknik ve yaklaşımlar gittikçe karmaşık ve zor bir nitelik kazanmakta, özel bir ihtisas gerektirmektedir.

- Risk yönetiminde muhtelif risklerin konsolide şirketler grubu bazında bütünleştirilmesinin en gerçekçi biçimde yapılması ve yönetilmesi günümüzde geliştirilmesi gerekli en önemli husustur.

Ayrıca, risk yönetiminde başarılı olan şirketlerin önemli kazançları olmaktadır. Bu kazançları maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür:<sup>100</sup>

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmak,
- Şirketin girişimcilik özelliğini kaybetmeden bilinçli risk alabilmesi,
- İlgili mercilere sunulan bilginin tutarlılığı,
- Paydaşlarla iletişimde güven yaratabilmek,

<sup>99</sup> Yüzbaşıoğlu, a.g.e., 2003, s.35.

<sup>100</sup> Argüden, Yılmaz, **Riskleri Yönetmek**, <http://www.kobifinans.com>, (02 Haziran 2007).

- Kurumsal itibarın yüksek olması,
- Stratejik hedeflere ulaşmak üzere odaklanmanın ortaya çıkan riskler nedeniyle kaybedilmemesi ve
- Uzun vadeli değer yaratma potansiyeli.

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

### **1.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ**

Kurumsal risk yönetimi, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu fırsat ve tehditler karşısında alınacak tutumu belirleyip kararlaştırmayı sağlamaktadır. Kurumsal risk yönetimi riskin çok olduğu ortamlarda şirket yönetimlerinin daha etkin çalışmasını sağlar; Türkiye gibi hareketli piyasalarda ise bu bir avantaj haline gelmektedir. Konuya ilişkin kavram ve öğelere aşağıda yer verilmiştir.

#### **1.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı**

Kurumsal risk yönetiminin en önemli dayanak noktası, şirketlerde temel amacın ortaklara kâr sağlamak olmasıdır. Bütün şirketlerin faaliyetlerinde belirsizliklerle karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durumdur. Belirsizlikler, hem şirket değerlerini azaltma riskini hem de değer arttırma fırsatlarını beraberinde getirmektedir. Şirket yöneticileri için asıl sorun, ortaklar için değer üretmeye çalışırken ne kadar belirsizliğe hazırlıklı olacaklarının belirlenmesidir.<sup>101</sup>

Kurumsal risk yönetimi belirsizliklere bağlı olarak ortaya çıkan risklerin ve fırsatların daha etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Şirketler için küreselleşme, teknoloji, yeni yapılanmalar, değişen pazarlar, rekabet ve yasalar, belirsizlik yaratan ana sebepler arasında gösterilebilmektedir.

<sup>101</sup> PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, infomag yayıncılık, Pınarbaşı Matbaacılık, 2006, İstanbul. <http://www.pwc.com/tr> s.18, (30 Haziran 2007).

Belirsizlik, olayların olma olanaklarını ve buna bağlı etkilerini iyi belirleyememenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde kurumun stratejik kararları da belirsizlikleri ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, büyüme stratejisi başka ülkelere açılmak olan bir şirket için seçilen bu strateji, yeni ülkenin politik durumuna, kaynaklarına, pazarlarına, dağıtım kanallarına, işgücü kapasitesine ve maliyetlerine bağlı olarak şirket için bazı risk ve fırsatlar sunmaktadır. Kurumsal risk yönetimi bu risk ve fırsatları kullanarak değer yaratmak ve yaratılan değerleri korumayı hedeflemektedir.<sup>102</sup>

Kurumların coğrafi sınırları aşarak tüm dünyaya yayılmaları ve çok farklı iş kolları içerisinde olmaları, risklerin birbirine iyi şekilde bağlanmamış bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışlarının, menfaat gruplarının ihtiyaçlarının giderilmesinde yetersiz kaldığını göstermiştir. Özellikle 90'lı yılların sonunda başta ABD olmak üzere tüm dünyada yaşanan şirket skandalları bu ihtiyacı en yüksek noktaya taşımıştır. İşte bu ihtiyaç Kurumsal Risk Yönetimi kavramının iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olması yolunu açmıştır.<sup>103</sup>

TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu Kurumsal Risk Yönetimini şöyle tanımlamaktadır; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

Tamer Saka, kurumsal risk yönetimini şu şekilde tanımlamıştır; “bir kuruluşun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, şirket çapında strateji belirlenmesinde uygulanan, kurumu etkileyebilecek potansiyel olayların belirlenmesi ve risk alma isteği seviyesindeki risklerin yönetilmesi için tasarlanmış, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için makul güvence sağlayan sistematik bir süreçtir.”<sup>104</sup>

<sup>102</sup> a.g.e., 2006,s.18.

<sup>103</sup> Tüsiad, a.g.e., 2006,s.16.

<sup>104</sup> Tamer Saka, **Sabancı Holding Kurumsal Risk Yönetim Uygulamaları**, 2006, <http://www.dyh.com>, s.3, (14 Aralık 2007).

Kurumsal risk yönetimi ; Bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu fırsat ve tehditler karşısında alınacak tutumu belirleyip kararlaştırmak ve fırsat ve tehditleri raporlamak için kurumun her yerinde ve kademesinde yapılandırılmış planlı, uyumlu, tutarlı ve sürekli bir süreçtir.<sup>105</sup>

### 1.3.2. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Temel Öğeler

Kurumsal risk yönetimi, kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanlarından etkilenen, strateji belirlemede ve bütün kurum içerisinde uygulanan, kurumu etkileyebilecek olası olayların belirlenmesinde, kurumun almayı arzu ettiği derecede riski yönetmede kullanılan ve kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul bir oranda güvence veren bir uygulamadır.

Kurumsal risk yönetiminin bu tanımı aşağıdaki temel öğeleri içerir;<sup>106</sup>

- Bütün kurumda süregelen ve devam eden bir süreçtir,
- Kurumun her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir,
- Kurumun iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır,
- Tüm kurumu ilgilendiren riskler dâhil olmak üzere kurumun her seviye ve bölümünü kapsar,
- Şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi için tasarlanmıştır,
- Şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak kurumun yöneticilerine ve yönetim kuruluna makul bir derecede güvence sağlar,
- Bir veya daha fazla fakat birbiri ile kesişen kategoriler içindeki hedeflerin başarılmasına yönelmiştir. Kendisi bir sonuç değildir, sadece sonuca ulaşmak için bir araçtır.

Yukarıda kısaca tanımlanan temel öğeler, aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

<sup>105</sup> M.Ali Madendere, “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, Çeviri, 2005.(9 Mayıs 2007).

<sup>106</sup> Tüsiad, a.g.e., 2006, s.17.

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

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

Strateji belirlemede kullanılır: Şirkette amaç ve vizyonun belirlenmesinde, bu amaç ve vizyonu gerçekleştirilmesinde yardımcı olacak hedeflerin belirlenmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimi, riski alternatif stratejilerine göre değerlendirdiği için kurumlarca strateji belirleme aşamasında kullanılmaktadır.

Kurumun tamamında uygulanır: Kurumsal risk yönetimi stratejik planlama ve kaynakların dağıtımından, pazarlama ve insan kaynaklarına kadar kurumun her seviyedeki işlemlerini ilgilendirir. Yönetim birbiriyle bağlantılı riskleri, kurumun risk portföy perspektifinden değerlendirir. Birbiri ile alakalı risklerin tanımlanmasını ve risklerin toplamının kurumunun arzuladığı risk oranıyla aynı düzeyde olmasını sağlamaktadır.

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

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

Sonuç değil, sonuca ulaşmak için bir araçtır: Kurumun misyonunun belirlenmesi sırasında, yönetim stratejik amaçları belirler, hangi stratejilerin kullanılacağına karar verir ve kurum hedeflerine ve stratejiye bağlı olarak gelişen diğer hedefleri belirler.

Kurumsal risk yönetiminin şirketlerin güvenilir raporlama, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında hedeflerine ulaşmasında güvence sağlaması beklenebilir. Bu konulardaki hedeflere ulaşılması kurumun kontrolündedir ve kurumun bu konularla alakalı diğer aktivitelerini nasıl uyguladığına bağlıdır. Kurumsal risk yönetimi kötü yargı ve kararları veya operasyonel hedeflerin başarısızlığa uğramasına neden olabilecek dış etkenleri önleyemez. Fakat yönetimin daha iyi karar verme şansını artırır. Bu amaçlar için Kurumsal risk yönetimi yöneticilere ve yönetim kuruluna, kurumun hedeflerine zamanında ulaşması yolunda nerede olduklarını belirtmek konusunda makul bir oranda güvence verir.<sup>107</sup>

### **1.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Aktiviteler**

Kurumsal risk yönetiminin uygulama kapsamı söz konusu kurumun insan ve teknik altyapısının yeterliliğine, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine, stratejik hedeflerine, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu coğrafyalara ve en önemlisi kurum hissedarlarının risk alma profillerine yakından bağlıdır. Her kurum kendi durumunu ve hedeflerini dikkate alarak kendisi için en uygun yaklaşımı ve kapsamı geliştirmek zorundadır.<sup>108</sup>

<sup>107</sup> PricewaterhouseCoopers, **a.g.e.**, s.22.

<sup>108</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.17.

Kurumsal risk yönetimi kapsamındaki aktiviteler şunlardır; <sup>109</sup>

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

Özel veya devlet sektöründeki kuruluşların ya da kar amacı gütmeyen kuruluşların tümü, operasyonlarında bir belirsizlikle karşı karşıyadır. Kurumsal risk yönetimi kuruluşların belirsizlikle ve buna bağlı riskle mücadele etmeleri için bir çerçeve oluşturmalarını sağlar. <sup>110</sup>

Türkiye'deki kuruluşlar henüz operasyonlarına risk temelli bir yaklaşım uygulamamaktadırlar. Standartların uygulanmasında Türk bankaları yabancı yatırımları çekmek için öncülük etmekte ise de, onlar bile operasyonel risk yönetimini yeni tanımakta ve ilgili departmanları yeni yeni oluşturmaktadırlar.

<sup>109</sup> Madendere, **a.g.e.**, (9 Mayıs 2007).

<sup>110</sup> Zeynep Meriç, "**Kurumsal Risk Yönetimi**", <http://www.elegans.com.tr> (14 Mart 2006).

Kurumsal risk yönetimi risk dolu ortamlarda yönetimlerin daha etkin çalışmasını sağlar; Türkiye gibi hareketli piyasalarda ise bu bir avantaj haline gelmektedir.<sup>111</sup>

Kurumsal risk yönetimi, operasyonel, finansal ve piyasa risklerinin etkin bir şekilde entegre edilmesini ve yönetilmesini gerektirir. Kurumsal risk yönetiminin birinci adımı, her düzeyde ölçülebilir risklerin tanımlanmasıdır. Bazen risklerin hangi kategoriye girdiğini tanımlamak zordur. Bu nedenle Kurumsal risk yönetimi, tüm organizasyon içerisinde, ortak bir risk yönetimi lisanının oluşturulmasına yönelik yapılan çalışmaların bütünüdür.<sup>112</sup>

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

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

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

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetim felsefesinin, şirketin tüm operasyonları ile birlikte, bir bütün halinde ele alınmasını gerektirir: Tedarikçilere, müşterilere ve yatırımcılara kadar oluşabilecek tüm riskler incelenmelidir. Riske karşı duyarlı olmak, kurumsal kültürün bir parçası haline gelmelidir. Bazı şirketler bu nedenle bir risk yöneticisi (Chief Risk Officer) istihdam etmektedirler.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> a.g.e, <http://www.elegans.com.tr> (14 Mart 2006).

<sup>112</sup> Faruk Türkoğlu, “Risk yönetimi”, 2006, <http://www.referansgazetesi.com/> (17 Mayıs 2007).

<sup>113</sup> Türkoğlu, a.g.e., 2006, <http://www.referansgazetesi.com/> (17 Mayıs 2007).

Kurumsal risk yönetimini özellikle çok uluslu firmalarda olmazsa olmaz görev tanımı haline gelmiştir. Özellikle halka açık şirketlerde hissedarlarına mümkün olan en yüksek değeri sağlama amacına ulaşmada aracı görev üstlenen CRO' nun başında bulunduğu kurumsal risk yönetimi anlayışının şirketlere sürdürülebilir büyüme ve kârlılık maratonunda kayıtsız şartsız destek sağlamaktadır. Kurumsal risk yöneticisinin belli başlı görev alanlarını şöyle sıralayabiliriz: <sup>114</sup>

- Kurumun tüm faaliyetleri hissedarların risk alma isteği seviyesi ile paralel olmalıdır.
- Risk yönetimi risk almak değildir. Doğru riski doğru maliyetle üstlenme sanatıdır.
- Şirketlerin performansı nihai olarak riske göre ayarlanmış getiri esasına göre hesaplanmalıdır.

#### **1.3.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Sorumluluk**

Risklerin yönetilmesini sağlamaya yönelik genel ve nihai sorumluluk yönetim kurulundur. Uygulamada yönetim kurulu, risk yönetimi çerçevesinin işleyişini, kurumsal risk yönetimi kapsamındaki 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.

Kurum içindeki herkes Kurumsal risk yönetiminin başarılmasında rol sahibidir. Ancak risklerin tanımlanması ve yönetilmesindeki temel sorumluluk yönetime düşmektedir. <sup>115</sup>

#### **1.4. İÇ DENETİM**

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

<sup>114</sup> Ali Saydam, **CRO**, 2006, <http://www.marketingturkiye.com/>, (23 Mart 2007).

<sup>115</sup> Madendere, **a.g.e.**, (9 Mayıs 2007).

### 1.4.1. Denetim ve Kontrol Kavramları

Denetim, belli bir ekonomik birime ve bir döneme ait bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini saptamak amacıyla, bu bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini tarafsızca araştıran ve sonuçlarını değerlendirerek ilgili kullanıcılara bir rapor halinde sunmayı esas alan sistematik bir süreçtir.<sup>116</sup>

Bu tanımın ana noktalarını şöyle irdeleyebiliriz:<sup>117</sup>

- Sistematik bir süreç olma özelliği: Denetimin mantıksal, planlanmış ve örgütlenmiş basamaklar veya prosedürler serisi olmasını ifade etmektedir.
- Doğru ve güvenilir bilgi toplama ve değerlendirilmesi: Bilgilerin ölçütlere uygunluğu konusundaki incelemenin ve sonuçların değerlendirilmesinin peşin hükümsüz ve tarafsız yapılması gerektiğini belirtir.
- Ekonomik birime ve bir döneme ait bilgiler, bireysel veya işletmeler tarafından ilgili taraflara sunulan bilgilerdir. Bunlar denetim konusunu teşkil eder. Bilgiler, finansal tablo, iç faaliyet raporları, vergi raporları vb. kaynaklardan oluşur.
- Önceden belirlenmiş ölçütler, bilgilerin yargılanacağı standartlardır. Ölçüt, kanun koyucu bir merci tarafından emredilmiş kurallar, yönetim tarafından oluşturulan bütçe veya diğer ölçümlerdir.
- Sonuçların rapor halinde sunumu, bir döneme ait toplanan bilgilerin güvenilirliğini artırır veya azaltır.
- İlgili kullanıcılar denetçinin bulgularından yaralanan bireylerdir. Bunlar ortaklar, yönetim, kreditorler, devlet ve halktan oluşur.

Kontrol kavramı, önceden belirlenmiş politikalar ve kararlar vasıtasıyla işletmeyi belirlenen bir amaca ulaştırma gücünün işletmede mevcut oluşu olarak tanımlanabilir. Denetim ise, bugünkü uygulamaların etkinliğini ölçen ve bu uygulamaları önceden belirlenen bir amaca yönlendiren süreçtir. Denetim işletmede

<sup>116</sup> Niyazi Kurnaz, Denetim, <http://www.niyazikurnaz.net/denetim/denetim-1.ppt>, (8 Haziran 2007).

<sup>117</sup> Münevver Yılcı, **İç Denetim**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları no:086, Eskişehir, 2003, s.7-8.

kontrolü sağlamada önemli bir araçtır. Kontrol ise içerisine denetimi de alan çok daha geniş anlam ifade eden bir kavramdır.<sup>118</sup>

#### 1.4.2. İç Denetim Kavramı

İç denetim; kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir. İç denetçiler, risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar.<sup>119</sup>

IIA'nın İç Denetimin tanımı ise şöyledir: "İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur".<sup>120</sup>

İç Denetim Tanımının Unsurları;<sup>121</sup>

- Objektif olunması,
- Güvence ve danışmanlık hizmeti verilmesi,
- Kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak,
- Kurumun hedeflerinin geliştirilmesine yardımcı olunması,
- Risk yönetimi, iç kontrol süreçleri ve yönetsel süreçlerin denetimi,
- Sistemli ve disiplinli çalışma,

İç denetim bir organizasyonun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için tasarlanmış bağımsız ve tarafsız bir güven ve danışma eylemidir. İç denetim, bir organizasyonun risk yönetimi, kontrol ve kurumsallıkla ilgili süreçlerinin etkinliğini

<sup>118</sup> Yılancı, a.g.e., s.7-8.

<sup>119</sup> H.Abdullah Kaya, **İç Denetim Sunumu**, <http://www.bumko.gov.tr/>, 2006 Ankara,s.6.

<sup>120</sup> Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA), "Avrupa'da İç Denetim" 2005, s.26.çeviri..

<sup>121</sup> Kaya, a.g.e., s.7.

değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşım getirerek organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardım eder.<sup>122</sup>

Bu tanımlama iç denetçiler ile iç denetimden beklentilerin, işletmelerin ve teknolojinin içerisinde bulunduğu büyük değişim nedeniyle ulaştığı noktayı göstermektedir. Artık iç denetimden, geriden gelip bir şeyler olduktan sonra tespitte bulunması değil, öne geçerek öngörülerde bulunması sadece riskleri değil yanı sıra fırsatları da ortaya koyması bekleniyor. Kuşkusuz bu tanımlamanın daha önceki tanımlamalardan en önemli farkı bu noktadır. Artık bir inceleme ve değerlendirmeden çok, değer katma ve geliştirme işlevi ön plana çıkmış durumdadır. Bu değer katma ve geliştirme işlevinin yerine getirilebilmesi için iç denetimin ilgilenmesi gereken üç temel alan söz konusudur. Bunlar;<sup>123</sup>

- Risk yönetimi
- Kontrol
- Kurumsallık

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

### 1.4.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

Modern iç denetimin oluşumu 1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. İç Denetimin Sorumlulukları Hakkında Tebliğ İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1947 yılında yayımlanmıştır. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları ise aynı Enstitü tarafından 1978 yılında uygulamaya konulmuştur.<sup>124</sup> Bu süreçten sonra, güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan birinin iç denetim birimi kurmak olması nedeniyle pek çok şirket iç denetim kadrolarını oluşturmuşlardır.

İç denetim birimi, risk yönetiminde kullanılan önemli kontrol birimidir. Yüksek risk bölgesinde tanımlanan iş alanları daha sık denetime tabi tutulmaktadır. Bu bağımsız birim, iş süreçlerini kontrol eder, faaliyetleri destekler ve yönetime, ilgi

<sup>122</sup> Niyazi Kurnaz, "Güncel Denetim Yaklaşımları", <http://www.niyazikurnaz.net/>, (8 Haziran 2007).

<sup>123</sup> Yılancı, **a.g.e.**, s.11.

<sup>124</sup> Yörükler Sacit, **Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve**, 2004, <http://www.tesev.org.tr>, s.4, (26 Aralık 2007).

alanına uygun alanları aydınlatan denetim raporları sunar. Bir iç denetim yapısının etkinliğinin yüksekliği, yönetimin muhasebe verileri ve mali tablolar hakkında güvencesinin de yükselmesi anlamında gelir.<sup>125</sup>

İç denetim uygulamasının kısa sürede benimsenerek yaygınlaşmasında en büyük neden, geçmişte sadece denetimin finansal usullere uygunluğu ifade ederken, günümüzde finansal konularda olduğu kadar finansal olmayan konularda da verimlilik ve etkinliği arttıran şirketin amaçlarına ulaşmasında yön gösteren bir uygulama konumuna gelmesidir.

#### **1.4.4. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri**

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

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

*Yönetime Danışmanlık ve Yardım:* İç denetçiler sadece işletmedeki hata ve hileleri tespit etmekle kalmaz, ayrıca ileride benzer sorunların yaşanmaması için yöneticilere danışmanlık hizmetinde de bulunurlar. Günümüzde iç denetçiler, birçok

---

<sup>125</sup> Clarke, a.g.e., s.4.

organizasyonda, hedeflerin başarılmasında, denetim, danışmanlık ve eğitmenlik yaparak yönetime yardımcı olan, yönetim takımının üyeleri olarak görülmektedir.

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

*Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı:* Günümüzde pek çok işletme, özellikle muhasebe çalışanlarından kaynaklanabilecek aksaklık, hata ve hile olasılıklarına karşılık kontrole gereksinim duymaktadır. İşletmeler için bir diğer tehdit unsuru ise boşa harcamadır. Hile genellikle belirli işlemlerde yapılmaktadır. Fakat boşa harcama sürekli ve tüm işletme faaliyetleri için söz konusudur. İşletmenin büyük ölçüdeki gizli maliyetlerinden bir tanesi üretim araçlarının atıl kapasitede kullanıldığı boşa harcamalardır. Dolayısıyla oluşturulacak olan kontroller boşa harcamayı önleyici ya da harcamamayı özendirici nitelikte olmalıdır.<sup>126</sup>

#### **1.4.5. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı**

Etkin bir iç denetim sisteminin en önemli görevlerinden biri tüm risklerin tespit edilmesi ve minimize edilmesi için uygun öneriler geliştirilmesidir.

İç denetim faaliyeti, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilen bir faaliyettir. İç denetim faaliyetinin kapsamı yalnızca harcamalar/ödemeler ile gelir işlemleri (gelir, gider, taşınır ve taşınmaz mallara, haklara ilişkin tüm mali iş ve işlemler) olmayıp, idarelerin tüm faaliyet ve işlemleri, süreçleri denetim kapsamındadır.<sup>127</sup>

Uluslararası para ve finans piyasalarında gelişmeler neticesinde, iç denetim sistemi giderek önemini ve ağırlığını artıran bir konu haline gelmiştir. İç denetim, piyasalardaki disiplinin sağlanması, risklerin azaltılıp, kontrol altında tutulması,

<sup>126</sup> Niyazi Kurnaz, “İç Denetim ve İç Kontrol Sistemi”, <http://www.niyazikurnaz.net>, (8 Haziran 2007).

<sup>127</sup> C. Sabri Midyat, **Teftiş, Geleneksel Denetimden İç Denetime II**, 2007, <http://www.stratejikboyut.com>, (20 Aralık 2007).

ekonomik krizlerin engellenmesi ve ekonomik faaliyetlerin daha güvenilir bir ortamda yürütülmesi açısından önem arz etmektedir.

Yenilikçilik, yaratıcılık, verimlilik gibi kaynaklara odaklanırken, bunların doğru kullanılıp kullanılmadığının kontrol edilmesi de yine iç denetimle sağlanmaktadır. Para ve mal kaybını önlemek, hatalı kararlar verilmesini engellemek, hile ve suistimallere izin vermemek iç denetimin diğer sorumlulukları arasındadır. Tüm bunlar, aslında iç denetim faaliyetinin bir işletmede verimlilik üzerindeki önemini kendiliğinden ortaya koymaktadır.<sup>128</sup>

İç denetim sisteminin başarıyla uygulanması halinde; yönetim sorumluluğu ilkesi başarıyla uygulanabilecektir. Üst yöneticilere, kurum çalışanlarına, kamuoyu ve kurumla ilgili taraflara güvence sağlayacaktır. Geçmişe ve mevzuata odaklı denetim sistemimiz, uluslararası uygulamalar paralelinde geliştirilmiş olacaktır. AB mevzuatı ile uluslararası uygulama ve standartlar denetim alanında yakalanmış olacaktır. Ayrıca, kamu idarelerinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına olanak sağlanacaktır.<sup>129</sup>

İç denetim esas itibariyle, kurulu iç kontrol sisteminin amaçladığı gibi çalışıp çalışmadığını inceleyen ve bu yönde üst yönetime rapor veren bir birimdir. Amacı; üst yönetim kararlarının bir yansıması olan yönetmelik ve yazılı emirlere ne derece uyulduğunu tespit ve varsa olumsuz gelişmeleri rapor etmektir. Böylece üst yönetimde objektif ve tarafsız bilgilerin sayesinde gerekli önlemleri alma imkanına kavuşur. Ancak teknolojik gelişme ve özellikle bilişim alanındaki meydana gelen gelişmeler işletme yönetiminde risk algılama ve risklere karşı korunma gereğini doğurmuş ve bu durumda iç denetim birimlerinin görev alanlarını genişletmiş, rapor veren birim olmaktan çıkararak, alınacak kararlara destek veren birim haline getirmiştir.<sup>130</sup>

<sup>128</sup> A. Kamil Uzun, **İç Denetim Verimliliğinin Bekçisidir**, <http://www.kobifinans.com.tr/>, (13 Nisan 2007).

<sup>129</sup> Kaya, **a.g.e.**, <http://www.bumko.gov.tr/>, (17 Mayıs 2008).

<sup>130</sup> Mahmut Demirbaş, **“İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler”**, 2005, <http://www.bddk.org.tr/> s.186, (20.12.2006).

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İÇ DENETİMİN VE İÇ DENETÇİNİN RİSK YÖNETİMİNDE**  
**ÜSTLENDİĞİ YENİ ROL**

## **2.1. İÇ DENETİM TANIMINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER VE RİSK YÖNETİMİ**

### **2.1.1. İç Denetim Tanımının Değişmesi**

ABD İç Denetim Enstitüsü mesleğin geleceğe bakışını kavrayacak biçimde ve daha üstün nitelikte bir denetim hizmetinin sunulabilmesi amacıyla geleneksel iç denetim tanımına güvence ve danışma ifadelerini dahil ederek iç denetime yeni boyutlar kazandırmıştır.

Yeni tanımdaki farklılık kuruluşla hizmet sağlamak üzere iç denetim bakımından farklı yolların bulunduğu varsayılmasından gelmektedir. Ayrıca iç denetçilerin geleneksel denetim değerlerini zedelemeksizin danışma ve tavsiyelerde bulunma türünden faaliyetler aracılığıyla ek değer yaratabilecekleri kabul edilmektedir.

Öte yandan yeni tanım, iç denetimin kapsamı içindeki kontrollere gene yer vermekte ve yenilerde önem atfedilen risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarını da içermektedir. Böylece iç denetimin denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir kaynağı olduğu kabul edilmekte ve bu konularla ilgili sorumlulukların paylaşıldığı görülmektedir.

İç denetim elemanları organizasyonlarında değişen çalışma ortamını ve anlayışını dikkate alarak geleneksel denetim yaklaşımın fonksiyonel olmadığını fark etmektedirler. Geçmişte iç denetim elemanları bağımsızlıklarını sürdürme ve koruma adına kendilerini yöneticilerden ve diğer çalışanlardan izole ederlerdi. Genellikle üzerinde durulan hususlar şunlardı:

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

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

İç denetim elemanları gerçekleştirdikleri fonksiyonun organizasyon içinde bir farklılık yaratmasını ve bunun sürmesini istiyorlarsa bakış açılarını değiştirmek, yaklaşımlarını köklü bir biçimde yeniden dizayn etme gereği duymaktadırlar.

Bu yeni yaklaşımdan iç denetim pratikleri de etkilenmekte, üst yönetimleriyle potansiyel çekişme yaratan geleneksel rolünden, başka bir deyişle kontrol yetersizliklerini yönetime raporlama anlayışından giderek uzaklaşmaktadır.

### 2.1.2. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Rolü

Modern profesyonel iç denetim uygulamaları için temel dönüm noktası, İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors – IIA) nın 1941 yılında kurulması ile olmuştur. Bu dönemden sonra sistematik boyut kazanan iç denetim organizasyonlar için daha çok önem kazanmıştır.<sup>131</sup> 1947 yılında yayınlanan, IIA tarafından İç Denetimin Sorumlulukları Hakkında Tebliğ iç denetimi, “kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir”, şeklinde tanımlamıştır.<sup>132</sup> 1950’lerden önce organizasyonlardaki iç denetim faaliyetleri; finansal denetimlere ve finansal işlemlerin doğruluğunun değerlendirilmesi rolünü üstlenirken zaman içinde işletme faaliyetleri ve yapılarında meydana gelen değişimler ile birlikte bu tanımın iç denetim mesleğince yürütülen faaliyetleri tam olarak kapsamadığı görüşünde birleşilmiştir.

İşletmeler, 1990’lı yıllarda faaliyette buldukları çevre itibarıyla önemli ve hızlı bir değişim ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu değişimin temel unsurları, mal ve hizmetlerde globalleşme, teknolojilerde hızlı bir şekilde gelişen yenilikler, talepteki hızlı değişim ve ürün ömrünün kısalması olarak sayılabilir.

Özellikle teknolojinin gelişimi ile birlikte oluşan yeni yapı, iç denetim fonksiyonunu, iç denetçinin profilini ve iç denetimin çehresini değiştiren bir nitelik arz

<sup>131</sup> Sacit Yörüker, **Sayıştay Uzman Denetçisi Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Hakkında Notlar**, Kasım, 2003.

<sup>132</sup> Institute of Internal Auditors, 2002.

etmektedir Artık, iç denetimden, geçmişe yönelik tespitte bulunması değil, risklerin yanı sıra fırsatları da ortaya koyması beklenmektedir.<sup>133</sup>

İş dünyasında meydana gelen değişmelere paralel olarak organizasyonlarda, maliyet yapıları ve kontrol mekanizmalarında bir takım düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu alanlarda yapılan düzenlemelere ve yönetimin iç denetim ve iç kontrollere bakışındaki farklılıklara bakmak, iç denetimin değişen rolünün anlaşılmasında faydalı olacaktır.<sup>134</sup>

- Organizasyonla ilgili değişiklikler
- Maliyet yapısıyla ilgili değişiklikler
- Kontrollerle ilgili değişiklikler

Yukarıdaki gelişmelere paralel olarak mesleğin geleceğine bakışını da kavrayacak şekilde IIA, Haziran 1999’da yeni bir iç denetim tanımlaması yapmıştır. Bu tanıma göre iç denetim: İşletmelerin operasyonlarını geliştirerek katma değer yaratmak amacıyla oluşturulan bağımsız ve objektif bir danışmanlık ve denetim aktivitesidir. İç denetim aynı zamanda işletmelerin amaçlarına ulaşması için mevcut risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim işlevlerini değerlendirerek, etkinliklerin artması için sistematik bir yaklaşım getirmeyi amaçlamaktadır.

**Tablo 3.1. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı**

1950’li yıllar	İşletme varlıklarının korunması
1960’li yıllar	Süreç İç Denetimden Beklenen Faydalar
1960’li yıllar	İşletme verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi
1960’li yıllar	Uygunluk denetiminin yapılması
1980’li yıllar	İşletme etkinliğinin denetlenmesi
1990’li yıllar	İşletme amaçlarına ulaşılması
2000’li yıllar	İşletmeye artı değer katma

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

<sup>133</sup> A. Kamil Uzun, **İç Denetimin Fonksiyonunu Değiştiren Unsur: Teknoloji**, risk&e-denetim, Active, Kasım-Aralık 2001.

<sup>134</sup> Baran Özeren, “İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları”, İnceleme, Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ağustos, Ankara, 2000, s.33.

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

### 2.1.3. İç Denetimin Kalite Güvencesi

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan ve etkinliğini sürekli gözleyen bir kalite güvencesi ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir. Bu program, dönemsel iç ve dış kalite değerlendirmelerini ve devamlı iç gözlem faaliyetini içermelidir. Programın her parçası, iç denetim faaliyetinin katma değer yaratmasına, kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olmalı ve iç denetim faaliyetinin Etik Kurallarına ve Standartlara uyması konusunda güvence sağlamalıdır.<sup>135</sup>

Uluslararası İç Denetim Standartları, nitelik ve performans standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarının bir yönetmelikte tanımlanması, bağımsızlık ve objektiflik, mesleki yeterlilik, mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve geliştirme programı nitelik standartlarını oluşturmaktadır. İç denetim faaliyetinin yönetimi, işin niteliği, görev planlaması, görevin yapılması, sonuçların raporlanması, gelişmelerin izlenmesi, bakiye riskin yönetimce üstlenilmesi ise performans standartlarıdır. Söz konusu standartlar uygulama önerileri ile desteklenerek iç denetçilere çalışmalarında kılavuzluk sağlanmaktadır. Standartlar, (IIA) Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü-Standartlar Kurulu tarafından belirlenmekte ve sürekli gözden geçirilerek geliştirilmektedir. Standartlar, iç denetim faaliyetinin güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kalite garantisini sağlamaktadır. Ayrıca IIA tarafından yayınlanmış olan "Etik Kurallar" ile iç denetim mesleğinin iş ahlakı kültürü geliştirilmektedir.<sup>136</sup>

İç denetimin standartlarına ve etik kurallarına uygun yapılmaması özel durum açıklaması gerektirir ve kurumsal yönetim riskini oluşturur.

