T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE DENETİM KOMİTESİ'NİN ETKİNLİĞİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMANIN İNCELENMESİ

Salih KARABULUT

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI

İSTANBUL, Mayıs 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE DENETİM KOMİTESİ'NİN ETKİNLİĞİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMANIN İNCELENMESİ

Salih KARABULUT
(162008068)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Fatma PAMUKÇU

İSTANBUL, Mayıs 2019

T.C.

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE DENETİM KOMİTESİ'NİN ETKİNLİĞİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMANIN İNCELENMESİ

Salih KARABULUT

(162008068)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 24.05.2019

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fatma PAMUKÇU
(Marmara Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üy. Hüseyin MERT
(İstanbul Okan Üniversitesi)

: Doç. Dr. Hakan TAŞTAN
(İstanbul Okan Üniversitesi)

İSTANBUL, Mayıs 2019

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca desteğini benden esirgemeyen, sabırla beni yönlendiren, danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Fatma Pamukçu'ya; tez çalışmam süresince bilgilerini benimle paylaşan, çalışmalarım sırasında desteğini benden esirgemeyen sayın üstadım SMMM Serdar Böke'ye teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme ve dostlarıma; Tez süresince benden desteğini esirgemeyen, bana inanan, sürekli moral veren ve tezimin düzenlemesinde bana yardımcı olan eşim Sevgi Karabulut'a ve sabrından ötürü oğlum Salih Baran Karabulut'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖZET

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE DENETİM KOMİTESİ'NİN ETKİNLİĞİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMANIN İNCELENMESİ

Bu çalışmada, Yönetim Kurulu Denetim Komitesinin ortaya çıkış nedenleri ve bu kapsamda farklı ülke uygulamaları incelenmiştir. Özellikle dünyanın çeşitli ülkelerinde finansal piyasalarda peş peşe yaşanan skandalların ve yolsuzlukların etkisiyle, etkin iç kontrol, iç denetim ve bağımsız denetim mekanizmalarına olan ihtiyaç artmıştır. Dünyada Yönetim Kurulu Denetim Komiteleri 1870'den beri olmasına rağmen, son yirmi yılda kurumsal yönetim açısından değerleri tam olarak anlaşılmıştır.

Günümüzde şirketlerin mali durumu ve maruz kaldığı riskler konusunda pay sahipleri yönetimden yeterli, doğru ve zamanında bilgi talep etmektedirler. Bu noktada Yönetim Kurulu Denetim Komitesi hem yönetim kuruluna yardımcı olmaktadır hem de pay sahiplerinin şirket hakkında edinmek istediği bilgiler konusunda onları tatmin eden bir organ konumundadır. Sürekli bir Yönetim Kurulu Denetim Komitesi oluşturulması, yönetim kurulunun yeterli kontrol sisteminin var olmasını ve sürdürülmesini sağlama görevinden kaynaklanan pratik güçlükleri çözmenin bir yoludur. Ayrıca, böyle bir komite hem iç kontrol sistemini hem de iç denetim faaliyetlerini güçlendirir. Yönetim Kurulu Denetim Komitesi, aynı zamanda Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin de ayrılmaz bir parçası ve en önemli unsurlarından biridir. Çalışmada kurumsal risk yönetiminde denetim komitesinin etkinliği ve Türkiye'deki uygulama incelenmiş ve denetim komitesi uygulamaları üzerine önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Risk Yönetimi, Denetim Komitesi Etkinliği, İç Denetim, Kontrol

Tarih: Mayıs 2019

SUMMARY

EFFECTIVENESS OF AUDIT COMMITTEE IN CORPORATE RISK MANAGEMENT AND EXAMINING ITS PRACTICE IN TURKEY

In this study, the reasons for the emergence of the audit committee of the board of directors and the applications of different countries within this scope are examined. The need for effective internal control, internal audit and independent audit mechanisms has increased, especially in the various countries of the world due to the success of the scandals and corruption in the financial markets. Despite there are audit committees of the board of directors in the world since 1870, the values in terms of corporate governance of them were understood completely in the last twenty years.

Today, shareholders' request enough, true and on-time information from the management about the financial conditions and the risks that the companies experienced. At this point, the audit committee of the board manages the board of directors, also It is also an organ that satisfies the information the shareholders want to acquire about the company. The creation of a continioues board of director's audit committee is a way of solving practical difficulties occuring from the duty of the board of directors to ensure the existence and maintenance of an adequate control system. Beside this such a committee makes stronger both the internal control system and internal audit activities. The Audit Committee of the Board of Directors is also an integral part of corporate governance principles and is one of the most important elements. In this study, the effectiveness of audit committees on the Corporate Risk Management and application in Turkey were examined and made recommendations on audit committees applications.

Keywords: Corporate Risk Management, Audit Committee Effectiveness, Internal Audit, Control

Date: May, 2019

KISALTMALAR

AAA : American Accounting Association
AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
a. g. e. : Adı Geçen Eser
AICPA : American Institute of Certified Public Accountants
AMEX : American Stock Exchange
BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CEO : Chief Excutive Officer
CFO : Chief Financial Officer
DK : Denetim Komitesi
ERM : Enterprise Risk Management
FEI : Financial Executives International
GCGF : Global Corporate Governance Forum
ICAEW : İnstitute Chartered Accountants in England and Wales
IIA : Institute of Internal Auditors
IMA : The Institute of Management Accountants
INTOSAI : International Organization of Supreme Audit Institutions
KRY : Kurumsal Risk Yönetimi
KYİ : Kurumsal Yönetim İlkeleri
KY : Kurumsal yönetim uygulamaları
NACD : National Association of Corporate Directors
NASD : The National Association of Securities Dealers
NASDAQ : The National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NYSE : Newyork Stock Exchange
OAG : Office of Auditor General of Canada
OECD : Organization for Economic Co-operation and Development
OEEC : European Economic Cooperation Organization
SEC : Securities Exchange Commission
SMMM : Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
SOX : Sarbanes-Oxley Act

TBMM **:** Türkiye Büyük Millet Meclisi

TTK **:** Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD **:** Türkiye Sanayici ve İş Adamları (İnsanları) Derneği

YKDK **:** Yönetim Kurulu Denetim Komitesi

YMM **:** Yeminli Mali Müşavir

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzün rekabetçi ortamında kurumlar etkili bir şekilde faaliyet göstererek düşük maliyetle yüksek verim elde etmek durumundadırlar. Ancak, işletmelerin büyümesi ve faaliyetlerinin karmaşıklaşması çeşitli riskleri de beraberinde getirmektedir. Yönetimin riskleri önlemek amacıyla işletme varlıklarının korunması, hataların ortadan kaldırılması ve politikaların değerlendirilmesi konularında doğru ve etkili kararlar alabilmesi için, zamanında ve güvenilir veriler elde etmesi zorunlu hale gelmiştir. Sözkonusu verilerin zamanında elde edilmesi etkin bir kurumsal yönetim ve denetim sistemi ile mümkün olabilecektir.

Etkin bir kurumsal yönetim ve denetim sistemi, şirketlerin hedeflerine ulaşması, uzun dönemli kar hedeflerinin gerçekleştirilmesi, müşterilerinin ve varlıklarının korunması ile yeterli mali raporlama için gerekli olduğu gibi, aynı zamanda ulusal ve uluslararası bazda sermaye akımlarının güvenli olarak sürdürülmesinde önemli role sahiptir. Bununla birlikte, sermaye piyasalarının sağlıklı bir biçimde gelişmesi ancak tüm tarafların sermaye piyasasının güvenli ve istikrarlı bir şekilde işlediğine inancının sağlanması ile gerçekleşebilir. Söz konusu güvenin oluşması, gerekli hukuki ve organizasyonel alt yapının oluşturulması, piyasa katılımcılarının düzenlemelere uygun hareket etmesinin sağlanması ve piyasayı oluşturan ortaklıklarla ilgili sorumluluk hukukunun gözden geçirilmesi, dolayısıyla yönetime ve denetime katkısı olanların sorumluluklarının etkili bir hukuki çerçeve içinde düzenlenmesi ile sağlanabilecektir.

Bu çerçevede, son yıllarda özellikle etkin bir iç kontrol sistemi ve denetim mekanizması olmayan yerli ve yabancı kurumların, müşteri hesaplarında yeterli risk hesaplamalarını yapamamaları ve personelinin gerek müşterileriyle anlaşarak gerekse de bireysel olarak fiktif kayıtlar yaratması sonucu önemli zararlarla karşılaştıkları ve bazılarının faaliyetlerine devam edemedikleri görülmüştür.

Dünyada denetim komiteleri 1870'den beri mevcut olmasına rağmen, son yirmi yılda kurumsal yönetim açısından değeri tam olarak anlaşılmıştır. Denetim komitelerinin görevlerinin başlıcaları; mali raporlama sürecini denetlemek, iç ve dış denetçi koordinasyonunu sağlamak, kuruluşun iç kontrol sisteminin etkinliğine etki edebilecek, karşılaşabileceği çevresel ve yasal risklerin potansiyel etkilerini azaltmak için denetlenmesidir. Dış denetçi bağımsızlığı, denetim komitesi kurulum şartlarının odak

noktalarından biridir. Denetim komiteleri yönetim kuruluna iç kontrol sistemi, denetim fonksiyonları ve yönetimin etkinliği konularında bilgi ve güvence sağlar.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye'de yaşanan skandallar ve yolsuzluklar nedeniyle günümüzde şirketlerin mali durumu ve maruz kaldığı riskler konusunda pay sahiplerinin yönetimden yeterli, doğru ve zamanında bilgi talebine ilişkin ihtiyaçları artmıştır. Bu nedenle düzenleyici otoriteler tarafından yapılan yasal düzenlemelerde Yönetim Kurulu Denetim Komitelerinin oluşturulması öngörülmüştür. Ülkemizde de SPK ve BDDK tarafından yapılan düzenlemelerle yönetim kurulu denetim komitesi uygulaması başlatılmıştır. Çalışma ile ülkemiz için yeni olan ve her geçen gün hızla değişen piyasa koşullarında önemi artan yönetim kurulu denetim komiteleri ile ilgili olarak yapılmış olan uluslararası ve ulusal çalışmalar ışığında Türkiye'deki literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmacılar ile çeşitli ulusal ve uluslararası kurumlar arasında, denetim komitelerinin kuruluşlara, kamuya, yatırımcılara ve düzenleme organlarına önemli yararlar sağladığı konusunda bir fikir birliği gözlemlenmektedir. Denetim komitelerinin en çok sözü edilen fonksiyonları: (1) İç ve dış denetim fonksiyonlarını güçlendirmek; (2) İç ve dış denetçilerin çalışmalarını koordine etmek; (3) İcradan sorumlu olmayan yöneticilerin pozisyonunu güçlendirmek; (4) Yönetim kuruluna yasal sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır.

Bu açıklamalar çerçevesinde şirket yönetiminin yapacağı hile ve yolsuzlukları önleme, denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığını sağlama ve finansal raporlama sürecinin güvenilirliğini ve kalitesini arttırma noktasında önemli bir işlev üstlenen denetim komitesi uygulamasının tez konusu olarak incelenmesine karar verilmiştir.

Tez yedi bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çalışmanın kapsamı, amaç ve önemine yer verilmiştir. Tezin ikinci bölümünde muhasebe denetimi ve iç denetim kavramları ele alınmıştır. Bu bölüm altı aşamadan oluşmakta olup, "Denetim Kavramı", "İç Denetim Kavramı", İç Denetimin Temel Faaliyet Alanları" , "İç Denetim ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi" , "İç Denetim ve Yönetim Kültürü" , İç Denetimde Farklı Ülke Uygulamalarına" yer verilmiştir

Tezin üçüncü bölümünde kurumsal yönetim içerisinde yer alan denetim komitesinin tanımı yapılarak temel kavramların incelenmesi ve denetim komitesinin tarihsel gelişim süreci ele alınmıştır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmakta olup, "Denetim Komitesi

Kavramı", Denetim Komitesi ile İlgili Dünya'daki Gelişmeler", Denetim Komitesi ile İlgili Türkiye'deki Gelişmelere" yer verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde kurumsal yönetim içerisinde yer alan denetim komitesinin yapısı ve işleyişi ele alınmıştır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmakta olup, "Denetim Komitesinin Örgütlenmesi", Denetim Komitesinin Görev ve Sorumlulukları", Denetim Komitesinin Denetim Sürecindeki yeri ve Etkinliğinin Arttırılması" konularına yer verilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç denetim ile ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmakta olup, "Kurumsal Yönetim", "Risk ve Risk Yönetimi", "Kurumsal Risk Yönetimi" konularına yer verilmiştir.

Tezin altıncı bölümünde kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci ve risk yönetiminde iç denetimin önemi ele alınmıştır. Bu bölüm beş aşamadan oluşmakta olup, "Kurumsal Risk Yönetimine Genel Bakış", "Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci", "Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Faydaları", "Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları", "Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda İç Denetimin Rolü" konularına yer verilmiştir.

Çalışma ile ilgili konular kütüphane ve diğer ortamlardaki kitap, süreli yayın, rapor, tez, makale gibi kaynaklardan araştırılmış, yönetim kurulu denetim komitesi tanımı, tarihsel gelişimi, dünya uygulamaları ve Türkiye gelişimi incelenmiş, yönetim kurulu denetim komitesinin yapısı, işleyişi, kurumsal yönetim ilkeleri ile ilişkisi, oluşum nedenleri değerlendirilmiş ve tezin yedinci ve son bölümünde kurumsal risk yönetiminde denetim komitesinin etkinliği ve Türkiye uygulaması ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 2. DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Tezin ikinci bölümünde muhasebe denetimi ve iç denetim kavramları ele alınmıştır. Bu bölüm altı aşamadan oluşmakta olup, "Denetim Kavramı", "İç Denetim Kavramı", İç Denetimin Temel Faaliyet Alanları" , "İç Denetim ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi" , "İç Denetim ve Yönetim Kültürü" , İç Denetimde Farklı Ülke Uygulamalarına" yer verilmiştir.

2.1. DENETİM KAVRAMI

Günümüzün hızla küreselleşen ekonomik ve sosyal yaşamında bilgi birikiminin de aynı hızla artması ile birlikte yeni bilgilere duyulan ihtiyaç hayatın her alanında etkisini yoğun bir şekilde göstermektedir. Yaşam boyunca kişiler ve kurumlar belirli kişi ve kurumlara çeşitli açıklamalar yapmakta, çeşitli istek ve taleplerde bulunmakta, belirli görüş ve iddialar ileri sürerek bunların doğruluk ve güvenilirliğini savunmaktadır. Tüm bu açıklamalar ve iddiaların ayrıca bir inceleme yapmaya gerek duymadan uygun, doğru, güvenilir olduğu varsayımı doğrudan öznel bir yargıya dayanmaktadır. Çoğu durumda açıklamalardaki iddiaların geçerliliğinin kabul edilebilmesi için ayrıca bir inceleme ve araştırmanın yapılması gereklidir. "Bildirimlerdeki ve açıklamalardaki iddiaların uygunluk, doğruluk ve güvenilirliği konusunda yapılacak inceleme, verilecek yargının ve bu yargıya dayanarak alınacak kararların sıhhatini ve nesnelliğini arttıracaktır".[1]

Açıklanan bilgi ve iddiaların doğruluk ve güvenilirliklerinin belirlenebilmesi için ayrıca bir inceleme ve araştırma yapılması kaçınılmazdır. Toplumun gelişmesi, ekonomik yaşamın gelişip farklılaşması, iktisadi faaliyetlerin çeşitliliğinin artması ve karmaşıklaşması doğru ve güvenilir objektif bilgi elde etme ihtiyacını daha da arttırmaktadır. Alınacak iktisadi kararlar doğrudan doğruya karar alma sırasında elde bulunan bilgilere dayandırılır. Belirlenen hedef ve amaçlara uygun doğru ve tutarlı karar alabilmek için karar işleminde faydalanılan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması gerekir. Geçerli ve güvenilir olmayan bilgi ve verilere dayanarak alınacak yanlış kararlar

[1] Çömlekçi, F., Güredin, E., Durmuş, A.H., Gönenli, A., Sürmeli, F., (1998), Muhasebe Denetimi Mali Analiz, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayını, Eskişehir, Türkiye, 2

neticesinde iktisadi kaynakların etkin olmayan kullanımı toplum ve karar vericilerin kendisine zarar verecektir. Bilgi ve iddiaların yeterince güvenilir olmaması, çeşitli hata ve hileler içerebilme ihtimalleri, değişim ve manipülasyona uğrayabilmeleri karar vericileri doğru karar alabilmeleri konusunda çeşitli tedbirler almaya zorlamaktadır. Karar vericiler açıklanan bilgi ve iddiaların verecekleri kararlar için yeterli derecede doğru ve güvenilir olduğunu araştırmalıdır. Bu araştırma sırasında çeşitli yöntemlere başvurulabilirse de böyle bir girişimin ekonomik olup olmadığı fayda maliyet açısından değerlendirilmelidir. Güvenilir bilgi elde etmenin sağlayacağı yarar, o bilgiyi elde etmek için katlanılacak giderden fazla olduğu sürece, karar vericiler böyle bir araştırma yoluna gitmelidir.