<sup>135</sup> Türkiye iç denetim enstitüsü, <http://tide.org.tr/>, (12 Şubat 2008).

<sup>136</sup> A. Kamil Uzun, **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü**, <http://www.irc.com.tr/>, s.2, (05 Hairan 2007).

#### 2.1.4. Değişimin İç Denetim Üzerindeki Etkileri

Günümüzde denetçilerin ilgi alanını oluşturan kontrol ve yönetim dünyasında yaşanan anlayış ve kültür değişikliği iç denetim rolü, denetim yaklaşımı ve iç denetçinin profili üzerinde etkili olmaktadır.<sup>137</sup>

ABD İç Denetim Enstitüsünün “Yeni Uygulamalar Aracılığıyla İç Denetimin Güçlendirilmesi” başlıklı raporu gelecekte iç denetçilerin profilini değiştirecek ve mesleğin yeni rolüne işaret edecek nitelikte birkaç eğilim belirlemektedir. Her bir eğilim iç denetim açısından yeni talepleri ortaya çıkarmakta, zorlukları beraberinde getirmekle birlikte yeni fırsatlar sunmaktadır. Doğal olarak da, dinamik bir iç denetim personeline duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Bu fırsat ve zorluklar:<sup>138</sup>

- Veri güvenliği yeni yüzyılın en büyük önemli risklerinden biridir. İç denetim elemanları uzmanlıkları sayesinde bilgi sistemlerinin sorunları ve riskleri açısından organizasyonlara yardımcı olabilirler.

- Küreselleşme organizasyonların faaliyet gösterdikleri alanlardaki prensiplerin, düzenlemelerin ve kültürlerin karmaşıklığını artırmaktadır. Uluslararası Kalite Standartları ve Uluslararası Çevre Standartları türünden standartlara uygunluğun değerlendirilmesi bakımından denetçiler önemli roller üstlenecek konumda gözükmektedirler.

- Kamusal alan ve yasal platformla bağlantılı olarak muhasebeyi ve denetimi ilgilendiren gelişmeler iç denetim elemanları açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. İç denetim birimleri istihdam, güvenlik ve çevre ile ilgili düzenlemelere uygunluk sağlanmasında önemli görevler üstlenebilirler.

- Mevcut ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamı mali denetimlerin yürütülmesi, organizasyon ve danışma faaliyetlerinin genişlemesi açısından iç denetim birimleri üzerine daha fazla baskı oluşturmaktadır.

<sup>137</sup> Uzay, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, s.214.

<sup>138</sup> Mahmut Demirbaş, **İç Kontrol Ve İç Denetimin Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler**, 2005, <http://www.tkgm.gov.tr/>, s.172, (21 Kasım 2007).

- Bütünsel kalite yönetimi ve kontrol çevresi konularının öne çıkması öz-değerlendirme kontrolü ve çevre denetimi gibi spesifik alanlarda uzmanlaşmayı gerektirmektedir.

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

- Kurumların yeniden yapılanma çalışmaları, şirket birleşmelerinde veya devirlerinde iç denetimin rolüne yeni boyutlar katacaktır.

- İç denetimin ilgi alanı, olguları ortaya çıkaran denetim anlayışından önleyici denetime doğru kaymaktadır.

İş dünyasındaki fırsatlara ve gelişmelere paralel olarak iç denetim birimlerinin pek çoğunun görev ve yetkileri ile ilgili tanımlamalar görev bildirimlerine, tüzüklerine yansımaktadır. İç denetim birimlerinin görev ve yetkilerini belirleyen tüzüklerinde özellikle şu konulara açıkça yer verildiği gözlenmektedir.<sup>139</sup>

- Müşteri ihtiyaçlarına yönelme
- Risk yönetimi üzerine odaklanma
- İşe Değer Katma
- Diğer (Eğitim; danışma -bilginin organizasyon bünyesindeki birimlerle paylaşılması-; yeni program ve sistem oluşturma aşamalarında tavsiyelerde bulunma; dış denetime yardım vb.)

### 2.1.5. İç Denetim Ve Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetim sürecinin etkinliği hususunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlama işlevi, iç denetimin risk yönetim sürecindeki temel rolünü oluşturmaktadır.<sup>140</sup> İç denetimin rolü organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebilir. Uygulamada, iç denetimin görevleri arasında aşağıdakilerden bazıları veya hepsi bulunur:<sup>141</sup>

<sup>139</sup> Özeren, a.g.e., s.36-37.

<sup>140</sup> Selçuk Şahin, **Risk Yönetimde İç Denetimin Rolü**, 2005, s.63.

<sup>141</sup> Ferma, **Risk Yönetimi Standardı**, <http://www.ferma.eu>, s.6, (08 Haziran 2007).

- Yönetim tarafından belirlenen önemli risklere odaklanılması ve organizasyon çapında risk yönetim sürecinin denetlenmesi,
- Risk yönetimi uygulamalarının doğrulanması,
- Risk yönetim sürecine aktif katılımın gerçekleştirilmesi ve bu sürecin desteklenmesi,
- Risk tanımlama/değerlendirme süreçlerinin kolaylaştırılması ve personelin risk yönetimi ve iç kontrol konularında eğitilmesi, ve
- Kurul ve denetim komitesine verilen risk raporlarının koordine edilmesi.

İç denetim, bir organizasyon için en uygun rolü belirlerken, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerinin profesyonel gereklerinin uygulandığından emin olmalıdır.

## **2.2. İÇ DENETÇİNİN RİSK YÖNETİMİNDE ÜSTLENDİĞİ ROL**

### **2.2.1. İç Denetçinin Organizasyon İçindeki Yeri**

İç denetimin genel amacı, bir işletmeyi yönetmekle sorumlu kimselerin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır. Bu kapsamda, bir iç denetçi işletme faaliyetlerini bağımsızca inceler ve yönetimi bilgilendirir, onlara öneriler sunarak danışmanlık yapar, analiz ve değerlendirmelerini aktarır<sup>142</sup>. İç denetçiler, organizasyon bünyesindeki iç denetim hizmetini gerçekleştirmek üzere işletme tarafından istihdam edilmiş kişilerdir.

Bir işletmenin sürekli çalışanı olarak, işletme içindeki denetim çalışmalarını sürdüren ve ücretleri işletme tarafından ödenen kişilerdir. Örgüt içinde denetim yapmak üzere görevlendirilen işletme personeldir.<sup>143</sup>

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

<sup>142</sup> Türkiye iç denetim enstitüsü, <http://tide.org.tr/>, (12 Şubat 2008).

<sup>143</sup> Hüseyin Ergin, Denetim, Kütahya,2006, s.15.

### 2.2.2. İç Denetçinin Yetki, Görev ve Sorumlulukları

İç denetçiler işletmenin iç bilgi sistemini incelemekte, sistemin yönetimin belirlediği direktiflerin yerine getirilip getirilmediği ile ilgili bilgileri toplamakta ve üretim faaliyetlerine ilişkin sonuçların yönetime raporlanmasında etkili bir düzenlemenin olup olmadığını tespit etmektedirler. İç denetçi, kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendirilmesi ve etkinliğe katkı sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

İç denetçilerin görevleri,<sup>144</sup>

- İşletme içinde hazırlanan bütün muhasebe bilgilerinin ve raporlarının güvenilir olup olmadığını incelemek,
- İşletmelerde olabilecek hata ve hileleri ortaya çıkarmak önlemek,
- İç kontrol sisteminin işleyişini incelemek ve etkinliğini gözden geçirmek,
- İşletme yönetiminin yada çalışanlarının faaliyetlerdeki başarısını incelemek ve değerlemek,
- Yürütülen işletme faaliyetlerinin, işletme yönetimi tarafından belirlenen politikalara ve alınan kararlara uygunluk derecesini belirlemek,
- İşletme yönetimi tarafından istenen özel denetim çalışmalarını yapmak,
- Bağımsız denetçinin çalışmalarına yardımcı olmaktır.

### 2.2.3. İç Denetçinin Yeterliliğini ve Tarafsızlığını Değerleme

Finansal kayıtlar ve raporlar üzerinde çalışan iç denetçilerin muhasebe prensipleri ve teknikleri konusunda mesleki yeterliliğe sahip olmaları gerekir. Mesleki yeterlilik karşılaşılabilecek çeşitli durumlarda teknik araştırma ve yardıma başvurmaksızın bilgiyi işleme yeteneği demektir.<sup>145</sup> Ayrıca, iç denetçiler denetlenen kişilerle yeterli düzeyde ilişki kurmalarında ve denetim amaçlarını, değerlendirme sonuçlarını, tavsiyeleri denetlenenlere açıkça ve etkin bir şekilde yazılı veya sözlü olarak iletmede beceriye sahip olmalıdır. İç denetim elemanlarının mesleki bilgisi ve deneyimi de denetim çalışmalarının güvenilirliği arttıran faktörlerdendir.<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Ergin, a.g.e., s.15.

<sup>145</sup> Celal Kepekçi, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü**, s.47.

<sup>146</sup> Faruk Güçlü, **Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005, s.17.

İç denetçiler görevlerini yerine getirirken tarafsızlık ilkesiyle hareket eder. İç denetçiler; denetimin belirlenen amaçlarına ulaşılmasını için denetim faaliyetlerinde gerekli tüm denetim tekniklerini uygular, ihtiyaç duyacağı tüm bilgi ve belgeleri toplar, tarafsız ve yeterli bilgi ve tecrübeye sahip her denetçinin aynı sonuçlara ulaşmasını sağlayacak şekilde bu bilgi ve belgeleri değerlendirir ve denetim kalitesinden ödün vermeden ve başkalarının düşünce ve telkinlerinden etkilenmeden görüşünü oluşturur.<sup>147</sup>

#### 2.2.4. İç Denetçide Bulunması Gereken Özellikler

Geleceğin iç denetçileri yeni bir anlayışa, iyi bir mesleki yargı kabiliyetine, proje yönetimi becerisine, güvenilirliğe ve etik değerlere ihtiyaç duyacaktır. Bunun yanında stratejik düşünebilme ve olaylara geniş bir açıdan bakabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. İç denetim mesleğinin güçlü bir geleceği olması için mesleğe aşağıdaki özelliklere sahip insanları çekmesi gerekmektedir. Bu özellikler ve beceriler şunlardır:<sup>148</sup>

- Güçlü bir şekilde iletişim kurabilmek,
- Teknolojiden anlamak,
- Teknik olarak yeterli olmak,
- Sürekli öğrenmeye açık olmak,
- Meslekte geçmişteki hatalarından ders almayı bilmek,
- Personel geliştirebilecek eğitim kabiliyetine sahip olmak,
- Daha geniş örgütsel tecrübe,
- Daha çok şeyi azar azar yapmak.

İç denetçilerin, sağlam karakterli olması, profesyonel, bağımsız olarak faaliyet göstermesi ve iş hayatı tehlikeye girecek bile olsa işletme ile ilgili riskler konusunda doğruları söyleyecek cesarete sahip olması gerekmektedir. Enron ve diğer skandallar bize göstermiştir ki: İç ve dış denetçilerin var olmalarının nedeni çok değerli yeteneklere sahip olmaları değil, aksine şeffaflığı ve dürüstlüğü simgelemeleridir. Yani

<sup>147</sup> <http://icdenetim.pau.edu.tr>, (16 Temmuz 2006).

<sup>148</sup> Şaban Uzun, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, s.222.

ne yaptıklarından çok kim ön plana çıkarmak iyi yönetim oldukları önemlidir. İç denetçilerin karakterlerini bu şekilde ön plana çıkarmak iyi yönetimin de temelinde yer alır.

### 2.2.5. Değişimin İç Denetçinin Rolü Üzerindeki Etkileri

İç denetim; yönetim anlayışındaki değişimler, rekabet, yasal düzenlemeler, teknolojik ilerleme gibi faktörlerin etkisiyle sürekli değişen, dinamik bir meslektir. İç denetimin işletmenin bekçisi olduğu anlayışı artık geride kalmıştır. Günümüzde, denetim komitesinin başarılı olmasında ve kurumsal yönetimin ve risk yönetiminin performansında iç denetimin rolü çok önemlidir. Değişen koşullar iç denetim yaklaşımlarını da etkilemiştir. Dolayısıyla iç denetçilerin artan sorumluluklarını yerine getirecek, bilgi ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca iç denetçilerin bağımsız ve objektif olması günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Günümüz değişen iş ortamına pratik açıdan bakıldığında iç denetçiler aşağıdaki görevleri yapmak zorundadırlar.<sup>149</sup>

- Organizasyonla ilgili risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve raporlanmasında yönetime yardımcı olmak
- Riskleri azaltmak için uygun bir maliyette etkin kontroller geliştirmek
- Hedeflere ulaşmak için önemli olan ve yönetim tarafından oluşturulan kontrolleri incelemek
- Büyük zararlara yol açabilecek risklere yoğunlaşmak
- Şirket varlıklarını korumak için var olan kontrolleri değerlemek,
- İş akışlarının denetimini yapmak,
- Bir sene önce yapılmış analiz ve raporlara daha az güvenmek,
- Gereken noktalarda ekspertize ve uzmanlığa başvurmaktır.

---

<sup>149</sup> a.g.e, s. 205-209.

## 2.3. İÇ DENETİM STANDARTLARINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER

### 2.3.1. Uluslararası İç Denetim Standartları

İç denetim, işletme yönetiminin ve tüm çalışanların sorumluluklarını etkin bir biçimde yürütmeleri için işletme içerisinde yapılan bir eylemdir. Bu faaliyetin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için ve kalitesinin ölçülebilmesi iç denetim standartlarıyla mümkündür.<sup>150</sup>

IIA, ilk uluslararası iç denetim standartlarını 1978 yılında yayınlamıştır. Standartlar, sistemli bir gözden geçirme ve geliştirme sürecine tâbidir. İç denetçiler bu standartlara ve Etik Kurallara uydukları takdirde, kendi kurumlarına değer katacaklardır.<sup>151</sup>

### 2.3.2. İç Denetim Standartlarının Amaçları

Standartların en önemli amacı, yönetim kurulu ve işletme yönetiminin kontrol ve denetim ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirebilmesinde yardımcı olmak için işletme içi bir denetim biriminin oluşturulmasıdır.<sup>152</sup>

İç denetçiler Enstitüsü İç denetim standartlarının temel amaçları şunlardır:<sup>153</sup>

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

<sup>150</sup> Yılancı, a.g.e., s.119

<sup>151</sup> Есиа, **Avrupa'da iç denetim**, konum raporu,2005, <http://tide.org.tr>, s.53, (25 Aralık 2007).

<sup>152</sup> Yılancı, a.g.e s.120.

<sup>153</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları**, İstanbul, 2004.

### 2.3.3. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları

İç Denetçiler Enstitüsü tarafından düzenlenen ve 2002 yılının ocak ayına kadar geçerli olan standartlar beş genel ve ona bağlı olarak özel standartlardan oluşmaktadır.

IIA, 100'lü kod sisteminde belirlemiş olduğu iç denetim standartlarını gözden geçirerek daha sonra 1000'li kod sisteminde nitelik Standartları ve performans standartları olarak yeniden düzenlenmiştir. Nitelik Standartları, iç denetim faaliyetlerini yürüten tarafların ve kurumların karakteristik özelliklerini yansıtmaktadır. Performans Standartları, iç denetim faaliyetlerinin niteliğini tanımlamakta ve bu hizmetlerin performansının ölçülebileceği ve değerlendirilebileceği kalite kriterleri sunmaktadır.<sup>154</sup>

Bu yeni kodlama sistemi ile iç denetimin güvence verme ve danışmanlık yönü daha ayrıntıda ve birbirinden ayrı olarak görülmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Ancak kodlama sisteminde yapılan değişikliğin, standartların özünde bir değişiklik olarak algılanmaması gerekmektedir.<sup>155</sup>

### 2.3.4. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarındaki Değişiklik

İç Denetçiler Enstitüsü yönetim kurulu 1999 yılında, 21. yüzyılda meslekle ilgili ortaya çıkan yeni gereksinimler nedeniyle yeni bir iç denetim tanımı ve yeni bir mesleki uygulamalar yapısı oluşturmaya karar vermiştir. Mesleki uygulama standartları revize edilerek "İç denetim Mesleki Uygulama Standartları" uygulamaya konulmuştur.

İç denetim standartlarındaki değişikliklerin nedenleri;<sup>156</sup>

- Standartları iç denetimin tanımıyla uyumlu hale getirmek,
- Coso modelinde yer alan risk yönetimi, kontrol ve kurumsallık gibi kavramları standartlar içerisine entegre etmek,
- Mesleğin hizmet dağılım yapısındaki değişiklikleri yansıtmak için mevcut standartları güncelleştirmek,
- Önceki standartlarda tartışmalı bulunan bazı konulara açıklık getirmek.

<sup>154</sup> Ecua, **Avrupa'da iç denetim**, konum raporu,2005, <http://tide.org.tr>, (25 Aralık 2007).

<sup>155</sup> Ergin, **a.g.e.**,s.29.

<sup>156</sup> Yılancı **,a.g.e.**,s.125.

İç denetim Mesleki Uygulama Standartları şunlardır;<sup>157</sup>

- Nitelik standartları,
- Performans standartları,
- Uygulama standartları.

olmak üzere üç temel gruba ayrılmaktadır

Nitelik ve performans standartları genel olarak iç denetim hizmetlerine uygulanırken uygulama standartları güvence ve danışmanlık faaliyetleri için uygulanır.

İç Denetim Enstitüsü tarafından yayınlanan, “İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları” kitabında yer alan mesleki iç denetim mesleki uygulama standartlarına ekler kısmında yer verilmiştir.

#### **2.4. İÇ KONTROLÜN DEĞİŞEN TANIMININ RİSK YÖNETİMİ İLE İÇ DENETİM BAĞINTISI**

1990’lu senelerin başında ticari anlamda başarısızlığa uğrayan bir çok şirketin bu noktaya gelmesindeki en önemli nedenlerinden birinin organizasyon yapılarına uymayan ve mevcut riskleri azaltmada gerektiği kadar etkili olmayan iç kontrol yapıları olduğu tespit edilmiştir. İşletme operasyonlarının etkin ve etkili olması, finansal raporlamalarının güvenilirliği, mevcut yasa ve düzenleyici kanunlara uygunluk hiç şüphe yok ki bir organizasyonun en temel amaçlarını oluşturur. Bu temel amaçlara ulaşabilmek için de şirketlerde etkin bir iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve bu sistemin yönetim tarafından sahiplenilmesi gereklidir. Günümüzün değişen şartlarında geleneksel iç kontrol tanımından sıyrılarak, şirketlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli desteklerden birini sağlayacak olan iç kontrollerin risk odaklı denetime uygun olarak yapılandırılması gerekmektedir. Bu hususta iç kontroldeki değişimler, iç denetim ile ilişkisi ve iç kontrolde etkinlik konularına yer verilmiştir.

<sup>157</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları**, İstanbul, 2004.

### 2.4.1. İç Kontrolün Tanımındaki Değişiklikler ve Uluslararası Gelişmeler

IIA - Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü) 1978 yılında “İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları” adlı bir rapor yayımlamış ve bu raporda iç kontrol konusu geniş olarak ele alınmıştır.<sup>158</sup>

İç denetçiler enstitüsüne göre iç kontrol;

- işletme içinde elde edilen bilgilerin doğruluk, güvenilirlik ve dürüstlüğü,
- işletme politikası ve planı ile yasal düzenlemelere uygunluk,
- işletme varlıklarının korunması,
- işletme kaynaklarının etkin kullanımı ve
- işletmece belirlenmiş hedeflere ulaşılması amaçlarına erişmede bir sigorta işlevi görmek üzere düzenlenen kontroller bütünüdür.

1980’li yıllar boyunca meydana gelen bir dizi denetim başarısızlıklarının ardından, iç kontrolü yeniden tanımlama ve iç kontrol sisteminin etkinliğini belirlemek üzere COSO – The Committee of Sponsoring Organizations (Sponsor Organizasyonlar Komitesi) raporu oluşturulmuştur.<sup>159</sup> Komiteyi oluşturan kuruluşlar arasında Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA), Uluslararası Finans Yöneticileri (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) yer almaktadır.

COSO raporunun temel amacı, işletme yönetimi ve ilgili kişilerin organizasyonlarındaki faaliyetleri daha iyi kontrol etmelerine yardımcı olmaktır. Bu nedenle değişik iç kontrol kavramlarını ortak bir çatı altında entegre ederek ortak bir tanım oluşturmak ve kontrol unsurlarını belirlemek hedeflenmiştir. Böylece her türden ve büyüklükte işletmelerin kendi iç kontrollerini değerleyebilecekleri, yasa koyucular ve eğitmenler için de bir hareket noktası sağlayacak, çoğunlukla genel kabul gören bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.<sup>160</sup> 1992 yılından sonra “iç kontrol” konusunu ele alan tüm

<sup>158</sup> Şaban Uzay, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, SPK, Ankara, 1999, s.9.

<sup>159</sup> Uzay, **a.g.e.** 1999, s.10.

<sup>160</sup> Yılancı, **a.g.e.**, 2003, s.39.

uluslararası düzenlemeler, COSO iç kontrol raporunu temel hareket noktası olarak benimsemişlerdir.<sup>161</sup>

İlerleyen yıllarda Enron ve Worldcom gibi devasa firmalarda yaşanan muhasebe ve denetim skandalları küresel etkiler doğurmuş ve bu firmalara, firmaların sundukları bilgilere ve bu firmaları inceleyen bağımsız denetim birimlerine duyulan güven sarsılmıştır. Bu şirketlerde yaşanan skandallarda fatura, büyük ölçüde, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmamış olmasına çıkarılmıştır.

#### **2.4.2. Etkin Bir İç Kontrolün Özellikleri**

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için öncelikle, mali verilerin kayıtlanması, süreçlenmesi, özetlenmesi ve raporlanması amacıyla; spesifik politika ve prosedürler oluşturulurken yönetim tarafından dikkat edilecek genel ve özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar, bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlerine sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasında genel bir çerçeve sağlayacaktır.<sup>162</sup>

Büyük işletmelerde yeterli bir iç kontrol sisteminin karmaşıklığı ve iyi bir iç kontrol sisteminin yararlarının yöneticiler tarafından gittikçe daha çok anlaşılması, iç kontrolün uzantısı bir kontrol aracı olarak iç denetimin gelişmesine yol açmıştır. Amacı işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmak olan iç denetim faaliyeti, işletmelerdeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlendirmeyi hedef alır. Bu açıdan bakıldığında iç denetimin, çok önemli bir yönetim kontrol aracıdır.

#### **2.4.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi**

İç denetim, işletmenin kendi iç kontrollerinin tatmin edici düzeyde işlediğini teyit etmek amacıyla kendi yararına sürdürdüğü bir denetimdir. İç kontrol ise, işletme varlıklarını korumak ve her türlü kayıpları önlemek, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek ve yönetim

<sup>161</sup> Madendere, a.g.e., (9 Mayıs 2007).

<sup>162</sup> Münevver Yılancı, “**Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni**”, Muhasebe Bilim Dünyası, Cilt.3, Sayı.3,2001, s.41.

politikalarına bağlılığı özendirmek amaçlarını gerçekleştirmek için bir işletmedeki örgüt yapısı, uygulanan yöntemler ve ölçülerin tamamıdır.<sup>163</sup>

İç Kontrol, Organizasyonların yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, aşağıdaki hedeflerin elde edilmesinde gereken makul güvenceyi sağlamak için tasarlanan bir süreçtir.

İç Kontrolün genel hedefleri şunlardır;<sup>164</sup>

- İşlemlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamak,
- Yürürlükteki kanun ve düzenlemelerle uygunluğu sağlamak.

Yukarıda belirtilen iç kontrolün üç amacı, bütün mevcut faaliyetleri kapsar. İç Kontrol bir sistemdir ve işletme iş akışlarının içerisine yerleştirilmelidir.<sup>165</sup>

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

Üst yönetici, iç denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde:<sup>166</sup>

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

<sup>163</sup> Kurnaz, a.g.e.,

<sup>164</sup> Hasibe Ünver, **Kurumsal Risk Yönetimi**, <http://archive.ismmmo.org.tr/>

<sup>165</sup> Ail Kamil Uzun, **Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri “İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları”**, 2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/>, s.25, (27 Mart 2007).

<sup>166</sup> **“İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları İle Diğer Hususlar Hakkında Yönetmelik Taslağı”**, <http://www.bumko.gov.tr/>, s.7, (28 Aralık 2007).

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

İç kontrol sistemi, kurumsal politikaların, amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesine yönelik riskleri belirleyen devamlı bir prosese dayanır, risklerin özelliklerini ve büyüklüklerini değerlendirir ve bu riskleri ekonomik, verimli ve etkin bir tarzda yönetmektedir.

İç kontrol sistemi eksikliğinin olası sonuçları;

- Varlıkların Kaybı (Para-Mal),
- Hatalı Kararlar,
- Suiistimal – Dolandırıcılık,
- Gelir Kaybı,
- Amaçlara Ulaşamama<sup>167</sup>, gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir

ABD Sayıştay tarafından yayımlanan İç Kontrol Standartları'nda yer alan şu satırlar iç kontrolün niteliğini çok açık biçimde sergilemektedir: “İç kontrol tekil bir olay değil, bütün bir örgüt faaliyetlerinde ve devamlılık temelinde oluşan bir dizi eylem ve aktivitedir. İç Kontrol, kuruluş içinde ayrı bir sistem olmaktan çok, yönetimin faaliyetlerini düzenlemede ve yönlendirmede yararlandığı sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmelidir. Bu bakımdan iç kontrol, yöneticilerin kurumu çalıştırmalarına ve amaçlarını süreklilik temelinde gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzere alt yapının bir parçası olarak inşa edilen bir yönetim kontrolüdür.”<sup>168</sup>

İngiltere Hazinesi tarafından Avrupa Birliğine aday ülkelerin yararlanması için hazırlanan dokümanda iç denetimin tanımı ve yaptığı faaliyetler çok net ve anlaşılır şekilde belirtilmektedir: “İç denetim, örgüt bünyesindeki bağımsız bir değerlendirme olup iç kontrol sisteminin etkililiğini ölçmek ve değerlendirmek suretiyle yönetime hizmet sağlamak şeklinde faaliyet gösterir. Bu hizmeti sağlamada İç Denetim:

- İç kontrol sistemini analiz eder ve bir inceleme programı oluşturur.

<sup>167</sup> Uzun, **a.g.e.**, 2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/>, s.27, (23 Mart 2007).

<sup>168</sup> Yörükler, **a.g.e.**, 2004, <http://www.tesev.org.tr/>, s.4, (20 Nisan 2007)

- Hedeflerin en ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için sistemler içinde tesis edilmiş kontrolleri belirler ve değerlendirir.
- Bulguları ve sonuçları raporlar ve uygun olduğu ahvalde tavsiyelerde bulunur.
- İncelemeye tabi sistemdeki kontrollerin güvenilirliği hakkında bir görüş bildirir.
- Örgüt bünyesindeki iç kontrol sisteminin bir bütün olarak değerlendirmek suretiyle bir güvence verir”<sup>169</sup>.

#### **2.4.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve İç Denetim**

İç denetimin şirketteki aksayan işlevleri belirleyebilmesi, hataların, hilelerin ve yolsuzlukların önüne geçilebilmesi için; şirket içinde denetlediği bölümlerden bağımsız olması ve en üst yönetim kademesine bağlı olması gerekmektedir. Bu yönü ile iç denetim, iç kontrol sisteminin etkin ve verimli işleyişi ve aksaklıkların saptanarak giderilmesini sağlaması nedeniyle iç kontrolün gerektirdiği en önemli unsurlarından biridir.

İç denetim sürecinde bulunan hatalar, hileler ve yolsuzluklar işletmenin karanlıkta kalan yüzünü aydınlatır. İç denetim bu işlevi yerine getirirken, iç kontrol sisteminin neden olduğu riskleri aksaklıkları ile birlikte saptadığından, alınacak önlemlerle e iç kontrol sisteminin etkinliği artar. Buna karşılık riskleri azaltır.

İç kontrol sisteminin etkin olabilmesi ve sağlıklı işleyebilmesi için, işletmenin para ile ölçülebilen tüm faaliyetlerine ilişkin işlemlerin kavranması, elde edilecek finansal nitelikteki verilerin tasnif edilerek muhasebe kayıtlarına yansıtılması, finansal tablolar ile özetlenmesi ve bu özetlerin analiz edilerek yorumlanması gerekmektedir. Bu süreç iç kontrol sistemini oluşturmaktadır. İç kontrol sisteminin şirketlerde uygulanıp uygulanmadığı tarafsız bir yolla ve sistematik olarak gerçekleştirilen iç denetimle ortaya çıkar.

---

<sup>169</sup> a.g.e., 2004, s.9-10.

## **2.5. İÇ DENETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ DEĞİŞİMLER VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

Şirket faaliyetleri süreklilik temeline dayanmaktadır. Geleneksel denetim sürecinde mali tablolar geçmişe dönük olarak denetlenmekte ve genelde finansal verilerden hareket edilmektedir. Ancak geçmişe dayalı ve özellikle sadece finansal verilerden hareketle işletmenin geleceğine ilişkin yargılara ulaşmak kolay değildir. Bu bağlamda işletmenin hem geçmiş bilgilerinin hem de geleceğe ilişkin tahminlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yaşanan muhasebe skandalları işletmelerin gelecekte karşılaşılabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Risk odaklı denetim işletmenin riskleri ve bu risklerin yönetilmesi ve denetlenmesi üzerine odaklanan bir süreçtir. Risk odaklı denetim yaklaşımında denetçiler şirketin başlıca risklerine ve bu riskleri yönetebilmesini ve kontrol edebilmesini sağlayan sistemlere odaklanmaktadır. Söz konusu denetim yaklaşımı temelde kurumsal yönetime dayanır ve kurumsal yönetimin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını saptamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda risk odaklı denetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası konumuna gelmiştir.

### **2.5.1. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar**

İç denetim birimlerinin pek çoğu kuruluşlarında veya şirketlerinde meydana gelen değişikliklerle çok dinamik bir biçimde ilgilenmekte; kuruluşlarının performanslarının iyileştirilmesi için katkıda bulunma ve farklılık yaratma ihtiyacı duymaktadırlar. Yönetimle ve kurumun diğer çalışanlarıyla daha katılımcı, işbirliğine yatkın ve yapıcı ilişkiler kurma yönünde adımlar atmaktadırlar.

Organizasyonel değişikliklere, yeni teknolojilere ve iş uygulamalarına ayak uydurabilmek için rollerini tartışan, yaklaşımlarını gözden geçiren ve yeni anlayış çerçevesinde uygulamalarına yön veren denetim birimlerinin sayısı günümüzde hiçte küçümsenmeyecek bir hızla artmaktadır.

Bazı iç denetim birimlerinin bu değişime olumlu ve yaratıcı bir anlayışla verdikleri karşılıklar iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmelidir. Uygulamada yansımalarını bulan bu yeni anlayışlar şu başlıklar altında toplanabilir:<sup>170</sup>

- Daha pro-aktif bir yaklaşımın benimsenmesi
- Denetlenene .müşteri. olarak yaklaşılması
- Risk yönetimi üzerine daha fazla yoğunlaşılması
- Denetim kalitesinin süreklilik temelinde yükseltilmesi
- Teknolojik imkanlardan giderek artan biçimde yararlanılması

#### **2.5.1.1. Daha Pro-Aktif Bir Yaklaşımın Benimsenmesi**

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

Pro-aktif yaklaşıma örnek gösterilebilecek kimi eğilimler şöylece sıralanabilir:

- İç denetçiler denetim esnasında kontroller, risk yönetimi ve iyi uygulama örnekleri ile ilgili olarak elde ettikleri bilgilerini yöneticilerle paylaşmaktadırlar.
- İç denetim birimleri kaynaklarının çoğunu karşılaşılan riskler bakımından yeterli kontrollerin sağlanmasını güvence altına almak üzere henüz tasarım aşamasındaki sistemlerin ve programların incelenmesine kaydırmaktadırlar.
- İç denetim elemanları, denetim sonrasında kuruluşun risklerini ve kontrollerini izleme programlarına yardımcı olmak amacıyla risk yönetimi ve denetimi araçları konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Denetçiler, örneğin, kuruluşun öz-değerlendirme programının koordinasyonunu yapmak veya öz-değerlendirme programlarının aracı olan kontroller hakkında uzman tavsiyelerde bulunmak gibi.

---

<sup>170</sup> Özeren, a.g.e.,s.39.

- İç denetim birimleri denetledikleri alanlarda ortaya çıkan olumsuz eğilimleri ve riskleri belirlemek amacıyla veri tabanlarının sürekli olarak izlemek üzere ileri teknolojik araçlar geliştirilmektedir.

- Tüm bu çalışmaları yapabilmek için ileri teknolojik araçlar geliştirerek işletmeye katkıda bulunabilirler.

### **2.5.1.2. Denetlenene ‘Müşteri’ Olarak Yaklaşılması**

Yenilerde, denetim dünyasında meydana gelen en önemli değişikliklerden birisi, iç denetim birimlerinin yanı sıra dış denetim elemanları ile denetim kurullarının da denetlenenleri “müşteri” olarak tanımlamasıdır. Denetlenene müşteri olarak yaklaşılması sorunların belirlenmesi ve organizasyona değer katan veya onu güçlendiren iyileştirmelerin tavsiye edilmesi yoluyla risklerin yönetimi bakımından çalışma birimlerine daha fazla yardımcı olmaktadır.<sup>171</sup>

Hatta bazı iç denetim birimleri kendilerini denetlenenlerle iş ortağı olarak görmektedirler. Bu birimler bağımsızlığa ve tarafsızlığa ilişkin mesleki standartları zedelemeyen denetlenenle iş ortaklığı türünden ilişkiler kurabileceklerini düşünmektedirler. Bakış açısındaki bu değişikliğin uygulamada ortaya çıkardığı kimi gelişmeler arasında şunlar sayılabilir:<sup>172</sup>

- Bazı denetim birimleri organizasyonun kültüründe, iş önceliklerinde, risklerle ve yönetimle ilgili meselelerde meydana gelen değişiklik eğilimleri hakkında denetim personelinin sürekli olarak bilgi toplamasına yönelik olarak kuruluş bünyesinde ağ sistemleri ve bağlantılar oluşturmaktadırlar.

- İç denetim birimlerinin bazıları ise denetim sırasında daha yakın iletişim içinde bulunmaktadır.

- Müşteri hizmetlerini geliştirmek üzere hizmet düzeyi konusunda kendisine hedefler koyan ve bu hedeflere göre performanslarını izleyen iç denetim birimleri bulunmaktadır.

---

<sup>171</sup> Uyar, **a.g.e.**, s. 135.

<sup>172</sup> Özeren, **a.g.e.**, s.41.

### 2.5.1.3. Teknolojik İmkanlardan Giderek Artan Biçimde Yararlanılması

Organizasyonların hemen hemen her kademesinde bilgisayarlardan ve bilgisayarlı bilgi sistemlerinden yararlanmanın giderek artması iç denetim çalışmasının karmaşıklığını da artırmaktadır. Ancak bilgisayarların gücünün ve hızının artması ve denetim yazılımlarının kolaylığı aslında denetim elemanına daha etkili denetim yürütme imkanı sağlamaktadır. Denetim birimlerinin riskleri izlemek, eğilimleri ve gereksiz işlemleri tespit etmek ve sapmaları ortaya çıkarmak üzere verileri analiz etmede ve denetim biriminin verimliliği arttırmak bakımından bilgisayarlardan yararlanılmaktadır.<sup>173</sup>

Bilgisayarlardan denetim biriminin bünyesinde de verimliliği arttırmak bakımından yararlanılmaktadır. Çok yıllık denetim planlarının güncelleştirilmesi; denetlenebilir özel faaliyetlerle bağlantılı olan risklerdeki değişikliklerin izlenmesi; on-line sistemi ile denetim elkitaplarına, raporlara, denetim programlarına, talimatlara ulaşılması; çalışma kağıtlarının hazırlanması; denetim biriminin merkezi ve taşradaki diğer denetim elemanları ile iletişim kurulması pek çok denetim biriminde bilgisayarlarla sağlanmaktadır.<sup>174</sup>

### 2.5.1.4. Denetim Kalitesinin Süreklilik Temelinde Yükseltilmesi

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

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

<sup>173</sup> Demirbaş, a.g.e., 2005, <http://www.tkgm.gov.tr/>, s.184, (26 Aralık 2007).

<sup>174</sup> Özeren, a.g.e., s.47.

İç denetim birimlerinin kendi performanslarını ölçmede yararlandıkları metotlardan bazıları aşağıdaki gibidir:<sup>175</sup>

- Denetim müşterisiyle denetimin yansımaları hakkında anket yapılması. Denetim Müşterisi Anketlerinde; genellikle, denetçinin denetlenenle kurduğu iletişiminin kaliteli olup olmadığı, işin denetçi tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı, denetlenenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, denetim raporunun kaliteli ve yararlı bulunup bulunmadığı ve denetimin organizasyonca harcanan zamana ve paraya değer değmediği gibi hususlarla ilgili sorular bulunmaktadır.

- Diğer denetim birimlerinin performansları ve uygulamaları ile kıyaslama yapılması. Organizasyonlar arasında kıyaslamada varlıkların ve borçların yüzdesi olarak denetçi sayısı, organizasyonda çalışanların yüzdesi olarak denetçi sayısı, denetçi başına düşen ortalama ücret gibi göstergelerden yararlanılmaktadır.

- Denetim kalitesinin ölçülmesi. Denetim sürecinin aşamalarına ilişkin ölçülebilir bazı performans hedefleri arasında denetim süresi, denetimin önemli aşamalarında geçen süre, denetim çalışmasının tamamlanması ile raporun yayımlanması arasında geçen gün sayısı, tavsiyelerden uygulananların sayısı, toplam kullanılabilir sürenin denetime ayrılan süreye oranı bulunmaktadır.

- Denetim personelinin memnuniyetinin ölçülmesi. İç denetim birimlerinden bazıları denetim elemanlarının, çalışma ortamının kalitesine, ödüllendirmeye ve takdir edilmeye, karar alma süreçlerine müdahil olmaya, mesleğin gelişimine, eğitimin yeterliliğine, birimin kalitesi ile etik değerlerine ve iletişime ilişkin endişelerini ortaya çıkarmak üzere bilgi toplama teknikleri geliştirmişlerdir. Düzenli olarak yararlanan bu teknikler arasında denetim personeline uygulanan anketler, başarı değerlendirme süreci ve yuvarlak masa toplantıları sayılabilir.

- İç denetim birimlerinin performanslarına ve yıllık faaliyetlerine ilişkin rapor yayımlamaları.

---

<sup>175</sup> Demirbaş, a.g.e., 2005, <http://www.tkgm.gov.tr/>, s.183, (26 Aralık 2007).

Sürekli denetim, denetim kapsamında olan konuların gerçekleşmelerinden kısa bir süre sonra denetimden geçirilmesi ve eş zamanlı olarak raporlanmasını içeren bir metodolojidir.<sup>176</sup>

Denetçinin kanıt toplama sürecini etkinleştirebilmesi için, temel olarak, muhasebe delil ve kanıtlarını nerede arayacağını, hangi muhasebe kontrol prosedürlerine dikkat edeceğini ve bunları nasıl yorumlayacağını bilmesi gerekmektedir.<sup>177</sup>

#### **2.5.1.5. Risk Yönetimi Üzerine Daha Fazla Yoğunlaşılması**

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

Bazı denetim birimleri hem organizasyonun karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi hem de bu risklerin asgari düzeye indirilmesi amacıyla kontrol çevresinin değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu organizasyonlarda iç denetim çalışması risk yönelimli olarak tanımlanmaktadır.

Risk değerlemesi ve bu bağlamda hazırlanan risk odaklı iç denetim planı, iç denetim bölümünün organizasyonu ve yönetimde etkinlik ve verimlilik elde edilmesinde önemli bir araçtır.<sup>178</sup>

#### **2.5.2. Katma Değer Yaratılması ve İç Denetimin Rolü**

Bugün geçerli olan tanımıyla iç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak ifade ediliyor. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim

<sup>176</sup> Yüksel Çomak, "Sürekli Denetim", **İç Denetim**, Sayı:13, Sonbahar-Kış, 2005-2006, s. 50.

<sup>177</sup> Cengiz Toraman, **Gelişen Bilgi Teknolojilerinin Denetime Olan Etkisi, Mali Çözüm**, Sayı:61, Ekim-Kasım-Aralık 2002, s.124.

<sup>178</sup> Ali Rıza Eşkazan, "Risk Odaklı İç Denetim Planlaması", **İç Denetim**, Sayı:11, Bahar, 2005, s. 33.

süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmanın öngörüldüğü yeni tanımı ile iç denetim, birey ve hata odaklı klasik yaklaşımın terk edildiği, süreç odaklı yeni yaklaşımı ile proaktif işlev üstlenmiştir. Bu yeni işlevin anahtar ifadesi değer yaratmaktır.<sup>179</sup>

Öncelikle yönetimin bu yönde beklentisi olmalı, daha doğru bir ifadeyle yönetimin katma değer beklentisi olabilmesi için iç denetimin işlevi hakkında yeterli bilgisi bulunmalıdır. Bu konuda görev iç denetçilere düşmektedir. Rol ve sorumluluklarını ve katma değer yaratma işlevlerini yönetime anlatacak, onları bu konuda bilgilendirecek, farkındalık yaratacak olan iç denetçilerdir. İç Denetçilerin bunu yapabilmeleri ise yetkinlikleri, teknoloji ve metodolojilerinin yeterliliğine bağlıdır.

İç denetim elemanları, kuruluşun iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususunda sorumluluklar üstlenmektedirler. Ancak uygulamada çeşitli sorunlar bulunmakta ve iç denetimden beklenen katma değer sağlanamamaktadır. Uygulamaya bakıldığında, iç denetimin kurum içi organizasyon içinde bağımsızlığının sağlanamaması, uygulama usul ve esaslarının uluslararası standartlara uygun olmaması, iç denetçilerin yetkinliklerini akredite eden sertifikasyona sahip iç denetçi sayısının henüz yeterli olmayışı karşılaşılan sorunlar olarak ifade edebilmektedir. Uygulamada karşılaşılan bu sorunların giderilmesine yönelik bugün yasal düzenlemeler yapılmış ve yapılmaktadır. Düzenlemelerin yapılması gerekli olmasına karşın yeterli değildir. Uygulamada etkinliğinin sağlanması için öncelikle iç denetimin katma değerinin herkes tarafından anlaşılması, şirketlerde iç denetim faaliyetinin yetkin kişilerce ve bağımsız olarak yapılması ve bu konuda çözüm ortaklarından yararlanılması, düzenleyici otoritelerinde uygulamanın sıkı takipçisi olması gerekmektedir. Şirketlerimizde uluslararası standartlarda iç denetim faaliyetinin yapılması, katma değer sağlanabilmesi için konunun uzmanı kuruluşlar ile çözüm ortaklığı geliştirilmelidir.<sup>180</sup>

<sup>179</sup> A. Kamil Uzun, **Değer Yaratan Denetim**, 2006, <http://www.denetimnet.com/>, s.2, (07 Haziran 2007).

<sup>180</sup> A. Kamil Uzun, **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü**, <http://www.irc.com.tr/>, s.3, (26.02.2007).

Değişim ve gelişim hangi seviyede olursa olsun, tanım ne kadar açık bir ifade taşıyor olursa olsun, eğer iç denetçiler öz güven ve iddia sahibi değillerse değer yaratan bir denetim faaliyetinden söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle bugün bir çok organizasyonda iç denetimin bu rolü anlaşılmadığı için iç denetime yer verilmemekte veya organizasyonda küçülme dönemlerinde ilk vazgeçilen faaliyetlerin başında iç denetim gelmektedir. Geçmişin klasik, geleneksel alışkanlıklarının, yaklaşımının bir ürünü olan mevcudu sürdüren statükocu, reaktif iç denetim anlayışı ile iç denetim ne kendine, ne de yönetime yar olamamaktadır. Bu durum sadece iç denetçilerin sorunu olmayıp, yönetiminde, işletme sahiplerinin de iç denetime kurum içinde bağımsız ve tarafsız bir güvence faaliyeti olması için imkan tanımamasından ileri gelmektedir.<sup>181</sup>

Bütün iç denetim faaliyetleri bir iç denetim planına dayandırılmaktadır. İç denetim planı, kurumun faaliyetlerinin ve karşı karşıya olduğu risklerin kapsamlı bir incelemesi ve analizi yapıldıktan sonra hazırlanmaktadır. Kurum için en yüksek riski oluşturan faaliyetler, coğrafi bölgeler, özel projeler, iş süreçleri ve iştirakler; düşük riskli alanlara göre iç denetimin daha çok önem verdiği alanlar olmaktadır. Yüksek riskli alanlar, düşük riskli alanlara göre daha sık iç denetime tâbi tutulmaktadır. İç denetim planı, aynı zamanda, yönetim kurulu, denetim komitesi, üst yönetim ve dış denetçilerle ilişkilerde önemli bir iletişim aracıdır. Bu plan, iç denetim faaliyetinin performansının değerlendirilmesi için bir temel oluşturmaktadır. İç denetim planı, iç denetim kaynakları ve projelerinin kurumun ihtiyaçlarına göre belirlenmesi açısından yaşamsal öneme sahiptir.<sup>182</sup>

İç denetim; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin kurumun karşı karşıya olduğu bütün risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve giderilmesi konusundaki yeterliliğini ve etkinliğini de kapsamaktadır.

Bir mesleki iç denetim faaliyetinin bir kuruma katabileceği en özgün değer, yönetişim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliği konusunda objektif güvence vermektir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu süreçlerin bütünleyici parçası, yönetimin olmasını istediği şeylerin olduğundan ve bunların kurumun taşıdığı risklere yönelik

<sup>181</sup> Uzun, “**Değer Yaratan Denetim**”, 2006, s.2.

<sup>182</sup> ECİA(Avrupa iç denetim enstitüleri konfederasyonu), **Avrupa’da iç denetim**, 2005, <http://tide.org.tr/> s.34, (25 Aralık 2007).

olduğundan emin olması zorunluluğudur. Bununla birlikte, bu güvenceler belirli bir düzeyde farkında olmadan bir tarafgirlik içerir ve en açık fikirli olan yönetimler bu gerçeği dikkate alırlar ve iç denetimin verdiği güvencelerin değerini kabul ve takdir ederler.<sup>183</sup>

İç denetimin bir kuruma değer kattığı yollara örnek olarak şunları gösterebiliriz.<sup>184</sup>

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

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

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

---

<sup>183</sup> Есипа, **a.g.e.**, 2005, s.70.

<sup>184</sup> **a.g.e.**, 2005, s.71.

kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verebilirlik müessesesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.<sup>185</sup>

### 2.5.2.1. İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim

Sürdürülebilirlik işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan risklerinin doğru bir şekilde yönetilebilmesidir. Öt yandan, işletmenin organizasyon yapısından ve finansal koşullardan kaynaklanan riskler de sürdürülebilir işletme performansı için yönetilmesi gereken riskler arasındadır. Bütün bunların sonucu firma değerine yansır ve hissedar değerlerinin maksimum kılınmasını sağlar. Başka bir ifade ile işletmenin sürdürülebilirliği uzun vadede hissedarlar için değer yaratmayı amaçlar.<sup>186</sup>

Günümüzde temel sorulardan birisi işletmelerin sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesidir. Sürdürülebilirlik ölçülebilir mi? Ya da hangi göstergelerle ölçülebilir? Sürdürülebilir işletme performansının gösterilebilmesi için her ne kadar oluşturulmuş bir sürdürülebilirlik endeksi olsa da, bütün işletmeler için bunun tam olarak ortaya konulması oldukça güçtür. Zira Sürdürülebilirlik işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörlerinde değerlendirilmesini içerir. Bu çerçevede sürdürülebilirlik endeksi ekonomik, çevresel ve sosyal kriterler ile ilgili finansal yönetim konularında objektif bir karşılaştırma sağlamayı amaçlar.

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

<sup>185</sup> A. Kamil Uzun, a.g.e., s.2.

<sup>186</sup> Güler Aras, **İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma Ve İç Denetim**, <http://www.denetimnet.net/>, s.1, (16 Eylül 2007).

İç denetim, firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir işletme fonksiyonudur. Firma değerini maksimum kılan tek faktörün kar olmadığı artık bilindiğine göre firmanın karlılığını da etkileyen tüm diğer faaliyetlerinin izlenmesi ve denetimi iç denetimin konusunu oluşturmaktadır. İç denetim çevresi, risk yönetimini, işletme faaliyetlerinin kontrolünü ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesini ve gerekli müdahalelerin yapılmasını kapsar. İç denetim sürecinin sistemli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve sürekliliği bu sürecin işletme faaliyet sonucuna yansımaları ve firma değerinin maksimum kılınmasını sağlayacaktır.

Günümüzde iç denetimin öneminin artık daha çok fark edilmesi ve risk yönetimi ile bir arada düşünülmesi, bunun kaçınılmazlığının son yıllarda çok daha iyi anlaşılması nedeniyledir. İç denetim işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamakta ve yatırımcı değerini maksimize etmek amacıyla da ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Yönetimsel ve operasyonel risklerin doğru yönetilmesinin güvencesi olan iç denetim, temel bir risk yönetim aracı olarak da önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Zira risk yönetimi sadece finansal anlamda anlaşılmalıdır. Firmanın karşı karşıya kaldığı yönetim, operasyon ve süreç riskleri de risk yönetiminin kapsamındadır. Günümüzde risk yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi işletme başarısının temel kriteri olarak gösterilmektedir. Süreçlerin uygunluğunun denetimi işletmenin mevcut işleyişinin denetimini içerdiği gibi gelecekteki başarısının da güvencesini oluşturmaktadır. Son yıllarda globalleşme ile birlikte artan rekabet faaliyetlerin etkinliğinin denetimini kaçınılmaz hale getirmiştir. Etkinlik ve verimlilik ise firmaların büyüklükleri ile doğru oranda artan öneme sahiptir.<sup>187</sup>

İç denetimin öneminin artmasındaki temel faktörlerden birisi de işletmelerin giderek büyümesi ve belli bir ölçekten sonra temsilcilik sorununun önem kazanmasıdır. Yatırımcısının ve firma ortaklarının haklarının temsili ve sermayelerinin kullanımının denetimi günümüzde daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle çok ortaklı halka açık şirketlerde iç denetim fonksiyonu artık doğrudan yönetim kuruluna bağlı denetim komiteleri tarafından en önemli yönetim fonksiyonu olarak sürdürülmektedir. Halka açık şirketlerin en önemli sorunu yatırımcılarının sermayelerini ve haklarını temsilen

---

<sup>187</sup> Aras, a.g.e, s.3.

yönettikleri firmadaki temsil yetkilerinin doğru kullanılmasıdır. Bu konuda yatırımcının güvencesi yine firmada iyi bir iç denetim sisteminin varlığı olmaktadır.

Denetim bir uygunluk araştırması ve bunun ilgililere raporlanmasıdır. Denetimin temel unsurları; denetimin bir süreç olması, firmanın faaliyetlerinin bütününe içermesi, belirli ölçütlerle kıyasın sözkonusu olması, tarafsız olması ve son aşamada da ilgililere raporlanmasıdır. Denetimde standardizasyonun sağlanmasının temel yolu olarak da uluslararası denetim standartlarının uygulanmasını öngörülmektedir. Ancak burada önemli olan denetçinin denetim standart ve ilkelerini uygulaması olması ve tarafsızlığıdır.

İç denetimin objektif olması firma performansının uzun dönemli sürdürülebilirliğinin vazgeçilmez koşuludur. Her ne kadar tarafsızlık denetimin temel unsuru da olsa son yıllarda yaşanan firma skandalları ve bunların önemli bir kısmının denetimin objektif olmaması ya da hileli raporlama nedeniyle yaşanmış olması denetimde tarafsız raporlamayı çok daha fazla ön plana çıkarmıştır. Özellikle 80'li yıllarda yaşanan bu alandaki gelişmeler iç denetim fonksiyonunun firma içerisinde daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasının da nedenidir. İç denetim son yıllarda süreç odaklı ve firma faaliyetlerinin etkinliğinin arttırılmasına yönelik olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır. İç denetimin değişen çevresi ve işletme içindeki fonksiyonu göz önüne alındığında firma performansı üzerindeki etkisi de daha kolay anlaşılabilir. <sup>188</sup>

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir değer yaratmalarındaki en temel faktörlerden birisi olan iç denetim fonksiyonunun firma değerine ve performansına katkısının tam olarak görülebilmesi için gerektiği gibi uygulanması ve sürdürülebilir olması önemlidir. Bu çerçevede işletmelerde iç denetim fonksiyonunun icrasına gereken önem verilmeli ve sürdürülebilir denetim sistemi oluşturmaya özen gösterilmelidir. <sup>188</sup>

---

<sup>188</sup> Aras, a.g.e., s.4.

### 2.5.2.2. Dış Kaynak Kullanımı

Bugünün teknoloji destekli piyasalarında şirketler, işlerinde daha mükemmeye ulaşmak için ana faaliyet alanlarına odaklanmak zorundadırlar. Bu amaçla, önemli ancak ana faaliyet alanı dışında bulunan konulardan mümkün olduğunca uzak durmalı, aynı zamanda bu işlemlerdeki kaliteyi artırıp maliyeti düşürmelidirler. Bunu başarmak için, her tip ve büyüklükteki şirketler büyük bir hızla dış kaynak kullanımına (outsourcing) yönelmektedirler.

Dış kaynak kullanımı yeni bir iş modelidir. Çoğu durumda, tedarikçi alıcıya, önceleri iç kaynaklarla yerine getirilen hizmet veya fonksiyonları sağlar. Alıcı, servislerini ve fonksiyonlarını dış kaynaklara yönlendirerek, sağlanan hizmet ve fonksiyonların hem iş yükünü, hem de sorumluluğunu tedarikçiye devretmiş olur.

Dış Kaynak Kullanımı,<sup>189</sup>

- Operasyonel maliyetleri azaltmak ve kontrol etmek
- Şirketlerin ana faaliyet konularına daha fazla odaklanmalarını sağlamak
- Proseslerin kalitesini artırmak
- Şirketin sahip olmadığı olanakları dışardan kullanabilmek
- Açığa çıkan iç kaynakları gerekli olan kullanım alanlarına yönlendirebilmek
- Üretim ve uygulama süreçlerini kısaltmak
- Riskleri minimize etmek ve paylaşmak
- İşlevselliğe esneklik kazandırabilmek

Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürebilmek için uygulanması gereken bir iş modelidir.

---

<sup>189</sup> Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Hizmetleri, <http://www.deloitte.com/> (07 Haziran 2007).

## 2.6. İÇ DENETİMİN GELECEĞİ VE YENİ YÖNELİMLER

İç denetimin geleceğine dönük yaklaşımlarını hiç kuşkusuz iç denetimin öncü organizasyonlarının yönetim kültürü belirleyecektir. Nitekim kimi denetim organizasyonlarının geleceğe bakışları aslında başka kuruluşlardaki mevcut realiteye işaret etmektedir.

Bu alanda öncü olan denetim kuruluşları bile hızla değişen iş dünyasının ve kamu sektöründeki gelişmelere uyum sağlayabilmek için gerek iyi uygulama örneklerinin benimsenmesinde ve gerekse bunların daha da geliştirilmesinde denetimin bütün süreçlerinin kesintisiz bir biçimde gözden geçirilmesi gerektiğini kabul etmektedirler.

İç denetim mesleğindeki gelişmelerin ve hareketliliğin ortaya çıkardıklarını şöyle özetleyebiliriz:<sup>190</sup>

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

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

- Riskleri belirlemek ve ana kontrolleri değerlendirmek amacıyla yönetimce geliştirilen öz-değerlendirme programları iç denetimin daha üst düzey meselelere ve iş süreçlerine odaklanmasını sağlayacaktır.

- Denetlenenlerle iç denetim elemanları arasında işbirliğine ve diyaloga dayanan yaklaşım sürecektir.

---

<sup>190</sup> Özeren, a.g.e., s.48.

- İç denetim fonksiyonunun hizmet yönelimli olması ona ilave alanlar yaratacaktır.
- İyileşen ve gelişen sistemler ve süreçler denetim süresini azalttığı gibi denetimin karmaşıklığını da asgariye indirecektir.
- İç denetim birimlerinin kuruluşun diğer bölümlerinde saptanan veya kıyaslama yoluyla tespit edilen iyi uygulama örneklerinin kuruluş bünyesine aktarılması organizasyonlara katkı sağlayacaktır.
- Organizasyonların yeniden yapılanmaya ilişkin çabaları ile tedarikçileri ve diğer ortaklarıyla bütünleşme arayışları gelecekte iç denetimin oynadığı role yeni boyutlar eklemeye aday gözükmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ÖNEMİ**

### 3.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Kurumsal risk yönetiminin başlangıç noktası, her şirketin belirsizlik yaratan etkenlerle mücadele etmek zorunda olmasından kaynaklanır. Belirsizlik, hem değer arttırabilen fırsatları, hem de engelleyici riskleri ortaya çıkartabilen bir unsurdur.

Kurumsal risk yönetimi, yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; strateji belirleme ve iç denetimlerde tüm şirket yapısında uygulanan; şirket varlığını etkileyebilecek olası oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kalan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir.<sup>191</sup>

Kurumsal risk yönetimi, şirketlerde ortaya çıkan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme becerilerini geliştirir. Kurumsal risk yönetimi, olayların belirlenmesinde, ölçülmesinde, önem sırasına göre düzenlenmesinde ve oluşan risklere karşı kapsamlı ve sistematik olarak yardımcı olan bir yaklaşımdır.

Kurumsal risk yönetimi, kurumun hissedar değerini arttırmak için alabileceği veya almak istediği risklerin seviyesini belirleyerek şirketin performans ve kârlılık hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, kaynak kaybını engellemekte, etkili raporlama ve mevzuata uygunluğu sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, tek bir olayla veya durumla sınırlı değildir. Tam tersine zamana yayılı dinamik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi, her seviyedeki çalışanı kapsar ve risk bakış açısını tüm şirkete uygular. Risk yönetimi tekniklerinin günlük operasyonel işlerde uygulanmasıyla organizasyon, hedeflerini etkileyebilecek olayları belirlemekte ve kurumu risk iştahına göre yönetmekte daha hazırlıklı duruma gelmektedir.

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

- Büyüme,
- Risk ve kazanç arasındaki bağlantı,
- Riske karşın alınan kararların gelişimi,

<sup>191</sup> PwC, a.g.e., <http://www.pwc.com/trf,s.6>

- Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların en aza indirilmesi,
- Şirketler arası risklerin belirlenmesi ve yönetimi,
- Çoklu risklere karşı entegre tepkilerin verilmesinin sağlanması; fırsatların yakalanması,
- Sermaye rasyonalizasyonu.

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

### 3.1.1. Kurumsal Yönetim İle Risk Yönetim İlişkisi

Risk yönetimi kavramının tarihi, ticaretin ilk yıllarına kadar uzanır. Adına risk yönetimi denilirse de insanlığın ticaret ile karşılaşması ile birlikte risk yönetimi olgusu ortaya çıkmıştır. Risk yönetiminin ayrı bir disiplin olarak şekillenmesi, A.B.D’de sigorta sektörünün gelişmesi ile hız kazanmıştır. 1900’lu yılların başında başlamış olan ve sadece klasik sigortalanabilir risklere odaklı olan bu gelişim, 1990’lı yıllarda yerini yavaş yavaş şirketleri etkileyen tüm risklerin kapsandığı daha geniş ve entegre bir yaklaşıma bırakmıştır. Bu dönüşümde en önemli belirleyici, toplumların büyük şirketlerin sebep oldukları hasarların nasıl kontrol edilebileceğini sorgulamaya başlamaları ve bunun sonucunda da Kurumsal Yönetim anlayışının gelişmesi olmuştur. Kurumsal Yönetim kısaca kurumların daha şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmeleri olgusunu savunurken, risk yönetimi bu amaca ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>192</sup>

Risk Yönetimi ile Kurumsal Yönetim arasında oldukça yakın bir ilişki söz konusudur. Kurumsal yönetim kavramı, risk yönetiminin önemine inanan, etik kurallarına bağlı doğru ve emniyetli bir yönetim anlayışını ifade eden bir kavramdır. Risk yönetimi yönetim kurulu seviyesinde takip edilmelidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kurumun stratejik planları doğrultusunda elde edeceği finansal sonuçların hissedarlara ve diğer paydaşlara yansımalarıdır.<sup>193</sup>

<sup>192</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.16.

<sup>193</sup> Türkoğlu, **ag.e.**2006, <http://www.referansgazetesi.com>, (30 Haziran 2007).

Şirketin sonuçlarını etkileyecek kararlar, şirketin piyasa risklerini, finansal risklerini ve operasyonel risklerini ne şekilde yönettiği ile ilgilidir. Bu nedenle, Risk Yönetimi proaktif bir yönetim tarzını ifade eder ve şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını ve hissedar değeri denilen gerçek değerın tüm paydaşlara yansımalarını sağlar.

Riskini yönetemeyen şirketlerin, geleceğe dönük proaktif kararlar alabilmesi de mümkün olmayacaktır. Yöneticiler, Kurumsal yönetim ilkeleri anlamında, risk yönetimini doğru yaptıklarına dair beyanlarının arkasında durabilmeliler, hissedarlarına ve paydaşlarına karşı ihmal, hata ve atlama konusunda sorumluluk sahibi olabilmelidirler. Yönetimsel risklerin de ne olduğu belirlenmeli ve operasyonel, finansal ve piyasa risklerini yönetemediği için zarar eden şirketlerin yöneticileri de, sorumluluklarını kabullenebilmelidirler. Dünyadaki tüm yeni uygulamalar da bu yöndedir.

Doğru risk yönetim anlayışı, Şirketin faaliyetleri sırasında dışarıdan hizmet aldığı kuruluşların da, vermiş oldukları danışmanlık faaliyetlerinden dolayı, şirkete ve hissedarlarına karşı sorumlu olmasını gerektirir. İyi yönetim anlayışı açısından bakıldığında, hem dışarıdan hizmet alan kuruluşun, şirket paydaşlarına karşı sorumluluğunun olması gerekmekte, hem de hizmet veren kuruluşun verdiği hizmetlerden dolayı ihmal ve hata risklerine karşı şirkete karşı sorumluluklarının farkında olması gerekmektedir.

İyi bir kurumsal yönetim, şirketlerin risk yönetimine sistematik bir yaklaşım benimsemesini gerektirir. Risk yönetimi:<sup>194</sup>

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

Önümüzdeki yıllarda dünya ve Türkiye'de uygulaması başlayacak olan Basel II düzenlemeleri ile kurumsal yönetim, bankalarla birlikte şirketler için rekabette fark yaratıcı bir unsur olacaktır. Ayrıca, kurumsal yönetim, şirket performansı ile

---

<sup>194</sup> Ferma, a.g.e., <http://www.ferma.eu>, s.12.

birlikte risk yönetiminide olumlu etkileyecektir. Yatırımcılar, kredi kuruluşları, çalışanlar, düzenleyici otoriteler nezdinde şirket itibarını güçlendirecektir.<sup>195</sup>

Kurumsal yönetim ilkeleri'nin uygulamada yaygınlık kazanması, yatırım ortamının iyileştirilmesine doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayacak, yolsuzlukların önlenmesi, kayıt dışı ekonominin azaltılması, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması gibi ekonomik kalkınmaya destek olacaktır. Kurumsal yönetim, şirketler için kurumsal varlıklarının sürdürülebilirliği, ülkemiz ekonomisi için ise sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanmasında güvence oluşturmaktadır.

Ülke ekonomisinin sektörel aktörleri şirketler, tüm pay ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarına sahip çıkarak geleceğe güvenle bakabilmesinde temel güvence oluşturan kurumsal yönetim ile sağlanmaktadır.

Söz konusu pay ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarının sonuçları şirket mali tabloları ve raporları ile izlenmektedir. Ancak, yaşanan kriz ve skandallar, kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisinde çeşitli dersler taşımakta ve irdelendiğinde şirketlerin kurumsal yönetimine ilişkin tüm riskleri mali tablo ve raporlamaların yansıtmadığı, mali olmayan değerlerinde izlenmesine ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi, iş süreçlerinde etkinlik ve verimliliğin ifadesi operasyonel performans, çalışanların bağlılığı, marka gücü, yeni ürün/hizmet geliştirme başarısının, mali olmayan performans göstergeleri olarak ölçülmesi ve izlenmesinin kurumsal başarı için mali performans göstergeleri kadar önemli ve gerekli olduğu anlaşılmıştır.

Şirketlerin yönetim kurulları ve üst düzey yöneticileri için mali olmayan performansı incelemenin oldukça önemli olmaya başlaması ayrıca risklerin erken habercileri olması, mali ve mali olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği kurumsal risk yönetimine ihtiyacı göstermektedir.

Kurumsal yönetim konusunda ülkemizde başlatılan uygulamalara bakıldığında, SPK Kurumsal Yönetim Anketi, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kamunun aydınlatılması için açıklık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından çok yönlü bilgi ve referans kaynaklarının

<sup>195</sup> Hüseyin Güner, **Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim ilişkisi**, <http://www.denetimnet.net/>, (11 Haziran 2007).

oluşturduğunu göstermektedir. Söz konusu kaynakların paylaşım ve kullanımının yaygınlık kazanacağı süreç başlamıştır. Mali ve mali olmayan performans göstergelerinin şirket üst yönetimlerince izlenmesi, kurumsal yönetim kalitesi ile birlikte kurumsal risk yönetiminde proaktif olmayı sağlayacaktır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında şirket yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, uluslararası standartlarda iç ve dış denetim, kurumsal risk yönetimi kritik başarı faktörleridir.

Bu süreçte şirketlerimiz için uluslararası standartlar ve düzenlemelerde öngörülen bağımsız ve yetkin yönetim kurulu denetim komitesi üyeleri ile risk odaklı yaklaşımla çalışan iç denetime ihtiyaç vardır.