2.1.1. Denetim ve Muhasebe Denetimi Kavramı

"Açıklanan bilgi ve iddiaların doğru ve güvenilir olup olmadığının incelenmesi araştırılmasında başvurulan genel bir yöntem, bu bilgi ve iddiaların bağımsız bir kişi tarafından denetlenerek doğrulanmasıdır. Uygunluğu, bütünlüğü, doğruluğu ve nesnelliği denetlenip doğrulanmış bilgi ve iddialar, karar işlemi için güvenilir kabul edilir".[2]

Denetimin genel anlamda kabul görmüş tanımı aşağıdaki gibi yapılabilir:

"Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik süreçtir."[3]

"Denetim ile ilgili tüm tanımlarda" denetimin bir süreç olduğu belirtilmektedir. Denetimin süreç olarak tanımlanması ile denetim faaliyetinin dinamik bir faaliyet olduğu ortaya konmuş olmaktadır. Bu süreç denetim faaliyeti için gerekli olan kanıt ve bilgilerin toplanması, bunların işlenmesi değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçları ile denetim görüşüne ulaşılması ve bu görüşün denetim raporu ile ilgi duyan kişi ve kurumlara iletilmesi aşamalarını içerir. Denetim süreci bilgi üretme ve karar verme süreci olarak düşünülmelidir. Denetimin genel anlamda kabul gören tanımında en önemli husus denetimin sistematik bir süreç olduğudur. Bu sistematik süreç rasyonel bir biçimde birbirini izleyen düzenleştirilmiş evrelerden oluşmaktadır. Denetim süreci anlamlı, rasyonel, planlı ve bilimseldir.

[2] Çömlekçi, Güredin, Durmuş, Gönenli ve Sürmeli, a.g.e., 3
[3] Çömlekçi, Güredin, Durmuş, Gönenli ve Sürmeli, a.g.e., 3

"İktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddialar" ifadesi ile muhasebenin iktisadi bilgileri kaydetme, ölçme, sınıflandırma ve raporlama fonksiyonları belirtilmek istenmektedir. Denetim sürecinin özü bu ifade ile belirtilmektedir. Denetçi için muhasebe bilgi sisteminde üretilmiş ve kendisine sunulmuş mali tablolar, raporlar ve belgeler işletme yönetiminin o dönem faaliyet ve olayları ile ilgili iddialardır. [4]

"Önceden saptanmış ölçütler" işletme yönetiminin ekonomik faaliyet ve olaylara ait iddia ve açıklamalarının doğruluğunun araştırılması amacıyla karşılaştırıldıkları standartlardır. "Denetçi ile denetim sonuçları ile ilgili bilgileri kullanacak olan taraflar arasında verimli ve anlaşılabilir bir iletişimin kurulabilmesi için ortak bir iletişim diline gereksinim vardır. Bu ortak iletişim dili önceden saptanmış ölçütler ile sağlanır".[5]

Bu ölçütler yasama organlarınca konmuş kurallar, genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartları, kanun, tüzük, yönetmelik ve işletme yönetiminin belirlemiş olduğu başarı ölçüleri hedef, bütçe ve kurallardır. Muhasebe, işletmelerin iktisadi faaliyetleri sonucu işletme varlıkları ve kaynakları (sermayesi ve borçları) üzerinde değişme yaratan ve para ile ifade edilebilen (mali) işlemlere ait bilgileri; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunan bir bilgi sistemidir. Denetimin genellikle muhasebe bilgileriyle yapılması ve denetçilerinde muhasebe konusunda uzman kişiler olması nedeniyle denetim ve muhasebe birbirine karıştırılmaktadır. Muhasebenin amacı karar alıcıların kararlarında kullanmaları için mali nitelikteki olayları kaydetmek, sınıflamak, özetlemektir.

Muhasebeciler bu mali nitelikteki olayların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, yasalar ve yönetmeliklere uygun olarak kaydedilmiş olmasından sorumludurlar. Muhasebenin sağlamış olduğu bu sayısal bilgiler kararlarda kullanmak için analiz edilir ve yorumlanır. Bu bilgilerin yararlı olabilmesi için muhasebecilerin bilgilerin üretilmesinde temel olan ilkeleri ve kuralları çok iyi anlamaları gerekir. Muhasebe sisteminin çıktısı olan finansal tablolar, denetimin girdisidir. Muhasebe denetimi, ilgili dönemde kayıt altına alınan bilgilerin işletmenin iktisadi faaliyet sonuçlarını yansıtıp yansıtmadığını araştırma safhasıdır. Muhasebe denetiminin amacı, kaydedilmiş olan bilgilerin ait oldukları dönemde meydana gelip gelmediklerinin ve ekonomik olayları doğru olarak yansıtıp yansıtmadıklarının araştırılmasıdır. Bu kapsamda uygun denetim

[4] Çömlekçi, Güredin, Durmuş, Gönenli ve Sürmeli, a.g.e., 3
[5] Çömlekçi, Güredin, Durmuş, Gönenli ve Sürmeli, a.g.e., 4

yordamlarının seçilmesi, test edilecek kalemlerin türünün ve miktarının belirlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi söz konusudur. Araştırmanın ölçütleri genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri olduğu için denetçinin de muhasebeci gibi bu ilkeleri çok iyi anlaması gerekir. Bunun yanında denetçinin denetim kanıtlarının toplanması ve yorumlanmasında deneyim sahibi olması gerekir. Bu deneyim denetçiyi muhasebeciden ayıran temel özelliktir.

2.1.2. Denetime İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Bilgi kullanıcıları ve karar alıcıların kararlarında kullanmaları için sunulan bilgi, her zaman sağlıklı bir karar alınmasını sağlamaya yetecek derecede doğru ve güvenilir olmayabilir. Eğer bilgi, amaçları bilgi kullanıcısının amaçları ile örtüşmeyen biri tarafından sağlanmakta sunulmakta ise bilginin bilgi sağlayıcısının yararına yanlı olma olasılığı vardır. Bir işletmede düzenlenen finansal tabloların doğru ve güvenilir olmasından birinci derecede işletme yönetimi sorumludur. Ancak işletme sahipleri ile işletme yöneticileri arasında çıkar çatışması vardır. Yöneticiler konumları gereği işletmenin gerçek finansal durumu hakkında işletme sahiplerinden daha çok bilgiye sahiptirler. Her iki tarafın kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaları durumunda, işletme yöneticileri işletmenin kaynaklarını kendi çıkarları için kullanabilir veya daha yüksek zam veya prim alabilmek için işletmenin durumunu olduğundan daha iyi gösterebilirler. Bu nedenle finansal tabloların kasıtlı yapılan yanlışlıklar (hileler) içermesi söz konusu olabileceği gibi kasıtlı olmayan yanlışlıklar (hatalar) içermesi de söz konusu olabilmektedir. Günümüzde işletmelerin giderek büyümesi ve teknolojik gelişmeler, işletmeler arasındaki ilişkilerin ve ticari işlemlerin ve bunlara bağlı olarak muhasebe sisteminin giderek karmaşıklaşması sonucunu doğurmuştur.

Bilgi kullanıcıları karmaşıklaşan bu yapıyı anlayacak uzmanlığa sahip değildirler. Bu nedenle finansal tablolarda sunulan bilgilerin ve bu bilgilerin yaratıldığı sistemin güvenirliğinin saptanabilmesi için finansal tabloların yaratılma süreci içinde uyulması gereken ilke, kural, yasa ve yönetmelikleri bilen, tarafsız bir uzman tarafından araştırılması gereği ortaya çıkmıştır. Yatırımcılar, kredi kurumları, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar ve devlet kurumları gibi işletme dışındaki gruplar, işletme ile ilişkilerinde gereksinim duydukları bilgilere birinci elden ulaşamamaktadırlar. İşletmelerin ekonomik gelişmelere paralel olarak gösterdikleri yapısal gelişmeler ve

rekabet koşulları zaman içinde işletmelerin yönetiminin bu konuda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılması gereğini doğurmuştur. Bunun sonucunda işletmenin sahipleri dahi kendi işletmeleri hakkında yönetici gibi birinci elden bilgiye sahip olamamaktadırlar.

Birinci elden bilgiye sahip olamayan bu işletme dışı bilgi kullanıcılarının, kendilerine sunulan bilginin doğruluğu ve güvenilirliğinden emin olmalarının iki yolu vardır. Birincisi, bilgi kullanıcılarının ilgili işletmeye giderek, kendilerine sunulan bilgilerin doğruluğunu bizzat araştırmalarıdır. Ancak her bir bilgi kullanıcısının ayrı ayrı denetim yapması hem maliyetli olması hem de ekonomik olarak verimli olmaması nedeniyle uygulanabilir bir yöntem değildir. İkinci ve en uygun yol ise bilginin doğruluğu ve güvenilirliğinin bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesidir. Ticaretin ve dünya ekonomisinin boyutlarının gelişmesi ile işletmelerin faaliyetleri ulusal ve hatta uluslararası boyutlara varmıştır ve buna paralel olarak ulusal ve uluslararası para ve sermaye piyasalarında da önemli gelişmeler olmuştur. Söz konusu gelişmeler işletmeler tarafından veya işletmelerle ilgili kişi ve kuruluşlar tarafından alınan ekonomik kararların toplumun geniş kesimlerini etkilemesine neden olmaktadır. Toplumu etkileyen kararlara temel olan bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğinin kamu adına bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.3. Denetim Türleri

Denetim türleri amaçlarına göre denetim, yapılış zamanına göre denetim ve denetçi statüsüne göre yapılan denetim olmak üzere üç türde incelenmektedir.

2.1.3.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri

Denetimde ulaşılmak istenen amaca göre denetimin türü değişir. Başka bir ifade ile denetimin amacı, denetlenecek bilgiler ile karşılaştırmada kullanılacak ölçütlerin türüne ve kapsamına etki eder. Denetimin amacına göre üç tür denetim yapılmaktadır. Bunlar;

- Mali Tablolar Denetimi
- Faaliyet Denetimi
- Uygunluk Denetimleridir.

2.1.3.1.1. Mali Tablolar Denetimi

"Finansal tablo denetiminin amacı, denetlenen işletmeye ait finansal tabloların işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını doğru ve dürüst bir şekilde yansıtıp yansıtmadığını araştırmaktır. Bu tür denetimde denetim konusu finansal tablolarda beyan edilen bilgilerdir. Finansal tablolarda sunulan bilgiler, yönetimin işletmenin ekonomik durumu ve faaliyet sonuçları hakkındaki iddialarını ifade eder. Denetim ölçütleri ise genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve yasal düzenlemelerdir. Denetçi, finansal tablolardaki iddialar ile bu ölçütleri karşılaştırarak, finansal tabloların doğru ve güvenilir olup olmadığı konusunda yargıya varıp görüş oluşturur. Bu denetim türü dış bilgi kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılar. Mali tablolar denetimi, denetçilerin en çok yaptığı denetim türüdür".[6]

2.1.3.1.2. Faaliyet Denetimi

Faaliyet denetimi, bir işletmenin faaliyet yordamlarının ve politikalarının, işletmenin herhangi bir bölümünün etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi amacıyla gözden geçirilmesidir. "Faaliyet denetiminin sonunda yönetim kademesi, faaliyetlerin geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması için öneriler bekler. Faaliyet denetiminde incelemeler muhasebeyle sınırlı değildir. İncelemeler örgütsel yapının, bilgisayar işlemlerinin, üretim yöntemlerinin, pazarlamanın ve diğer alanların da değerlendirilmesini kapsar. Bu nedenle faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin objektif olarak değerlendirilmesi, finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunun değerlendirilmesinden daha zordur. Faaliyet denetiminde bilginin değerlendirilmesi için ölçütlerin standartların oluşturulması son derece öznel bir konudur. Faaliyet denetimi iç denetçilerle yapılmakta ve daha çok yönetim danışmanlığı olarak görülmektedir".[7]

2.1.3.1.3. Uygunluk Denetimi

İşletmelerde işletme personelleri tarafından faaliyetlerin yetkili organlarca (işletme tepe yönetimi, devlet organları v.b.) belirlenmiş olan kural, ilke ve yöntemlere uygun

[6] Çömlekçi, F., Yılancı, M., Erdoğan, N., Önce, S., Selimoğlu, S. K., Kaya, E., (2004), Muhasebe Denetimi Mali Analiz, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayını, Eskişehir, Türkiye, 7
[7] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya; a.g.e., 7

olarak yapılıp yapılmadığı ile ilgili yapılan araştırma incelemeler uygunluk denetimidir. Denetimin konusu, denetlenen işletmede yapılan faaliyetler, işlemler, kayıt ortamları, defter ve belgeler, dijital kayıt ortamları, finansal tablolar, muhasebe kayıt ortamlarıdır. "Denetim standartları ise şirket ana sözleşmeleri, iç kontrol ve denetim yönetmelikleri ve kuralları, işletme faaliyet konusu sektörü ile ilgili yasal düzenlemeler, kanun, tüzük, yönetmelikler, yönetimin belirlemiş olduğu yöntem ve politikalar, üçüncü kişiler ile yapılan sözleşme hükümleridir. Bu denetim türü işletme içi veya işletme dışı bilgi kullanıcıları veya karar alıcıları için yapılabilir. Denetim sonucu genel olarak işletme yönetim kademesine iletilir ve bu denetim genel olarak iç denetçiler tarafından yapılmaktadır". [8]

2.1.3.2. Yapılış Zamanına Göre Denetim Türleri

Sermaye Piyasası Kurulu'na tabi olan halka açık şirketler için bağımsız denetim; sürekli, sınırlı ve özel denetim olmak üzere üçe ayrılır. Bunlar:

2.1.3.2.1. Sürekli Denetim

Sürekli denetim, her yıl yapılan ve gerekli tüm bağımsız denetim faaliyetlerini kapsayan kurumların, menkul kıymet yatırım ortaklıklarının ve menkul kıymet yatırım fonlarının mali tablolarının genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun şekilde denetlenmesidir. Bu denetimde de yukarıda denetimi ifade eder. Halka açık şirketlerin, bankaların, sigorta şirketlerinin, aracı sözü edilen şirketlerce yayınlanmış mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı araştırılır. Sürekli denetimler zorunlu olabileceği gibi ihtiyari de olabilir. Burada mali yıl sona ermeden denetim sözleşmesinin yapılmış olması nedeniyle denetçinin yeterli kanıt toplayabilmesi ve bağımsız denetim standartlarının tamamını uygulayabilmesi söz konusudur.