Kurumsal Yönetim ilkeleri doğrultusunda etkin bir risk Yönetimi için;<sup>196</sup>

- Etkin bir İç Kontrol Yapısı
- Net ve yaptırım gücü olan Politika ve Prosedürler
- Objektif ve yeterli İç Denetim Fonksiyonu
- Bağımsız ve etkin Dış Denetim
- Bildirimlerin Şeffaflığı, etkin Komünikasyon, Hesap Verebilirliği ve Ölçülebilirliği sağlayacak sistemler, gerekmektedir.

Kurumlar, risk analizlerini yaparken kurumsal yönetim ilkelerine uymalıdır. Dolayısıyla bu noktada şeffaflık önemli bir olgu olup, piyasaya katılanların yeterli ve doğru bilgiye sahip olmasını sağlayacaktır. Firmalarda olası şeffaflıktaki eksiklikler belirsizlikleri artırır. Aynı zamanda Şeffaflık karar verici konumunda olan yetkilileri hesap vermeye zorlamakta ve böylece kararın arkasında yatan nedenlerin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır.<sup>197</sup>

<sup>196</sup> Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Risk Yönetim ve Muhasebe Denetim, 2005, <http://www.tkgm.gov.tr/>, (23 Mart 2007).

<sup>197</sup> K. Evren Bolgun ve M. Barış Akçay, **Risk Yönetimi**, Birinci Basım, Scala Yayıncılık, 2003, s.417.

### 3.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyeleri

Kurumsal risklerin yönetimi temel uygulama, genele uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları olmak üzere toplam dört olgunluk seviyesinde uygulanmaktadır. Olgunluk seviyesi, şirketin kendi risk yönetimi iç yapısını tanıması açısından önemlidir.<sup>198</sup>

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

Kurumsal risk yönetimi ikinci olgunluk seviyesi, genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi faaliyetleri kurum içinde birim bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilir. Bu sayede kurum içinde risk yönetimi anlaşılabilirliği sağlanmaya başlanmış ve olay bazlı bilgi akışı elde edilmiştir. Ayrıca bu seviyede kalitatif risk analizleri periyodik olarak gerçekleştirilir.

Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan organizasyonlar, kurumsal risk yönetimi uygulamalarında bugünün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kadrosunda risk yönetimi sahiplenilmiş ve Kurumsal risk yönetimi kurum genelinde yaklaşım sağlanılmıştır. Bu seviyede risk unsurlarının organizasyon portföyüne olan etkileri ve risk yönetiminde verimlilik açısından global bakış elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçleri belirlenen iş süreçlerine entegre edilmiş ve risk ile ilgili bilgi ve iletişim temelleri oluşturulmuştur. Bir önceki olgunluk seviyesinde gerçekleştirilmeye başlanılan periyodik kalitatif risk analizleri modellenerek, hissedarlara değer yaratan temel unsurlarla bağlantısı kurulmuştur.

Dördüncü ve en üst olgunluk seviyesi ise gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya çapında sınırlı organizasyonlarca uygulanabilmekte olan karmaşık risk yönetimini kapsamaktadır. Bu seviyede risk trendlerinin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak sağlayan risk analiz modelleri gerçekleştirilir. Risk, risk dağılımı ve getirileri, yatırımcı, borç ve sigorta piyasalarına göre oluşturulur,

<sup>198</sup> Bolgun ve diğerleri, **a.g.e.**, [http://www.pwc.com/tr/tur/about/svcs/advisory/PI/infomag\\_risk.pdf](http://www.pwc.com/tr/tur/about/svcs/advisory/PI/infomag_risk.pdf), s.10.

yatırımcıların risk iştahı ve toleransları ile risk stratejilerinin uygunluğu sağlanır. Tüm risk yönetimi, organizasyonun tamamındaki süreçlere entegre edilmiştir. Ayrıca organizasyonun sermaye ve kaynak dağılımları da risk, büyüme ve getirilere odaklanmıştır.

Olgunluk seviyeleri kapsamında, organizasyonların kendi ihtiyaçlarını hangi olgunluk seviyesi ile karşılayabileceğini bilmesi çok önemlidir. Şirketin boyutu ve içinde bulunulan sektör dinamikleri, Seviye 1'den fazlasını gerektirmeyebilir. Şirketlerin bu farkındalığı kritik bir noktada karşımıza çıkmaktadır. Şirketler büyüdükçe, içindeki buldukları ortam daha karmaşıklaştıkça riski etkin yönetmek daha önemli hale gelmektedir.

Daha üst olgunluk seviyelerine ulaşmak için alt seviyelerin sırasıyla tamamlanması gerekmektedir. Her bir seviye eklenerek bir üsttekini desteklemektedir. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, adım adım planlanarak oluşturulmalıdır.

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

### **3.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi ve Değer Yönetimi**

Kurumların temel amacı menfaat sahiplerine değer yaratmaktır. Bu önerme, risk yönetiminin önemli dayanak noktalarından biridir. Risk yönetimi ve değer yaratmak şunları sağlar: <sup>199</sup>

- Hissedar Değerinin Arttırılması
- Sürprizlerden Kaçınmak
- Stratejik Hedefleri Başarmak
- Finansal Performansın Arttırılması
- Hesap Verebilirliğin Arttırılması
- Kurumsal Yönetimin Geliştirilmesi

<sup>199</sup> Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Risk Yönetim ve Muhasebe Denetim, a.g.e., 2005.

Risk yönetimi; değerin yaratılmasının, yaratılan değerin korunmasının ve geliştirilmesinin güvencesidir. Risk yönetimi iyi kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal risk yönetiminin doğru yapılması kurumun;<sup>200</sup>

- Kazançlarını,
- Getirilerini,
- Piyasa Değerini artırır.

Bütün kurumlar belirsizlikle karşı karşıya kalır. Belirsizlik, şirketin değerini artmasına yada şirket değerinin azalmasına neden olabilir. Bu anlamda, belirsizlik hem bir risk hem de fırsattır. Risk yönetimi, belirsizliğin ve beraberinde gelen risk ve fırsatın etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayarak kurumun değer yaratmasına yardımcı olur. Şirketler, belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda faaliyet gösterirler.

Olayların olma olasılığı ve yaratacakları etkinin belirlenmesinin mümkün olmadığı durumlarda belirsizlik ortaya çıkar. Belirsizlik, aynı zamanda, kurumların stratejik seçimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Değer, strateji oluşturmaktan günlük operasyonları gerçekleştirmeye kadar olan süreçte, yönetim tarafından alınan her türlü karar aracılığıyla sağlanır, korunur ya da yıpranır. Değer, kullanılan kaynaktan daha çok yarar sağlandığı durumlarda sağlanmaktadır.

Büyüme ve kazanç hedefleri ile ilgili riskler arasında optimal bir denge kurulduğu ve kaynaklar kurumun hedefleri için aktarıldığı zaman değer maksimize edilmiş olur. Bu anlamda, risk yönetimi, risk ve getiri arasında, şirket yönetimine uygun bir geçiş veya değişim yapılabilmesini sağlayan bir süreç ve temel bir kurumsal işlemdir. Genel olarak, risk yönetimi, risk değerlemesi ve ölçümünü kapsayan ve devamında riskin yönetilmesi için strateji gelişimine ağırlık veren bir süreçtir.

### **3.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ**

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci; şirketin risklerinin birbirlerinden bağımsız olarak yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, bir bütün olarak yönetildiği kurumsal risk yönetimi, anlayışına geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte

<sup>200</sup> Barış Akçay, Risk Aktive, <http://www.vob.org.tr/VOBPortalTur/EduDocs/RiskActiveSunum.pdf>, (02 Haziran 2007).

gösterilecek performans başarı için en önemli etkidir. Kurumsal risk yönetimi dönüşüm sürecini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür,<sup>201</sup>

- Hedeflerin Belirlenmesi
- Risklerin Tanımlanması
- Risklerin Analizi ve Ölçülmesi
  - Mevcut Kontrollerin İncelenmesi
  - Etkiler ve İhtimal
  - Analiz Tipleri
  - Duyarlılık Analizi
- Risklerin Önceliklendirilmesi
- Risk Transferi
- Risk Yönetim Eğitimi
- Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi
- İletişim Ve Danışma

### **3.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi**

Kurumsal risk yönetimi açısından hedeflerin belirlenmesi; genel şirket stratejileri ve kurumsal risk alma profili olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.<sup>202</sup>

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

---

<sup>201</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.22.

<sup>202</sup> **a.g.e.**, 2006, s.23.

Stratejiler kadar önemli olan bir diğer unsur ise kurumsal risk alma isteği profilidir. Bu profil esas olarak kurum hissedarlarının hangi riskleri ne ölçüde almak istediğine cevap arar. Esasen kurumsal risk yönetimi yaklaşımının temel var oluş sebeplerinden biri de, kurumsal risk alma profilinin kurumun tüm birimlerince doğru bir şekilde anlaşılma ve iş ile ilgili tüm faaliyetlerde söz konusu profile uygun iş kararlarının alınmakta olduğu konusunda kurum üst yönetimine ve yönetim kuruluna makul bir seviyede güvence oluşturmaktır.

Yönetimin gerekli önlemleri almak ve başarılı olmak için riskleri tanımlayıp değerlendirmeden önce belirlenmiş hedefleri olması gerekir. Bu çerçevede içerisinde kurum hedeflerini dört kategoriye ayırabiliriz:<sup>203</sup>

*Stratejik Hedefler:* Yüksek hedeflerle ilgilidir, kurumun hedefleriyle örtüşür ve onları destekler. Stratejik hedefler, kurumun misyon ve vizyonu ile aynı noktada olan ve bunları destekleyen, yüksek hedeflerdir. Yönetim stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için alternatif yolları değerlendirirken, bu seçeneklerin getireceği riskleri ve bunların etkilerini belirler.

*Operasyonel Hedefler:* Operasyonel hedefler, kurumun işlemlerinin etkinlik ve verimlilikleriyle alakalıdır. Operasyonel hedefler kaynakların bölüştürülmesinin yönetilmesi sırasında odak noktasını oluşturur. Eğer kurumun işletme hedefleri açık değilse ve iyi tasarlanmamışsa, kaynaklar yanlış kullanılabilir.<sup>204</sup>

*Raporlama Hedefleri:* Raporlamanın güvenilirliğiyle alakalıdır. İç ve dış raporlamayı kapsar. Güvenilir raporlama yönetime amacı için kullanılacak olan kesin ve tam bilgiler sağlar. Yönetimin karar verme işlemlerine, kurumun aktivitelerine ve performansın izlenmesine yardımcı olur.

*Mevzuata Uygunluk Hedefleri:* Kurumun ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluğuyla ilgilidir.

Uygun olarak yapılan hedef belirleme işlemi kurumsal risk yönetiminin çok önemli bir parçasıdır. Kurumun ulaşmaya çalıştığı belirli ölçülebilir hedefler olsa da bu hedeflerin farklı önem ve öncelikleri olabilir. Buna bağlı olarak, bir kurumun belirli

<sup>203</sup> PricewaterhouseCoopers, **a.g.e.**, <http://www.pwc.com/tr>, s.21, (3 Mart 2007).

<sup>204</sup> **a.g.e.**, s.40.

hedeflerine ulaşmasında makul oranda bir güvencesi olması gerekse de, bu durum kurumun bütün hedefleri için geçerli olmayabilir.

Hedefler belirlendikten sonra, kurum bu hedeflere ulaşmak için yapacağı faaliyet ve kararları kontrol edebilir. Fakat stratejik ve operasyonel hedefler farklılık gösterir, çünkü bu hedeflere ulaşılması tamamen kurumun kontrolü altında değildir. Kurumsal risk yönetimi, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmak yolunda yönetime ve yönetim kuruluna, kurumun nerede olduğunu zamanında belirteceğine dair makul oranda bir güvence vermektedir.

### **3.2.2. Risklerin Tanımlanması**

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

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

Kurumdaki tüm olası risklerin belirlenmemesi risk yöneticilerinin bu riskler ile başa çıkmasını engelleyecek ve bu risklerin potansiyel zararlarını ortadan kaldırma ihtimali de azalacaktır.<sup>205</sup>

### **3.2.3. Risklerin Analizi ve Ölçülmesi**

Risk analizi bir önceki aşamada belirlenmiş olan risklerin daha detaylı anlaşılması ile ilgilidir. Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu veya olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur.

---

<sup>205</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.38.

Risk analizi sırasında bir ön analiz yapılmasında fayda bulunmaktadır. Böylelikle daha detaylı analize geçmeden önce aynı tip riskler bir araya toplanabilir veya düşük önemdeki riskler kapsam dışında değerlendirilebilir. Kapsam dışında olması öngörülen riskler de kayıt altına alınmalı ve gelişimleri izlenmelidir.<sup>206</sup>

### **3.2.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi**

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

### **3.2.3.2. Etkiler ve İhtimal**

Tek başına etki veya ihtimal, riskin öneminin belirlenmesinde kullanılmamalıdır. Risklerin önem seviyesi, etkiler ve ihtimallerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde istatistiksel analiz ve hesaplamalar kullanılabilir. Eğer elde bulunan bilgiler yetersiz, konu ile doğrudan ilgili ve güvenilir değil ise belirli bir olayın ya da sonucun oluşacağına dair bireylerin veya grupların tahminlerine dayandırılan analiz yapılabilir. Etkileri ve ihtimalleri analiz edilirken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikleri kullanılmalıdır. Bilgi kaynakları şunlar olabilir;

- Eski kayıtlar
- Uygulamalar ve ilgili tecrübeler
- ilgili basılmış kaynaklar
- Pazar araştırmaları
- Oylama sonuçları
- Deneyler ve prototipler
- Ekonomik, teknik veya diğer modeller
- Uzman görüşleri

---

<sup>206</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, , s.38.

Kullanılabilecek bazı teknikler ise şunlar olabilir;

- ilgili alanda uzmanlarla yapılacak görüşmeler
- Değişik alanlarda uzmanların bir arada kullanılması
- Anketler ile kişilerin değerlemeleri
- Modellerin ve simülasyonların kullanılması

Analizler sırasında kullanılan varsayımlar mutlaka belgelenecek kayıt altına alınmalıdır.

### 3.2.3.3. Analiz Tipleri

Risk analizi; analiz edilecek riske, analizin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Analiz duruma göre niteleyici, yarı- niceleyen, niceleyen veya bunların bir birleşimi sonucunda karma bir analiz olabilir. Bu analiz tiplerini karmaşıklık ve maliyet özelliklerine göre en yüksekte düşüğe doğru; niceleyen, yarı- niceleyen ve niteleyici şekilde sırlamak mümkündür.

Niteleyici analiz, olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma ihtimallerini, bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir. Niteleyici analiz mümkün olduğunca geçmişte yaşanan olaylara dayandırılmalı ve bu olaylar ile ilgili veriler ile beslenmelidir. Niteleyici analiz aşağıdaki durumlarda kullanılabilir;<sup>207</sup>

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

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

---

<sup>207</sup> Tüsiad, a.g.e., 2006 , s.40.

Niceleyen analiz, veri kaynaklarını kullanarak etki ve ihtimal tahminlerini rakamsal değerler ile ifade etmeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçlarının kalitesi kullanılan verinin doğruluğu ve bütünlüğü ve kullanılan modelin geçerliliğine bağlıdır. Etkilerin ve ihtimallerin belirsizlik ve değişkenliği analiz esnasında göz önünde bulundurulmalı ve etkin bir şekilde raporlanmalıdır.

#### **3.2.3.4. Duyarlılık Analizi**

Risk analizi kapsamında yapılan varsayımlar kesin ve kusursuz olamayacağından belirsizliğin varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için duyarlılık analizi yapılması gereklidir. Duyarlılık analizi aynı zamanda potansiyel kontrolleri ve kurumsal risk yönetimi aksiyonlarının uygunluğunun ve etkinliğinin test edilmesi için de kullanılabilir bir analiz tipidir. Temel olarak belirli senaryolar altında modelin esnekliğinin belirlenmesi için kullanılır.

#### **3.2.4. Risklerin Önceliklendirilmesi**

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

Risklerin bu şekilde değerlendirilmesi sürecinde kurumun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçları göz önüne alınmalıdır. Hedefler ile uyumlu olan birden fazla alternatif olması durumunda, seçim yapılırken alternatiflerin potansiyel kayıpları ve kazançları objektif bir şekilde değerlendirilmelidir. Alternatiflerin arasında yapılacak seçim ise şirketin risk alma isteği seviyesine uygun bir şekilde yapılmalıdır.

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

#### **3.2.5. Risk Transferi**

Riskin bir parçası veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Bu paylaşım mekanizmaları arasında anlaşmaların kullanılması, sigorta

uygulamaları ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar sayılabilir. Genellikle riskin paylaşılması sırasında ortaya bir maliyet çıkacaktır, örneğin sigorta için prim ödenmesi gibi. Bu nedenle risk transfer kararlarında fayda maliyet analizi dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Riskin transfer edilmesi ile başka bir risk alınmış olur. Bu da riski üstlenen tarafın riski uygun ve etkin bir şekilde yönetememesi riskidir.

### 3.2.6. Risk Yönetim Eğitimi

Kurumsal risk yönetimi kavramı tüm dünyada göreceli olarak yeni bir kavramdır. Bu nedenle yeterli eğitim ve tanıtım faaliyetleri olmaksızın çalışanların bu sistemi anlamalarını ve derhal uygulamaya geçirmelerini beklemek gerçekçi olmayacaktır. O nedenle öncelikle kurum içerisinde kurumsal risk yönetimi çalışmalarına liderlik edebilecek profilin belirlenmesi önemlidir. Ancak aynı derece önemli olan bir diğer husus da kuruma uygun bir eğitim programı oluşturabilmektir. Bu alanda dış destek alınması son derece uygun olacaktır. Eğitim programı hem kavramsal hem de uygulamaya yönelik olmalıdır. kurumsal risk yönetimi daha öncede belirtildiği gibi kurum için çok önemli ve radikal bir değişimdir. Bu nedenle şirketin tüm çalışanlarının görev ve sorumluluklarına paralel olarak kurumsal risk yönetim ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi başarı için kritik öneme sahiptir.<sup>208</sup>

### 3.2.7. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

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

Kurumlar çeşitli nedenlerle sürekli bir değişim içerisinde dirler. Kimi sektörlerde ve işlerde bu değişim daha az hissedilirken kimilerinde çok yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Başarılı kurumları diğerlerinden ayıran en önemli özellik bu değişime zamanında ve doğru tepkiler vermeleri ve değişime hızlı uyum sağlamalarıdır. Risk yönetim sistemi de sürekli değişen bir kurumun bir parçası olarak sürekli gelişmek ve kendisini yenilemek zorundadır. Aksi takdirde kurumun karşı karşıya olduğu birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmede geç kalınabilmektedir.

<sup>208</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, ss.34-45.

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

Risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde izlenebilmesi ve geliştirme önerilerinin oluşturulabilmesi için her adımın uygun bir şekilde belgelenerek kayıt altına alınması gerekmektedir. Varsayımlar, yöntemler, veri kaynakları, analizler, sonuçlar ve alınan kararların sebepleri belgelenmesi gereken temel konular arasındadır.

Sürecin kayıt altına alınmasında aşağıda belirtilen temel ilkeler unutulmamalıdır;<sup>209</sup>

- Yasal ve ticari kayıtlama gereksinimleri,
- Kayıtların yaratılması ve saklanması maliyetleri,
- Bilginin tekrar kullanımı.

### **3.2.8. İletişim ve Dayanışma**

İletişim ve danışma risk yönetim sürecinin her adımında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bilgi sistemlerinin özünde iletişim vardır. İletişim, beklentiler, kişilerin veya grupların sorumluluklar ve diğer önemli konularında kapsayacak şekilde daha geniş bir kapsamda gerçekleşmelidir.<sup>210</sup> Risk yönetimi sürecinin başlarında kurum içi ve dışı menfaat grupları ile gerçekleştirilecek iletişimin koşullarını düzenleyen bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Etkin bir kurum içi ve dışı iletişim, risk yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu olanların ve menfaat sahiplerinin hangi kararların alındığını ve bunların sebeplerini açık bir şekilde anlamaları açısından oldukça önemlidir.

Menfaat sahiplerinin yargıları, alınan kararlar üzerinde önemli bir etki oluşturacağından, risk ile ilgili görüşlerin tanımlanması, kayıt altına alınması ve karar alma sürecine entegre edilmiş olmaları oldukça önemlidir.

Üst yönetim bütün çalışanlara, kurumsal risk yönetimine önem gösterilmesi mesajını vermelidir. İletilen mesajın hem anlaşılabilir hem de etkili olması çok

<sup>209</sup> Tüsiad, **a.g.e.**, 2006, s.47.

<sup>210</sup> PricewaterhouseCoopers, **a.g.e.**, <http://www.pwc.com/tr> s.65.

önemlidir. Kişiler veya bölümler başkalarına bilgi vermedikleri veya bilgiyi iletecek bir kaynakları olmadığı zaman iletişim sorunları ortaya çıkar. Çalışanlar önemli risklerden haberdar olsa bile bunları iletemeyebilir veya iletmek istemeyebilir. Bu gibi önemli bilgilerin iletilmesi için iletişim kanallarının açık olması ve verilen bilgileri dinlemek için kesin bir isteklilik olmalıdır.

En önemli iletişim kanalı, üst yönetim ile yönetim kurulu arasındadır. Birçok şirket; çalışanlarıyla, iç denetçiler, hukuk danışmanları ya da yönetim kuruluna erişebilen diğer üst düzey yöneticiler arasında, kanun ve yönetmeliklerin de giderek şirketleri teşvik etmesiyle, direkt iletişim kanalları oluşturmaktadır. Kurumsal risk yönetiminde iletişimin öneminden bu kanalları oluşturmasının gerekliliği özellikle belirtilir. Kurum dışında da etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Çıkar ortakları, düzenleyiciler, mali analistler ve diğer şirket dışı gruplarla iletişim, değişen iş şartlarını ve riskleri anlamak için gereken bilgileri sağlar.

### **3.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA FAYDALARI**

Kurumsal risk yönetiminin kuruma sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek hemen hemen imkânsızdır. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. Bir kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise şu faydalar beklenmelidir;

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,

- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi

- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

Kurumsal risk yönetiminin, organizasyonlara risk iştahları kapsamında risklerini yönetmekte yardım etmekte ve onlara dört ana kategorideki hedeflerine ulaşmaları için makul bir güvence sağlamaktadır: Stratejik, Operasyonel, Raporlama ve Uygunluk. Eğer organizasyon bu sonuçları elde ederse yönetimin aşağıdaki konularda yeteneği gelişir:

- Büyüme, risk ve kazanç bağlantısı: kurumsal risk yönetimi, şirketlerin oluşumları belirleme, büyüme ve kazanç hedeflerine göre riskleri değerlendirme ve risk toleranslarını ayarlama kapasitesini arttırmaktadır.

- Kaynakların rasyonelasyonu: Yönetimin kaynakları daha etkin planlaması yoluyla sermaye ihtiyacının azaltılması ve sermaye tahsisini geliştirmektedir.

- Fırsatlardan yararlanmak: Yönetime, olumlu oluşumların getirdiği avantajları belirlemekte ve yakalamakta daha hızlı ve verimli olması için destek sağlamaktadır.

- Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların azaltılması: kurumsal risk yönetimi organizasyonların potansiyel olumsuz oluşumları tanımaya, riskleri değerlemesine ve gerekli tepkileri oluşturmaya yardım etmekte ve bu yolla beklenmedik durumlardan kaynaklanan maliyetleri ve kayıpları engellemektedir.

- Yüksek gizlilikle raporlama: Makul ve ilgili şirket içi ve dışı bilgilerin, vaktinde hazırlanması sağlamaktadır.
- Yasa ve düzenlemelere uygunluk: Yasa ve düzenlemelere uygunluğun güven altına alınmasının desteklenmesi ve uyumsuzluk risklerinin belirlenmesini desteklemektedir.

### 3.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLAMALARI

Bir şirkette kurumsal risk yönetiminin uygulanması, şirketin hedeflerine kesin olarak ulaşabileceği ve hiçbir zaman başarısız olmayacağı yönünde yorumlanmamalıdır. Bir başka deyişle etkin olan bir kurumsal risk yönetiminde de hatalar yaşanabilecektir. Risk gelecekle bağlantılıdır ve gelecek de belirsizdir.

En etkin kurumsal risk yönetimi bile aşağıdaki durumlarda risklerin tespit edilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilirliği hakkında kesinlik sağlayamaz.

*Karar:* Kurumsal risk yönetiminin etkinliği insanların karar verme konusundaki zayıflığı ile kısıtlıdır. Kararlar eldeki bilgiler ile belirli bir zaman aralığında ve iş baskıları altında verilmektedir. Karar sonrası analizlerde bazı kararların en istenen durumu ortaya çıkartmadığı görülecektir ve kararın değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

*Uygulamadaki Aksaklıklar:* Kurumsal risk yönetimi sistemi uygulamalarında aksaklıklar yaşanabilir. Çalışanlar talimatları yanlış anlayabilirler. Hatalı kararlar alınabilir. Dikkatsizlik, acele ile veya yorgunluktan dolayı hatalar yapılabilir.

*Kötü Niyet:* Düzen dışı faaliyetlerinin tespit edilememesi için organize olan çalışanların, genellikle finansal ve yönetsel süreçleri de kurumsal risk yönetiminin tespit edemeyeceği şekilde manipüle edebilmektedirler.

*Yönetim Engeli:* Kurumsal risk yönetiminin etkinliği, kurumsal risk yönetiminin işlemesinden sorumlu yöneticilerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen kurumlarda, bir yönetici kurumsal risk yönetimi kandırarak hareket edebilir.

### 3.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KONUSUNDA İÇ DENETİMİN ROLÜ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de birçok şirket son zamanlardaki finansal krizlerin etkisini çok ağır hissetmiştir. Şirketlerdeki yolsuzluklar, faaliyetlerde hileler ve muhasebe hataları şirket iflas sayısında artışa neden olmuştur. Bu durum şirketlerde üst düzey yöneticilerinin zamanlarını krizlere karşı stratejik vizyon oluşturmak yerine kurumsal risklerin yönetilmesinde iç denetime daha çok önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.<sup>211</sup> Aynı zamanda yatırımcının güveninin tesis edilmesine yönelik olan kurumsal risk yönetiminde iç denetim uygulamaları, şirketlere yeni yükler getiriyor gibi gözükse de, gerek yerli gerekse yabancı sermayenin katılımını sağlaması açısından, aslında şirketlerimizin son derece yararına olan bir kavramdır.

Şirketlerde iç denetim bölümlerinin faaliyetlerinde riskleri dikkate alarak risk odaklı iç denetim gerçekleştirmesi ve şirketlerde iç kontrol sisteminin tesisi için risk değerlendirme sürecine verilen önem hızla yaygınlaşmaktadır. Risk yönetiminin kurum geneline yaygınlaştırılmasını hedefleyen ve geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarına göre daha stratejik bir risk yönetimi yaklaşımını hedefleyen Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları için üst yönetim desteğinin sağlanması ve hedeflenen katma değer sağlanması bakımından risk odaklı iç denetim önemli bir işleve sahiptir.

Güçlü bir yönetimin olmazsa olmaz unsurlarından olan iç denetim; yönetim ve yönetim kurulunu birbirine yakınlştırarak, şirketin etik çalışma anlayışını, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmektedir. Bu bağlamda iç denetim, şirketin risk ve kontrol değerlendirme faaliyetlerine destek sağlayarak şirketin tüm faaliyetlerini izleyerek, bu faaliyetlere ilişkin risk oluşturabilecek ve kontrol edilmesi gereken unsurlara ilişkin önerilerde bulunmaktadır. İç denetim ayrıca, şirketlerin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlayarak, şirket içinde bir nevi bir danışmanlık faaliyeti sürdürmektedir.<sup>212</sup> Bu şekilde şirketlerde kurumsal yönetimin ilkeleri olan yönetsel hesap verebilirliğin, şeffaflığın, adillliğin ve sorumluluğun yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

<sup>211</sup> İç Denetim Hizmetleri, **Neden İç Denetim**, <http://www.deloitte.com/>, (25 Ekim 2008).

<sup>212</sup> Ali Kibar, TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetim**, <http://tide.org.tr/> (14 Ekim 2008), s.3.

İç denetimin kuruma yaptığı ekonomik katkı; olası risklerin belirlenmesinde yönetime yardımcı olmak ve iç kontrollerin etkinliği ve yerindeliliğini değerlendirerek iş süreçlerinde verimliliği sağlamak, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmaktır. Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için müşteri ihtiyaçlarına cevap verip, faaliyet gösterdiği pazarda iyi bir konumda olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirecek temel unsurlardan biri de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak iş süreçlerine sahip olması, düzenli olarak bunları gözden geçirmesi ve gerektiğinde güncellemesidir. Süreçlere ilişkin yenilik ve iyileştirme yapılmaması ve mevcut durumun doğru ve güvenilir olup olmadığının kontrol edilmemesi maddi kayıplara ve hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır.<sup>213</sup>

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

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

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA/The Institute of Internal Auditors), İngiltere ve İrlanda Temsilcisi ile işbirliği içerisinde, Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü konulu bir Durum Değerlendirme Raporu yayınlamıştır. Bu Raporun amacı; iç denetim yöneticilerine, görev yaptıkları kurumlardaki kurumsal risk yönetimi konuları hakkında yardımcı olmaktır.

İç denetimin kurumsal risk yönetimi konusundaki temel rolü; bir kurumda önemli iş risklerinin uygun şekilde yönetilmesini ve iç kontrol sisteminin etkili şekilde

<sup>213</sup> Tüsiad, **Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**, <http://tide.org.tr/>, (20 Ekim 2008), s.7.

işlev görmesini sağlamada yardımcı olmak üzere, kurumun kurumsal risk yönetimi aktivitelerinin etkililiği konusunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır.<sup>214</sup>

İç denetimin rolü organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebilir. Uygulamada, iç denetimin görevleri arasında aşağıdakilerden bazıları veya hepsi bulunur:<sup>215</sup>

- Yönetim tarafından belirlenen önemli risklere odaklanılması ve organizasyon çapında risk yönetim sürecinin denetlenmesi,
- Risk yönetimi uygulamalarının doğrulanması,
- Risk yönetim sürecine aktif katılımın gerçekleştirilmesi ve bu sürecin desteklenmesi,
- Risk tanımlama/değerlendirme süreçlerinin kolaylaştırılması ve personelin risk yönetimi ve iç kontrol konularında eğitilmesi, ve
- Kurul ve denetim komitesine verilen risk raporlarının koordine edilmesi.

İç denetim, bir organizasyon için en uygun rolü belirlerken, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerinin profesyonel gereklerinin uygulandığından emin olmalıdır. İç denetimin rolünü belirlerken iç denetim yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken iki temel faktör vardır;<sup>216</sup>

- Kurumsal risk yönetimi konusunda yürütülecek aktivitenin iç denetçilerin bağımsızlığı ve tarafsızlığı için herhangi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı ve
- Kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini geliştirmenin mümkün/muhtemel olup olmadığıdır.

İç denetçilerin, şirket ve kurumların iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile iş süreçlerinin yerindeliği, performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. İşin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim şirket ve kurumlara katma değer sağlamaktadır. İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir

<sup>214</sup> Madendere, a.g.e., (9 Mayıs 2007).

<sup>215</sup> Ferma, a.g.e., <http://www.ferma.eu/>, (25 Haziran 2007).

<sup>216</sup> Madendere, a.g.e., (9 Mayıs 2007).

güvence sağlamak için şirket ve kurum yönetilenince tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilir.<sup>217</sup> Hata, hile ve suiistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır.

İç denetim hem mali hem de yönetsel karakterli bir denetim faaliyetidir. İç denetimde amaç şirketlerdeki kontrollerin etkililiğini ölçmek ve bu kontrolleri değerlendirmektir. İç denetim, kurum veya şirketlerin maddi varlıklarından maddi olmayan varlıklarına, gerek mali gerekse yönetsel anlamda yapılan tüm faaliyetlerinde, önemli bir kurumsal risk olan bilgi akışının güvenilirliğini test etmeye kadar çok çeşitli hayati görevler üstlenmektedir.

Tüm bu yapılan faaliyetlerin ve sorumlulukların tam anlamıyla yerine getirilmesi, iç denetçiye birçok yetkinin devredilmesini ve gerçek anlamda özerkliğinin de sağlanmasını gerektirir. İç denetçilere verilecek bağımsızlığın oranına göre; şirkette hesap verebilirlik daha sağlıklı işleyecektir.<sup>218</sup>

Bu denetim faaliyetleri sonucunda, iç denetim birimi, sistemlerin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymakta ve gerekli gelişimler için tavsiyelerde bulunmaktadır. Mali denetimlere ek olarak iç denetim birimi, performans denetimi de gerçekleştirmekte ve sorunlu sahaları araştırarak sorunlara önemli düzeyde çözüm getirmektedir.