2.1.3.2.2. Sınırlı Denetim

"Sınırlı denetim, sürekli denetim yaptıran ortaklık ve sermaye piyasası kurumlarınca düzenlenmiş ara mali tabloların, sürekli bağımsız denetimi yapan bağımsız denetim kurulusu tarafından ağırlıklı olarak bilgi toplama ve analitik inceleme teknikleri

[8] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya; a.g.e., 7

kullanılarak sürekli denetim programlarına uyumlu bir şekilde denetlenmesidir. Ara dönem, bir hesap döneminin basından ara mali tabloların çıkarıldığı tarihe kadar gecen ve bir yıldan kısa ve en az bir aylık süreyi kapsayan dönemdir". [9]

2.1.3.2.3. Özel Denetim

"Özel denetim, sermaye piyasası araçlarının halka arzı için Kurul'a başvuru sırasında veya birleşme, bölünme, devir ve tasfiye durumunda bulunan ortaklıklar ile aynı durumdaki sermaye piyasası kurumlarınca düzenlenmiş mali tabloların denetlenmesidir. Özel denetimde, denetlenecek mali tabloların bağımsız denetim çalışmasının başladığı ay sonu itibariyle hazırlanmış olması esastır. Özel denetimde mali tabloların çıkarılma tarihi bir aydan az bir yıldan fazla olamaz".[10]

2.1.3.3. Denetçi Statüsüne Göre Yapılan Denetim Türleri

Denetçi işletme yönetimleri tarafından iç ve dış bilgi kullanıcılarının kullanımına sunulmak üzere açıklanan muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilmiş bilgilerin doğru ve güvenilir olup olmadığını araştıran kişidir. Konumlarına göre denetçiler; kamu denetçisi, bağımsız denetçi (dış denetçi) ve iç denetçi olarak üçe ayrılmaktadır. Denetim işini yapan denetçilerin türleri ve denetçinin konumuna göre denetim türleri üçe ayrılır. Bunlar: [11]

2.1.3.3.1. Kamu Denetimi

"Devlete bağlı denetçilerce, kamu kurumlarının ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kanunlara, yönetmeliklere, politikalara ve yordamlara uyup uymadıklarının araştırılması amacıyla yapılan denetimdir. Kamu denetçileri devlet kurum ve kuruluşlarında faaliyet denetimi ve uygunluk denetimi yaparlarken özel sektör kuruluşlarında is vergi denetimi yaparlar".

[9] Eliuz, A, (2007), Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 23
[10] Eliuz, a.g.e., s. 23
[11] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya; a.g.e., s. 8-9

2.1.3.3.2. Bağımsız Denetim

"Bağımsız denetçiler herhangi bir işletme ya da kuruma bağlı olmadan, denetim işini bir serbest meslek faaliyeti olarak profesyonel olarak yerine getiren uzmanlardır. Denetim işini bir denetim firmasına bağlı olarak veya kendi adlarına yaparlar. Denetlenen işletmeler bağımsız denetim firmasının veya bağımsız denetçinin müşterisidir. Bağımsız denetçiler hem müşterilerine hem de topluma karşı sorumluluk taşırlar. Denetlenen işletmeler denetçinin ücretini ödemekle birlikte, denetçinin denetlediği işletmenin personeli olmaması nedeniyle, her bir müşteri bakımından denetçinin müşteriden bağımsız olduğu kabul edilir. Bu nedenle işletmeden bağımsız bir uzman tarafından yapılan denetim, bağımsız denetim veya denetçinin işletme dışından olması nedeniyle dış denetim olarak isimlendirilir. En geniş uygulama alanı mali tabloların denetimidir".

2.1.3.3.3. İç Denetim

"İç denetçiler özel veya kamu kuruluşlarında, o kuruluşun bir çalışanı sıfatıyla ücretli olarak çalışan denetim uzmanlarıdır. İç denetçiler tarafından yönetim adına yapılan denetim, iç denetim olarak adlandırılır. Büyük işletmelerde iç denetim doğrudan yönetim kuruluna bağlı bir bölüm tarafından yerine getirilirken, küçük işletmelerde bir veya birkaç denetim çalışanı tarafından gerçekleştirilir. İç denetçiler uygunluk ve faaliyet denetimi yapmakla yükümlüdürler ve yaptıkları denetimlerle ilgili olarak şirket yönetim kuruluna veya üst yönetime rapor verirler. İç denetimin etkinliği işletme ve yöneticiler açısından çok önemlidir. Çünkü iç denetimin etkinliği ve denetim sonucu üst yönetime gelen denetim raporları yönetim kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir". [12]

2.2. İÇ DENETİM KAVRAMI

Bir işletmenin faaliyetlerini etkili ve verimli şekilde yürütebilmesinde önemli işlev üstlenen yönetimin kontrol aracı olarak kullandığı işletme organizasyonu içinde yer alan birim iç denetim birimidir. [13]

[12] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya; a.g.e., 8-9
[13] Eliuz, a.g.e., 25

2.2.1. İç Denetimin Tanımı

"İç denetim, bir şirketin görevli iç denetçileri tarafından yürütülen çok yönlü, çok detaylı ve çok boyutlu denetim çalışmalarıdır".[14]

"Amerikan İç Denetçiler Enstitüsü, iç denetimi şöyle tanımlamışlardır; "İç denetim, yönetime hizmet etmek amacıyla bir örgütteki muhasebe, mali ve diğer faaliyetleri gözden geçirmek için yapılan bağımsız bir değerleme faaliyetidir. Diğer kontrollerin etkinliğini ölçen ve değerlendiren bir yönetsel kontroldür".[15]

"Daha ayrıntılı bir tanım yapılacak olursa; bir şirkette, şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini, finansal bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğini, şirket faaliyetlerinin mevcut kanun ve düzenlemelere uyumunu, örgütsel amaçların etkin şekilde başarı derecesini ve güvenilirliğini ölçmek üzere finansal ve finansal nitelikte olmayan faaliyetlerin ve kontrollerin iç denetçiler tarafından sistematik ve objektif olarak değerlendirilmesidir".[16]

2.2.2. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı

İç denetimin amacı, şirket yöneticilerinin ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktır. [17] Bu amaç doğrultusunda iç denetim, iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliğini inceleme ve değerlendirmeyi kapsar.

İç denetim kapsamındaki hedefler şunlardır:[18]

- "Mali nitelikte ve mali nitelikte olmayan faaliyetlere ilişkin bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği ve bu bilgileri tespit etmek, ölçmek, sınıflandırmak ve raporlamak için kullanılan araçların gözden geçirilmesi,
- Raporlar ve işlemler üzerinde önemli etkileri olan kanunların, sistemlerin, planların ve politikaların raporlar ve işlemlere uygunluğunu sağlamak için kurulan sistemi gözden geçirme ve örgütün bunlarla uyum içerisinde olup olmadığını belirleme,
- Kaynakların ekonomik ve etkin kullanımının sağlanması,

[14] Eliuz, a.g.e., 25
[15] Eliuz, a.g.e., 25
[16] Kubilay Dağlı, Aracı Kurumlarda İç Kontrol Sisteminin Önemi ve İc Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, SPK Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ekim 2000, 8.
[17] Kepekçi, C., Denetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, 76.
[18] Yılancı, Sevim, a.g.e., 134.

- Faaliyetlerin veya programların amaç ve hedefleri doğrultusunda yerine getirilmesi.

Şirket ile ilgili her türlü faaliyet iç denetim kapsamına girmektedir. Ancak iç denetim sisteminin kapsamını belirlerken mali tablolar denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimi de göz önünde bulundurmak gerekir".[19]

2.3. İÇ DENETİMİN TEMEL FAALİYET ALANLARI

İç denetimin tanımı, İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılmış ve bu tanım tüm dünyada kabul görmüş, uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Buna göre "İç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve bunları geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur."[20]

Yukarıda belirtilen tanım 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 bağımsız olarak faaliyette bulunmakta ve bu nedenle kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca iç denetim, işlem odaklı olmak yerine süreç odaklı bir yaklaşımla doğru işin yapılmasına yönelik önerilerde bulunarak işletmelere katma değer sağlayan bir rol üstlenmektedir".[21]

Uygulamada, iç denetim beş temel faaliyet alanını kapsamaktadır. Bu faaliyetler mali denetim, uygunluk denetimi, performans denetimi, sistem denetimi ve bilgi teknolojileri denetimidir. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır

- Mali Denetim

Mali tablolarda özellikle işletme dışı bilgi kullanıcılarına kararlarında kullanmaları amacıyla işletme yönetimi tarafından açıklanan muhasebe verileri ve bilgilerinin işletme varlıklarını bu varlıkların kaynaklarını gerçek değerleriyle doğru bir şekilde yansıtıp yansıtmadığı, finansal raporlama standartlarına uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği

[19] Mevlüt Özer, Denetim, Özkan Matbaacılık, 1997, 1. Baskı, 81.
[20] Uzun, A, K, (2006), Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulamaları: İMKB'de İşlem Gören Reel Sektör Şirketlerinde Yönetim Kurulu Denetim Komitesinin Varlığını Etkileyen Faktörler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 5-6
[21] Uzun, a.g.e., 5-6

konusunda yapılan denetimdir. Klasik olarak denetim denilince ilk akla gelen denetim türüdür.

- Uygunluk Denetimi

İşletmenin faaliyet konusu ile ilgili işlemlerin ve değer hareketlerini içeren mali işlem süreçlerinin işletme yönetimince belirlenmiş yöntem ve kurallara, ülkede geçerli olan mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan denetim türüdür. Bu denetim türü işletmelerin vergi mevzuatına uygun faaliyette bulunup bulunmadığı, belge düzenine uyup uymadığı, işletmenin iç faaliyetlerinde yönetim tarafından belirlenen yöntem ve kurallara uygun hareket edip etmediği konusunda yapılan denetimler uygunluk denetimi niteliği taşır. Bu denetim türünün sonuçları geniş bir kesime değil belirli kişi ve kurumlara raporlanır.

- Performans Denetimi

Kamu kurum ve kuruluşlarının ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken kullanmış olduğu fiziki, mali, beşeri kaynakların verimlilik, etkinlik, ekonomiklik derecelerinin değerlendirildiği denetim türüdür.

- Sistem Denetimi

Denetlenen kurum, kuruluş veya işletmelerin finansal yönetim süreç ve prosedürlerinin denetim ve iç kontrol sistemlerinin yetersizliklerini, açıklarını tespit etme ve giderme konusunda etkili olup olmadığı konusunu değerlendiren denetim türüdür.

- Bilgi Teknolojileri Denetimi

Denetlenen kurum, kuruluş ve işletmelerin bilgi sistemlerinin güvenilirliğini değerlendiren denetim türüdür. Denetim ile bilgi sisteminde yer alan veri ve bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği de değerlendirilir. Bilgi sisteminin güvenilirliği; bilgilerin kötü niyetli kişilerce yanlış kullanılması, yok edilmesi veya zarar uğratılmasını engelleme derecesidir.

2.4. İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL SİSTEMİ İLİŞKİSİ

Bağımsız dış denetimin ve bağımsız denetçilerin işletmedeki iç kontrol yapısı ile ilgilenmelerinin en önemli nedeni yapılacak denetim faaliyetini verimli bir şekilde planlayabilmektir. İç denetim ve iç kontrolün en önemli amaçlarından biri mali tabloların doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamaktır. Mali tabloların doğruluğu ve güvenilirliği konusunda makul güvence vermek maksadıyla görüş oluşturmaya çalışan bağımsız

denetçi işletme içindeki iç denetim ve kontrol yapısıyla etkin bir planlama yapabilmek için ilgilenir. Denetçi işletme içindeki iç denetim ve kontrol yapısının etkin işlediği kanaatine varırsa kendi çalışmalarını kolay hızlı ve daha az maliyetle yapabilecektir. Bağımsız denetçilerin işletme içindeki tüm faaliyetleri incelemesi denetlemesi hem zaman hem de maliyeti bakımından mümkün değildir. Denetim faaliyetinin boyutları bu sebeplerle sınırlandırılarak yapılır.

İç kontrol yukarıda belirtilen sebeplerle bağımsız denetçilerin ilgi odağı haline gelmiştir.

İç kontrol ile ilgili en kapsamlı tanım Coso Report (1992) tarafından yapılan tanımdır. Bu rapora göre; "İç kontrol aşağıda belirtilen konulardaki amaçları elde etmede kabul edilebilir bir güven sağlamak için düzenlenmiş, bir işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir.

- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği
- Finansal raporlamanın güvenilirliği
- Uyulması gereken yasa ve düzenlemelere uyum"[22]

Yukarıdaki tanımı içerdiği temel kavramlar açısından dört alt unsura ayırabiliriz;

- İç kontrol bir süreçtir.
- İç kontrol insanlar tarafından gerçekleştirilir.
- İç kontrolden sadece "kabul edilebilir (uygun, makul)" bir güven vermesi beklenebilir, kesinlik veya garanti beklenemez.
- İç kontrol bir veya daha fazla ayrı ve fakat birbirleriyle ilintili kategorideki amaçları elde etmek için bir dişli vazifesi görür.[23]

"İç kontrol açısından işletme amaçları üç genel sınıfa ayrılabilir.[24]

Bu amaçlar:

- Faaliyetle ilgili amaçlar:

İşletme varlıklarının ve kaynaklarının etkin ve erimli kullanılışıyla ilgili faaliyetsel amaçlardır. Bu açıdan iç kontrol, bir işletmenin performans ve karlılık hedeflerine ulaşmasına ve varlıkların zararlara karşı korunmasına yardım edebilecek şekilde dizayn edilmelidir.

[22] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya, a.g.e., 59-60-61
[23] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya, a.g.e., 59-60-61
[24] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya, a.g.e., 60-61

- Finansal raporlamayla ilgili amaçlar:

Güvenilir finansal raporlar hazırlanmasıyla ilgili amaçlardır. Bu açıdan iç kontrol güvenilir finansal raporlamaya yardımcı olacak şekilde oluşturulmalıdır.

- Uygunluk amaçları

İşletmenin uyması gereken yasa, yönetmelik ve diğer düzenlemelerle ilgili amaçlardır. Bu açıdan iç kontrol işletmenin yasalara, yönetmeliklere ve diğer düzenlemelere uyumlu çalışmasına yardımcı olmalıdır.

Bu amaçlara ulaşmak için iç kontrolün beş temel unsur bakımından yeterli olması gerekir. Başka bir ifade ile iç kontrol bu amaçlar ve birbirleriyle ilintili beş temel unsurdan oluşur".

"Bunlar:

- Kontrol çevresi
- Risk değerleme
- Kontrol eylemleri
- Bilgi ve iletişim
- İzleme'dir". [25]

- Kontrol Çevresi:

"Etkili bir iç kontrol yapısı kurabilmenin ön koşulu, uygun bir ortamın sağlanmasıdır. İşletme içi ve dışı unsurların oluşturduğu ortama "İç Kontrol Ortamı" adı verilir. İç kontrol ortamı işletme deneyimlerinden, geçmişinden, örgüt kültüründen etkilenen, işletmede çalışan personelde kontrol ve denetim bilinci farkındalığı yaratan tüm faktörlerdir. Bu faktörler:

a) Yönetim felsefesi ve faaliyet yaklaşımı

b) Organizasyon yapısı

c) Personel politikaları ve prosedürleri

d) Yetki ve sorumluluk verme yöntemleri

e) Uzmanlığın dikkate alınması,

f) Dürüstlük ve etik değerlerdir.

g) Yönetim Kurulu veya denetim komitesinin katılımı".

[25] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya, a.g.e., 61

“Bir işletmede dürüstlük ve etik değerlere verilen önem kontrol ortamının önemli belirleyici unsurlarından biridir. Organizasyon içinde kabul edilen değer yargıları ve yönetim usullerindeki tercihler, işletme içindeki davranış standartlarını belirlemektedir. Her işletme örgüt uygulamaları, kontrol kültürü ve benimsenmiş etik değerlerini yazılı hale getirerek çalışanlarına ve iş ilişkisi içinde olunan tüm taraflara iletilmesini sağlamalıdır. İşletme yönetimi uygulamış olduğu politika ve prosedürlerle davranış kurallarını organizasyon içinde yerleşmesini işlerlik kazanmasını sağlamalıdır.

Bir işletmedeki tüm bölümlerde yapılan faaliyetler ve işlemlerin başarı ile yerine getirilmesi için gerekli bilgi ve beceri düzeylerinin belirlenmesi diğer bir ifade ile uzmanlığın dikkate alınması gerekir. Kontrol ve denetim faaliyetleri tüm bölümleri ve çalışanları ilgilendiren faaliyetlerdir. İşletme yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli iş-görev ve personellerden beklenen bilgi-beceri düzeyi arasındaki uyumu dikkatli biçimde belirlemelidir.

Kontrol çevresine etki eden önemli faktörlerden bir diğeri de yönetim kurulu ve denetim komitesidir. Yönetim kurulu, yönetim ile pay sahipleri arasında işlev gören bir kuruldur. Yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, üyelerin eğitim ve tecrübeleri, yönetimden bağımsızlık dereceleri, yönetim faaliyetlerine ayırdıkları zaman ve bu faaliyetlere verdikleri önem derecesi kontrol ortamına direkt etki etmektedir. Denetim komitesi ise denetimle ilgili konularda yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olan, denetim faaliyetlerini yönetim kurulu adına gözetleyen önemli bir birimdir. Denetim komitesinin de yönetimden bağımsızlığı da kontrol ortamı için önemlidir.

Yönetim felsefesi ve faaliyet yaklaşımı, iç kontrol ortamı unsurları üzerine etki eden önemli faktörlerden biridir. Yönetim felsefesi ve yaklaşımı yönetimin yönetme tarzını başka bir ifade ile seçtiği risk düzeyini belirler. Mevcut veya potansiyel risklerini dikkate alarak planlama yapan, strateji ve politikalarını belirleyen işletmelerle, risklere ve olumsuz gelişmelere hazırlıksız yakalanan işletmelerin kontrol ortamı ve iç kontrolleri farklı olacaktır. Yönetim felsefesi ve stili veri toplama bilgi üretim süreçlerinde ayrıca muhasebe politikalarının belirlenmesinde seçiminde belirleyici olmaktadır. Bu seçimlerde yönetimin ılımlı ve ihtiyatlı tavırları kontrol çevresini olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmelerde oluşturulan organizasyon yapısı da kontrol ortamına etki eden önemli faktörler arasındadır. Her işletme kendi ihtiyaçlarına uygun ve amaçlarına en etkin ve verimli biçimde ulaşmayı sağlayacak bir organizasyon yapısı geliştirmeli ve uygulamalıdır. Önemli olan, işletmelerin değişik örgütleme biçimlerinden kendileri için en uygun olanı seçmeleri ve gerekli ilkeleri dikkate almalarıdır. Organizasyon yapısı oluşturulurken iş bölümü, kontrol ve denetimin kolaylaştırılması, yürütme ile denetimi birbirinden ayırma gibi ilkelerin dikkate alınması kontrol ortamının gücünü artıracaktır.

Nitelikli bir kontrol ortamı oluşturmada bir diğer faktör ise kilit alanlardaki görevler için yetki ve sorumlulukların ve uygun raporlama akışının oluşturulmasıdır. Yetki ve sorumluluk dağılımı; işletmedeki faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için yetki ve sorumluluk verilmesini ve buna bağlı olarak raporlama ilişkileri ve yetki hiyerarşisi oluşturulmasını kapsar.

Kontrol ortamını etkileyen bir diğer faktör ise insan kaynakları politikalarıdır. Bu politikalar işe alım, terfi ve ücret politikası, oryantasyon eğitimleri gibi konular hem iş-görev gereklilikleri hem de beklenen bilgi-beceri düzeyine sahip personel seçimleri bakımından önemli olmaktadır. İnsan kaynakları politikaları işletmedeki etik değerlerin ve davranış standartları ve örgüt kültürünün ilgili personellere aktarımı açısından da önemli olup gerekli mesajlar insan kaynakları bölümlerince iletilir. İnsan kaynakları politikalarıyla ilgili unutulmaması gereken bir nokta da bu politikaların işletmedeki her bireyi (insan faktörünü) etkilediği ve dolayısıyla da insan unsurunun da iç kontrolün ve kontrol ortamının tümü üzerinde etkisi olduğudur.

- Risk değerleme:

İç kontrolün ikinci temel unsuru işletmelerin karşı karşıya bulunduğu riskleri değerlendirmesi konusudur. Risk, işletme faaliyetlerinin planlandığı gibi gerçekleşmeme ihtimalidir. İşletmeler mevcut veya potansiyel risklerini tespit edip kararlarını ve yönetim uygulamalarını buna göre şekillendirirlerse, iç kontrol açısından büyük bir üstünlük elde etmiş olurlar. Risk değerlendirmesi; amaçların belirlenmesi, risklerin tespiti ve analizi, değişim yönetimi olmak üzere üç temel aşamadan oluşur.

- Kontrol eylemleri:

Kontrol eylemleri, işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyecek risklerin önlenmesine yardımcı olan politikaların ve prosedürlerin uygulanmasıdır. Kontrol eylemlerini aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

1. Üst yönetim kademelerinin, değişik alanlardaki performans sonuçlarını incelemesi değerlendirmesi.
2. Faaliyetsel veya eylemsel düzeydeki yöneticilerin kendi bölüm veya birimleriyle ilgili performans sonuçlarını değerlendirmeleri.
3. Fiziksel kontroller
4. Bilgi süreçleri ve bilgi sistemleri üzerindeki kontroller
5. Amaçlar ile fiili sonuçları karşılaştırmamızı sağlayan performans göstergelerinin oluşturulması
6. Görevlerin ayırımı
7. Bir işlemin yerine getirilmesi yetki ve sorumluluğuna sahip bir personele, aynı işlemin kayıtlara geçirilmesi sorumluluğunun verilmemesi
8. İşlemleri kayıtlara geçirmekle görevli kişi, bu işlemle bağlantılı varlıkların korunmasından sorumlu olmamalıdır.

Kontrol eylemleri genellikle iki unsuru içerir, politikalar ve prosedürler (Coso Report, 1992). Öncelikle ne yapılması gerektiğiyle ilgili bir politika oluşturulur ve bu prosedürler için de temel vazifesi görür. Daha sonra, bu politikaları başarabilmek için prosedürler oluşturulur". [26]

- Bilgi ve iletişim

İç kontrol sürecinde önemli konulardan birisi de bilgi ve iletişimdir. İşletmelerdeki bilgi akışının kaynağı şüphesiz bilgi sistemleridir. İşletmeler, personellerin üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için gerekli olan bilgiyi belirlemeli, saklamalı, uygun biçim ve zamanlı olarak iletmelidir. Bilgi sistemleri, bir işletmenin faaliyetlerinin devamlılığını ve kontrolünü mümkün kılan, faaliyetsel, finansal ve uygunlukla ilgili bilgileri içeren raporları üretmekle görevlidir.

"Bilgi sistemleri formel veya informel olarak çalışabilir. Günümüzdeki modern örgütlerde çok gelişmiş formel olarak düzenlenmiş bilgisayar destekli bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Özellikle finansal bilgilerin üretilmesinde ve muhasebe sistemlerinin geliştirilmesindeki bilgisayar teknolojileri önemli yenilikler ve imkanlar sunmaktadır. Bu sistemler bir kez kullanıldıktan sonra kendi haline bırakılmamalı sürekli güncel tutulmalıdır. Bu teknolojiler ile ilgili personellerin bilgi düzeyleri artırılmalı yenilikler ile ilgili konularda işletme içi eğitimler verilmelidir. Bilgi kullanıcılarına özellikle işletme

[26] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya a.g.e., 64-65

yönetimine sunulan bilginin ilgililerin uygun karar verme ve eylemlerini kontrol etme kabiliyetini doğrudan etkileyecektir. İç kontrol açısından yeterli bir işletmede yönetim kademelerine ulaşan bilgi şu niteliklere sahip olmalıdır:

- Gereklilik, yönetim kademesinin ihtiyaç duyduğu bilgi olmalıdır.
- Zamanlılık, yönetimin ihtiyaç duyduğu zamanda hazır olmalıdır.
- Geçerlilik, konusuyla ilgili (geçerli) bilgi olmalıdır.
- Doğruluk, bilgi doğru olmalıdır.
- Ulaşılabilirlik, ihtiyaç duyan tüm taraflar gerektiğinde ulaşabilmelidir.

İşletme içinde bilgi sistemlerinin kurulması ve çalıştırılması kadar önemli bir konuda iletişimdir. Finansal, faaliyetsel veya uygunluk amaçlarına yönelik her türlü bilgi için, işletmenin her türlü kademesi arasında hareketini sağlayacak iletişim kuralları oluşması gerekir. İletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay veya çapraz olabilir. İşletme dışıyla da iletişim kanalları açık tutulmalıdır". [27]

- İzleme

"İç kontrolün beşinci temel unsuru izlemedir. İzleme diğer dört unsurda ortaya çıkan iç kontrol tablosunun sürekli takip edilmesi ve değerlendirmesi demektir. İşletmede kurulmuş bulunan iç kontrol sistemi zaman içerisinde değişikliklere ve bozulmalara maruz kalabileceği gibi, kullanılan iç kontrol yöntemlerinde gelişmeler de meydana gelebilir. Bu nedenlerle izleme esasta iki temel nedene yöneliktir. Birincisi kurulmuş bulunan iç kontrol sisteminin etkinliğinin takip edilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan izlemedir. Daha önce etkin olan kontroller zamanla etkinliğini kaybedebilir. Bunlar yeni personel alımı, eğitim sorunları, kaynaklarda kısıtlamalar veya aksamalar vb. nedenlerden doğabilir. İkincisi ise yeni gelişmeler değişen koşullar neticesinde işletmede uygulanabilecek yeni kontrol yöntemlerinin tespitine yönelik izlemedir. Bu durumda yönetim yeni risk alanlarını tespit ve buna uygun kontrol sistemindeki prosedürler ve eylemlerde yapabileceği değişiklikleri belirleme ve uygulama ihtiyacı duyar. İzleme, bir anlamda iç kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ve sürekliliğini temin eder. Bu nedenle izlemeyi bir süreç olarak düşünmek gerekir. Bu süreç:

1. Kontrol faaliyetinin uygun personel tarafından yapılıp yapılmadığının,

[27] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya, a.g.e., 65

2. Kontrol faaliyetlerinin uygun bir şekilde, zamanlı olarak yerine getirilip getirilmediğinin,
3. Belirlenen alanda gerekli düzeltme eyleminin yapılıp yapılmadığının izlenmesini kapsar.

İzleme unsurunun başarılmasında işletmedeki iç denetim eylemlerinin rolü büyüktür. İç denetimin temel sorumluluklarından birisi, iç kontrol prosedürlerinin uygulanışını ve uygunluğunu değerlendirmektir. Bu nedenle işletme içerisinde etkin bir iç denetim bölümü oluşturulmalı ve işlevini tam olarak yürütmesine yardımcı olacak personel, yetki, kaynak tahsisi yapılmalıdır".[28]

2.5. İÇ DENETİM VE YÖNETİM KÜLTÜRÜ

Dünyada yaşanan hızlı küreselleşme ve ekonomilerdeki birbirine olan bağımlılık düzeylerinin artması, bölgesel iş birlikleri ile beraber yakın dönemde dünyada yaşanan finansal skandallar denetime olan bakış açısını değiştirmiş ve bu alandaki düzenlemeleri yakından etkilemiş, gerek bağımsız denetim gerekse iç denetimde "risk esaslı denetim yaklaşımını" gündeme getirmiştir. İç denetim ve bağımsız denetim hesap verebilirliğin, şeffaflığın ve kurumsal yönetimin güvencesidir. Sağlıklı bir finansal raporlamanın da önkoşuludur. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile bağımsız denetimin kapsamı, Bakanlar Kurulunca belirlenen limitleri aşan belirli sayıdaki şirket ile sınırlandırılmış olsa da bağımsız denetimin ve denetim kültürünün yaygınlaşması ve işletmelerde denetim ile ilgili zorunluluk olmasa da gönüllü uyumun sağlanması sağlıklı finansal raporlar üretilmesi başta olmak üzere işletmelerin varlıklarının ve kaynaklarının korunmasına da katkı sağlayacaktır. Aynı durum denetim komitesi uygulaması için de geçerlidir. Günümüzde iç denetim ve bağımsız denetim daha önleyici olan proaktif yaklaşım ile gelişme göstermektedir. Denetimdeki risk esaslı, teknolojinin yoğun kullanıldığı, karmaşık iş ilişkileri nedeniyle yaşanan değişimler, iç denetçiler ve diğer denetçi türleri açısından değişik bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Yaşanan değişimler muhasebe meslek mensuplarının ve iç denetçilerin hem muhasebe standartları hem de denetim standartları açısından kendilerini geliştireceği bir döneme girildiğinin göstergesidir. Risk esaslı denetim; bağımsız denetçinin, denetlenecek işletmenin kabulü

[28] Çömlekçi, Yılancı, Erdoğan, Önce, Selimoğlu ve Kaya, a.g.e., 66

aşamasından başlayarak denetçinin risk değerlemesi yapması ve değerlendirdiği risklere göre denetim prosedürlerinin gerçekleştirilmesidir.

2.6. İÇ DENETİMDE FARKLI ÜLKE UYGULAMALARI

"Kurumların yasal dayanakları olan Kanunlarda kendilerine verilmiş görevleri ne ölçüde yapabildikleri, yapılan işlemlerin mevzuata uygunluğu, stratejik planlarda yer verilen hedeflerle faaliyet raporlarında gerçekleşenlerin mukayesesi, finansal raporlamalarda doğruluğa dair makul güvence sağlama ve rehberlik fonksiyonuyla birlikte iç denetim, ülkemizin de aralarında olduğu OECD üye ülkelerinde giderek önem kazanmış bir yönetim fonksiyonudur. İç denetim konusunda diğer denetim türlerinde olduğu gibi standartlar yönüyle genellik boyutu kazanma yolunda bir hayli mesafe kat edilmiş olsa da iç denetim sistemlerinin oluşturulmasında ve devlet içerisindeki organizasyon açısından yerinin belirlenmesi hususlarında ülkeler bazında farklılıklar görülmektedir. Bu anlamda AB ve OECD ülkelerinde iç denetim sistemlerinin oluşturulmasında, iç denetimin merkezi idareyle bağlantısı esas alınarak merkezi, ademi merkezi ve karma modeller geliştirilmiştir".[29]

"Günümüz dünyasında ortaya çıkan gerek küresel gerekse lokal ekonomik krizlerin pek çoğunun bir sonucu olarak denetim, yönetim fonksiyonları içerisinde kuşkusuz en plana çıkan fonksiyon haline gelmiştir. Denetimin öneminin ön plana çıktığı bu süreçte bir denetim türü olarak iç denetim teoride ve pratikte pek çok araştırma ve çalışmalara konu olmuştur. Dünya'da pek çok ülke ve ülkeler grubu kendi iç denetim sistemlerini içinde bulundukları kültür bloklarının da etkisiyle şekillendirmişlerdir. Ülkelerin genelinde ve özelde OECD ülkelerinde iç denetim sistemleri, özelliklerine ilişkin bilgilere çalışmanın ilgili bölümlerinde detayıyla yer verilen; Kuzey (Adem-i Merkeziyetçi), Güney (Merkeziyetçi) ve Karma sistemler üzerinden inşa edilmiştir".[30]

Modern iç denetimin oluşumu 1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. 1941 yılında kurulan ve sonrasında uluslararası nitelik kazanan İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors – IIA), iç denetimi şu şekilde tarif etmektedir: "İç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve bunları geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, nesnel güvence sağlama ve

[29] Baykara, S., T., (Denetişim / 2014-14), OECD Ülkelerinde İç Denetim, 42
[30] Baykara, a.g.e., 42

danışmanlık faaliyetidir." Bu tarihten sonra iç denetim işletmenin faaliyet alanındaki bütün fonksiyonlarının değerlendirilmesi olarak kabul edilmiş olup; 1948 yılında yayınlanan Arthur H. Kents'e ait "Audits of Operations" isimli makale iç denetim alanındaki ilk makaledir. Bu alanda bir başka önemli kurum da 1982 yılında kurulan ve 32 Avrupa ülkesindeki iç denetim enstitülerinin oluşturduğu Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonudur (European Confederation of Institutes of Internal Auditing). İç denetim ve mesleğinin standartları bu iki kurum tarafından belirlenerek yayımlanmakta ve iç denetimle ilgili toplantılar düzenlenerek uluslararası işbirliği sağlanmaktadır. [31]

"İç Denetim Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors- IIA) iç denetim ile ilgili yapmış olduğu tanımın devamında; "risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım eder" ifadesine yer vermektedir. AB iç denetim tanımı olarak IIA tanımını kullanmaktadır. Denetim faaliyetinin "iç" olma niteliği kuruluş bünyesinde, kuruluşun yetkili mercileri adına yapılıyor olmasından kaynaklanmaktadır".[32]

Bir meslek örgütü olarak 1995 yılında kurulan Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün internet sitesinde iç denetim faaliyetinin kuruma faydası; "İç denetimin kuruma yaptığı ekonomik katkı, olası risklerin belirlenmesinde yönetime yardımcı olmak, iç kontrollerin etkinliği ve yerindeliğini değerlendirerek iş süreçlerinde verimliliği sağlamak, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmaktır." Şeklinde ifade edildikten sonra günümüz iç denetim anlayışı konusunda "Günümüzde iç denetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Daha önceleri eksiklik ve hile bulmaya odaklanan, işlem-kayıt odaklı iç denetim anlayışı yerini süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışına bırakarak kurum nezdinde ki risk yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir."[33] Tespitine yer verilmektedir.