Yolsuzluk her şirkette ortaya çıkabilir. Şirketin her kademesinde suiistimal yapanlar olabilmektedir. İç veya dış herhangi bir kontrol sisteminin ya da herhangi bir profesyonel danışman grubunun suiistimalleri engelleyeceğinin garantisi bulunmamaktadır. Suistimal, bir kurumun karşı karşıya olduğu risklerden yalnızca birisidir. İç denetim, suiistimal riskinin üst yönetim tarafından doğru bir şekilde belirlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. İç denetim, iç kontrollerin suiistimal riskinin tespit edilmesi için uygun düzenlendiği ve iç kontrollerin bu konuda etkin olduğu konusunda güvence sağlamaktadır. Bir iç denetim faaliyetinin varlığının, sıklıkla, suiistimal davranışlarını caydırıcı bir etken olduğu kabul edilmektedir.

<sup>217</sup> Uzun, Ali Kamil, **İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri**, <http://www.denetimnet.com>, (10 Ekim 2008), s.2.

<sup>218</sup> Gönülaçar, Şener, **İç Denetimin Bürokratik Serencamı**, <http://www.memurlar.net>, (9 Ekim 2008), s.3.

İç Denetçiler Enstitüsünün yayınlamış olduğu Durum Değerlendirme Raporu; kurumsal risk yönetiminin süreçleri içerisinde iç denetimin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken rolleri ortaya koymaktadır. Bu roller;<sup>219</sup>

**Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Temel İç Denetim Roller:**

- Risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme,
- Risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme,
- Risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme,
- Önemli risklerin raporlamasını değerlendirme,
- Önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme.

**Şartlı Olarak Üstlenilebilecek İç Denetim Roller:**

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

**İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Roller:**

- Risk iştahını tesis etme,
- Risk yönetimi süreçlerini kuruma empoze etme,
- Riskler konusunda yönetim güvencesi sağlama,
- Risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme,
- Yönetim adına risk tutumlarını uygulama,
- Risk yönetimi için hesap vermek.

<sup>219</sup> Madendere, a.g.e., (9 Mayıs 2007).

İç Denetçiler Enstitüsü'nün vurguladığı en önemli husus, risk yönetimi konusundaki sorumluluğun yönetime ait olduğunun kurumlarca tümüyle anlaşılması ve benimsenmesidir. İç denetçiler, risk yönetimi kararlarını vermekten ziyade, risk konusunda yönetime tavsiyede bulunmalı ve yönetimin kararlarını sorgulamalı ve desteklemelidir. İç denetim, kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak üstlenebileceği görevlerden, ancak ve ancak bazı koşulların gerçekleşmesi şartıyla üstlenip yerine getirebilmektedir. Bu koşullar şunlardır:

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

Kurumsal varlığın sürdürülebilirliğinin güvencesi olan kurumsal yönetimin uygulama etkinliğinde; yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, kurumsal risk yönetimi, uluslararası standartlarında iç ve dış denetimin rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu çerçevede kurumsal yönetim ve iç denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlaması ve danışmanlık faaliyetinin iç denetim olarak tanımlandığını ifade edebiliriz. Bu nedenle iç denetim, şirket ve

kurumlarda yönetsel hesap verebilirlik müessesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.<sup>220</sup>

İç denetim fonksiyonu sadece riskleri belirlemez, kurumun başarısını artıracak saklı kalmış fırsatların da ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Risk yönetimi kavramları, bünyesinde risk kavramını içermekte ve pozitif bir olayın gerçekleşmesi durumunda yararlanmamakta risk kavramına dahil edilerek kapsam genişletilmektedir. Bu kapsam dahilinde riske dayalı iç denetim modellerinin geliştirilmesini benimseyen bir felsefeye ihtiyaç vardır.<sup>221</sup>

İç denetim; iç sınırlara veya coğrafi kısıtlamalara bakmaksızın bir kurumun faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. İç denetim faaliyeti risk değerlendirmesini esas almaktadır. Bu faaliyet; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin kurumun karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve bu risklerle mücadele konularında yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesini de kapsamaktadır.

Bu riskler şunları içerir:<sup>222</sup>

- Operasyonel ve finansal bilgiler güvenilir, yanlış veya eksik olabilir;
- Operasyonel faaliyetler verimsiz olabilir ve etkin olmayabilir;
- Varlıklar ve bilgi veya insan gibi finansal ve diğer varlıklar manipüle edilmiş veya işletmeden çıkartılmış olabilir;
- Kurum kanunları, yönetmelikleri veya iç politikaları ihlâl edebilir; ve
- Etik kültür yasadışı eylemleri veya uygun olmayan davranışları destekliyor olabilir.

Uluslararası alanda şirket yönetiminden daha şeffaf ve sorumlu bir davranış içinde olması, şirketi tehdit eden olası risklere karşı tedbirli olması istenmektedir. Bu beklentiler şirket yönetimi ve iç denetim alanında yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Denetçilerin ilgi alanını oluşturan kontrol ve yönetim dünyasında yaşanan

<sup>220</sup> A. Kamil Uzun, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri**,2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/>, (20 Mart 2007).

<sup>221</sup> Demirbaş, **a.g.e.**, 2005, s.186.

<sup>222</sup> Ecua, **a.g.e.**, 2005, s.27.

anlayış ve kültür değişikliği, uluslararası alanda yapılan yasal düzenlemeler, iç kontrol, iç denetimin, denetim yaklaşımı ve iç denetçinin profili üzerinde etkili olmaktadır.<sup>223</sup>

Günümüzde iç denetimin önemli bir değişim içinde olduğu görülmektedir. Geçmişte daha işlem odaklı, hata ve hile bulmaya yönelik bir tutum gösteren iç denetim, bugün süreç odaklı, iş etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasına imkan sağlayan ve bu nedenle de şirket yönetimi için stratejik akıl ortağı olan bir fonksiyon haline gelmiştir. Geçmişteki işlem odaklı, hata odaklı iç denetim daha çok finansal alanlarla sınırlı kalmıştır. Artık şimdi kurum çapında risk yönetiminin bir parçası haline gelmiştir.

İç denetim faaliyeti, sorumluluklarını yerine getirmelerinde hem yönetim kuruluna hem de üst yönetime destek olmaktadır. İç denetim faaliyeti; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçleri konusunda objektif güvence vererek, yönetimin sistemlerin etkin çalıştığına ilişkin güvencelerini tamamlamaktadır. İç denetim; bu alanlarda gelişmeler sağlayarak, yönetime öneri ve önerilerde bulunmaktadır. Bu nedenle, iç denetçiler, hem yönetim kurulu hem de üst yönetim için en önemli bağımsız kontrol ve değer araçlarından birisidir.<sup>224</sup>

İç denetim faaliyeti, kurumun risk yönetimini oluşturmasını, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmesini ve geliştirmek için sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. İç denetim yönetsel bir faaliyet ve işlemdir.<sup>225</sup>

İç denetimin temel görevlerinden birisi, risk yönetim süreçlerinin tam, etkin ve verimli olduğu konusunda üst yönetime ve yönetim kuruluna objektif güvence sağlamaktır. Bu işin bir parçası olarak, iç denetim faaliyeti, üst yönetime, sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevlerini ifa etmesinde yardımcı olmak için danışmanlık yapar, yol gösterir ve işlerin yapılmasına yönelik imkan sağlamaktadır.

İç denetim, bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık aktivitesidir. İç denetimin kurumsal risk yönetimi konusundaki temel rolü, risk yönetiminin etkililiği hususunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır.<sup>226</sup> Güvence hizmeti konusunda, iç denetim faaliyeti, iyi kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol

<sup>223</sup> Demirbaş, **a.g.e.**, 2005, s.167-188.

<sup>224</sup> Есина, **a.g.e.**, s.13.

<sup>225</sup> Uzun, **a.g.e.**, 2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/>, (20 Mart 2007).

<sup>226</sup> Madendere, **a.g.e.**, (9 Mayıs 2007).

sağlamak amacına yönelik süreçlerin etkinliği ve amaca uygunluğu konusunda objektif bir güvence sağlayarak yönetim güvencesini desteklemektir. Yaptığı çalışmanın bir parçası olarak, böyle bir faaliyet, bu alanlardaki gelişmeler konusunda önerilerde bulunur, bu gelişmelere imkan sağlar ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.<sup>227</sup>

İç denetimin bir kuruma değer katma yollarından en önemli iki tanesi şunlardır;

- Önemli iş risklerinin uygun bir şekilde yönetildiğine dair tarafsız güvence ve
- Risk yönetimi ile iç kontrol yapılarının etkili bir şekilde işlemesi konusunda danışmanlık sağlamaktır.

### 3.5.1. Tarafsız Güvence Sağlama

Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla bulguların objektif bir şekilde incelenmesi Güvence Hizmetleri kapsamına girer. Mali yapıya, performansa, mevzuat ve düzenlemelere uyuma, bilgi sistemleri güvenliğine ve ihtimam denetimine yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir.<sup>228</sup> Yönetim kurulunun temel yükümlülüklerinden biri, risk yönetimi süreçlerinin etkili biçimde işlediği ve temel önemli risklerin yönetilerek makul seviyelerde tutulduğu konusunda güvence elde etmektir.

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

Nesnel güvence sağlama, kurum içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin var olduğuna, kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve yönetsel süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, aktiflerinin korunduğuna, işlemlerin etkili, ekonomik, verimli ve ilgili mevzuata uygun bir şekilde

<sup>227</sup> ЕсІІа, а.ғ.е., s.25, (25 Haziran 2007).

<sup>228</sup> ЕсІІа, а.ғ.е., (9 Mayıs 2007).

gerçekleştirildiğine dair, kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir.<sup>229</sup>

İç denetim, esas itibariyle, organizasyonun kabul edilmiş hedeflerinin gerçekleşmesindeki etkinliği ölçmek ve değerlendirmek suretiyle risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim hakkında Kurum Başkanına bağımsız ve tarafsız bir görüş sunmaktadır. Ayrıca, iç denetimin bulguları ve tavsiyeleri denetlenen alanlardaki hat yönetimine yarar sağlamaktadır. Risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim; hedeflerin gerçekleşmesini, uygun risk değerlendirmesini, iç ve dış raporlamadaki ve hesap verme sorumluluk süreçlerindeki güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere riayeti, organizasyon için saptanan davranışsal ve ahlaki standartlara uymayı sağlamak üzere belirlenmiş politikaları, prosedürleri ve faaliyetleri kapsamaktadır.

İç denetim, özellikle, organizasyonun risk yönetimini, kontrolünü ve kurumsal yönetimi geliştirmede hat yönetimine yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. İç Denetimin danışmanlık hizmeti; yönetimin organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak üzere uygulamaya koyduğu politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirmeye yönelik tavsiyelerde bulunulması yoluyla iç denetim becerilerinden yararlanmaktadır. Bu tür danışmanlık çalışması iç denetimin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim hakkında sunduğu görüşe katkıda bulunmaktadır.<sup>230</sup>

İç denetim, normal olarak, şu konularda güvence sağlayacaktır:<sup>231</sup>

- Risk yönetimi süreçlerinin yapısı/yapılanması ve işleyişi,
- Temel riskler olarak sınıflandırılmış olan risklerin yönetilmesi, bu risklerle ilgili kontrollerin ve riskler karşısında alınan diğer tutumların etkililiği,
- Risklerin tam, doğru ve güvenilir şekilde değerlendirilmesi ile risk ve kontrol konu ve durumlarının güvenilir ve uygun şekilde raporlanması olacaktır.

<sup>229</sup> İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları İle Diğer Hususlar Hakkında Yönetmelik Taslağı, <http://www.bumko.gov.tr/>, s.4, (27 Haziran 2007).

<sup>230</sup> Yörükler, **a.g.e.**, 2004, s.9-10.

<sup>231</sup> Madendere, **a.g.e.**, (9 Mayıs 2007).

### 3.5.2. Danışmanlık Sağlama

Herhangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişarî faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetler Danışmanlık Hizmetleri kapsamındadır. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek, bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir.

İç denetim, bir kurumun kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştirmeye dönük danışmanlık hizmetleri de verebilir. İç denetimin kurumsal risk yönetimi konusundaki danışmanlığının mahiyeti ve kapsamı, yönetim kurulunun yararlanabildiği mevcut diğer iç ve dış kaynaklar ile kurumun risk olgunluğuna bağlı olup, zaman içerisinde ve kurumdan kuruma değişkenlik gösterebilmektedir.

İç denetimin üstlenebileceği bazı danışmanlık rolleri şunlardır:

- İç denetim kapsamında kullanılan risk ve kontrol analiz donanım ve tekniklerini yönetimin hizmetine sunmak,
- Risk yönetimi ve kontrol konularındaki uzmanlığını ve kuruma ilişkin genel bilgisini ortaya koymak suretiyle, kurumsal risk yönetimini kurum içinde tanıtmak için savunucu ve destekçi olmak,
- Tavsiyelerde bulunma, toplantıları destekleyip kolaylaştırma, kuruma risk ve kontrol konusunda öncülük etme ve ortak bir dil, çerçeve ve anlayışın geliştirilmesini sağlamak,
- Risklere ilişkin koordinasyon, izleme ve raporlamada odak nokta olarak hareket etmek,
- Riskleri azaltmanın en iyi yollarını bulma çabalarında yöneticileri desteklemektir.<sup>232</sup>

Danışmanlık hizmetlerinin güvence rolü ile uyumlu ve tutarlı olup olmadığına karar vermede kilit faktör, iç denetçinin özü itibarıyla yönetime ait olan

---

<sup>232</sup> Madendere, a.g.e., (9 Mayıs 2007).

herhangi bir sorumluluk üstlenmiş olup olmadığını belirlemektir. Kurumsal risk yönetimi açısından konuya yaklaşıldığında, iç denetim;

- Yönetimin asli sorumluluklarından birini oluşturan riskleri fiilen yönetme konusunda herhangi bir rol almadığı ve

- Üst yönetim kurumsal risk yönetimini aktif olarak kabul edip desteklediği sürece, danışmanlık hizmetlerini verebilir. Bu konuya ilişkin olarak; iç denetimin yönetim ekibine risk yönetimi süreçlerini oluşturmada veya geliştirmede yardımcı olmak üzere hareket ettiği her durumda, iç denetime ilişkin çalışma planının, bu aktivitelerin sorumluluğunu yönetim ekibinin üyelerine devretmeye ilişkin bir açık strateji ve zaman planını da içermesi gerekmektedir.

İç denetimin riskleri ele alma, risklerle kurumsal yönetim arasındaki bağlantıları anlama ve kolaylaştırma konularındaki uzmanlığı; özellikle işin başlangıç aşamalarında olmak üzere, kurumsal risk yönetimi konusunda iyi donanımlı ve birikimli bir savunucu, destekleyici ve hatta iyi bir proje yöneticisi olarak işlev görmesi anlamına gelmektedir. Şirketin risk olgunluğu arttıkça ve risk yönetimi iş operasyonları ile daha fazla bütünleşmiş oldukça, iç denetimin kurumsal risk yönetimine destek verici rolü de azalabilecektir. Aynı şekilde, eğer bir kurum risk yönetimi uzmanı istihdam eder veya risk yönetimi fonksiyonu için uygun bir kadro oluşturursa, iç denetimin, danışmanlık hizmeti vermekten ziyade, güvence verme rolüne odaklanmak suretiyle şirkete katkı sağlaması daha mümkün ve muhtemel olmaktadır.

İç denetçiler ve risk yöneticileri ortak bazı bilgi, beceri ve değerlere sahiptirler. Örneğin; her ikisi de kurumsal yönetimin gereklerinin bilincinde olup, yalnızca riski almanın veya riskten kaçınmanın ötesinde, sağlıklı bir risk dengesi sağlayacak ölçüde ve şekilde proje yönetimi bilgisi ile analitik ve destekleyici beceri ve değerlere de sahiptirler. Bununla birlikte, risk yöneticileri bu özellikleri ile sadece kurumu yönetmekle görevlidirler ve ayrıca denetim komitesine bağımsız ve tarafsız güvence de sağlamak durumunda değildirler. Aynı şekilde iç denetçiler de Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili rolleri kapsamında risk yöneticilerinin temel uzmanlık alanlarına ilişkin bilgileri (risk transferi, risk nitelendirme ve modelleme teknikleri gibi...) değerlemeye tabi tutmamaktadırlar. Çünkü bu konular boyut itibarıyla çoğu iç denetçinin bilgi alanlarının veya birikiminin ötesinde ve dışında bulunmaktadır. Uygun

ve yeterli bilgi ve becerilere sahip olmadıkça, bir iç denetçinin, risk yönetimi alanındaki görevleri üstlenmemesi gerekmektedir. Üstelik, iç denetim fonksiyonu bu alandaki bilgi ve becerilere uygun ve yeterince sahip olmadığı ve bu konuda dışardan gerekli desteği alamadığı takdirde, iç denetim yöneticisi bu alandaki danışmanlık hizmetlerini de sağlamamalıdır.

Denetim elemanlarının fonksiyonel bağımsızlığa sahip olduğu, uluslararası denetim standartlarının geçerliliğini koruduğu, nitelikli insan kaynağının denetim hizmetine verildiği ve denetimi sınırlayan durumların olmadığı bir örgüt ikliminde etkili bir iç denetimden bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel bağımsızlıktan maksat, hem denetlenenden hem de tüm dış müdahalelerin etkisinden uzak kalabilmektir. Bunu sağlayamayan iç denetim, er veya geç güven sendromu yaşayacaktır.<sup>233</sup> Güvenilmeyen bir denetim biriminin de varlık sebebi ortadan kalkmaktadır.

İç Denetim faaliyetinin çok yönlü kapsamı; mali denetim, uygunluk denetimi, faaliyet denetimi ve bilgi sistemleri denetimi gibi çeşitli denetim faaliyetlerini içermektedir. Bu işlev ve kapsam özellikleri ile iç denetim; şirket ve kurumlarda mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk, faaliyetlerin ekonomikliği, etkinliği ve verimliliği, bilgi sistemlerinin güvenliği ve güvenilirliği için vazgeçilmez, olmazsa olmaz faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir.<sup>234</sup> İç denetim, şirket ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır. Risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliği bulunmaktadır. Şirketlerde kurumsal yönetimin kalitesini geliştirerek, kurumsal değeri yükseltmektedir. Pay ve menfaat sahipleri için güvence sağlayarak, kurumsal itibarın sigortası konumunda bulunmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi içinde iç denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, şirket ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır. İşin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim faaliyeti şirket ve kurumlara katma değer sağlamaktadır. İş süreçlerinin etkinliği ve

<sup>233</sup> Gönülaçar, Şener, a.g.e., <http://www.memurlar.net>, (9 Ekim 2008), s.12.

<sup>234</sup> Ali Kamil Uzun, “İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri”, <http://www.denetimnet.net/Pages/isletmelerdeicDenetimFaaliyetininBaslatilmasindaBasariFaktorleri.aspx> (08.10.2008).

verimliliği, mali raporlama sistemini güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlayarak katma değer yaratılmasında iç denetimin rolü olduğu görülmektedir. Hata, hile ve suistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır. Kısacası, Şirketler için karlılık ve verimliliğin güvencesi denetlenebilir olmaktadır. Dnn işlem ve hata odaklı iç denetim yaklaşımı, bugün süreç odaklı, işin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik akıl ortaklığına doğru değerim ve gelişim göstererek Şirketlerin karşılaştığı kurumsal riskleri fırsatlara dönüŐtürmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖZEL BİR ŞİRKETTE RİSKLERİN YÖNETİLMESİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜNÜ BELİRLEMEK ÜZERE YAPILAN BİR UYGULAMA**

#### 4.1. GENEL AÇIKLAMA

Uygulama çalışmasında Türkiye’de kimya, maden, ambalaj ve turizm gibi birçok alanda faaliyet gösteren özel bir şirketin, risklerinin yönetilmesinde uygulanan iç denetimin rolüne ilişkin faaliyetler irdelenmiştir. Çalışmada iç denetim uygulaması yapılan şirketin ünvanı ve şirkette çalışanların isimleri gizlenmiştir. Çalışma için gerekli bilgiler şirketin yazılı dokümanlarından ve şirkette çalışan alanında uzman kişilerin görüşlerinden yararlanılarak elde edilmiştir. Şirkette iç denetim hizmetlerini yürüten iç denetçilerin bazı çalışmalarının fiilen izlenebilme fırsatı bulunmuştur.

Uygulamanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir şirketin kurumsal risk yönetiminde iç denetim faaliyetinin ortaya konulmasıdır. Uygulamanın dayandığı hipotez şudur:

Hipotez: Kurumsal risk yönetiminin şirketlerde etkinliğinin sağlanmasında, iç denetim etkin rol oynamaktadır.

Uygulama, Türkiye’de faaliyet gösteren ve iç denetçi istihdam eden özel bir şirketin 2007 yılı faaliyet dönemi dikkate alınarak yapılmıştır. Uygulamanın bu şekilde sınırlandırılmasının nedeni, ülkemizde kurumsal risk yönetiminin ve iç denetimin, profesyonel anlamda henüz sadece modern, büyük çaplı işletmelerde uygulanan bir süreç olmasıdır.

Çalışmanın kapsamı açısından, tek bir şirkette yüz yüze görüşme yönteminin daha faydalı olacağı düşünülmüştür. Veri toplama tekniği olarak, uygulamanın yapıldığı şirkette konuyla ilgili olarak iç denetim bölümünde istihdam ettirilen tüm çalışanların görüşlerine başvurulmuştur. İç Denetim Takım Yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılarak iç denetim bölümünün faaliyetleri hakkında bilgiler alınmıştır.

## 4.2. UYGULAMASI YAPILAN ŞİRKETİN TANITIMI

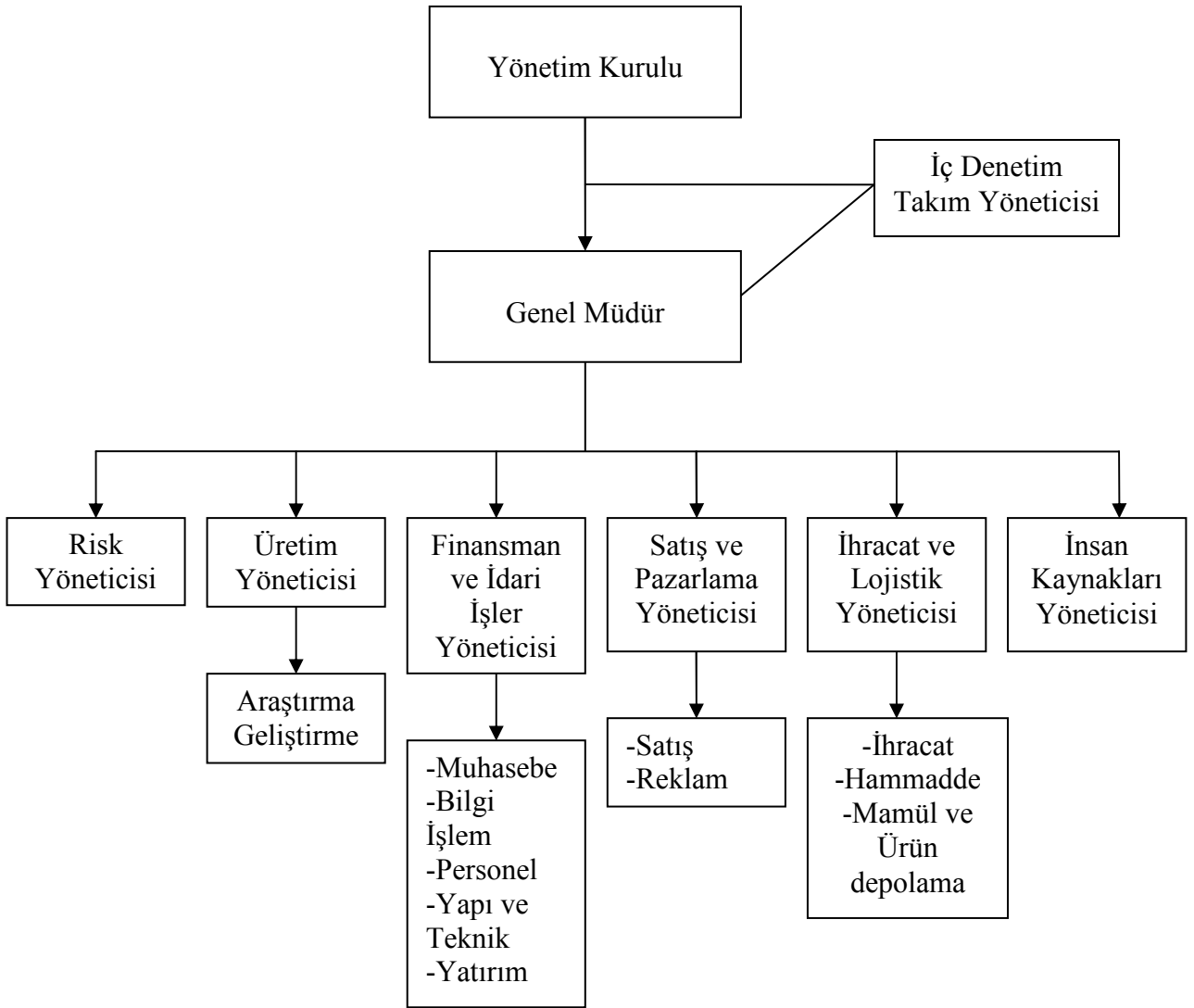
İç denetim uygulaması yapılan şirket, son derece modern tesisleri ile 1989 yılında üretime başlamıştır. Başlangıçta üretim kapasitesi yıllık 3000 ton olarak faaliyete başlamıştır. Şirket, 1995 yılında tevsi yaparak üretim kapasitesini yıllık 20.000 ton'a çıkarmıştır. 2004 yılı itibariyle bu rakam yıllık 60 milyon ton parçaya yükseltilmiştir.

Şirket faaliyetini ..... Merkez adresinde sahibi olduğu 75.000 m<sup>2</sup>'si kapalı olmak üzere, 275.000 m<sup>2</sup> alan üzerinde üretim yaparak gerçekleştirmektedir. Üretimi yaptığı ürünleri, 52 ayrı ülkeye ihraç ederek; yıllara dayanan deneyimini 2000'li yılların teknolojisiyle birleştirmiş ve kaliteyi ilk planda tutmayı başarmıştır. Üretim kapasitesi, üstün teknolojisi ve ürün çeşitliliği ile sektörün öncü firmalarından biri olarak konumlanan şirketin üretimdeki kalitesi TSE ve ISO 9001-2000 Kalite Güvence Standardı ile tescillenmiştir.

Her geçen gün değişen ve gelişen trendleri yakından takip ederek geliştirilen yaratıcı tasarımları, doğru pazarlama stratejileri, başarılı AR-GE çalışmaları ve müşteri memnuniyetini garantileyen istikrarlı satış ve satış sonrası hizmetleri ile, sadece Türkiye'nin değil, Dünya'nın da lider markaları arasında özel bir yer edinmiştir.

Üretimde sadece doğal kaynaklı hammaddeler kullanılmaktadır. Üretimde kullanılan hammaddelerin bir kısmı yurtdışından ithal edilmektedir. Üretim sürecinde 2000'li yıllara kadar yoğun işçilik gerektiren ve üretimde yüksek fireler verilen zor çalışma şartları bulunmaktaydı. Ancak kullanılan makine ve teçhizatların gelişmiş bilgisayar teknolojisiyle donatılması ile fire oranları düşmüş üretim kalitesi ve kapasitesi hızla artış göstermiştir.

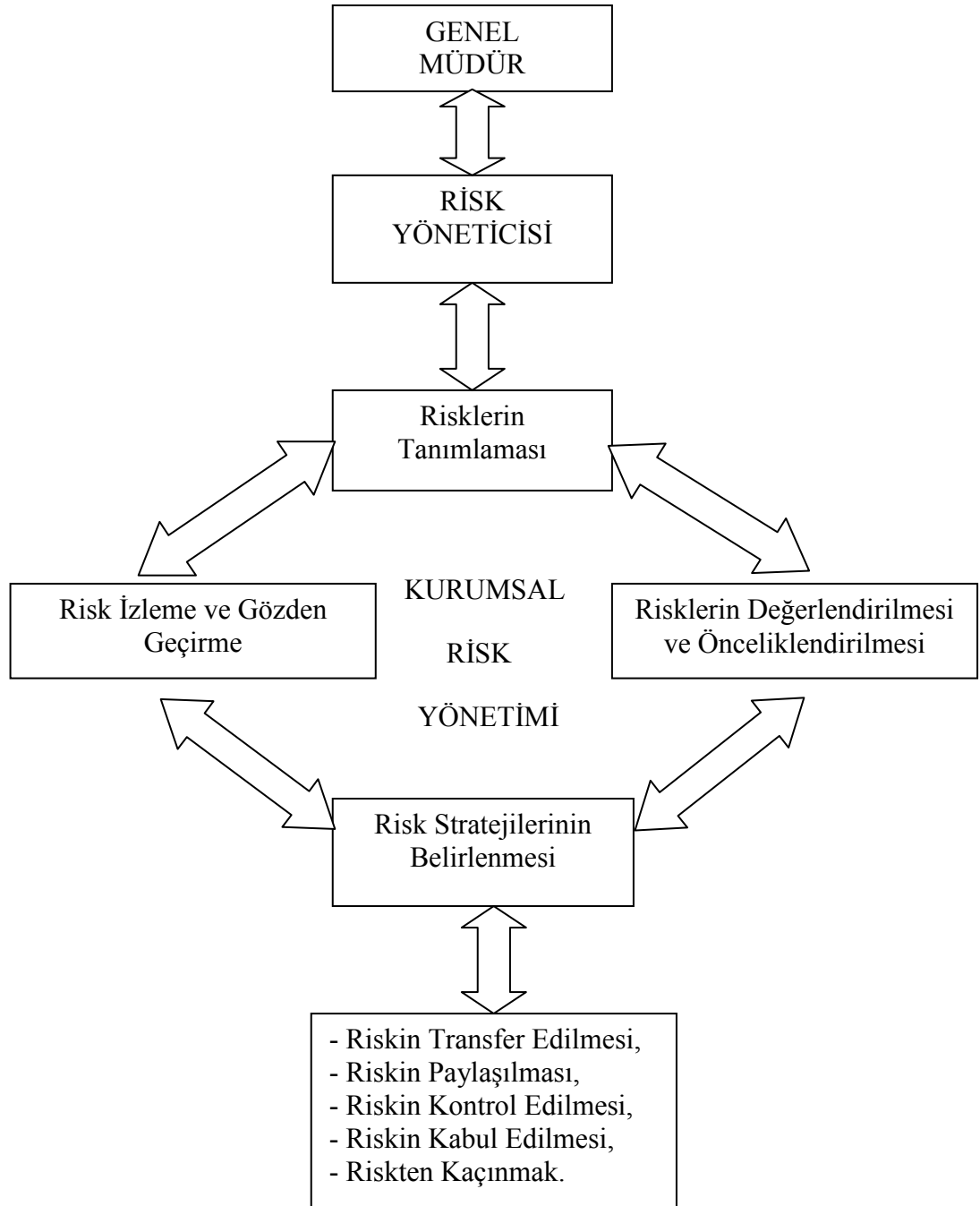
Şirket teknolojinin en son olanaklarını ilkeli, yenilikçi ve rekabetçi bir tavırla kullanarak, şirket yapısını ulusal ve uluslararası platformda kuvvetli temeller ile oluşturan, çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olması ile sürekli sağladığı katma değerini arttırmaktadır. Uygulama çalışması yapılan şirketin organizasyon şeması aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.1. Şirket Organizasyon Şeması

### 4.3. RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Şirket faaliyetlerinin büyük çoğunluğunun yatırım odaklı olması sadece finansal risklerin değil operasyonel ve stratejik risklerin de şirket için büyük önem taşıdığını göstermiştir. Yaşanan bu gelişme şirketin kurumsal risk yönetimine verdiği önemi arttıran bir fonksiyon olmuştur.