İç Denetimin Unsurları; Değer Katma, Güvence Sağlama ve Danışmanlık, Standartlara Uygunluk, Bağımsızlık, Risk Odaklı Denetim, Meslek Ahlâk Kurallarıdır. İç denetimin yasal tanımı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun "*İç denetim*" başlıklı **63 üncü maddesinde**; "İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre

[31] Tufan, Mehri; Görün, Mustafa (2013) "Türkiye'deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde İncelenmesi" *Sayıştay Dergisi*, Sayı 89
[32] Doğmuş, M. Didem (2010) "Avrupa Birliğinde İç Denetim Sistemi", Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Araştırma ve İnceleme Serisi-2
[33] Baykara, a.g.e., 43

yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Şeklinde tanımlandıktan sonra, iç denetimin iç denetçiler tarafından yapılacağı ve iç denetim faaliyetlerinin "idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak" gerçekleştirileceği hüküm altına alınmıştır.[34]

"İktisadi İş Birliği ve Gelişme Teşkilatı veya kısaca OECD, İkinci Dünya Savaşından sonra oluşturulan Batı kuruluşları sisteminin bir parçası olarak ihdas edilmiştir. Teşkilat, İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Batı Avrupa ekonomilerinin desteklenmesi ve onarımı amacıyla, Marshall Planı çerçevesinde ABD ve Kanada'nın o dönemde yaptıkları, yaklaşık 12 Milyar Dolar civarında olan mali yardımın dağıtımına yardımcı olmak ve Avrupa ülkeleri arasındaki ticari ödemeleri serbestleştirerek geliştirmek amacıyla 1947-1960 yılları arasında faaliyette bulunan Avrupa Ekonomi İşbirliği Teşkilatı'nın (OEEC) işlevini tamamlaması üzerine, onun yerine ve daha geniş bir görev tanımı çerçevesinde kurulmuştur. 14 Aralık 1960 yılında Paris'te imzalanan "Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development", OECD'nin kurucu Anlaşmasını teşkil etmektedir. OECD'nin 20 kurucu üyesi bulunmakta olup bunlar; ABD, Avusturya, Kanada, Fransa, Hollanda, Lüksemburg, Almanya, İtalya, İngiltere, Belçika, Danimarka, İrlanda, Yunanistan, İsviçre, İsveç, İspanya, İzlanda, Norveç, Portekiz ve Türkiye'dir. Estonya, İsrail, Slovenya ve Şili 2010 yılı içinde üye olarak Örgüte katılmış olup, Rusya Federasyonu ile üyelik müzakereleri sürdürülmektedir".[35]

Avrupa Birliği tarafından benimsenen kamu iç mali kontrol sistemi, iç kontrol kavramını esas almaktadır. COSO, önce özel sektörde kullanılan daha sonra kamu sektöründe de bir yönetim aracı olarak uygulanan iç kontrol anlayışını geliştirmiştir. Bu nedenle iç kontrol modeli COSO modeli olarak bilinmektedir. COSO modeli, Avrupa Birliği ve Uluslararası Sayıştaylar Birliği INTOSAI2 tarafından kabul edilen ve uygulanan bir iç kontrol modelidir. COSO tarafından iç kontrol kavramı geliştirilmiş, iç kontrolün unsurları sayılmıştır. COSO modeli dışında diğer ülkeler tarafından uygulanan farklı iç kontrol modelleri de vardır. Kanada'da CoCo, İngiltere'de Turnbull Report,

[34] Baykara, a.g.e., 43-44
[35] Baykara, a.g.e., 46

Güney Afrika'da King Report, Fransa'da Vienot Report gibi iç kontrol yöntem ve prosedürleri hakkında çalışmalar yapılmıştır.

"COSO; iş etiği, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim aracılığı ile mali raporlamaların kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapan gönüllü bir organizasyon olup aşağıda belirtilen beş profesyonel kuruluş tarafından 1985 yılında kurulmuştur. Bu kuruluşlar; American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü), American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği), Financial Executives Institute (Finansal Yöneticiler Enstitüsü), Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü) ve Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)'dür".[36]

"Uluslararası alanda denetim, genelde merkeziyetçi ve adem-i merkeziyetçi olmak üzere iki modelden oluşur. Merkeziyetçi modelde, iç denetim genelde Maliye Bakanlığına bağlı ve yapılan denetim mali denetim şeklindedir. Adem-i merkeziyetçi modelde iç denetim yönetim sorumluluğu kapsamında ilgili kurumların bünyesinde yapılanmıştır. Çünkü kamu kaynakların kullanılması sorumluluğu yönetime verilmiştir. Kamu idarelerine bağlı iç denetçiler kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımından emin olmak için belirlenen esas ve usullere, mevzuata, politikalara, yönetim ve iç kontrol süreçlerine odaklanır. Kıta Avrupası (Merkeziyetçi-Güney) modeli iç denetim uygulayan ülkeler olarak Fransa ve Portekiz; Anglo-Sakson (Adem-i Merkeziyetçi-Kuzey) modeli iç denetim uygulayan ülkeler olarak İngiltere, ABD ve Hollanda; Karma model uygulayan ülke olarak da Almanya sayılabilir. OECD üye ülkeleri bazında iç denetim konusu aşağıda ayrıca ülke başlıkları halinde ele alınacaktır".[37]

"ABD'de genel kabul görmüş denetim standartları dikkate alınarak denetçi bağımsızlığının sağlanmasına öncülük eden, etkinlik ve verimliliğe dayanan çağdaş bir denetim sistemi mevcuttur. Denetim işlevi bağımsız olarak çalışan ve görevini kariyer olarak yürüten meslek elamanlarınca yerine getirilmektedir. Denetim birimleri çoğunlukla özerk bir yapıda, denetçi bağımsızlığı korunarak görev yapmakta, denetim birimleri arasında koordinasyon, saptanmış olan merkezi denetim birimi tarafından

[36] Baykara, a.g.e., 46-47
[37] Baykara, a.g.e., 47-48

sağlanmaktadır. Dünya'da uygulanan mevcut iç denetim standartların en üst düzeyde uygulanan ülkedir".[38]

"Birleşik Devletlerin merkezi olmayan bir modeli benimsediği görülmektedir. Genel Denetim Ofisi (Sayıştay) dış denetimden sorumlu olarak kuruluşların performans denetimini yapmak üzere Kongre tarafından görevlendirilmektedir. Bu model incelendiğinde; ABD'de İç Denetimin, özel sektörde ilk defa 1950 yılında uygulandığı görülmektedir. Buna göre; İç denetim yönetim ve finans bölümlerinden bağımsız olarak doğrudan üst yöneticiye bağlı olarak yönetim kontrollerinin tümünü kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. 1978 yılında Genel Müfettiş Kanunu (Inspector General Act) çıkarılarak bu model biraz değiştirilmiştir".[39]

"Her kamu kuruluşunun iç denetim biriminin başında yer almak üzere Genel Müfettiş (IG) görev yaratılmıştır. Genel müfettiş, doğrudan kamu kuruluşunun başındaki yöneticiye bağlıdır. Burada diğer bölümlerden ayrı bir yapılanma söz konusu olup, bağlı bulunduğu makama rapor sunar ve Kongreye de yaptığı çalışmalar hakkında bilgi verir. Kuruluşun başındaki yöneticinin Genel Müfettişin gerekli göreceği herhangi bir incelemeyi önleme ya da engelleme yetkisi yoktur. Ayrıca, Genel Müfettiş denetim raporlarını ilgili kuruluşun başındaki kişiye verir. Bu rapora istinaden yönetici kendi yorumlarını da ekleyerek 30 gün içinde bu raporu Kongre'ye sunar. Bu yaklaşımla özetle, iç denetimin yönetime yardımcı olma fonksiyonunu ifade eden ademi merkeziyetçi görüş ile raporların kongreye sunulması yoluyla, dolaylı yoldan dış denetim sorumluluğu birleştirilmektedir". [40]

"Kanada'da iç denetim sisteminin dış denetime ilave olarak idarelerde kurulması 1962 yılında Kraliyet Komisyonunun Kamu İdari Yapısı konulu raporuyla gündeme gelmiştir. Hazine Bakanlığı ademi merkezi bir yapı olarak kamu kaynaklarının etkin ve yasalara uygun olarak kullanılmasını idarelerde denetleyecek iç denetim birimleri kurulmasına 1966 da rehberlik etmeye başlamış ve 1972 yılında her kuruluşun iç denetim birimi kurmasını zorunlu hale getirmiştir".[41]

---

[38] Soylu, Hüseyin; (2010) "İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulanması Ve Mevcut Uygulamaların, Verimlilik Ve Başarısı: Türkiye Örneği" Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 77
[39] Uzun, a.g.e., 14
[40] Uzun, a.g.e., 14-15
[41] Soylu, a.g.e., 78

"Ülkemizde ise iç denetim kavramı ile ilgili yasal düzenlemeler, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yerini almış bulunmaktadır. 2005 yılı başında yürürlüğe girmiş olan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Muhasebe-i Umumiye Kanunun yerini almakta olup, iç ve dış denetim olarak isimlendirilen Türk denetim sisteminde yeni yer alacak bir denetim yapılanmasını başlatmıştır. Bu Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir. Kamu kurum ve kuruluşlarının iç ve dış denetimi; hukuka uygunluk, mali denetim ve performans denetimini kapsayacak şekilde yürütülecektir. Ayrıca, bu amaçla Sayıştay'ın teşkilat yapısı içinde özel ihtisas daireleri oluşturabileceği gibi, bölge düzeyinde birimler kurulabileceği belirtilmiştir. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda ise, kamunun tümünde dış denetimin Sayıştay tarafından yapılacağı hükme bağlanmıştır. İç denetim tüm gelişmiş ülkelerin uyguladığı, modern, verimli ve etkili bir denetim yapılanmasıdır".[42]

"5018 sayılı Kanun kapsamında Maliye Bakanlığı ve Sayıştay tarafından harcama öncesi kontrol ve vize işlemleri kaldırılarak ön mali kontrol sorumluluğu ilgili idarelere devredilmiş bulunmaktadır. 2006 yılından önce mali yönetim ve kontrol sisteminin bir unsuru olarak ön mali kontrol; Maliye Bakanlığı ve Sayıştay tarafından merkezi düzeyde yapılan ön kontroller, genel bütçeye dahil daireler ve katma bütçeli idarelerde Maliye Bakanlığı'nın birimleri tarafından yürütülen işlem bazında kontroller, saymanlık hizmetleri Maliye Bakanlığı tarafından yürütülen döner sermaye ve fonlarda saymanlıklarca yapılan kontrol işlemleri ve idarelerin tahakkuk ve saymanlık birimlerinde yapılan kontroller olarak yürütülmüştür. 5018 sayılı Kanunla Maliye Bakanlığına ve Sayıştay'a ait olan harcama öncesi vize ve tescil işlemi tümüyle kaldırılmış bulunmaktadır. Bu değişikliğin gerekçesi 5018 sayılı Kanunla getirilen yönetim sorumluluğu modeline dayanmaktadır. Bu kapsamda, kamu kaynaklarının kullanılmasında yetki ve sorumluluk birleştirilmektedir. Diğer bir deyişle 1050 sayılı Kanunda var olan yetkisiz sorumluluk (ita amirinin kural olarak mali sorumluluğunun

[42] Uzun, a.g.e., 15

olmaması ancak tahakkuk memurunun harcamaların mevzuata uygunluğu bakımından sorumlu tutulması) ya da yetkili sorumsuzluk (ita amirlerinin harcama işlemini başlatmak ve onaylamak için sorumlu olması ancak harcamanın mevzuata uygunluğundan sorumlu olmaması) sorununa son vermek amaçlanmıştır. Dolayısıyla sorumluluğun hiyerarşik olarak daha yukarılara çekilmesi ve daha da önemlisi kamu hizmetlerinin gördürülmesinde yöneticinin performansının öne çıkması, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde yöneticilere bazı esneklikler tanınması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda Maliye Bakanlığı ve Sayıştay tarafından yapılan harcama ve/ya işlem öncesi kontrollerin kaldırılarak harcama ve/ya işlem sonrası denetimlerin etkililiğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu haliyle Türkiye'deki iç denetim sisteminde 5018 sayılı Kanunla ademi merkeziyetçi modele geçişin söz konusu olduğu söylenebilir".[43]

[43] Şahin, Fatih; (2011) "5018 Sayılı Kanun Kapsamında Türkiye İstatistik Kurumu'nda İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi İçin Bir Araştırma" Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu Uzmanlık Tezi.

BÖLÜM 3. DENETİM KOMİTESİ KAVRAMI VE DENETİM KOMİTESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tezin üçüncü bölümünde kurumsal yönetim içerisinde yer alan denetim komitesinin tanımı yapılarak temel kavramların incelenmesi ve denetim komitesinin tarihsel gelişim süreci ele alınmıştır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmakta olup, "Denetim Komitesi Kavramı", Denetim Komitesi ile İlgili Dünya'daki Gelişmeler", Denetim Komitesi ile İlgili Türkiye'deki Gelişmelere" yer verilmiştir.

3.1. DENETİM KOMİTESİ KAVRAMI

"Hissedarlar şirket yönetiminden şirketin finansal durumu ve içinde bulunduğu riskler konusunda yeterli, doğru ve zamanlı bilgi istemektedir. Bu istekleri karşılamak ve şirket faaliyetlerini daha iyi yerine getirmek amacıyla çeşitli komiteler oluşturulmuştur.[44] Bu noktada şirket faaliyetlerini hissedarlar adına denetleyen ve yönetim kuruluna yardımcı bir organ olarak denetim komitesi ortaya çıkmıştır. Birçok şirket özellikle denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığını sağlamak amacıyla denetim komitesi oluşturmuştur".[45]

Denetim komitesi, iki üyeden meydana gelen, iç kontrol, iç denetim ve bağımsız denetimin etkinliğine katkı sağlayan kurumsal yönetimin gereklerine uygun olarak şirket verimliliği ve etkinliği ile ilgili iç ve dış denetimin objektif, etkin ve şeffaf gerçekleşmesini sağlayan, yönetim kurulu, iç denetçi ve bağımsız denetçi arasında iletişim ve koordinasyon görevini yerine getiren farklı ülkelere göre üye sayısı 3-5 kişiden oluşabilen komitedir.