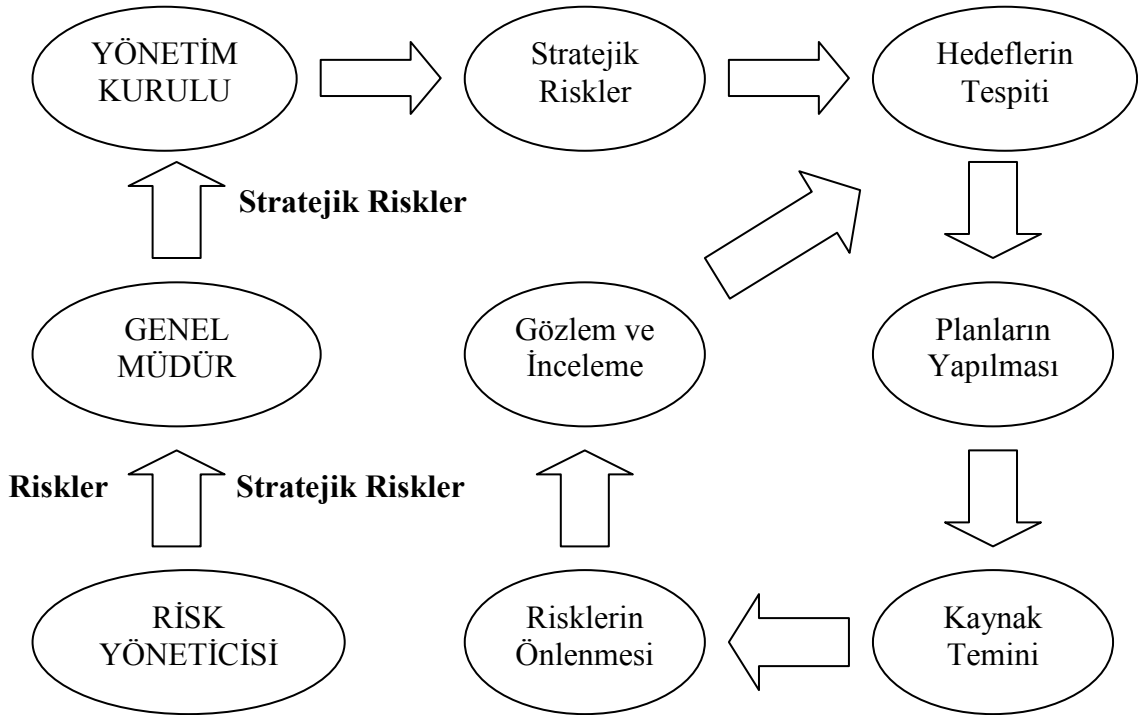
**Şekil 4.2.** Şirket Risk Yönetimi Akış Şeması

#### 4.3.1. Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluk

Şirkette Yönetim kurulu, üst yöneticiler, iç denetçiler ve diğer çalışanlar risk yönetimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Şirkette risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmıştır.

Şirket içerisindeki her çalışan konusu ile ilgili riskleri anlamak ve yönetmek ile sorumlu tutulmaktadır.

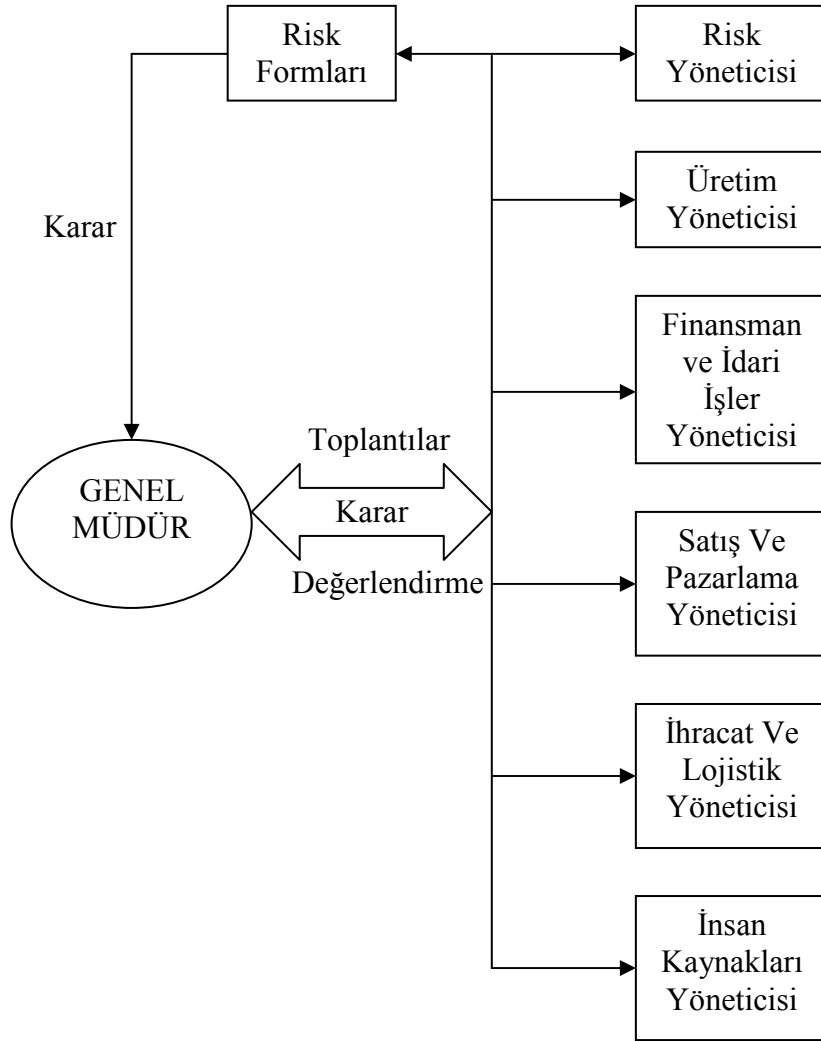
Yönetim Kurulu, şirketin karşı karşıya olduğu kritik risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmek ile sorumludur. Yönetim Kurulu, şirket genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını takip etmektedir. Stratejik ve kritik riskler Yönetim Kurulu seviyesinde izlenmektedir.



**Şekil 4.3.** Stratejik Risklerin Yönetilmesinde Uygulanan Adımlar

Şirket faaliyetleri ile ilgili ortaya çıkan stratejik risklerin yönetilmesinde izlenen adımlara yukarıdaki şekilde yer verilmiştir. İlk adım gerçekleştirilecek faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkabilecek tüm risklerin Risk Yöneticisi tarafından tespit edilerek Genel Müdür'e iletilmesidir. Genel Müdür stratejik düzeydeki riskleri Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmaktadır. Örneğin, şirket gelecekte belirli bir faaliyet dalında büyüme kararı aldığı anda, bu stratejik karar ana hatları ile irdelenmektedir. Hangi ürünlerle, hangi pazara girilecek ve hedeflenen pazar payına ne kadar zamanda ulaşılacak, bu strateji uygulayabilmek için bir veya birden fazla hedef tespit





**Şekil 4.5.** Riskler İle İlgili Karar Alma

Genel müdür şirkette satış, pazarlama, üretim, satın alma, finans ve insan kaynakları bölümlerinin yöneticileri ile aylık olarak toplanarak, karşılaşılan riskleri nasıl yönettiklerini ve neler yaptıklarını sormaktadır. Toplantıda Risk Yöneticisi de hazır bulunmaktadır. Toplantı sonunda Genel Müdür Risk Yöneticisi ile genel bir değerlendirme yapmaktadır.

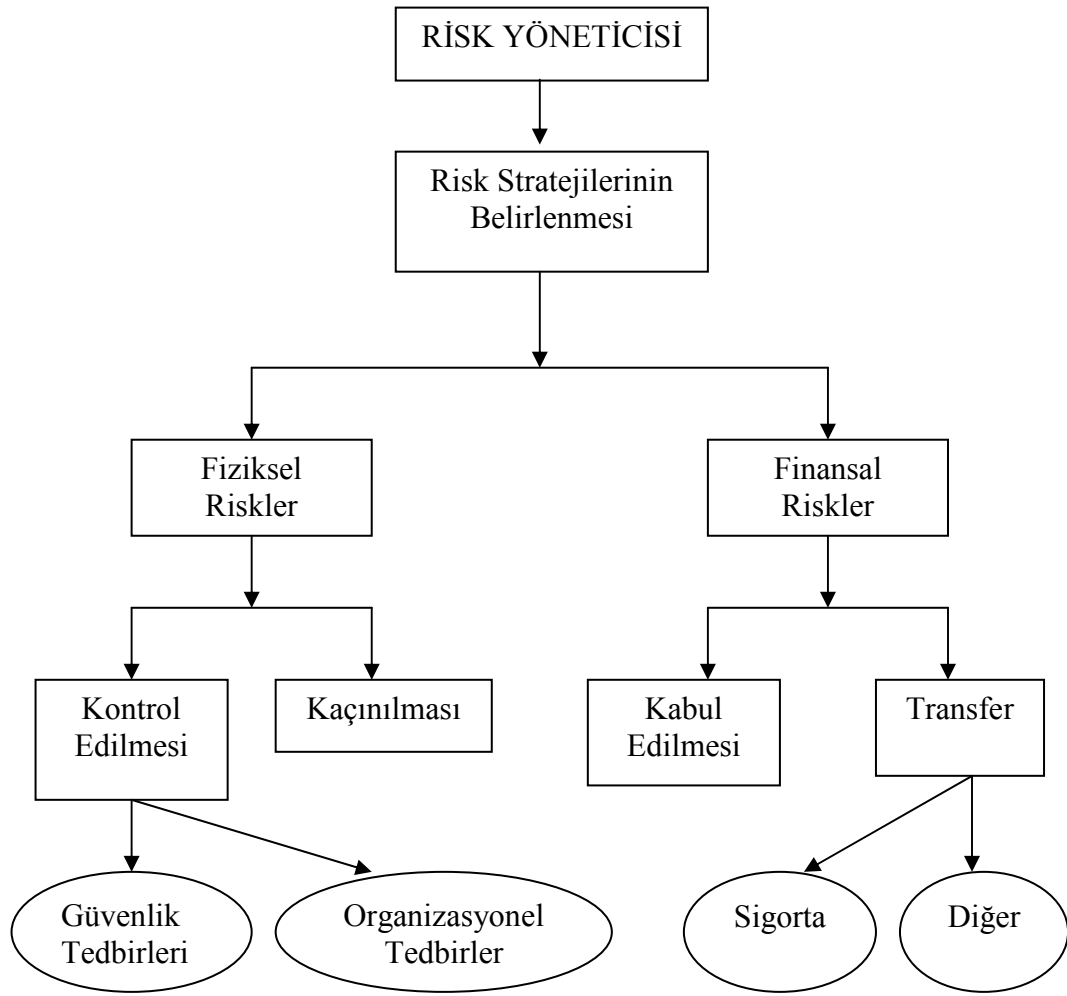
İç denetim bölümü risk yönetim faaliyetlerinin şirket içerisinde etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. İç denetçiler riskler ile ilgili kararlar almazlar ve riskleri bizzat yönetmemektedirler. İç denetçilerin risk yönetimine ilişkin sorumluluğu şirket için mevcut risklerin şirketin kabul edilebileceği düzeylerde

yönetildiğine dair Yönetim Kuruluna güvence sağlamaktır. İç denetçiler şirket içerisinde risk yönetiminin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve düzeltmelerin önerilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Şirket bünyesindeki tüm çalışanlar şirketin belirlediği risk yönetim süreçlerine harfiyen uymak ve ortaya çıkabilecek her türlü riski zamanında ve eksiksiz olarak üstlerine bildirmek ile sorumludur. Tüm personel, risk yönetiminin içinde bulunan bilgi ve iletişim akışını desteklemekle sorumlu bulunmaktadır. Risk yönetimine şirketteki herkesin işi olarak bakılmaktadır.

#### **4.3.2. Risk Yönetiminin Şirket Organizasyonundaki Rolü**

Şirket içinde ve dışında şirketi ilgilendiren tüm riskler Risk Yöneticisi tarafından belirlendikten sonra, bu riskler bir önem ve öncelik sırasına göre ölçülerek derecesine göre puanlar verilmektedir. Ardından belirlenen bu riskler tek tek veya gruplar halinde ele alınmak sureti ile bunları etkisiz hale getirmeye yönelik Risk Yöneticisi tarafından risk yönetim stratejileri geliştirilmektedir.



**Şekil 4.6.** Risk Stratejilerinin Belirlenmesi

Şirkette riskler doğrudan Genel Müdüre bağlı Risk Yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Risk yöneticisinin görevi, şirketin karşı karşıya olduğu risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi ile başlar ve bu risklere yönelik tedbirlerin alınması ile devam etmektedir. Daha sonra Risk Yöneticisi iç denetim bölümü ile ortak bir çalışma yaparak mevcut tedbirlerin etkinliğinin değerlendirilmesini yapmaktadır.

Risk yöneticisi İç denetim bölümünden emir almamaktadır. Risk Yöneticisinin sorumluluğu, ortaya çıkan risklerin yönetilmesi için alınan tedbirlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde iç denetim bölümüne yardımcı olmaktır.

### 4.3.3. Risklerin Belirlenmesi ve Risk Yönetiminin Etkinleştirilmesi

Şirkette risklerin oluşma nedenleri ve neden olabilecekleri kayıp tutarları olaylar bazında belirlenmektedir. Belirlenen bu riskler değişen koşullar nedeniyle sürekli takip edilmektedir. Şirketin Yönetim Kurulu için son derece önemli bir husus olan sermaye ihtiyacını değerlendirmek ve sermaye dağıtımını daha iyi yapabilmek risk konusunda güvenilir bilgiler elde etmek ile mümkündür. Risk Yöneticisi belirlenen riskleri risk formları ile Genel Müdür'e sunmaktadır. Şirketin kullanmış olduğu risk formuna ilişkin örnek aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** Risk Formu

#### RİSK FORMU

<b>Konu:</b>	
<b>Risk No:</b>	
<b>Riskin Önem Düzeyi:</b> (Yüksek/Orta/Düşük)	
<b>İlgili Çalışma Kağıdı Referansı:</b>	
<b>1. Tespit:</b>	
<b>2. Neden:</b>	
<b>3. Riskler ve Etkileri:</b>	
<b>4. Kriterler:</b>	
<b>5. Öneriler:</b>	

Şirkette Yönetim Kurulu tarafından faaliyetlerle ilgili oluşabilecek risklere karşı onaylanmış bulunan risk stratejileri bulunmaktadır. Bu risk stratejileri riskten kaçınmak, riskin transfer edilmesi, riskin başka kişi veya şirketlerle paylaşılması, riskin kabul edilmesi ve riskin kontrol edilmesi olarak sıralanabilmektedir. Risk yöneticisi farklı risklere karşı en uygun olan stratejiyi uygulamaktadır.

Risk karşısında stratejik alternatiflerden uygun olanını seçmek Risk Yöneticisinin görevidir. Örnek olarak, şirket üretimini tamamlamış olduğu nihai ürünlerin dağıtımını yaptığı araçların arızalanması yada bu araçları kullanan çalışanların

bir kaza sonucunda sakatlanması gibi riskler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Tecrübeli şoförlerin işe alınması ve bu kişilerin eğitilmesi ortaya çıkabilecek riskin olma ihtimalini azaltmaktadır. Bazı durumlarda teslimatta başka bir şirketin kullanılması yoluyla riskten kaçınma alternatifi seçilmektedir.

Şirket için marka değerini korumak ve sürekli geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Örneğin, şirketin ürettiği ürünlerin içinde sağlığa zarar veren bir madde bulunması nedeni ile insanların zarar görmesi hukuki sonuçlar ile itibar sorunlarına yol açabilecektir. Risk etki ve olasılık kavramları ile ölçülmektedir. Olasılık riskin gerçekleşme sıklığı veya ihtimali, etki ise yol açacağı zararın boyutudur. Dolayısıyla iki risk söz konusudur. Hukuki riskin gerçekleşmesi sonucu maddi kayıplar riskin etki boyutunu, bu tip bir tehdit nedeni ile riskin gerçekleşme ihtimali de olasılık boyutuna işaret etmektedir. Bir riskin gerçekleşmesi için mutlaka bir hedefe ulaşmayı engelleyecek bir tehdidin belirli bir olasılık dahilinde gerçekleşmesi ve belirli bir etki yaratması gerekmektedir. Şirketin bu maddeleri alarak üretimde kullanması bir tehdit oluşturmaktadır. Şirket üretilen ürünler ile ilgili sağlık açısından gelecekte herhangi bir problem ile karşılaşmamak ve kamuoyundaki imajının zarar görmemesi amacıyla üretim aşamasında araştırma ve geliştirme çalışmalarına önemli miktarlarda zaman ve kaynak ayırmaktadır.

Yapılan iş esnasında oluşabilecek olumsuz sürprizlerin ve sürprizlere bağlı masraf ve kayıpların azaltılması risklerin doğru ve zamanında yönetilmesi ile gerçekleşmektedir. Örneğin, şirketin üretim kademesinde ortaya çıkabilecek risklerin bilinmesi ve uygulanması ile belirli periyotlarla ortaya çıkan üretim parçaları ve ekipmandaki arızalar takip edilebilmekte ve ortalama değerlerden sapmaları izlemeye alınabilmektedir. Eğer risk dikkate alınmaz ve önlemler önceden alınmaz ise, ortaya çıkan bu arıza organizasyonda farklı bölümleri etkileyen birçok riski beraberinde getirecektir. Bu konuda arızaların etkilerini tamir edene kadar geçen süre, müşteri isteklerinin karşılanamaması, çalışan güvenliği ve planlanmamış maliyetler gibi birçok risk örnek olarak verilebilmektedir.

Şirketin uyguladığı risk yönetimi uygulamalarıyla ilgili elde edilen en önemli unsur, gerçekleşebilecek risklerin ayrı ayrı yönetilmesinin yanında birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan etkilerinde dikkate alınarak etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

#### **4.4. İÇ DENETİM İLE İLGİLİ BULGULAR**

Şirketin son yıllarda karşılaştığı kurumsal risklerin sayısındaki artışlar ve bu risklerin ortaya çıkış sıklığındaki büyük artışlar beraberinde getirdiği sürekli değişen koşullar karşısında hazırlıklı olmak için şirket iç denetim bölümüne daha çok önem vermeye başlamıştır.

##### **4.4.1. İç Denetim Bölümü**

İç denetim bölümü şirket organizasyonunda Yönetim kuruluna ve Genel Müdür'e doğrudan bağlıdır. Bu özelliğiyle ortaya çıkan en büyük avantaj denetim yapacağı bölümlerden tamamen bağımsız olmasıdır. İç denetim bölümü, hazırladığı iç denetim raporlarını tüm yönetim kurulu üyelerine sunmaktadır. Şirketin varlıklarının en iyi şekilde yönetilmesi ve bu hususta doğru kararlar alınabilmesi için iç denetim bölümüne büyük sorumluluklar yüklemiştir.

İç denetim bölümü şirketin kurulduğu ilk yıllardan itibaren faaliyet göstermektedir. Şirket Yönetim Kurulu Türkiye'de yaşanan ekonomik krizler ve şirketin faaliyet gösterdiği sektör ile ilgili uluslararası arenada rekabetin artması neticesinde özellikle 2002 yılından itibaren iç denetim bölümünün faaliyetlerine daha çok önem vermeye başlamıştır. İç denetim artık sadece geçmişte ortaya çıkan hataların düzeltilmesi ile ilgili değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek riskleri de incelemektedir.

Şirketin kuruluşunun ilk yıllarında iç denetim faaliyetini yürütmek amacıyla üniversite eğitimini yeni tamamlamış olan üç kişi şirket bünyesinde açılan yeterlilik sınavını geçerek iç denetçi görevine getirilmiştir. 1997 yılında artan iş yoğunluğu ile iç denetim bölümüne iki kişi yeterlilik sınavına alınarak, kuruluş yıllarında işe alınan iç denetçilere yardımcı olmaları amacıyla istihdam edilmiştir. Ancak bu iki kişiden biri 1999 yılında işten ayrılmıştır. 2002 yılında şirkete bölüm bünyesinde çalışmak üzere iki kişi daha alınmıştır. 2004 yılında itibaren kuruluşun ilk yıllarında işe alınan denetçilerden birisine İç Denetim Takım Yöneticisi birisine baş denetçi diğerine baş

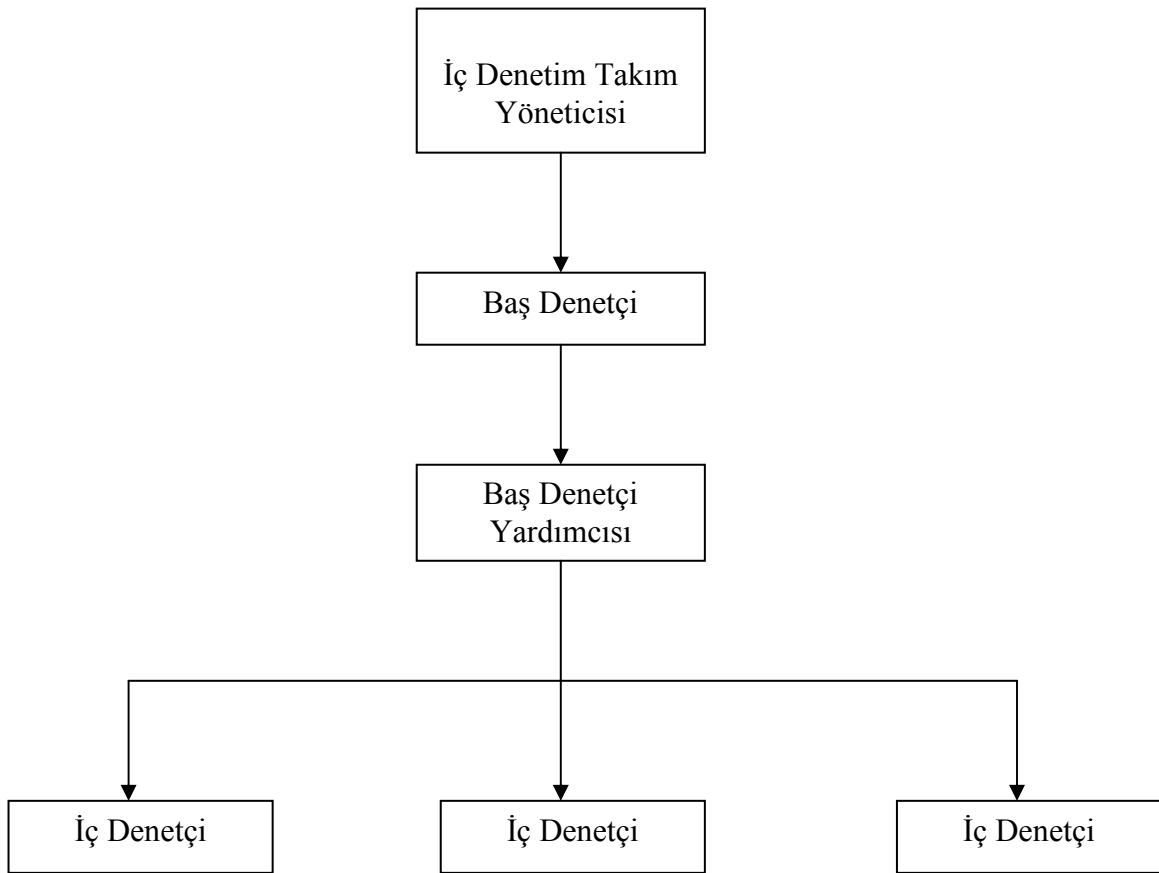
denetçi yardımcısı unvanı verilmiştir. Sonradan alınan diğer üç kişi ise iç denetçi olarak görev yapmaktadır. İç denetim bölümünde istihdam ettirilen tüm çalışanlar Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik (SMMM) belgesine sahiptir. İç denetim faaliyeti bir takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.

İç denetim bölümü şirketin muhasebe bölümü ile sıkı bir ilişkisi içerisinde. İç denetim yapılırken mali tablolar denetimi ve uygunluk denetimi ayrı ayrı ele alınmaktadır. Mali tablolar denetimi yapılırken iç denetim departmanı muhasebe departmanında yapılan faaliyetleri yakından takip etmektedir. Çünkü muhasebe kayıtlarında yapılacak herhangi bir hata veya hatalar mali tabloları etkileyecektir. İç denetçilerin görevi muhasebe bilgilerinin, muhasebe kayıtlarının ve bu kayıtlar yapılırken kullanılan belgelerin güvenilirliğini incelemektir. İç denetçiler bu incelemeleri hesap planlarıyla ve faaliyet raporları ile gerçekleştirmektedir.

Muhasebe kayıtlarının incelenmesinin ardından iç denetçi yapılan kayıtlar ile fiili durum arasında fark veya uygunsuzluk olup olmadığını envanter çalışmalarını kontrol ederek gerçekleştirmektedir. İç denetim bu çalışmalarını süreklilik temelinde yaparak, oluşabilecek hata ve yanlışlıkları yapıldıktan sonra ortaya çıkarmak değil önceden belirlenmesini sağlamayı hedeflemektedir. Son olarak iç denetim bölümü çalışmalarını raporlar halinde yönetim kuruluna ve Genel Müdür'e sunarak önerilerde bulunmaktadır.

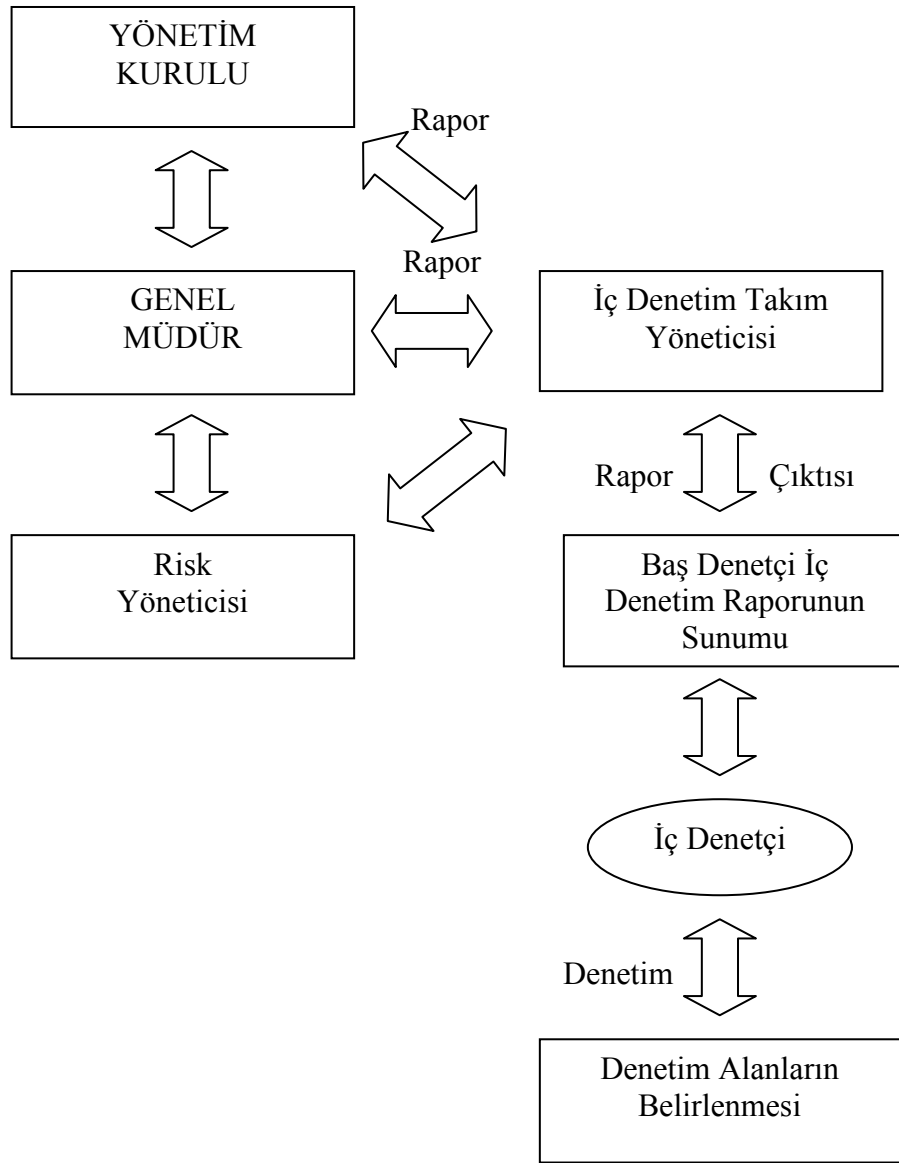
#### **4.4.2. İç Denetimin Organizasyon İçindeki Yeri ve Yapısı**

İç denetim bölümü, şirketin bünyesinde denetim yapacağı bölümlerden tamamen bağımsız bir statüye sahiptir. İç denetim bölümünün baş denetçisi, iç denetim bölümünün iç denetim faaliyeti sonucunda raporlanan bulguları, olayları, hataları ve hileleri, iç kontrol sisteminin işleyişindeki aksaklıkları ve aynı raporda yer alan önerileri değerlendirebilme ve uygulanmasının sağlanmasında İç denetim Takım Yöneticisine destek olmaktadır. İç denetim bölümü, şirket organizasyonunda yönetim kuruluna ve genel müdüre doğrudan bağlıdır. İç denetim bölümüne ilişkin organizasyon şeması aşağıda verilmiştir.



**Şekil 4.7.** İç Denetim Organizasyon Şeması

İç denetim faaliyeti bir takım çalışması ile gerçekleşmektedir. Denetim takımı, İç Denetim Takım Yöneticisi, baş denetçi, baş denetçi yardımcısı ve üç denetçiden oluşmaktadır. Şirket bünyesinde yapılan tüm faaliyetler her birimin başında görev alan sorumlu tarafından kontrol edilmektedir. Daha sonra bu faaliyetlerin ortaya çıkarabileceği olumlu veya olumsuz durumların tespiti yapılarak her hafta üç denetçi tarafından denetlenmektedir. Denetimi yapılmış olan her türlü kayıt, işlem ve gerekli bilgiler baş denetçi yardımcısına iletilmektedir. Baş denetçi yardımcısı ise baş denetçi ile birlikte bir rapor hazırlayarak her ayın sonunda İç denetim Takım Liderine teslim etmektedir. İç denetim Takım Lideri bu raporu inceler ve gerekli düzenlemeleri yaparak Yönetim Kuruluna sunum yapmaktadır.



**Şekil 4.8.** İç Denetim Raporunun Sunumu

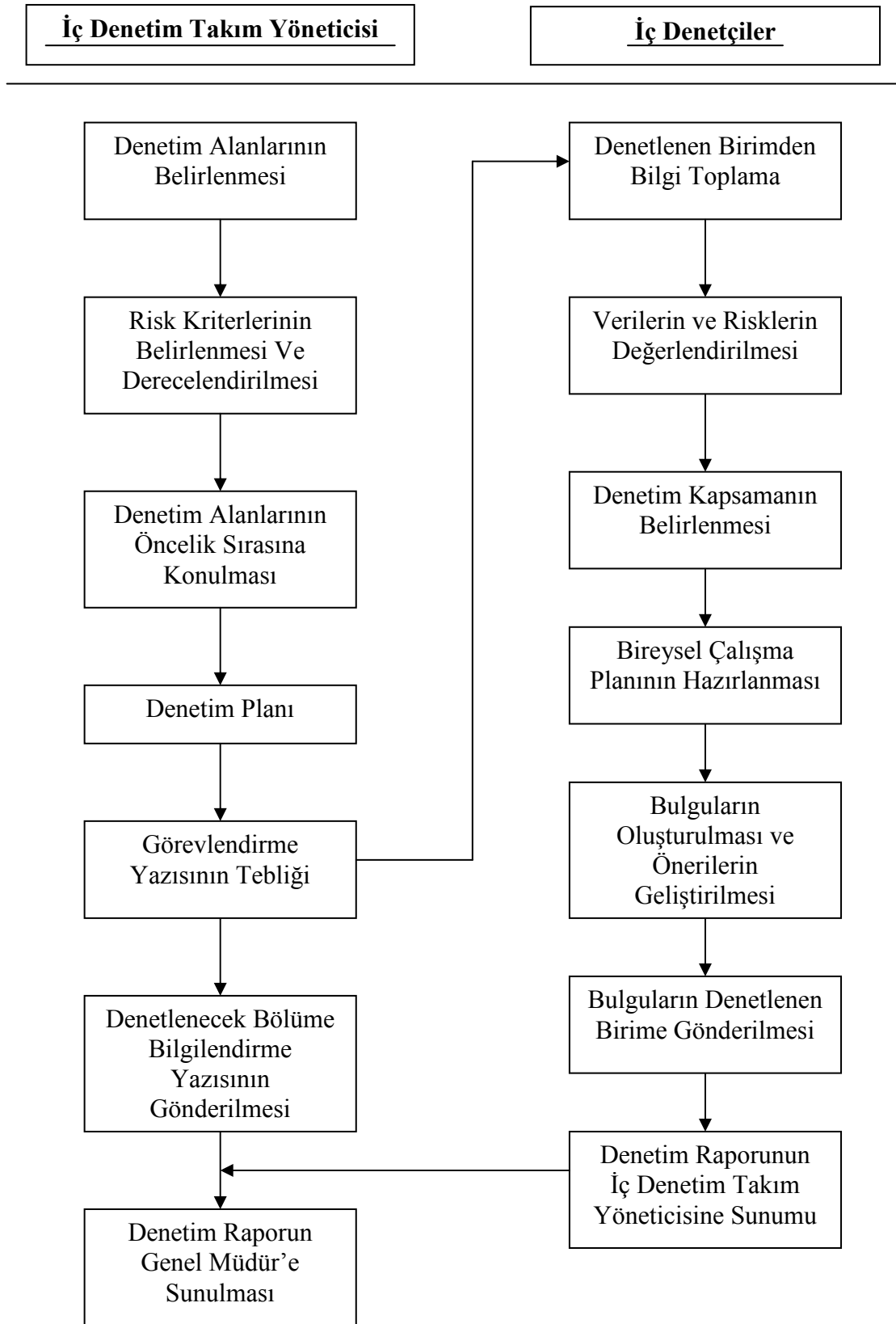
Yönetim Kurulu, iç denetim sunumunu iç denetim bölümünden düzenli olarak her ay istemektedir. İç Denetim Takım Lideri bazı durumlarda İç denetim bölümü ilgili sunumu baş denetçiye yaptırabilmektedir. Bu sunular çerçevesinde yönetim kurulu gerekli kararları almaktadır. Denetim biriminde görev olan tüm çalışanlar şirketin en tecrübeli ve alanında uzman olan kişilerdir. Yönetim Kurulu iç denetimin kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve şirkette risk yönetim, kontrol ve

yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir danışmanlık ve güvence sağladığını benimsemişlerdir.

#### **4.4.3. İç Denetim Faaliyeti**

Şirkette iç denetim faaliyeti öncelikle denetim alanlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Risk yöneticisi tarafından, şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek tüm riskler belirlenerek önem derecesine göre derecelendirilmektedir. Risk Yöneticisi tarafından derecelendirme sonuçları iç denetim bölümüne bildirilmektedir. İç denetim bölümü risklerin ortaya çıkış ve derecelerine göre denetim alanlarını belirleyerek, riskleri öncelik sırasına göre denetlemektedir.

İç denetim bölümü risk yöneticisinin tespit ettiği riskleri değerlendirirken denetim alanlarını dikkate almaktadır. Örneğin, şirket gerçekleştirdiği stratejik yatırımlarda katlandığı maliyetler ve karşılaştığı faaliyetlerin karmaşıklığına göre ilgili birtakım riskleri üstlenmektedir. Şirketin yatırım yapacağı iş hacmi için yeterli sayıda işçi çalıştırması gerekmektedir. Eğer yeterli sayıda işçi çalıştırılmazsa hata yapılma olasılığı artacak, bu durum yapılan yatırıma ilişkin bir riskin ortaya çıkmasına neden olacaktır. İç denetim bölümü ilgili denetim alanında ortaya çıkan bu riske karşı alınan önlemin etkinliğini denetleyerek gerekli raporu Genel Müdür'e aktarmaktadır.



Şekil 4.9. İç Denetim Faaliyet Şeması

Her denetim alanına bu alanla ilgili ortaya çıkması muhtemel riskin şirket faaliyetlerine etkisi ve önemi göz önünde bulundurularak 1'den 5' e kadar bir etki değeri verilmektedir. En düşük etki seviyesi için 1 ve en yüksek etki seviyesi için 5 değeri kullanılmaktadır. Aynı şekilde, her denetim alanıyla ilgili riskin gerçekleşme olasılığı göz önünde bulundurularak 1'den 10' a kadar bir olasılık değeri verilmektedir. En düşük olasılık seviyesi için 1 ve en yüksek olasılık seviyesi için ise 10 değeri kullanılmaktadır. Daha sonra, verilen bu olasılık değeri etki değeriyle çarpılarak her bir denetim alanı için risk puanı bulunmaktadır. Son olarak her denetim alanı için elde edilen risk puanları toplanarak denetim önceliği risk puanı belirlenmektedir. Denetim önceliği risk puanının hesaplanmasına ilişkin tabloya aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Denetim Alanları Risk Puanı

Denetim Alanları	Toplam Maliyet			Faaliyetlerin Karmaşıklığı			Denetim Önceliği Risk Puanı
	Olasılık Değeri	Etki Değeri	Risk Puanı	Olasılık Değeri	Etki Değeri	Risk Puanı	
A	9	4	36	9	5	45	81
B	5	5	25	9	4	36	61
C	4	2	8	7	4	28	36
D	7	4	28	3	3	9	37
E	7	5	35	6	5	30	65
F	3	1	3	4	2	8	11
G	6	4	24	7	5	35	59
H	6	5	30	5	4	20	50
K	3	2	6	2	2	4	10
L	9	5	45	9	5	45	90
M	7	4	28	8	6	48	76

Yukarıdaki tabloda şirketin farklı bölümleri için katlandığı Toplam Maliyet ve bu bölümlere ilişkin Faaliyetlerin Karmaşıklığı kriterlerine göre her bir denetim alanı için risk puanları hesaplanmıştır.

Her denetlenebilir alan, yukarıda hesaplanan denetim önceliği risk puanına göre sıralandırılmaktadır. Sıralandırmada elde edilen sonuçlara göre, denetim alanları basit bir ölçeğe göre derecelendirilmektedir. Denetim alanları için derecelendirme ölçeği şöyledir:

- 1- Yüksek Riskli Alan,
- 2- Orta Riskli Alan,
- 3- Düşük riskli Alan.

Denetim önceliği risk puanı belirlenen Toplam Maliyet ve Faaliyetlerin Karmaşıklığı kriterleri için en düşük 0 puan ile en yüksek 100 puan aralığında değerlendirilmektedir. 0 ile 40 puan aralığı “Düşük Riskli Alan”, 41 ile 70 puan arası “Orta Riskli Alan”, 71 ile 100 puan arası “Yüksek Riskli Alan” olarak her denetim alanı için risk düzeyi ve risk önceliği belirlenmektedir. Denetim alanları, risk düzeylerine göre aşağıdaki tabloda sıralandırılmıştır.

**Tablo 4.3.** Denetim Alanları Risk Düzeyi

DENETİM ALANLARI	DENETİM ÖNCELİĞİ RİSK PUANI	RİSK DÜZEYİ	RİSK ÖNCELİĞİ
L	90	YÜKSEK RİSKLİ ALAN	1
A	81		
M	76		
E	65	ORTA RİSKLİ ALAN	2
B	61		
G	59		
H	50		
D	37	DÜŞÜK RİSKLİ ALAN	3
C	36		
F	11		
K	10		

İç denetim bölümü, yüksek ve orta düzeyde risk içeren alanları öncelikle denetlemek için gerekli tedbirleri almaktadır. Düşük derecede risk içeren alanlar, eldeki kaynakların yeterliliği ölçüsünde denetlenmektedir. Denetim önceliği risk puanı en düşük 0 ile en yüksek 15 puan aralığında alan riskler, kabul edilebilir düzeyde risk

içeren alanda yer alır ve bu riskli alanlar için herhangi bir denetim planı yapılmamaktadır.

Risk değerlendirmesinde son aşama, her bir denetim alanına ait risklerin puanlarına göre mukayese edilerek kabul edilip edilemeyeceğinin ve ilk önce denetlenecek denetim alanlarının belirlenmesidir.

**Tablo 4.4.** Denetim Alanları Risk Önceliği

DENETİM ALANLARI	RİSK PUANLARI	RİSK DURUMU	RİSK ÖNCELİĞİ
A	81	Kabul Edilemez	Öncelikle Denetle
B	61	Kabul Edilemez	Denetle
C	36	Kabul Edilebilir	Kaynak varsa Denetle
D	37	Kabul Edilebilir	Kaynak varsa Denetle
E	65	Kabul Edilemez	Denetle
F	11	Kabul Edilebilir	Kabul Et Denetleme
G	59	Kabul Edilemez	Denetle
H	50	Kabul Edilemez	Denetle
K	10	Kabul Edilebilir	Kabul Et Denetleme
L	90	Kabul Edilemez	Öncelikle Denetle
M	76	Kabul Edilemez	Öncelikle Denetle

Özetle, Risk Yöneticisi şirketin faaliyette bulunduğu veya bulunacağı kısımlar için risk kriterleri seçmektedir. Seçilen risk kriterleri için iç denetim bölümü tarafından denetim alanları belirlenmektedir. Her denetim alanı için denetim önceliği risk puanı hesaplanmaktadır. Hesaplanan risk puanlarına göre risk düzeyleri belirlenmektedir. Yüksek ve orta riskli alanlar öncelikle denetlenmektedir. Düşük riskli alanlar kaynak ve zaman ayrılırsa denetlenmektedir. Ayrıca risk puanı çok düşük olan kabul edilebilir riskler denetlenmemektedir. Böylece Risk Yöneticisi riskleri belirleyerek bu risklere ilişkin stratejilerini uygulamaktadır. Risk yöneticisinin amacı riskleri şirket için zarar değil fırsata dönüştürülebilir hale getirmektedir. İç denetim bölümü ise bunun doğru yapıp yapılmadığı konusunda rakamsal olarak denetleyerek şirket üst yönetimine raporlar halinde sunarak güvence ve danışmanlık vermektir.

İç denetim risklerin yönetilmesindeki etkinlik amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran bir unsurdur. Örneğin, şirketin üretim hattında yaşanan bazı operasyonel problemler üretim maliyetlerini, dolayısıyla da ürünün maliyetini ve doğrudan satış fiyatını etkiler. Satış fiyatı da ürünün pazar payında önemli bir değişkendir. Görüldüğü üzere problemlerin daha kaynağında tespit edilmesi ve bunlara çözümler geliştirilmesi bir şirketin pazar payını etkilemektedir. İç denetimin rolü, Yönetim Kuruluna risk yönetiminin şirketi doğru bir istikamette tuttuğuna dair makul güvence vermektir.

Şirkette denetim alanlarının ve bu alanların denetim öncelikleri belirlenmesi aşamasından sonra, İç Denetim Takım Yöneticisi denetlenecek olan denetim alanının veya bölümünün kim tarafından yürütüleceğine karar verir ve seçtiği iç denetçiye görevini yazı ile bildirmektedir. Denetimi yapılacak bölüm için, İç denetçi tarafından seçilen iç denetçi görevlendirilmesi ile ilgili yazı örneğine aşağıda yer verilmiştir.

..... SANAYİ A.Ş.

### İç Denetim Bölümü

**Konu:** Görevlendirme

**Sayın** .....

Şirketimizin ..... bölümünün ..... / ..... tarihleri arasında gerçekleştirilen faaliyetlerine ilişkin kayıtların denetimiyle görevlendirilmiş bulunmaktasınız. Denetiminizin belirlenen İç Denetim Prensipleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini ve düzenlenecek raporun İç Denetim Bölümüne en son ..... tarihinde teslim edilmesi gerekmektedir.

**İç Denetim Bölümü**

**İç Denetim Takım Yöneticisi**

**Denetimin Konusu:**

**Denetimin Kapsamı:**

**Denetim Hedefleri:**

**Planlanan Denetim Süresi:**

**Özel Talimatlar:**

**Şekil 4.10.** İç Denetçi Görevlendirilmesi ile İlgili Yazı Örneği

Denetim sırasında iç denetçi önemli miktarda denetim kanıtı toplamaktadır. Ancak bu kanıtların belgelenmesi gerekmektedir. İç denetçi elde ettiği kanıtları ve değerlendirme sonuçlarını çalışma kağıtlarına kayıt etmektedir. Çalışma kağıtları, iç denetçinin izlediği denetim prosedürlerini, elde ettiği bilgileri ve incelemelerine bağlı olarak ulaştığı sonuçları kayıt ettiği kağıtlardır. Gelecek dönemlerde de yapılacak denetimlerde önceki yıllara ait faaliyet raporları ve denetim raporlarının yanısıra bu gerekli bilgilerin toplandığı çalışma kağıtlarından yararlanılmaktadır. İç denetçinin elde ettiği kanıtları kayıt ettiği çalışma kağıdına örnek aşağıda verilmiştir.

<p>..... SANAYİ A.Ş.</p> <p>İç Denetim Bölümü</p>		
<b>Denetim Konusu:</b>		
<b>Denetlenen Bölüm:</b>		
<b>TEST</b>		
<b>YÖNTEM</b>		
<b>EDİNİLEN BİLGİ</b>		
<b>SONUÇ</b>		
<b>HAZIRLAYAN</b> (Ad Soyad) (İmza)	<b>SORUMLU</b> (Ad Soyad) (İmza)	<b>KONTROL EDEN</b> (Ad Soyad) (İmza)

Şekil 4.11. Örnek Çalışma Kağıdı

İç Denetim Takım Yöneticisi denetlenecek bölümü tespit ederek iç denetçilerden birisini bireysel denetim için görevlendirmektedir. İç denetçinin yapacağı bireysel denetim faaliyeti denetlenecek bölüm ile ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesiyle başlamaktadır. Bu noktada en önemli husus denetim amaçlarının belirlenmesidir. Elde edilen bilgiler ile denetim amaçları ve denetim kapsamı kesinleşmektedir. Denetim sürecinde gerçekleştirilen tüm çalışmalar, risk ve kontrol değerlendirmeleri sonucunda elde edilen bilgiler raporlama ile belgelendirilmektedir. Şirketin iç denetim raporuna ilişkin örnek aşağıda verilmiştir.

### ..... SANAYİ A.Ş.'NİN İÇ DENETİM RAPORU

**Sorumlu Denetçinin Adı Soyadı:**

**Denetimde Görev Alan Denetçi:**

**Raporun Tarihi:**

**İç Denetimin Yapılma Nedeni:**

**Yapılan İç denetimin Dönemi:**

**Raporun İç Denetim Takım Yöneticisine Teslim Tarihi:**

**Denetlenen Şirketin Yetkilileri ve Unvanları:**

**Genel Müdür:.....**

**Genel Müdür Yardımcısı(Mali ve İdari İşler):.....**

**Genel Müdür Yardımcısı(Üretim):.....**

**Genel Müdür Yardımcısı(Satın Alma):.....**

**Şekil 4.12. Şirket İç Denetim Raporu**

Şirkette İç Denetim bölümünün faaliyetlerine verilen önem bakımından, Risk Yöneticisinin riskleri yönetme uygulamalarına sağladığı temel faydaların önem derecesine göre puanlandırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Risk Yöneticisinin Riskleri Yönetme Uygulamalarına Sağladığı Temel Faydaların Önem Derecesine Göre Puanlandırılması

SAĞLADIĞI TEMEL FAYDA	ALDIĞI PUAN
Konu, kişi ve bölümler itibariyle yetki, görev ve sorumlulukların en iyi şekilde belirlendiği bir organizasyon yapısının oluşturmak.	7
Büyük tutarlı yapılacak giderlerin ve alacakların tahsilatında çıkabilecek riskleri engellenmek.	6
Şirketin tüm faaliyetlerinde plansızlık ve planlamadaki yetersizliğin neden olacağı riskleri ortadan kaldırmak.	5
Şirketin faaliyetlerini etkileyecek seviyede personelin iş veya görevlerinden kaynaklanacak hatalar ile ilgili riskleri engellemek.	4
Olağandışı faaliyet ve işlem risklerini önlenmek.	3
Denetlenen alanın veya bölümün iş ve görev bakımından diğer bölümlerle olan ilişkisinde iletişim ve koordinasyonun tam ve etkili olarak sağlanarak iletişim eksikliğinden çıkabilecek risklerin önüne geçebilmek.	2
Daha önce hiç denetlenmemiş fonksiyon, süreç, program, proje ve faaliyetlerin tespit edilerek oluşabilecek riskleri engellemek.	1

Bu noktada risklerin doğru anlaşılabilmesi için denetimin kapsamı belirlenirken ihtiyaç duyulacak bilgiye ulaşmak isteyen iç denetçiler, denetlenen birim çalışanlarıyla görüşmeler yapmaktadır. Bu tür görüşmeler muhtemel sorunlar, hassas konular ve denetimde ihtiyaç duyulacak diğer alanlarda önemli bir bilgi kaynağı

oluşturmaktadır. Tespit edilen potansiyel riskli alanlara ilişkin mevcut kontrollerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak, denetim kaynaklarının sınırlılığı nedeniyle kontrollerin tümünün gözden geçirilmesine imkan bulunmamaktadır. Bu sebeple, iç denetçiler, bu aşamada denetim görevi açısından çok önemli ve kritik kontrolleri belirleyerek ve bunlar üzerine odaklanarak ortaya çıkabilecek kurumsal risklerin yönetilmesine yardımcı olurlar.

İç denetçi, denetim faaliyetinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmek için; yüksek riskli alanlar ve bu alanlara ilişkin denetlenecek dönemleri içerecek şekilde yürüteceği denetim görevinin kapsamını belirlemektedir. Denetlenen birimde işlemlerin veya faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiğinin bizzat iç denetçi tarafından ilgili görevlilerle yüz yüze görüşülerek bilgi toplanmaktadır. Bu yöntem, denetçi için denetlenen birimde karşılaşılan sorunlar veya önemli risklerle ilgili en kısa ve etkili bilgi edinme yolu olmaktadır.

İç denetçi, denetlenen birimden alınan cevaplar ile bunlara ilişkin değerlendirmelerini de kapsayan raporunu, İç Denetim Takım Yöneticisine verilen süre sonuna kadar teslim etmektedir. İç Denetim Takım Yöneticisi bu raporu başta Yönetim Kurulu olmak üzere tüm ilgililere iletilmesinden sorumlu bulunmaktadır.

Raporlar denetimi yapılan bölümün yöneticisi tarafından değerlendirildikten sonra, kurumsal risklerin ortadan kaldırılması amacıyla raporda belirtilen hataların ve eksikliklerin giderilmesi için ilgili bölümlere gönderilmektedir. Raporun bir örneği, Risk Yöneticisine ulaştırılmaktadır. Raporu inceleyen Risk yöneticisi ortaya çıkabilecek riskleri önleyebilmek amacıyla, İç Denetim Takım Yöneticisi ile görüşmeler yapmaktadır. Alınması gereken önlemler belirlenir ve ilgili bölümünde katılımı sağlanarak ortak toplantılar düzenlenmektedir. Şirkette bu toplantılar düzenli aralıklarla yapılmaktadır. Eğer iç denetçi ile denetlenen bölüm arasında görüş ayrılıkları oluşursa ilgili bölümün üst yöneticisi tarafından bu anlaşmazlıklar çözülmektedir. Denetimi yapılan bölümün üst yöneticisi ile iç denetçi arasında görüş ayrılıkları olması halinde ise durum, anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak amacıyla Yönetim Kuruluna iletilmektedir.

#### 4.5. İÇ DENETİM UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulama çalışması yapılan şirket sahip olduğu modern teknolojik imkanları sayesinde ve etkin bir iç denetim ve risk yönetim sistemi oluşturması sayesinde ulusal ve uluslararası pazarda rakipleri karşısında kısa sürede büyük başarılar imza atmıştır. Risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve etkinliğinin geliştirilmesinde sistematik ve disiplinli bir yaklaşım sunan iç denetim bölümü şirketin hedeflerini gerçekleştirmesinde büyük katkılar sağladığı görülmektedir.

Şirket içerisinde profesyonel olarak yapılan risk yönetimi ve iç denetimler sonucunda şirket maddi açıdan büyük tasarruflar sağlamış ve kazançlar elde etmiştir. Başlangıçta risk yönetimi ve iç denetim için şirket bünyesinde ayrılan sermaye gereksiz görülmüştür. Ancak yapılan denetimler göstermiştir ki maddi kayıpların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi ile elde edilen fayda risk yönetimi ve iç denetim için ayrılan yıllık sermaye maliyetini karşılayacak boyutlarda olabilmektedir.

Ancak bazı durumlarda iç denetçiler denetim faaliyetleri sırasında öğretici ve yol gösterici bir yaklaşım sergileyerek yönetim kuruluna bir danışman gibi davranmalarına rağmen, üst düzey yöneticiler bazı kararlarında iç denetçilerin önerilerini dikkate almayabilmektedir. Bu durum şirkette zaman zaman risk yönetim sisteminin işleyişini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

İç denetim bölümü çalışanlarının denetlenen bölümlerden bağımsız olarak çalışması denetimde tarafsızlığı sağlamış ve böylece bir etki altında kalmadan önerilen önlemler ve fırsatlar değerlendirilerek şirkette Yönetim Kurulunun gündemine alınmaktadır. İlgili bölümün denetimini gerçekleştiren iç denetçinin denetim raporu İç denetim Takım yöneticisi tarafından değerlendirildikten sonra, gerektiğinde diğer iç denetçilerin görüşleri alınarak kurumsal risklerin doğru değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Şirket kurumsal yönetim ilkelerine büyük önem vermektedir. Bu yapılanma içerisinde eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket etmektedir. İç denetimin sahip olduğu özellikleri ile uygulaması yapılan şirket için en etkin kurumsal yönetim uygulama aracı olduğu görülmektedir. İç denetim

anlayışındaki tarafsız güvence ve danışmanlık sağlama hizmetleri, kurumsal risk yönetiminde etkinlik için disiplinli bir yaklaşım getirmektedir.

Şirkette Kurumsal Risk Yöneticisi ve İç Denetim Takım Yöneticisinin düzenli aralıklarla ortak toplantılar düzenlenmesi risklerin daha hızlı ve etkili olarak yönetilmesinde büyük yararlar sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal risk yönetimi kapsamında, uygulaması yapılan şirket için iç denetimin etkin rol oynadığı ortaya konulmuştur. Ancak bazı durumlarda İç Denetim Takım Yöneticisinin iç denetçinin yaptığı denetleme verilerini bölüm yöneticisiyle doğrulama için telefon görüşmesi yapması iç denetimin ciddiyetini olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, şirketlerde kurumsal risk yönetimi anlayışının etkinliğinin artırılması ve kalitesinin sürdürülebilmesi için iç denetim sistemin bütünleyici bir parçası konumundadır. İç denetçinin yaptığı analiz ve değerlendirmeler, yönetim kuruluna kurumsal risklerin etkin yönetilmesi hususunda yardımcı olmaktadır. İç denetim aracılığı ile kurumsal risk yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ile şirketlere duyulan güven artacaktır. Şirket değerinin artması ve şirketin risk primi azalması, para ve sermaye piyasalarından daha kolay ve ucuz borçlanma imkanı sağlayacaktır. Üst yönetimin karar verebilmek için yüksek kalitede bilgiye duyduğu ihtiyaç söz konusu iç denetçilerin tarafsız ve güvenilir olmaları ile sağlandığında Risk Yöneticisi tarafından kurumsal risk yönetimi uygulamalarında şirkette yaygınlaşacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte ülkelerin ve piyasaların birbirine yakınlaşması şirketleri farklı pazarlardaki oyuncularla rekabet eder duruma getirmiştir. Artan ticaret ve rekabet dolayısıyla piyasa şartlarını ağırlaştırmış ve ölçek büyüklüğü olan şirketler mücadelelerini sürdürebilmiştir. Dünyada marka olma yolunda ilerleyen şirketler son zamanlarda yaşanan krizler dolayısıyla veya şirket skandallarından ötürü ömürlerini üç nesilden ileriye götürememiştir. OECD'nin yayınlamış olduğu raporda bu şirketlerin varlığını kalıcı olarak devam ettirememesinin altında yatan en önemli etken şirketlerde kurumsal bir yapının mevcut olmamasıdır.

Ülkemizde yaşanan krizler ve özellikle 2001 krizi, işletmelerin kendi iç dünyalarına daha farklı ve derin bakma ihtiyacını ortaya koymuştur. Krizden en çok etkilenen firmaların iç kontrol ortamlarının zayıflığı ve iç denetim fonksiyonunun mevcut olmaması ön plana çıkmıştır. Şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik kavramları ile ifade edilebilen kurumsal yönetimin olmazsa olmaz unsurlarından birini güçlü bir iç kontrol sistemi oluşturmaktadır. İç kontrol sisteminin etkinliği ve değerlendirme görevinin ise iç denetim fonksiyonuna ait olduğu düşünülürse; ülkemizde iç denetime olan ihtiyacın her geçen gün daha da belirginleşmesinin nedeni daha net anlaşılabilir. Ülkemizde iç denetim fonksiyonunun etkinliği ve değerlendirme görevinin ise iç denetim fonksiyonuna ait olduğu düşünülürse; ülkemizde iç denetime olan ihtiyacın her geçen gün daha da belirginleşmesinin nedeni daha net anlaşılabilir.

Piyasaların dünya ile bütünleşmesi, ekonomik etkinlikteki azalış, giderek artan rekabet ortamı, çevre ile ilgili sorunlar ve yeni teknolojiler organizasyonların faaliyet alanları, iş süreçleri ve yönetim anlayışları üzerinde etkili olmaktadır. Kurumsal yönetim, özellikle dünyada ve Türkiye'de yaşanan yolsuzluk skandalları üzerine gündeme gelmiştir. Şirketlerde başta menfaat sahiplerinin yönetime olan güven duygusunun sarsılmış olması hesap sorulmadan, hesap verebilir bir organizasyon olmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını ve iç denetimin gerekliliğini gündeme getirmiştir. İç kontrol; kurumların kontrol edilebilir bir yapıya sahip olmasını sağlayan bir yapı olarak tanımlanırken, bu yapının etkinlik derecesi iç denetim tarafından kontrol edilmektedir.

Son yıllarda dünyada ortaya çıkan muhasebe hileleri, mali raporlamanın güvenilirliğini sağlama konusunda iç kontrol sisteminin ve denetim sürecinin yeniden sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Ülkemizde de yaşanan ekonomik krizle birlikte

karşılaşılan yolsuzlukların yanı sıra Avrupa Birliği uyum ve müzakere süreci; iç kontrol sistemi, iç denetim ve risk yönetimi ile ilgili uluslararası standartlarda yasal düzenlemelerin yapılmasına neden olmuştur.

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışı ve uygulamaları özel şirketlerde henüz çok zayıf bir yapıya sahiptir. Ancak uluslararası alanda yaşanan gelişmeler ve büyük şirketlerin kötü yönetim nedeniyle iflas etmeleri sonucunda çıkartılan dersler ve küresel dünyada rekabet edebilmek kurumsal yönetimin benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerine yönelik ilk düzenlemeler Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanmıştır.

Şirketlerde kamuoyuna açıkladığı bilgilerin doğruluğunun ve zamanında açıklanılmasının sağlanması da yönetim kurullarının sorumluluğu altındadır. Bu nedenle yönetim kurulları kendi içinden bağımsız bir denetim komitesi belirleyerek bu konuların daha da detaylı olarak ele alması gerekmektedir. Özellikle halka açık şirketlerde bu bir zorunluluk haline gelmiştir. Risk yönetimi ve doğru zamanında bilgilendirmenin gerçekleştirilmesi temel olarak yönetimin sorumluluğunda olmakla birlikte, bu çalışmaların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinin güvence altına alınması da denetim kurulu aracılığı ile yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

İç denetim, bir kuruluşun kendi personelinin, yönetsel kontrolün etkin ve doğru biçimde sürdürülüp sürdürülmediği, kayıtlar ve raporların gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı, doğru ve çabuk sonuçlar verip vermediği, her şube, daire ya da diğer birimlerin sorumlu oldukları yöntem, politika ve planları uygulayıp uygulamadığı konularında birinci elden, iş başındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yaptığı bir seri araştırma, yöntem ve tekniklerinden oluşur. Bu bağlamda iç denetim fonksiyonu, tüm işletme faaliyetlerini değerlendirerek, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlanmasına yön verecek şekilde işlemek durumunda kalan bir yönetim aracına dönüşmüştür.

Rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilemek ve sermaye yapılarını güçlendirmek zorunda bırakmıştır. İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin gelişmesi, işletmelerin niteliklerinin karmaşıklaşması sonucu ortaya çıkan uzmanlaşma olgusu ile, çok sayıda sermayedardan oluşan işletme yönetimlerini, işletme faaliyetlerini daha iyi izleyebilmeleri için iç denetime daha fazla önem vermek zorunda bırakmıştır.

Risk yönetimi, kurumsal yönetimin temel bir unsurudur. Yönetim, kurum içinde risk yönetimi yapısını oluşturmak ve işletmek konusunda yönetim kuruluna karşı sorumludur. Planlı, tutarlı ve koordineli yaklaşımı ile kurumsal risk yönetimi, kuruma büyük çapta fayda sağlar. İç denetimin kurumsal risk yönetimi içindeki temel rolü, risk yönetiminin etkililiği konusunda yönetime ve yönetim kuruluna güvence sağlamak olmalıdır. Bu temel rolünün ötesinde bir takım aktivitelerde bulunması durumunda, iç denetim, bu tür görevleri iç denetim danışmanlık hizmeti olarak kabul etmek suretiyle ilgili iç denetim standartlarına bağlı kalmak başta olmak üzere, en önemli koşulu görevin iç denetim mesleğinin uluslararası standartları ve etik değerleri çerçevesinde tarafsız ve bağımsız olarak yürütülebilmesi için gerekli olan ihtiyat tedbirlerini yerine getirmelidir. Bu gibi ön koşullara riayet edilmek suretiyle, kurumsal risk yönetimi, iç denetimin profilini yükseltir ve etkinliğini artırır.

Risk yönetiminin kapsamı şirketlerin tüm faaliyetlerini içine alabilecek kadar geniştir. Şirketin tüm faaliyetlerinde yürütülen risk yönetimi faaliyetleri esnasında göz önünde bulundurulacak risk ve getiri dengesi, şirketin yönetim kademelerince belirlenmektedir. Kurumsal yönetimin etkililiğini belirleyen en önemli etken, dikkatli ve sağlam bir risk yönetimi ve kontrol süreçleri ile desteklenmesidir. Risk yönetiminin kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmesi risk yönetiminin gelişimi ile de yakından ilişkilidir.

Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, şirkette kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini değerlendirmek ve şirketin etkin iç denetim ve risk yönetim sistemleri ile muhasebe uygulamalarına sahip olmasını sağlamak zorundadır. Bu zorunluluk, kurumsal yönetimin temellerinin sağlam olmaması ve bu yapının iç denetim ve risk yönetimi uygulamaları ve sistemleri ile birlikte sağlam etik değerlerle desteklenmemesi nedeniyle ortaya çıkan yüksek maliyetli kayıp olaylarının gerçekleşmesini engelleme isteğinden kaynaklanmaktadır. Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, iyi bir kurumsal yönetim bünyesinde iyi bir iç denetim sistemi ve risk yönetimini barındırmaktadır.

Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün iç denetim tanımında belirtildiği üzere iç denetim, organizasyonun risk yönetim, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir

yaklaşım getirerek organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, özellikle üzerinde durarak vurguladığı husus, yönetimin risk yönetiminden tamamen sorumlu olduğudur. İç denetçiler, yönetimin kararlarına karşı çıkabilir, destekleyebilir ve önerilerde bulunabilmektedir.

Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim şirketlerin karşılaşılabileceği önemli risklerin belirlenerek, bu risklerin kontrol edilerek ve etkili bir şekilde yönetilmesini, yönetim kurullarının en önemli görevlerinden birisi konumuna getirmektedir.

Yapılan çalışmada da anlaşılacağı üzere, iç denetim şirketin karşılaştığı risklerin doğru belirlendiği ve değerlendirildiğini, risk yönetimi sistemlerinin düzenli olarak çalıştırıldığını, önemli riskler ve alınan tedbirlerle ilgili bilgilerin kurumsal risk yönetimi sistemi içinde değerlendirildiğini belirlemek üzere görev yapmaktadır. Ancak, ne kadar risk alınacağı, riskleri azaltmak için alınacak tedbir veya sigorta ile ilgili kararları vermek iç denetimin değil, yönetimin görevi olmaktadır.

Kurumsal varlığın sürdürülebilirliğinin güvencesi olan kurumsal yönetimin uygulama etkinliğinde; yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, kurumsal risk yönetimi, Uluslararası standartlarında iç ve dış denetimin rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu çerçevede kurumsal yönetim ve iç denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlaması ve danışmanlık faaliyetinin iç denetim olarak tanımlandığını ifade edebiliriz. Bu nedenle iç denetim, şirket ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirlik müessesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları temelde şirket ile ilişkili taraflar için güvence anlamını taşımaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulamada yaygınlık kazanması, yatırım ortamının iyileştirilmesine doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayacak, yolsuzlukların önlenmesini, kayıt dışı ekonominin azaltılmasını, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması dolayısıyla ekonomik kalkınmaya destek olacaktır.

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları yalnızca borsada işlem gören halka açık şirketler için değil aile şirketleri içinde büyük önem taşımaktadır. Özellikle şirketlerin devamlılığının sağlanması, aile ve şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi

açısından önem taşımaktadır. Türkiye’de şirketlerin büyük bölümünü oluşturan aile şirketlerinin başarılarını gelecek nesillere taşıyarak büyümesi, önündeki tipik engellerin ortadan kaldırılmasında kurumsal risk yönetim çok önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede Türkiye ekonomisinin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinde kurumsal risk yönetiminde etkin iç denetim fonksiyonu büyük önem taşımaktadır. Halka açık büyük şirketlere göre etkisi dikkate alındığında, aile şirketlerinde iç denetim rollerinin daha ön plana çıktığı ve önemsenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında etkin iç denetim uygulamaları ile şirket faaliyetlerinin ve mali tablolarının daha şeffaf hale gelmesi, kamunun yaptığı vergi denetimlerini kolaylaştıracak, etkinleştirecek ve yaygınlaştıracaktır. Zira şeffaf bir finansal raporlama ile faaliyet sonuçları gerçek duruma uygun bir şekilde ifade edilebilecek olup vergilemede esas olan vergilemeye ilişkin olay ve işlemlerin gerçek niteliği kavranabilecektir.

Dünyada kurumsal yönetim bu kadar önemli bir hale gelirken gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkede faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal risk yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.

Ülke ekonomisinin sektörel aktörleri şirketler, kurum ve kuruluşların geleceğe güvenle bakabilmesinde temel güvence oluşturan kurumsal yönetim için tüm pay ve menfaat sahipleri olarak hak ve sorumluluklarına sahip çıkarak kendi paylarına düşen gayreti göstermesi gerekmektedir.