"Sarbanes-Oxley Yasası'nda "Denetim komitesi, bir işletmenin finansal raporlama ve denetim sürecinin izlenmesi amacına yönelik olarak genel kurul üyeleri tarafından kendi üyeleri arasından oluşturulan bir komite veya benzeri yapı" olarak tanımlanmıştır. Eğer işletmede böyle bir oluşum yoksa tüm üyeler, denetim komitesi üyesi olarak kabul edilecektir". [46]

---

[44]Azim Öztürk "İşletmelerde Yönetim Kurulunun Değişen Fonksiyonu ve Yapısı", Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 1999, 74.

[45] Ersin Güredin, Denetim, Beta Yayınları, İstanbul 2000, 12.

[46] Yakar, S, (2014), Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 46

Sermaye Piyasası Kurumu, denetim komitesini şu şekilde tanımlamıştır;

"Denetimden sorumlu olan kurul şirketin muhasebe sistemi, mali bilgilerin kamuya duyurulması, bağımsız denetimi, ortaklığın iç kontrol sisteminin ilerleyişini ve faaliyetinin gözetmenliğini yapan, bağımsız denetim kuruluşunun yapmış olduğu seçim, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim aşamasının başlatılması ve bağımsız denetim kurum ve kuruluşlarının her sürecinde çalışmalarını korumaya yönelik çalışmalarda ve tavsiyelerde bulunan en az iki üyeden oluşan kuruldur."[47]

"TÜSİAD'a göre komiteler yönetim kurulunun profesyonel bir şekilde çalışmasını ve yönetim kurulunun kendi kurumsal yönetim prensiplerine göre işlemesini sağlar. Denetim komitesi kurumsal yönetim prensiplerine göre işletme performansıyla alakalı her çeşit iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir yapıda olmasını sağlayan en az üç üyeden oluşan komitedir".[48]

"Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumuna göre denetim kurulu, banka yönetim kurulunun değerlendirme yapması için sunulan yetkili denetim kuruluşu veya kuruluşların tercihi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazır hale getirilerek bağımsız denetim aşamasının başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her sürecindeki çalışmalarının gözetiminin yapan kuruldur".[49]

Denetim komitesinin artan önemi ve kurumsallaşmadaki önemi nedeniyle çeşitli ülkelerde birçok düzenleyici ve denetleyici kurum şirketlerin denetim komitesi oluşturmaları yönünde düzenlemeler yapmışlardır.

Örneğin, "ABD'de Menkul Kıymetler Komisyonu (Securities End Exchange Commission-SEC), New York Menkul Kıymetler Borsası (New York Stock Exchange-NYSE), Amerikan Borsası (The American Stock Exchange-AMEX) ve NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quatation System) şirketlerin denetim komitesi oluşturmaları yönünde düzenlemeler yapmıştır".[50]

İngiltere ve Galler Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (İnstitute Chartered Accountants in England and Wales-ICAEW) 1980'li yılların sonunda ortaya çıkan muhasebe skandallarından sonra halka açık şirketlerin denetim komitesi oluşturmasını zorunlu kılmıştır. Daha sonra Cadbury Raporu'nda da denetim komitesi oluşturulması

[47] Yakar, a.g.e., 46
[48] Yakar, a.g.e., 46
[49] Yakar, a.g.e., 46
[50] Uyar, S, (2004), Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 4

önerilmiştir.[51] 1993 yılında Kanada'da, Toronto Borsası tarafından şirketlerin denetim komitesine sahip olmaları önerilmiş ve bunun sermaye piyasasının gelişimine katkıda bulunacağı belirtilmiştir. Türkiye'de de bazı büyük şirketlerde eskiden beri denetim komitesi bulunmaktadır. Ancak genel olarak uygulama 2003 yılında başlamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Kasım 2002'de Seri X, "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" 19 numaralı tebliği yayımlayarak hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin denetim komitesi oluşturmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu düzenlemeden sonra şirketler denetim komitesi kurmaya başlamışlardır.

"1970'lerden sonra özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) uygulama alanı bulan denetim komitesi artan bir şekilde tüm dünyaya yayılmaktadır. Günümüzde denetim komitesi ABD, İngiltere ve Kanada'da yaygın bir şekilde bulunmaktadır. Fransa, Almanya, Hollanda, Hindistan, Japonya, Hong Kong, Endonezya, Malezya, Singapur, Tayland, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika Cumhuriyeti gibi ülkelerde ise denetim komitesi bulunmakla birlikte, uygulama son yıllarda başlamıştır".[52]

3.2. DENETİM KOMİTESİ İLE İLGİLİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER

"Denetim komitesinin tarihsel gelişimi 1940'lardan başlayarak günümüze kadar çeşitli evrelerden geçerek gelmiştir. 1950'lerde bazı şirketlerde oluşturulan denetim komitesi, 1970'lerden sonra artan bir şekilde kurulmaya başlamıştır. Son yıllarda büyük şirketlerde yaşanan muhasebe skandalları finansal tabloların güvenilirliğini sorgulamayı gündeme getirmiştir. Bu noktada eleştiriler denetim komitesinin etkinliği üzerine yoğunlaşmıştır. Bunu sonucu olarak hissedarlara karşı sorumluluklar, finansal tabloların gerçeği yansıtması, hesap verilebilirlik ve bağımsızlık gibi konularda denetim komitesine ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Özellikle Enron skandalından sonra komiteye yeni görev ve sorumluluklar yüklenmiştir".[53]

Yukarıda kısaca belirtilen tarihsel gelişim çerçevesinde denetim komitesi oluşumuna öncülük eden temel düzenlemeler tarih sırasına göre:

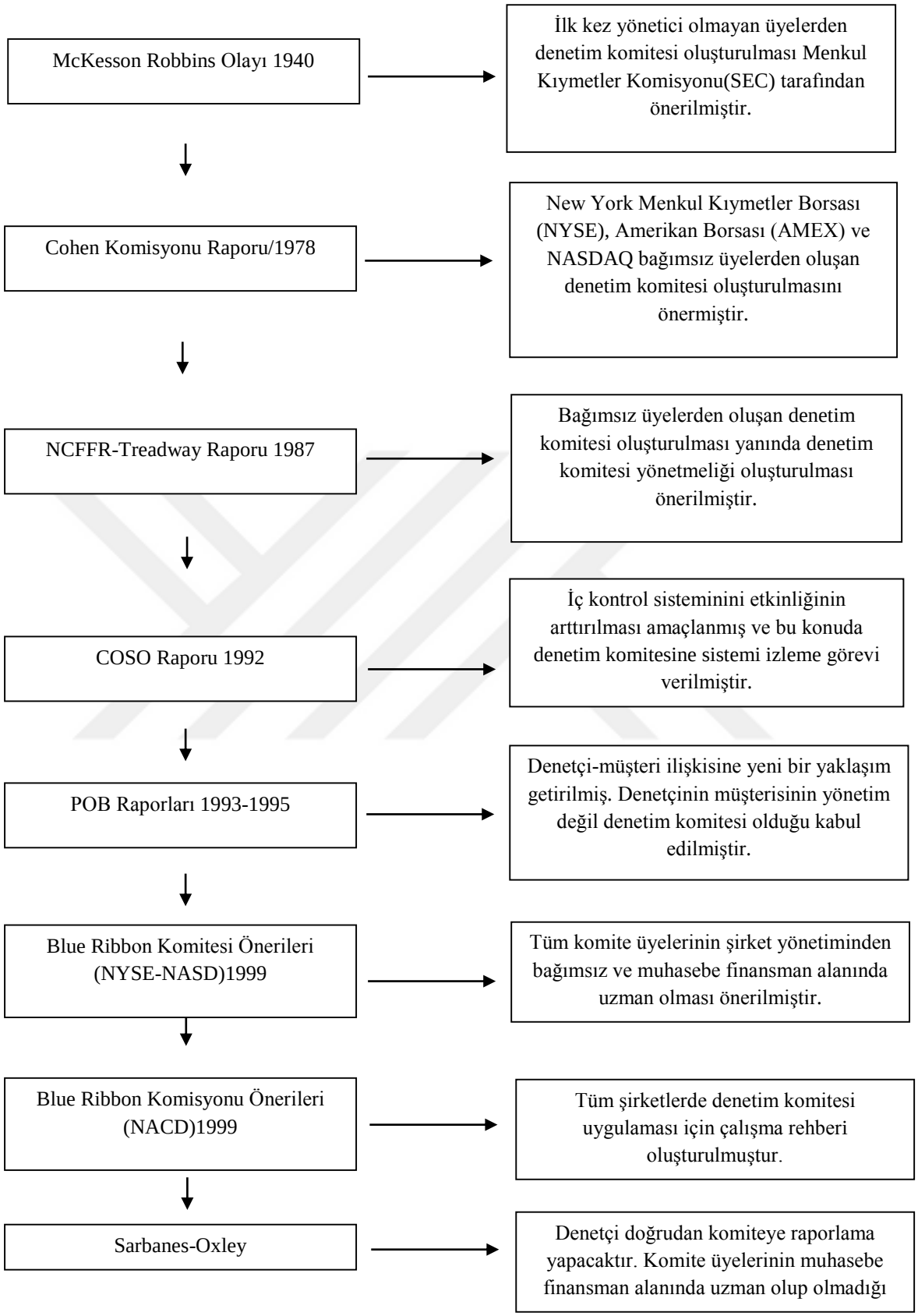
1. McKesson-Robins Olayı
2. Cohen Komisyon Raporu

[51] Uyar, a.g.e., 4
[52] Uyar, a.g.e., 5
[53] Uyar, a.g.e.,7

3. Treadway Raporu (The Report of National Commision on Fraudulent Financial Reporting)
4. COSO Raporu (Internal Control – Integrated Framework)
5. Cadbury Komitesi Raporu
6. Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu (Public Oversight Board Report)
7. Blue Ribbon Komitesi Önerileri (NYSE/National Association Securities Dealer)
8. Sarbanes Oxley Yasası'dır. [54]

İlgili düzenlemelerin getirdiği yenilikler Şekil 1'de kısaca açıklanmıştır. Daha sonra her bir düzenleme ayrı ayrı ele alınmıştır.

[54] Sinnar, D, (2006), Denetim Komitesinin Finansal Tabloların Güvenilirliği Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 21



Şekil 3.1 Denetim Komitesi Oluşumunu Etkileyen Düzenlemeler ve Bu Düzenlemelerin Getirdiği Yenilikler (Uyar, S, (2004), Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 8)

- **McKesson-Robbins Olayı**

1939'da meydana gelen McKesson&Robbins Inc. olayı denetim komitesini doğuran olay olarak değerlendirilmektedir. McKesson&Robbins Şirketi'nde meydana gelen muhasebe skandalları üzerine denetçilerin bağımsız görev yapabilmeleri için Menkul Kıymetler Komisyonu (SEC), şirket yönetimlerine yönetici statüsü bulunmayan üyelerden meydana gelen denetim komitesi meydana getirme zorunluluğunu getirmiştir.[55]

- **Cohen Komisyon Raporu**

"1974 yılında kurulmuş olan Cohen Komisyonu olarak tanınan "The Commission on Auditors' Ressponsibilities", üst yönetimlerin şirket için mali raporlarla beraber iç kontrol sisteminin şartlarını gösteren raporlar hazırlanmasını öneren bildirgeler hazırlanmıştır. Cohen Komisyonu raporunun 1978 yılında yayımlanmasından sonra Financial Executives Institute (FEI) üyelerine Cohen Komisyonu raporlarını desteklemelerini ve uygulamalarına yönelik bir bildirge yayımlanmıştır".[56]

Cohen Komisyonu, 1978 yılı raporuna göre denetçi sorumlulukları ile bağımsız denetçilerin sorumluluklarını geliştirmek ve kapsamını belirleyebilmek için yönetimin finansal tablolardaki sorumluluklarını kabul etmesi mahiyetinde tavsiyelerde bulunmuştur. 105 Hazırlanan rapora göre şirket yönetimi, işletmenin muhasebe sistemine ve kontrollerine ilişkin düşüncelerini bildirecek ve bağımsız denetçinin tespit ettiği maddi hatalarla ilgili cevaplarını açıklayacaktır.

"Bu rapordan sonra New York Borsası (NYSE), Amerikan Borsası (AMEX) ve Ulusal Menkul Kıymet Yatırımcıları Derneği (NASD) halka açık olan şirketlerde bağımsız yöneticilerden oluşan denetim kurulunun olması gerektiğini ve 1983 yılından itibaren bu üyelerin yönetiminin bağımsız olması gerekliliği vurgulanmıştır. İlerleyen yıllarda Amerikan Borsası ve Ulusal Menkul Kıymetler Borsası halka açık olan işletmelerde bağımsız yöneticilerden oluşan kurulun olması gerektiğini ama bu kurulun borsaya kote olma şartının olduğunu ve farklı mahkeme kararlarını hatalı ve hileli mali tablo düzenleyen işletmelerin denetim kurulu oluşturmaları ve bunu çalıştırmaları zorunluluk haline gelmiştir". [57]

[55] Yakar, a.g.e., 48
[56] Yakar, a.g.e., 48
[57] Yakar, a.g.e., 48-49

- **Treadway Raporu (The Report of National Commision on Fraudulent Financial Reporting)**

"ABD'de denetim komitelerinin önemine değinen, hilelerin önlenmesinin denetim komitesinin temel kontrolünde sayan ve NYSE, AMEX ve NASDAQ borsalarında kayıtlı şirketler için denetim komitesi zorunluluğu getiren düzenlemedir. Treadway Komisyonu, Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu olarak bilinmektedir. En önemli hedefi ise sahte mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. Komisyon başkanı James C. Treadway olduğundan rapor Treadway komisyonu olarak bilinmektedir. Komisyon hileli finansal raporlama üzerine yaptığı çalışmayı Ekim 1987 yılında rapor olarak sunmuş ve ilgili raporda hileli finansal işlemlerin sayısını azaltmak amacıyla çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu tavsiyelerden 11 tanesi kurumsal bir denetim komitesi oluşturulması ve devam ettirilmesine ilişkindir".[58]

"Bu raporda denetim komiteleri için yapılan tavsiyeler şu şekilde özetlenebilir.

1. SEC'e kayıtlı tüm kamu işletmelerinin bağımsız üyelerden oluşan denetim komitesi kurmalıdır.
2. Denetim komitesi işletmenin iç kontrol sistemi ve finansal raporlama süreci hakkında bilgilenmiş olmalıdır.
3. İşletme yönetimi ve denetim komitesi finansal raporlama sürecinin denetiminde ve raporlama sürecinin etkinliğinin arttırılmasında, iç denetim ile bağımsız denetimin birlikte çalışmasını sağlamalıdır.
4. Denetim komitesinin görev ve sorumluluğunu yerine getirebilmesi için yeterli kaynak ve otoriteye sahip olması gerekir.
5. Tüm halka açık işletmeler, denetim komitesinin görev ve sorumluluklarını belirten tüzük hazırlamalıdır. Genel kurul bu yönetmeliği onaylamalı, düzenli olarak gözden geçirerek gerekli gördüğü değişiklikleri yapmalıdır.
6. Denetim komitesi, işletme yönetimi tarafından yapılan ve bağımsız denetçinin bağımsızlığını etkileyen değişiklikleri incelemelidir. Hem komite hem de işletme yönetimi bağımsız denetçinin bağımsızlığının sürdürülmesi ve korunmasında denetçiye yardımcı olmalıdır.