Söz konusu pay ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarının sonuçları şirket mali tabloları ve raporları ile izlenmektedir. Kriz ve skandallar, kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisinde çeşitli dersler taşımakta ve irdelendiğinde şirketlerin kurumsal yönetimine ilişkin tüm riskleri mali tablo ve raporlamaların yansıtmadığı, mali olmayan değerlerinde izlenmesine ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Şirketlerin yönetim kurulları ve üst düzey yöneticileri için mali olmayan performansı incelemenin oldukça önemli olmaya başladığı ve risklerin erken habercileri olduğu, kurumsal sağlık durumunun ilk ortaya çıkan göstergeleri olarak görüldüğü belirlenmiştir. Müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, iş süreçlerinde etkinlik ve

verimliliğin ifadesi operasyonel performans, çalışanların bağlılığı, marka gücü, yeni ürün geliştirme başarısının, mali olmayan performans göstergeleri olarak ölçülmesi ve izlenmesinin kurumsal başarı için mali performans göstergeleri kadar önemli ve gerekli olduğu anlaşılmıştır. Şirketlerin kurumsal sağlığının teminatı olan kurumsal yönetim, mali ve mali olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği kurumsal risk yönetimine olan ihtiyacı göstermektedir.

Günümüzde şirketler kurumsal yönetim ile risk yönetimi arasındaki ilişkiye büyük önem vermektedirler. Çünkü kurumsal yönetim kapsamında risk yönetimi, tüm risklerin bir arada ve birbirleriyle olan etkileşimini dikkate alınarak yönetilmesini gerektirmektedir. Bunu yaparken şirketler standart bir yöntemden çok kendi yapısını dikkate almaktadırlar. Kurumsal risk yönetiminde etkinlik için şirketler insan kaynağına ve teknolojiye yatırım yaparak, risklerin yönetilmesi konusunda uzmanlaşmışlardır. Bu noktada iç denetimin en önemli fonksiyonu, risklerin anlaşılabilirliğini ve kontrol edilebilirliğini sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında iç denetim, hata ve hileden arındırılmış geçerli ve güvenilir bilgileri şirket yönetimi ve menfaat sahiplerine sunarak amaçlara uygun sağlıklı kararlar verilebilmesi sağlamaktadır. Şirketlerde etkin iç denetim sisteminin varlığı, kurumsal risk yönetimini uygulamalarıyla destekler ve tüm ilişkili taraflar için güvenilir bilgi sağlar. Bu durum şirketlerde, iç denetçiler tarafından kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflığın ve hesap verebilirliğin bir sonucudur. Diyebiliriz ki etkin bir iç denetim fonksiyonu, iyi bir kurumsal risk yönetiminin önemli bir unsurudur ve aynı zamanda güvenilir kurum imajının oluşumunda şirket içi kurumsal yönetim öğelerini desteklemektedir.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetim, organizasyonun katma değerini artırmak ve operasyonel verimliliği geliştirmek amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız, güvence ve danışmanlık hizmetlerini içeren çalışmalar bütünü olarak görülebilmektedir. Bununla birlikte kurumsal risk yönetimi uygulamalarının hayata geçtiği bir şirkette, iç denetçi kendisinden beklenen performansın daha fazlasını gösterebilme imkânına kavuşabilecektir. Bu kapsamda şirketlerde kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sistemi birbirini desteklemekte ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Şirket ve kurumlarda iç denetim faaliyetinin yetkin kişilerce ve bağımsız olarak yapılması ve bu konuda çözüm ortaklıklarından yararlanılması, düzenleyici otoritelerinde uygulamanın sıkı takipçisi olması gerekmektedir. Şirketlerimizde uluslararası standartlarda iç denetim faaliyetinin yapılması, katma değer sağlanabilmesi için konunun uzmanı kuruluşlar ile çözüm ortaklığı geliştirilmelidir.

Uygulamanın öngörülen şekilde gelişmesi için şirketlerimizin yönetim kurulu denetim komitesi üyeleri, iç denetim konusunda yetkin ve şirket ortakları ile ilişkisi olmayan bağımsız kişiler olmalı, iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetlerinin gözden geçirilmesinde bağımsız uzman kuruluşlardan destek alınmalı ve işbirliği sağlanmalıdır.

Sonuç olarak; Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasında şirket yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, uluslararası standartlarda iç ve dış denetim, kurumsal risk yönetimi için kritik başarı faktörleridir. Günlük faaliyetlerinde karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlar karşısında kurumsal risk yönetim sürecini ve riske odaklanmış bir iç denetim anlayışını uygulayan şirketler daha etkin, verimli ve kontrollü hareket edeceklerdir.

Çalışma sonuçlarından anlaşılacağı üzere iç denetim sistemi şirketlerde etkin kurumsal risk yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesinde çok önemli roller oynamaktadır. Ancak araştırma sonuçları ortaya koymaktadır ki henüz kurumsal risk yönetimi uygulamalarını destekleyen iç denetim sistemine yönelik bir kalite değerlendirmesi faaliyeti uygulaması yoktur. İç denetçiler iç denetim mesleki uygulamalarına dair uluslararası standartlara uymalıdır. Bu amaçla şirketlerde iç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin etkinlik ve verimliliğini hem iç değerlendirmelerle hem de uygun dış kaynak değerlendirmelerini iç denetim faaliyetlerinin bütün yönlerini kapsayan bir kalite güvencesi programı geliştirmelidir.

**EKLER**

## ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI

### NİTELİK STANDARTLARI

#### **1000 Amaç, Yetki ve Sorumluluklar:**

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları, Standartlarla uyumlu olan ve denetim komitesi ve yönetim kurulunca da onaylanan bir yönetmelikte açıkça tanımlanmalıdır.

#### **1100 Bağımsızlık ve Objektiflik**

İç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmalıdırlar.

#### **1110 Kurum İçi Bağımsızlık**

İç Denetim Yöneticisinin, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir.

#### **1120 Bireysel Objektiflik**

İç denetçilerin tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranması ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınması gerekir.

#### **1130 Bağımsızlık ve Objektifliği Bozan Etkenler**

Denetçilerin bağımsızlığı veya objektifliği fiilen bozulduğu veya bozulduğu izlenimi doğduğu takdirde, bozulmanın ayrıntıları ilgili taraflara açıklanmalıdır. Bu açıklamanın kapsamı, bozucu etkenin niteliğine bağlıdır.

#### **1200 Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat**

Görevlendirmeler, yeterlilik ve azami mesleki özen ve dikkat ile yerine getirilmelidir.

#### **1210 Yeterlilik**

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalıdır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalı veya bunları edinmelidir.

### **1220 Azami Mesleki Özen ve Dikkat**

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmalı, azami özen ve dikkati göstermelidirler. Azami mesleki özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

### **1230 Sürekli Mesleki Gelişim**

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli mesleki gelişimle artırmalı ve güçlendirmelidir.

### **1300 Kalite Güvence ve Geliştirme Programı**

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

### **1310 Kalite Programı Değerlendirmeleri**

İç denetim bölümü, kalite programının genel etkinliğini gözlemek ve değerlendirmek amacıyla yönelik bir süreç uygulamalıdır. Bu süreç, hem iç hem de dış değerlendirmeleri içermelidir.

### **1311 İç Değerlendirmeler**

İç değerlendirmeler:

- İç denetim faaliyetinin performansının devamlı gözden geçirilmesini,
- Öz değerlendirme (kendi kendini değerlendirme) yoluyla veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları ve standartlarını bilen kişilerce yapılan dönemsel gözden geçirmeleri kapsamalıdır.

### **1312 Dış Değerlendirmeler**

Kalite güvencesi gözden geçirmeleri gibi dış değerlendirme çalışmaları, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir gözden geçirme uzmanı veya bir gözden geçirme ekibi tarafından en azından beş yılda bir kere yapılmalıdır.

### **1320 Kalite Programı Hakkında Raporlama**

İç Denetim Yöneticisi, dış değerlendirme sonuçlarını denetim komitesi ve yönetim kuruluna raporlamalıdır.

### **1330 “Standartlara Uygun Yapılmıştır” İbaresinin Kullanılması**

İç denetçilerin, faaliyetlerinin “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına uygun yapıldığını” belirtmeleri teşvik edilir. Ancak iç denetçilerin bu ibareyi kullanabilmesi için, kurumun kalite geliştirme programı hakkındaki değerlendirmelerin iç denetim faaliyetinin Standartlara uyduğunu göstermesi gerekir.

### **1340 Aykırılıkların Açıklanması**

İç denetim faaliyetinin Standartlara, iç denetçilerin Etik Kurallarına tam uyumu gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Birlikte, tam uyumun sağlanamadığı durumlar da olabilir. Aykırılıklar, iç denetim faaliyetinin genel kapsamını veya faaliyetlerini etkiler hale geldiğinde, üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna özel durum açıklaması yapılmalıdır.

## **PERFORMANS STANDARTLARI**

### **2000 İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi**

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmelidir.

### **2010 Planlama**

İç Denetim Yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapmalıdır.

### **2020 Bildirim ve Onay**

İç Denetim Yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dahil, iç denetim faaliyetinin planlarını ve kaynak ihtiyaçlarını, gözden geçirme ve onay için üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirmelidir. İç Denetim Yöneticisi, kaynak sınırlamalarının etkilerini de bildirmelidir.

### **2030 Kaynak Yönetimi**

İç Denetim Yöneticisi, onaylı planın uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

### **2040 Politika ve Prosedürler**

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetlerini yönlendirmek amacıyla yönelik politika ve prosedürleri belirlemelidir.

### **2050 Eşgüdüm**

İç Denetim Yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgari indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, ilgili güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmelidir.

### **2060 Yönetim Kuruluna ve Üst Yönetime Raporlama**

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında, denetim komitesi ve yönetim kuruluna ve üst yönetime dönemsel raporlar sunmalıdır. Bu raporlar, önemli riskleri, kontrol sorunlarını, kurumsal yönetim sorunlarını ve denetim komitesinin, yönetim kurulunun ve üst yönetimin ihtiyaç duyabileceği veya talep edebileceği başka konuları da içermelidir.

### **2100 İşin Niteliği**

İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetim sistemlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

### **2110 Risk Yönetimi**

İç denetim faaliyeti; önemli risk maruziyetlerini tespit edip değerlendirerek ve risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak kuruma yardımcı olmalıdır.

### **2120 Kontrol**

İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmalıdır.

### **2130 Yönetişim**

İç denetim faaliyeti, aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yönetim sürecinin iyileştirilmesi için gerekli önerilerde bulunmalı ve önerileri değerlendirmelidir:

- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal performans yönetimi ve hesap verebilirlik,
- Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına etkili bir şekilde iletilmesi,

- Yönetim kurulunun, denetim kurulunun, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin etkili bir şekilde iletimini sağlamak.

### **2200 Görev Planlaması**

İç denetçiler, her görev için, kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidirler.

### **2201 Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler**

Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almalıdırlar:

- Denetlenecek olan faaliyetin hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etmesinin araçları,
- Faaliyet ve hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskler ve bu potansiyel risklerin etki veya ihmallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,
- Bir ilgili kontrol çerçevesi veya modeline kıyasla, ilgili faaliyetin risk yönetimi ve kontrolü sistemlerinin yeterlilik ve etkinliği,
- Faaliyetin risk yönetimi ve kontrol sistemlerinde önemli gelişme sağlama imkanları.

### **2210 Görev Amaçları**

Görev amaçları, denetlenen faaliyetle ilgili riskleri, kontrolleri ve yönetim süreçlerini kapsamalıdır.

### **2220 Görev Kapsamı**

Görev kapsamı, görevin amaçlarına ulaşılmasına yetecek seviyede olmalıdır.

### **2230 Görev kaynaklarının Tahsisi**

İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları tespit etmelidir. Görev kadrosu, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak teşkil edilmelidir.

### **2240 Görev İş Programı**

İç denetçiler, görev amaçlarına yönelik iş programları hazırlamalıdır. Bu iş programları, kayıtlı hale getirilmelidir.

### **2300 Görevin Yapılması**

İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemeli, analiz etmeli, değerlendirmeli ve kaydetmelidir.

### **2310 Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması**

İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmeli ve tanımlamalıdır.

### **2320 Analiz ve Değerlendirme**

İç denetçiler, vardıkları sonuçları ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmalıdır.

### **2330 Bilgilerin Kaydedilmesi**

İç denetçiler, vardıkları sonuçları ve görev sonuçlarına dayanak teşkil eden bütün ilgili bilgileri kaydetmelidir.

### **2340 Görevin Gözetim ve Kontrolü**

Görevler; görev amaçlarına ulaşılmasını, kalitenin güvence altına alınmasını ve personelin geliştirilmesini sağlayacak bir tarzda gözetlenmeli ve kontrol edilmelidir.

### **2400 Sonuçların Raporlanması**

İç denetçilerin, görev sonuçlarını raporlaması gerekir.

### **2410 Raporlama Kıstasları**

Raporlamalar, varılan sonuçlar, yapılan öneriler ve önerilen eylem planlarının yanında görevin hedeflerini ve kapsamını da içermelidir.

### **2420 Raporlamaların Kalitesi**

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulmalıdır.

### **2421 Hata ve Eksiklikler**

Eğer nihai raporlama önemli hata veya eksiklik içeriyorsa, İç Denetim Yöneticisi, hatalı ve eksik raporu alan bütün taraflara düzeltilmiş bilgileri iletmelidir.

### **2430 Görevlendirmelerde Standartlara Aykırılıkların Açıklanması**

Standartlara aykırılıklar belli bir görevi etkilediğinde, sonuçların raporlanırken, şu hususlar özel durum olarak açıklanmalıdır:

- Tam olarak uyulamayan Standart(lar)
- Aykırılık sebepleri
- Aykırılığın göreve etkisi

### **2440 Sonuçların Raporlanması**

İç Denetim Yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara raporlamalıdır.

**2500 İlerlemenin Gözlenmesi**

İç Denetim Yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmalı ve uygulamalıdır.

**2600 Yönetimin Artık Riskleri Üstlenmesi**

İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyebilecek bir artık (bakiye) risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle tartışmalıdır. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, İç Denetim Yöneticisi ve üst yönetim, konuyu çözümlenmesi için denetim komitesi ve yönetim kuruluna rapor etmelidir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR:

- BOLGUN, K. Evren, AKÇAY M. Barış, **Risk Yönetimi**, Birinci Basım, Scala Yayıncılık, 2003.
- ERGİN Hüseyin, **Denetim**, Kütahya, 2006.
- GÜÇLÜ, Faruk, **Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.
- GÜRBÜZ, Osman; ERGİNCAN, Yakup, **Kurumsal yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Birinci basım, Literatür yayınları, 2004.
- GÜREDİN, Ersin, **Denetim**, Beta Yayınları, 10.Baskı, İstanbul, Ekim 2000.
- FIKIRKOCA, Meryem, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003.
- KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara 2005.
- KEPEKÇİ, Celal, **Bağımsız Denetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, Şubat 2000.
- \_\_\_\_\_, **Denetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.
- KULA, Veysel, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, İstanbul Papatya Yayıncılık, 2006.
- KULA Veysel, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006.
- MİLLSTEİN, Ira M. ,**Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**, OECD Yayınları, Paris.
- MİRZE, S.Kadri, Hayri ÜLGEN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004.
- ÖNDER, Türkan, **Batan Bankalar, Bağımsız Denetim ve Meslek Ahlakı**, Birinci Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2001.

ÖZER, Mevlüt, **Denetim**, Birinci Baskı, Özkan Matbaacılık, Ankara, Ocak 1997.

PARLAKKAYA, Raif, **Finansal Türev Ürünler İle Mali Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları**, Birinci baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

PASLI, Ali, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Birinci baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004.

POYRAZ, Sinem, **Denetim Teknikleri**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1993.

TEVFİK, Arman T., **Risk Analizine Giriş**, Birinci Baskı, Alfa Basım, İstanbul 1997.

TUZCU, M. Arcan, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği**, Turhan Kitabevi, Ankara Üniversitesi, 2003.

YILANCI, Münevver, **İç Denetim**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları no:086, Eskişehir, 2003.

#### **MAKALELER:**

AĞCA, Ahmet, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türkiye’de Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, **A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, s.276-289.

AKGÜL, Başak Ataman, “İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar”, **Muhasebe Bilim Dünyası**, Cilt:4, Sayı:3, Eylül 2002, s.19-29.

AKSOY, Tamer, Küresel Etkili Muhasebe ve Denetim Skandallarının Nedenleri Işığında Sarbones-Oxley Yasası ile SPK Düzenlemesinin Karşılaştırılması, **MÖDAV Muhasebe Bilim Dergisi**, Cilt:7, Sayı:4, Aralık 2005, s.135-146.

CANSIZLAR, Doğan, “Kurumsal Yönetim”, **Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Sayı 474, Eylül 2003.

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

DEMİRBAŞ, Mahmut, “Türkiye’de Denetim Komitesi üyelerinin Bağımsızlığının ve Etkinliğinin Halka Açık Anonim Şirketlerde Tespit Edilmesi”, **MÖDAV Muhasebe Bilim Dergisi**, 2006/3.

\_\_\_\_\_, “Muhasebe Denetiminde Önemlilik İle Risk ve Aralarındaki İlişki”, **MÖDAV Muhasebe Bilim Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2005/2.

- \_\_\_\_\_, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1, s.167-188.
- EŞKAZAN, Ali Rıza, “Risk Odaklı İç Denetim Planlaması”, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:11, Bahar, 2005.
- IIF-Institute of International Finance (Çev.), “Türkiye’de Kurumsal Yönetim”, Uluslararası Finans Enstitüsü, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:53, Nisan 2005.
- KEPEKÇİ, Celal, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü”, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları** No.251/171. Eskişehir 1982.
- ÖZEREN, Baran (çev.), “İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları”, **Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü Yayınları Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi**:8, Ankara, 2000.
- ÖZTÜRK, M.Başaran; Kartal DEMİRGÜNEŞ, “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, **Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, 13-14 Mayıs, Ankara 2005.
- SERTKAYA, Kemal, , “İç Denetim Departman Yönetimi’nde Etkinlik ve Verimlilik”, **İç Denetim Dergisi**, Yaz 2005,Sayı:12.
- ŞENVER, Bülent, “Dünyada ve Türkiye’de Yönetişim”, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, Sayı 3, 2002.
- Tbb Çalışma Grubu, “Risk Yönetim Prensipleri”, **Bankacılar Dergisi**, sayı 57, 2006.  
<http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi57/riskyonetimi.pdf>
- TORAMAN, Cengiz, “Gelişen Bilgi Teknolojilerinin Denetime Olan Etkisi”, **Mali Çözüm**, Sayı:61, Ekim-Kasım-Aralık 2002.
- UYAR, Süleyman, “İç denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:63, Nisan-Mayıs-Haziran, 2003.
- UZUN, Ali Kamil, “İç Denetimin Fonksiyonunu değiştiren Unsur:Teknoloji “, **SAS e-risk&e-denetim**, Active, Kasım-Aralık 2001.
- YILANCI, Münevver, “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”, **Muhasebe Bilim Dünyası**, Cilt.3, Sayı:3,2001.

YILMAZ, Hüseyin(Çev.), Analitik Denetim Prosedürleri, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Çeviri, Cilt:14, Sayı:2, Yıl:1999.

YÖRÜKER, **Sacit, Sayıştay Uzman Denetçisi Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Hakkında Notlar**, Kasım 2003.

### **TEZLER:**

ŞAHİN, Selçuk, **Risk Yönetimde İç Denetimin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2005.

TUZCU Arcan, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**, Ankara, Ankara Üniversitesi ,Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.

UZAY, Şaban, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No:132, (Doktora tezi), Ankara, 1999.

### **DİĞER KAYNAKLAR:**

ARARAT Melsa, “Yönetişim ve Şirket Değeri İlişkisi Üzerine Ne Biliyoruz?” Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Kurumsal Yönetim Forumu **Kurumsal Yönetim Konferansı**, İstanbul, Mayıs, 2006.

Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (Ferma), **Risk Yönetim Standardı**, <http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkey-0407.pdf>.

CANSIZLAR, Doğan, “Kurumsal Yönetim Konferansı açılış konuşması”, 2003, <http://www.ku.edu.tr/files/corporate/governance/DCansizlar.doc>

CANSIZLAR, Doğan, Kurumsal Yönetim Paneli, İMKB, Ekim 2003 İstanbul.

CLARKE, Sally, **Kurum Çapında Risk Yönetimi: Anahtar kavram Entegrasyon**, (Çev.) Yusuf Kenan- Sami Keşkek, [www.risk.sungard.com](http://www.risk.sungard.com).

DOĞU Murat, **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi**, <http://www.tkyd.orgBasinOdasi.aspID=59>, ( 2 Mayıs 2007).

\_\_\_\_\_, “Kurumsal Yönetimde Trendleri Konuşmak”, Kurumsal Yönetim Konferansı, Mayıs 2006.

ECIIA(Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu), “Avrupa’da iç denetim”, 2005, Konum Raporu, Şubat 2005, TİDE tarafından Türkçe’ye Çeviri.

- EMEK Uğur, “**Türk Şirketlerinin Yönetişiminde Yeniden Yapılanma**”, İnceleme-Araştırma, Mart 2007.
- GÜRER, Hüseyin, “**Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim ilişkisi**”,  
<http://www.denetimnet.net/Userfiles/Documents/pdf/huseyingurer.pdf>
- KEMAHLI Hülya, Kurumsal Yönetim Uygulamaları, 2006, <http://www.spk.gov.tr>, (5 Mayıs 2007).
- KAYA H.Abdullah, **İç Denetim Sunumu**, <http://www.bumko.gov.tr>, Ankara, 2006.
- MADENDERE, M. Ali, (2005), “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, Çeviri/Derleme, Ekim 2005. (www.tide.org).
- MİDYAT, C. Sabri, “**Teftiş, Geleneksel Denetimden İç Denetime II**”, 2007, [http://www.stratejikboyut.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2881&Itemid=1](http://www.stratejikboyut.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2881&Itemid=1)
- ÖZİLHAN, Tuncay, “**Özel Sektörün İhtiyacı Kurumsal Yönetim**”, Görüş, Mart 2002, <http://www.tusiad.org>.
- PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, “**Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**”, infomag yayıncılık, Pınarbaşı Matbaacılık, İstanbul, 2006.
- SAKA, Tamer. “**Sabancı Holding Kurumsal Risk Yönetim Uygulamaları**”, Kurumsal Yönetim Konferansı, Mayıs 2006, <http://www.dyh.com.tr/> .(12 Mayıs 2007).
- \_\_\_\_\_, “Küresel Sermayeyi beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim”, 2006, <http://www.kalder.org.tr>.
- SANDIKCIOĞLU, Ayça , Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Yeterlik Etüdü, 2005, <http://www.spk.gov.tr>,(20 Nisan 2007).
- SAYDAM, Ali, **CRO**, Türkiye Bilgi Bankası, 2006, <http://www.marketingturkiye.com/>
- SPK, **Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2003.
- ŞEHİRLİ, Kübra, **Kurumsal Yönetim**, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Kurulu, Ankara 1999.
- TEMUÇİN, İ.Kubilay, **Kurumsal Yönetim Uygulamaları**, <http://www.ku.edu.tr>.
- TUBİTAK, “**Risk Yönetimi**”, <http://uekae.uekae.tubitak.gov.tr>
- TÜSİAD, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Risk Ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu , 2006.

- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi**, Lebib Yalkın Yayınları Ve Basım İşleri A.Ş, 2002.
- TÜRKOĞLU, Faruk, “Risk Yönetimi” ,**Referans Gazetesi**, 2006.
- UZAY, Şaban, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, **XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler**, Belek/Antalya: T.C. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 21-25 Mayıs 2003.
- ULUDAĞ, İlhan, “Risk Yönetimi”, **Finans Kulüp Konferansı Açılış Konuşması**, Kadir Has Üniversitesi, Nisan 2006.
- UZUN ,Ail Kamil, **Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri “İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları”**, 2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/Yeni%20Trend.pdf>.
- UZUN, A. Kamil, **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü**, <http://www.irc.com.tr/docpdf/4aileisletmelerindekurumsalyonetiminrolu.pdf>.
- \_\_\_\_\_, **“Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri”**,2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/Yeni%20Trend.pdf>
- ÜNVER Hasibe, **Kurumsal Risk Yönetimi**, <http://archive.ismmmo.org.tr>
- ÜZER, Hüseyin Emre, **“Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi”**, SPK Kurumsal Yatırımcılar Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ankara 2002.
- YILANCI, Münevver, “Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2003.
- YÖRÜKER, Sacit, **Sayıştay Uzman Denetçisi Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Hakkında Notlar**, Kasım, 2003.
- \_\_\_\_\_, **”Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve”**, 2004, <http://www.tesev.org.tr>.
- YÜZBAŞIOĞLU, Nejat, **Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi**, Risk Yönetimi Konferansı, İstanbul, Ocak 2003.

### **İNTERNET KAYNAKLARI:**

ACAR Aclan, **Kurumsal Yönetişimin Kilit Noktası: İnsan**, 2005,

<http://www.ntv.com.tr> (12 Mart 2006).

AKÇAY Barış, Risk Aktive,

<http://www.vob.org.tr/VOBPortalTur/EduDocs/RiskActiveSunum.pdf>, (02 Haziran 2007).

AKTAN C. Can, “**Kurumsal Şirket Yönetimi**”, <http://www.canaktan.org>, s.3. (23 Mart 2008).

\_\_\_\_\_, **Kurumsal Şirket Yönetiminin Amaçları**, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, 2005, <http://www.canaktan.org>, (20 Nisan 2007).

\_\_\_\_\_, **Kurumsal Yönetim Kavramı**, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, SPK Yayını, 2006, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/kavram.htm>, s.6, (23 Mart 2008).

\_\_\_\_\_, **Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri**, 2005, <http://www.canaktan.org>, (20 Nisan 2007).

\_\_\_\_\_, **Kurumsal Şirket Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar**, 2005, <http://www.canaktan.org>, (20 Nisan 2007).

ARAS Güler, **İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma Ve İç Denetim**,

<http://www.denetimnet.net/>, s.1, (16 Eylül 2007).

ARGUN Tanju, **Risk Yönetimi**, 1999, <http://www.tanjuargun.com> (12 Haziran 2007).

\_\_\_\_\_, 1999, [http://www.tanjuargun.com/yazilar/risk\\_yonetimi.htm](http://www.tanjuargun.com/yazilar/risk_yonetimi.htm), S.8-9, (16 Mayıs 2007).

ARGÜDEN Yılmaz, “**Kurumsal Yönetim Anlayışı**”, 2003, <http://www.arge.com> (15 Ağustos 2007).

AYSAN Mustafa, **Kurumsal Yönetim**, 2005, <http://www.turmobil.org.tr>

BOLGUN ve diğerleri,

[http://www.pwc.com/tr/tur/about/svcs/advisory/PI/infomag\\_risk.pdf](http://www.pwc.com/tr/tur/about/svcs/advisory/PI/infomag_risk.pdf), s.10.

DEMİRBAŞ Mahmut, “**İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler**”, 2005, <http://www.bddk.org.tr/> s.186, (20.12.2006).

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Hizmetleri, <http://www.deloitte.com/> (07 Haziran 2007).

- Ecıa (Avrupa iç denetim enstitüleri konfederasyonu), **Avrupa’da iç denetim**, 2005, <http://tide.org.tr/> s.34, (25 Aralık 2007).
- Ferma, **Risk Yönetim Standardı**, <http://www.ferma.eu/> , s.3, (7 Haziran 2007).
- GÖNÜLAÇAR, Şener, **İç Denetimin Bürokratik Serencamı**, <http://www.memurlar.net>, (9 Ekim 2008), s.3.
- GÜRER Hüseyin, **Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim ilişkisi**, <http://www.denetimnet.net/>, (11 Haziran 2007).
- <http://icdenetim.pau.edu.tr>, (16 Temmuz 2006).
- [http://www.denetimnet.net/Pages/isletmelerdeicDenetimFaaliyetininBaslatilmasindaBasariFaktorleri.aspx\(08.10.2008\)](http://www.denetimnet.net/Pages/isletmelerdeicDenetimFaaliyetininBaslatilmasindaBasariFaktorleri.aspx(08.10.2008)).
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları İle Diğer Hususlar Hakkında Yönetmelik Taslağı, <http://www.bumko.gov.tr/> , s.4, (27 Haziran 2007).
- İç Denetim Hizmetleri, **Neden İç Denetim**, <http://www.deloitte.com/>, (25 Ekim 2008).
- “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları İle Diğer Hususlar Hakkında Yönetmelik Taslağı”**, <http://www.bumko.gov.tr/> , s.7, (28 Aralık 2007).
- KİBAR Ali, TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetim**, <http://tide.org.tr/> (14 Ekim 2008), s.3.
- KULA Veysel, <http://www.papatya.gen.tr/kurumsalYonetim.htm> (12 Ekim 2007).
- KURNAZ Niyazi, “Güncel Denetim Yaklaşımları”, <http://www.niyazikurnaz.net/>, (8 Haziran 2007).
- \_\_\_\_\_, **“İç Denetim ve İç Kontrol Sistemi”**, <http://www.niyazikurnaz.net>, (8 Haziran 2007).
- \_\_\_\_\_, Denetim, <http://www.niyazikurnaz.net/denetim/denetim-1.ppt>, (8 Haziran 2007).
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Risk Yönetim ve Muhasebe Denetim, 2005, <http://www.tkgm.gov.tr/>, (23 Mart 2007).
- Kurumsal Yönetim, <http://www.pwc.com/> ,(23 Mart 2007).
- MERİÇ Zeynep, **“Kurumsal Risk Yönetimi”**, <http://www.elegans.com.tr> (14 Mart 2006).
- NAİPOĞLU Sinan, **Kurumsal Yönetim**, 2002, <http://www.tkyd.org>, (6 Temmuz 2007).

- ÖZİLHAN Tuncay, “**Özel Sektörün İhtiyacı Kurumsal Yönetim**”, 2002, <http://www.tusiad.org>, (23 Mart 2008).
- PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, infomag yayıncılık, Pınarbaş Matbaacılık, 2006, İstanbul. <http://www.pwc.com/tr> s.18, (30 Haziran 2007).
- PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/tr>, s.21, (3 Mart 2007).
- Risk Yönetimi Ve Riske Maruz Değer**, <http://www.baskent.edu.tr>, s.2, (26 Aralık 2006).
- Risk Yönetimi**, <http://www.donusumkonagi.net/>, 22.02.2007).
- SAKA Tamer, **Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim**, 2006, <http://www.kalder.org.tr>, s.10, (20 Nisan 2008).
- SEVİĞ Veysi, **Kurumsal Yönetim ve Denetim**, 2005, <http://www.turmob.org.tr> (27 Mayıs 2007).
- ŞEHİRLİ Kübra, **Kurumsal Yönetim**, 1999, <http://www.econturk.org>, s.8, (12 Mart 2007).
- Türkiye iç denetim enstitüsü, <http://tide.org.tr/>, (12 Şubat 2008).
- TÜRKOĞLU** Faruk, “**Risk yönetimi**”, 2006, <http://www.referansgazetesi.com/> (17 Mayıs 2007).
- Tüsiad, **Yönetim Kurulları’nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**, <http://tide.org.tr/>, (20 Ekim 2008), s.7.
- Uluslararası kuruluşların “İyi Yönetim” konusunda Yaklaşımları, <http://www.tbb.org.tr>, s.20.
- UZUN A. Kamil, **Değer Yaratan Denetim**, 2006, <http://www.denetimnet.com/>, s.2, (07 Haziran 2007).
- \_\_\_\_\_, **İç Denetim Verimliliğin Bekçisidir**, <http://www.kobifinans.com.tr/>, (13 Nisan 2007).
- \_\_\_\_\_, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri**, 2006, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/>, (20 Mart 2007).
- \_\_\_\_\_, **İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri**, <http://www.denetimnet.com>, (10 Ekim 2008), s.2.
- YILMAZ Argüden, , **Riskleri Yönetmek**, <http://www.kobifinans.com>, (02 Haziran 2007).

## DİZİN

**-A-**

Analiz, 97, 101, 102, 164

Denetim, 1, 19, 25, 48, 49, 50, 57, 61, 65, 67, 68, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 93, 95, 161, 165, 166, 167, 168, 169, 171

İç Denetçi, 50, 56, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 70, 79, 109, 112, 113, 117, 168

İç Denetim, 6, 42, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 78, 79, 82, 86, 93, 109, 112, 114, 117, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171

İç Kontrol, 52, 53, 57, 59, 62, 68, 69, 70, 71, 72, 93, 168, 169

Kontrol, 48, 50, 56, 70, 71, 162, 169, 171

**-K-**

Kurumsal Risk, 24, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 70, 94, 95, 109, 112, 170, 171

Kurumsal Yönetim, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 58, 79, 90, 92, 93, 95, 114, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Risk, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 60, 61, 74, 78, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 110, 112, 114, 116, 117, 118, 153, 162, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Risk Kültürü, 27, 36

Risk Türleri, 29

Risk Yönetimi, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 41, 60, 78, 90, 91, 92, 93, 162, 166, 167, 169, 170, 171