[58] Külte, M, (2013), İşletmelerde Denetim Komitesinin Bağımsız Denetim ve İç Denetimi Gözetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 48-49

7. Her yılın başlangıcında işletmeye bağımsız denetim hizmeti verecek bağımsız denetim şirketinin seçimi için yönetime öneri sunmalıdır.
8. Tüm halka açık işletmeler yıllık finansal raporları yanında komite başkanı tarafından imzalanan bir mektubu hissedarlara sunmalıdır. Bu mektupta ilgili faaliyet yılında komitenin yerine getirdiği faaliyetler ve sorumluluklar açıklanmalıdır.
9. Denetim komitesi, işletmenin önemli muhasebe uygulamalarında ikinci bir yargıya ulaşmak istediği zaman, gerekli bildirimler yönetim tarafından komiteye yapılmalıdır.
10. Denetim komitesi, işletmenin üç aylık ara dönem finansal raporlama sürecini izlemelidir.
11. Yönetim işletmede kurumsal uygulama kodlarını yazılı olarak geliştirmelidir. Bu kodlar işletmede etik bir ortam oluşturmalı ve hileli finansal raporlamayı önemsemelidir. İç kontrol sisteminin etkinliğinin sürekli izlenmesinin bir parçası olarak denetim komitesi, yönetim tarafından geliştirilen uygulama kodlarını ve yıllık denetim programını izlemelidir". [59]

"Treadway raporunun yayınlanması, denetim komitesini kurumsal mali yönetimin temeli durumuna getirmiştir. Treadway Komisyonu yönetim ve denetim komitesinin, iç denetimin tüm mali raporlama işleminin denetimine dâhil olmasının uygunluğunu garanti etmek üzere oluşturulmasını önermiştir. Treadway Komisyonu, aynı zamanda SEC'in kamu denetim komitesi raporlarını kurumsal yıllık raporlarının bir parçası olmasını zorunlu kılmasını istemekte, ayrı bir denetim komitesi başkanının mektubunun kurumsal yıllık rapora dahil olmasını tavsiye etmektedir. Bu ayrı denetim komitesi raporu denetim komitesi başkanı tarafından imzalanmalı ve denetim komitesinin gerçekleştirdiği fonksiyon ve işlevlerin altını çizmelidir.

Treadway raporu genel düzenlemeler yerine en iyi uygulamayı temel alan standartlar tespit etmiştir. Bu yönüyle rapor komitenin sorumlulukları üzerine yapılmış ilk resmi belge olarak kabul edilmektedir. Treadway komisyonunun yapmış olduğu bu tavsiyeler değişik ülkelerde de kabul görmüş ve benzer çalışmalar yapılmıştır". [60]

[59] Külte, a.g.e., 24-25
[60] Külte, a.g.e., 25

- **COSO Raporu (Internal Control – Integrated Framework)**

"COSO, tüm dünyada örgütsel yönetim, iş etiği, iç kontrol, kurumsal risk yönetimi (Enterprise Risk Management - ERM), hile ve finansal raporlama gibi kritik konularda rehberlik hizmeti sağlayan bağımsız bir kuruluştur. Komitenin kurucu başkanı James C. Treadway olması dolayısıyla popüler ismi "Treadway Komisyonu"dur. 1985 yılında Hileli Mali Raporlama Üzerine Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) desteklemek için kurulan COSO, hileli mali raporlamaya sebep olan geçici faktörleri saptamaya çalışan bağımsız bir özel sektör girişimidir. Aynı zamanda bağımsız denetçileri, devlet kurumları, SEC ve diğer düzenleyiciler ile eğitim kurumları için tavsiyeler oluşturmaktadır".[61]

"Ulusal komisyon 5 ana kuruluş tarafından desteklenmektedir. Bunlar;

- Amerikan Muhasebeciler Birliği (American Accounting Association-AAA)
- Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Kurumu (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA)
- Finansal Yöneticiler Kurumu (Financial Executives International –FEI)
- İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of InternalAuditors-IIA)
- Ulusal Muhasebeciler Birliği (National Association of Accountants) (yeni adıyla Yönetim Muhasebecileri Enstitusu-The Institute of Management Accountants-IMA)". [62]

"Tamamıyla bağımsız olan bu kurumların yanında Ulusal Komisyon sektörden, devlet muhasiplerinden, yatırım şirketlerinden ve New York Borsasından (NYSE) temsilciler içermektedir. COSO'nun amacı; kurumsal risk yönetimi (ERM), iç kontrol ve hileyi engelleme gibi birbiri ile ilişkili üç konu üzerine düşünce liderliği sağlamaktır. COSO'nun 1992 yılında yayımladığı "Internal Control-Integrated Framework" adlı rapor yayınlandığı tarihten itibaren işletmelere iç kontrol sistemini değerlendirme hususunda yardımcı olmuştur. Bu çerçeve zaman içinde devlet, kurallar, düzenlemeler ile bütünleşerek, işletmelerin daha iyi bir şekilde iç kontrol çalışmalarını sürdürmeleri ve saptadıkları hedefleri başarmaları konusunda onlara rehber olmuştur". [63]

[61] Karakoç, M, Özdemir, S, (2016), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış-2016 C: 15, S. 56, 141-152
[62] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152
[63] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152

"Ancak gecen yıllar risk yönetimi konusunun önemini arttırmıştır. Riski etkili bir şekilde saptamak, değerlendirmek ve yönetmek için sağlam bir çerçeve ihtiyacı doğmuştur. Bunun için COSO, 2001 yılında Price Waterhouse Coopers ile bu ihtiyacı karşılamak için bir proje başlatmıştır. Bu süreç devam ederken kamuoyu tarafından tanınan büyük şirketlerin skandal ve başarısızlıkları gündeme gelmiştir. 2002 yılında ABD'de Sarbanes-Oxley Yasası yürürlüğe girerken, diğer ülkelerde de benzer kanunlar yasalaşmıştır. Yaşanan bu gelişmeler sağlam bir risk yönetimi çerçevesi ihtiyacını kaçınılmaz kılmıştır. Çalışmaların sonucunda Komisyon 2004 yılının Eylül ayında "Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM-Kurumsal Risk Yönetimi)" yayımlamıştır. COSO, 2009 yılı ile birlikte kurumsal risk yönetimi konusunda birçok rapor yayınlamıştır".[64]

"Her ne kadar COSO ERM 1992 yılındaki raporun genişletilmiş şekli olarak görülse de, ERM "COSO I" olarak bilinen "Internal Control-Integrated Framework" raporun yerini almamaktadır. COSO ERM risk yönetimi ile iç kontrolü birleştirmektedir. İç kontrolü genişleterek risk yönetimi konusunda daha sağlam ve kapsamlı bir odak oluşturmaya çalışmaktadır. COSO ERM, şirketlerin hem iç kontrol ihtiyaçlarını tatmin etmeleri, hem de daha kapsamlı bir risk yönetimi sürecini yasamaları için gereklidir". [65]

"COSO ERM; bir işletmenin yöneticileri, yönetimi ve diğer personeli tarafından strateji oluşturmak için uygulanan, işletmeyi etkileyebilecek muhtemel olayları tanımlamak için oluşturulmuş, riski yöneten, işletmenin amaçlarını başarmak için akılcı güven sağlayan bir süreçtir. COSO ERM, düzenlemelere ve hukuka uygun ve etkili raporlamayı sağlayarak, işletmenin saygınlığına zarar vermekten kaçınır. İşletmeleri faaliyetleri süresince karşılaşacakları sürprizlerden koruyarak, yapmak istedikleri konusunda onlara yardımcı olmaya çalışır". [66]

"COSO 2013 yılında İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeveyi yayınladıktan sonra, 15 Aralık 2014 tarihinde 1992 yılında yayınlanan İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve yürürlükten kaldırılmıştır. 2006 yılında yayınlanan "Küçük Halka Acık Şirketler için Rehber (InternalControl Over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies) de aynı tarihte yürürlükten kaldırılmıştır. COSO yetkilileri Kurumsal Risk Yönetiminin (ERM) iç kontrolden daha kapsamlı olmakla birlikte iç kontrolün ayrılmaz bir parçası

[64] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152
[65] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152
[66] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152

olduğunu kabul etmektedir. Bu yüzden 2004 yılında yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi (COSO ERM) ve son yayınlanan İç Kontrol raporunun birbirini tamamladığını vurgulamaktadırlar". [67]

"COSO raporunda iç kontrolün unsurlarını kontrol ortamı, risk değerleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme seklinde sıralamaktadır. Kontrol ortamı; iç kontrol sisteminin tamamına etki eden ve iç kontrolü uygulamak için ihtiyaç duyulan yapı, süreç ve standartlar bütünüdür. Risk değerleme; işletmenin karsı karsıya kalacağı iç ve dış kaynaklardan gelen çeşitli riskleri tanımlar ve analiz eder. Kontrol faaliyetleri; işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için karşılaştığı riskleri azaltacak olan yönetim kademesine yardımcı olacak politika ve prosedürlerdir. Bilgi; amaçlara ulaşmak için gerekli bilgilerdir.

İletişim ise; ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayan ve paylasan aralıksız ve tekrarlayan bir süreçtir. İzleme ise; iç kontrolün diğer unsurlarının başarısını değerlendirme surecidir. COSO 2013 yılında yayınladığı çerçevede bu bağlamda 17 temel prensip yayınlamıştır. Bu prensipler tarafların etkili iç kontrolü daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Böylece etkinliği değerlendirirken bilinçli muhakeme yapma şansları olacaktır". [68]

- **Cadbury Komitesi Raporu**

"Denetim komiteleri İngiltere'de kamu şirketleri için yeni bir uygulama değildir. Tricker'in 1872 tarihli büyük demiryolunun denetim komitesi raporunun bir kopyasını sunduğu çalışmada, aynı zamanda bu raporun bir analizi yapılmıştır. Buna göre, komitenin fonksiyonlarının bugünkü denetim komitelerinden beklenenden farklı olmadığını göstermektedir. Fakat denetim komitelerinin şirketler tarafından tam anlamıyla adapte edilmesinin 1980'lerin sonuna denk geldiği görülmektedir. 1987'de kurumsal hile oluşumunun sayısının ve kapsamının büyümesinden dolayı harekete geçen İngiltere Merkez Bankası, İngiliz Endüstrisi Konfederasyonu ve diğer mali enstitüler aracılığıyla, kamu şirketlerini denetim komiteleri edinmeleri konusunda teşvik etmiştir. İngiltere'de kurumsal yönetim konusunda oluşturulan komisyonlar ve çeşitli yasal düzenlemeler halka açık işletmelerin, denetim komitesi kurmalarını tavsiye etmekte ya da zorunlu kılmaktadır. Kurumsal yönetim alanında tavsiyeler geliştirilmek üzere Adrian

[67] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152
[68] Karakoç ve Özdemir, a.g.e., S. 56, 141-152

Cadbury başbakanlığında kurulan Cadbury Komitesi Aralık 1992 yılında "Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü Üzerine Komite Raporu" adlı çalışmayı yayımlamıştır." [69]

"Raporda denetim komitesine ilişkin yapılan tavsiyeler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Borsada işlem gören işletmeler en az biri yönetimde icracı olmayan üyeden oluşan en az üç üyeli denetim komitesi kurmalıdır.
2. Komite işletme yöneticileri ile hissedarlar arasında ortaya çıkacak anlaşmazlıkların çözümünde aktif rol üstlenmeli ve hissedarlara denetçilerin güvenli bir biçimde çalıştığı konusunda güvence vermelidir.
3. Bağımsız denetçiler, denetim komitesi toplantılarına yılda en az bir defa katılmalı ve denetçilerle toplanarak çözümlenmemiş herhangi bir konu olup olmadığını görüşmelidir.
4. Komite bağımsız denetim sürecinin bağımsızlığının ve etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmalıdır.
5. Komite yönetim kuruluna bağımsız denetçinin atanması, işten çıkartılması ve denetim ücreti gibi konularda tavsiyede bulunmalıdır.
6. Bağımsız denetçi ile denetim alanı ve denetim türü konusunda görüşmeler yapmalıdır.

İngiltere'de Cadbury Komitesi Raporu, ABD'de Treadway Komisyonu Raporu ve Kanada'da Mcdonald Komisyonu Raporu'nun yayınlanması; kurumsal yönetişim konusunda dünya çapında en önemli gelişimler olarak bilinmektedir. Özellikle Cadbury Komitesi'nin hedefi, idari olmayan veya bağımsız dışarıdan yöneticinin rolünün öneminin farkına varılmasını sağlamaktır. Cadbury Komitesi tarafından kurumsal yönetişim konusunda önemli bir reform, idari olmayan yöneticilerden oluşan denetim komitelerinin mecburi atanması olmuştur".[70]

- **Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu (Public Oversight Board Report)**

Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu yapmış olduğu "kırk panel" ile denetim komitesine ilişkin tavsiyelerde bulunmuştur. Kurul 1993'te in "Kamu Yararı Özel Bir Raporu" (The Public Interest A Special Report) ve 1995 yılında da "Hissedarların Çıkarlarını Korumada Yönetim Kurulu ve Denetçilerin İttifakı" (Directors

[69] Külte, a.g.e., 27-28
[70] Külte, a.g.e., 27-28

Management And Auditors-Allies in Protecting Shareholder Interest) olmak üzere iki adet rapor yayımlanmıştır. [71]

"Denetim komitesi için her iki raporda getirilen tavsiyeler aşağıdaki gibidir

1. Komite hissedarların temsilcidir. Bu bağlamda denetçinin müşterisi işletme yönetimi değil komitedir.
2. Komite yönetmeliği, işletme yönetimi ve denetçide önemli finansal raporlama olaylarını zamanlı olarak komiteye raporlamalarını istemelidir. Yönetmelik denetçi ve komitenin yılda en az bir kere yönetim kurulu üyeleri ile görüşmesini tavsiye etmelidir.
3. Komite denetim ücretini görüşerek karara bağlamalı ve yılda en az bir kez denetim sürecini izlemelidir.
4. Komite yıllık finansal tabloları gözden geçirmelidir.
5. Komite yıllık finansal tablolar hakkında bağımsız denetçi ve yönetim ile görüşmelidir. Bağımsız denetçinin denetim standartları tarafından istenen tüm bilgileri elde etmesi sağlanmalıdır. Tabloların kendileri tarafından bilinen tüm bilgiler çerçevesinde hazırlanıp hazırlanmadığını kontrol etmelidir.
6. Finansal tabloların yıllara göre tutarlı olup olmadığı ve muhasebe ilkelerini yansıtıp yansıtmadığı komite tarafından kontrol edilmelidir.
7. Komite ve denetçinin uyguladığı muhasebe politikaları ve finansal tabloların şeffaflığını görüşmelidir.
8. Denetim komitesi ile yönetim kurulu üyeleri arasında iyi bir ilişki ve haberleşme ağı kurulmalıdır". [72]

- **Blue Ribbon Komitesi Önerileri (NYSE/National Association Securities Dealer)**

"Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan şirket skandalları sonucunda denetim komitesinin etkinliğinin arttırılması amacıyla 1997 yılında çeşitli kuruluşlardan temsilcilerin oluşturduğu 11 kişiden oluşan bir komite kurulmuştur. Bu komiteye Blue Ribbon Committee adı verilmektedir. Komite üç aylık bir çalışma sonucunda NYSE, SEC, NASD ve diğer kuruluşların da tavsiyelerini alarak 1999 yılında denetim

[71] Külte, a.g.e., 28

[72] Külte, M, (2013), İşletmelerde Denetim Komitesinin Bağımsız Denetim ve İç Denetimi Gözetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 28-29

komitesi'nin etkinliğinin arttırılmasına yönelik olarak 10 adet tavsiye kararı almıştır. Komitenin yayınlamış olduğu tavsiyeler kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir;[73]

Tavsiye -1: Komite New York Stock Exchange'e (NYSE, Newyork Menkul Kıymetler Borsası) ve National Association of Securities Dealers'a (NASD, Ulusal Aracı Kurumlar Birliği) kayıtlı şirketlerden piyasa değeri 200 milyon doları asan firmaların Denetim Komitesi oluşturmasını tavsiye etmiştir. Tavsiyeye göre denetim komitesi üyeleri bağımsız olmalıdır. Şirket yönetim kurulu sınırlı ve olağanüstü şartlar altında şirketin ve ortaklarının menfaatleri doğrultusunda bağımlı bir sahsın denetim komitesi üyeliğine seçilmesi gerektiğine karar verirse bir veya birden fazlası yöneticiyi denetim komitesine seçebilir. Yönetim kurulu vekâlet bildirim raporunda bu üyeliğe secimin niteliği ve sebeplerini açıklanır.

Tavsiye - 2: Firmaların denetim komitesi bağımsız olmalı, denetim komitesinin bağımsızlığı komitenin etkin çalışabilmesi amacıyla sürdürülmelidir.

Tavsiye – 3: Denetim komitesi en az 3 kişiden oluşmalı, bu üç kişi muhasebe ve finans bilgisine sahip olmalı, eğer muhasebe finans bilgisine sahip değiller ise üye olduktan sonra makul bir sure içerisinde bu bilgileri elde etmelidir. Ayrıca komite firmalara denetim komitesi üyelerinden en az bir tanesinin muhasebe finans alanında yöneticilik tecrübesinin olmasını zorunlu hale getirmelerini tavsiye etmektedir.

Tavsiye – 4: Komite şirketlere denetim komitesinin sorumluluğu, yapısı, üyelik şartları ve çalışma seklini yazılı bir şekilde oluşturmalarını ve bu yazılı kuralları her yıl gözden geçirmelerini tavsiye etmektedir.

Tavsiye – 5: Şirket denetim komitesinin oluşumuna ve faaliyetlerine iliksin yazılı bir kuralı benimseyip benimsemediğini, eğer benimsemedi ise sebeplerini SEC sunduğu raporda açıklamalıdır.

Tavsiye – 6: Denetim komitesi bağımsız denetçileri seçmek, değerlendirmek ve uygun gördüğünde değiştirmek konusunda sınırsız bir otorite ve sorumluluğa sahip olmalıdır.

Tavsiye – 7: Denetim komitesi bağımsız denetçiden denetim faaliyetini Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları'na uygun olarak yapacağı konusunda yazılı bir beyan almalıdır. Ayrıca denetim komitesi dış denetçinin bağımsızlığını garantiye almak için gerekli önlemleri almalı, bağımsız denetçinin objektifliğini ve bağımsızlığını

[73] Eliuz, A, (2007), Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 76-78

etkileyebilecek gizli herhangi bir ilişkiyi tespit edebilmek için denetçi ile aktif bir diyalog içinde olmalıdır.

Tavsiye – 8: Denetim komitesi bağımsız denetçinin denetim kalitesini, şirketin muhasebe politikalarının tutarlılık derecesini ve finansal tabloların hazırlanmasında yönetim tarafından alınan kararları acık bir şekilde kendi arasında tartışmalıdır. Tartışma şirketin finansal dipnotlarının açıklığını ve şirketin muhasebe ilkelerinin agresiflik ve tutarlılık derecesini ve bu hususların altında yatan tahminleri ve finansal dipnotların hazırlanması sırasında yönetim tarafından alınan ve bağımsız denetçi tarafından gözden geçirilen diğer önemli kararları içermelidir.

Tavsiye – 9: Şirketler SEC'e sundukları yıllık raporlarına denetim komitesinin faaliyetlerini ve sorumluluklarını gerektiği şekilde yerine getirip getirmediklerini içeren bir mektup eklemelidirler.

Tavsiye - 10: Bağımsız denetçinin denetim raporunu hazırlamadan önce denetim komitesi veya hiç olmazsa komite başkanı ve mali yönetimin temsilcisiyle yüz yüze veya telekonferans aracılığıyla önemli değişiklikleri, yönetimin düşüncelerini ve muhasebe tahminlerini, önemli yeni muhasebe politikalarını ve yönetimle uyuşmazlık konularının da içerecek şekilde görüşmeli ve bu görüşmeyi ve sonucunu Denetim Komitesi İle İlişkiler (Communication with Audit Committee) başlığını taşıyan bir raporda belirtmelidir

Tavsiyeler genel olarak değerlendirildiğinde, denetim komitesi üyelerinin bağımsız olmaları, finansal konularda uzman olmaları ve de denetim komitesinin sorumluluklarının artırılması gerektiği savunulmaktadır".

- **Sarbanes Oxley Yasası**

"Özellikle, Temmuz 2002 tarihinde telekomünikasyon devi WorldCom'un iflası, ardından da Amerika'da Enron, Avrupa'da Parmalat skandalları kurumsal yönetimin önemini bütün dünyada ortaya koymuştur. WorldCom ve Enron skandallarının patlak verdikleri ilk yıl Amerikan ekonomisine zararlarının yaklaşık 37-42 milyar Dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir". [74]

"Enron ile WorldCom'un çöküşü ve diğer şirket skandallarından sonra ABD'de Temmuz 2002'de, Amerika'nın en katı kanunlarından biri olarak bilinen Sarbanes-Oxley

[74] Manisalı D., G., Taştan, B., Seçkin, S., S., Kır, C., (2018), Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu Lisanslama Sınavları Çalışma Notları, Türkiye, 54.

(SOX) Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun 1934 tarihinde yasalaşan "Securities Exchange Act" (Menkul Kıymetler Borsası Kanunu) düzenlemesinden sonra ABD'de yasalaşan en önemli finansal mevzuattır. ABD "Securities and Exchange Commission" (SEC-Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu) kurumuna kayıtlı her şirket (ABD'de borsaya kote yabancı şirketler dâhil) SOX Kanunu kapsamına alınmıştır. Şirketlerde ardı ardına yolsuzlukların ortaya çıkması ve birçok muhasebe oyunlarının dönmesi, denetim şirketlerinin ve muhasebecilerin yakın gözetim altına alınması gereğini doğurmuştur. SOX ile getirilen temel önlemler şunlardır":[75]

1. Kamu Gözetimi Muhasebe Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board) oluşturulmuştur.
2. Denetim komitelerinin oluşumuna yönelik hükümler getirilmiş, denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı ve denetçileri belirleme sorumlulukları düzenlenmiştir.
3. Denetçilerin denetim dışı hizmetlerde bulunması yasaklanmış, denetçilerin yanlış yönlendirmeleri durumunda cezai hükümler getirilmiştir.
4. Hem Enron hem de WorldCom skandalları muhasebe departmanında çalışan orta kademe yöneticilerin ihbarları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle SOX "whistleblowing" denilen, şirketlerde yapılan usulsüzlüklerin ihbar edilmesini zorunlu tutan ve edenleri de koruyan "muhbirlik" mekanizmasını yasal olarak kabul etmiştir.
5. Şirket yöneticilerinin şirketten kişisel borç alma yasağı gelmiştir.
6. Şirket CEO'larına ve CFO'larına şirketle ilgili finansal raporların ve diğer bilgilerin doğruluğu konusunda sorumluluklar yüklenmiştir.
7. Denetçilerin suiistimaline ağır cezalar getirilmiştir.
8. Şirket hesaplarındaki suiistimallerden, şirket yönetim kurulu üyeleri sorumlu tutulmuş ve hak ve menfaatlerine el konulabileceği kabul edilmiştir.

Sarbanes-Oxley Kanunu ilk yayınlandığında, ABD'li veya ABD'li olmayan halka açık şirketler arasında bir ayırım yapmamıştır.

"ABD'de, SOX kanuna ilaveten New York ABD'de, SOX kanuna ilaveten New York Nasdaq gibi borsalar da kendilerine kote olmak için gerekli kurumsal yönetim standartlarını yayınlamışlardır. Dünyanın en önemli borsalarından olan New York

[75] Manisalı D., G., Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, ICC Türkiye Milli Komitesi, 2008.

Borsası kurumsal yönetim standartları, halka açık şirketlerin uymakla yükümlü olduğu kuralları ele alan "Şirket Kılavuzu - Company Manual" 303A bölümünde düzenlenmiştir. Söz konusu bölümde, bağımsız yönetim kurulu üyesinin tarifi, bağımsızlık testleri, şirketlerin kurmakla yükümlü oldukları, denetim komitesi, aday gösterme komitesi, ücret komitesinin tanımları, işleyiş usul ve esasları, hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin hak ve menfaatlerini genel kurulda onaylama şartları, şirketlerin yayınlamak zorunda oldukları etik kuralları, beyan mektubu, yabancı şirketlerin, uymakla yükümlü olduğu kendi ülkelerinin kurumsal yönetim ilkeleri, web sitesinde yer alacak açıklamalar gibi alt başlıklar yer almaktadır". [76]

SOX'un yayınlanmasından sonra, ilerleyen yıllarda başta Avrupa Birliği'nin yoğun baskıları ve de SOX'un getirdiği büyük mali yükler nedeniyle yabancı şirketlerin ABD borsalarına kota olmaktan giderek caymaları sonucu yabancı şirketlere özellikle iç kontrol uygulamalarında bazı esneklikler getirilmiştir. Buna göre, New York Borsası 303A. 11'e göre, yabancı şirketler, Amerikan şirketlerinin uygulamalarından farklı olan kurumsal yönetim uygulamalarını faaliyet raporlarında ve İngilizce web sitelerinde açıklamak zorundadırlar. [77]

3.2.1. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Gelişmeler

"Yönetim kurulu denetim komiteleri New York Borsası gibi kurumların DK' nin oluşumu ve uygulamasını desteklemeleriyle ilk olarak ABD'de oluşturulmuştur. 23 Ağustos 1940'da NYSE'nin bir alt komitesi, düzenlediği raporla; " şirkette çalışmasa da farklı yöneticilerden oluşan özel bir komitenin seçtiği denetçiler de kabul edilebilir" olduğu belirtilmiş, 1974'de NY Borsası "etkin bir DK, mali raporlamada gelişmeleri teşvik eder ve kurumsal raporları kontrol edip güvenilirliğini arttırır" şeklinde bir açıklama içeren bir bildiri yayınlamıştır. 1980'lerde sadece NYSE işlem gören şirketler için yönetim kurulu DK uygulaması varken, Ekim 1987'de Treadway Raporu'nun yayınlanmasıyla DK oluşumları hız kazanmıştır. Günümüzde, ABD deneyimi diğer ülkelere örnek teşkil ederek merkezi ABD'de olan YKDK ile ilgili pek çok önemli uluslararası kuruluşun yayınladığı raporlar ABD örneği göz önünde bulundurularak

[76] Manisalı D., G., Taştan, B. , Seçkin, S., S., Kır, C., (2018), Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu Lisanslama Sınavları Çalışma Notları, Türkiye, 54.
[77] Manisalı D., G., Taştan, B. , Seçkin, S., S., Kır, C., (2018), Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu Lisanslama Sınavları Çalışma Notları, Türkiye, 54-55

hazırlanır. ABD kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yasalarda belirtilen düzenlemeler şunlardır:[78]

- Denetim komitesine verilen önemin arttırılması gerekir.
- Bağımsız denetim şirketlerinin denetim dışı hizmetlerine sınırlamalar getirilmelidir.
- Denetçilerin bağımsızlıkları sağlanmalıdır.
- İşletme yöneticilerinin iş ile ilgili etik kurallarına uymaları ve benimsemeleri gerekir.
- Analizcilerin yatırımcılara yapmış oldukları önerilerden çıkan çatışmanın önlenmesine yönelik düzenlemeler yapılmalıdır".

3.2.2. İngiltere'de Meydana Gelen Gelişmeler

İngiltere sahip olduğu farklı hukuk anlayışı nedeniyle Avrupa Birliği (AB) ülkeleri arasında finansal raporlama süreci ile iç ve dış denetçiyi izlemekle görevli yönetici olmayan üyelerden oluşan DK'ne sahip tek ülkedir. Geçerli olan yönetim uygulaması şirket yönetimini gözetmek üzere yönetici olmayan üyelerden oluşan bir kurulun kullanılmasıdır.

"İngiltere'de tek tip kurul vardır. Kurul üyelerinin bir kısmı dış veya icracı olmayan üye iken bir kısmı da icracı üyedir. Ancak yönetim kurulu başkanı ile icracı başkan birbirinden ayrılmıştır. Ancak uygulamada yönetim kurulu başkanı ile icracı başkanın aynı kişi olduğu şirketler de bulunmaktadır. Eğer şirket böyle bir yapı oluştururusa sebeplerini yıllık raporunda açıklamalıdır. İngiltere'de 1987 yılında şirket hesaplarındaki hilelerde meydana gelen artış sonucu İngiltere ve Galler Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü(Institute Chartered Accountants in England and Wales-ICAEW) halka açık şirketlerde DK oluşturulmasını önermiştir. 1992 yılında Cadbury Komitesi tarafından hazırlanan raporda da İngiltere'de şirketlerin DK oluşturmaları tavsiye edilmiştir. Londra Borsası'nda listede bulunan şirketlerin 2/3'de Denetim Komitesi (DK) bulunmaktadır."[79]

[78] Yakar, S, (2014), Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 64

[79] Süleyman Uyar, "Denetim Komitesi Oluşumunu Etkileyen Düzenlemelerin Değerlendirilmesi", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, S. 12, Nisan 2004, 113.

3.2.3. Kanada'da Meydana Gelen Gelişmeler

"1993 yılında Kanada'da Toronto Borsası tarafından şirketlerin DK'ye sahip olmaları önerilmiştir. DK oluşturmanın Kanada ekonomisi ve sermaye piyasasının gelişimine katkıda bulunulacağı belirtilmiştir". [80]

"Kanada'da denetim komitelerinin benimsenme hızı, Atlantic Acceptance Corporation Ltd'nin 1960'ların sonlarında çöküşü ile hızlanmıştır. Kraliyet Komisyonu'nun incelemeleri sonucu, denetim komiteleri 1971'de Ontario'da birleşen ve 1973'de British Columbia'da birleşen kamuya açık kuruluşlar için yasal bir şart haline gelmiştir. 1970 Kanada Ticari Şirketler Yasası'nın 182(1) bölümü, kamuoyuna hisselerini açan şirketlerin en az üç üyeli denetim komiteleri kurmalarını zorunlu hale getirmiştir. 1975'de yenilenen Kanada Ticari Şirketler Yasası, bütün kamuya açık şirketlerin, yıllık mali raporlarının yönetim kuruluna sunulmasından önce denetim komitesi tarafından onaylanması şartını getirmiştir. Bu tarihten itibaren denetim komiteleri, Kanada'da yaygın olarak kabul görmüştür.

1985'de Kanada Denetleme Ofisi (OAG) tarafından denetim komitesi sorumlulukları aşağıda gösterildiği gibi belirlenmiştir.[81]

i. Yönetim kuruluna, kuruluşun yıllık raporlarına girecek mali raporlar hakkında danışmanlık yapmak ve bu raporları incelemek.
ii. Kuruluşun iç denetim faaliyetini denetlemek.
iii. Kuruluşun yıllık denetçi raporunu incelemek ve bu rapor hakkında yönetim kuruluna danışmanlık yapmak.
iv. Kuruluşun özel araştırmaya tabi tutulduğu durumlarda, plan ve raporları inceleyip bunlar hakkında yönetim kuruluna danışmanlık yapmak.
v. Yönetim kurulu tarafından talep edilen veya denetim komitesi yönetmeliğinde yer alan diğer fonksiyonları yerine getirmek

Denetim komitesine verilebilecek diğer görevler ise:

i. Dış denetçinin atanması hakkında yönetim kuruluna danışmanlık yapmak.

[80] Süleyman Uyar, "Denetim Komitesi'nin Karşılaştırmalı Hukuk Sistemi İçindeki Yeri", Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi, C: 5, S. 4, Aralık 2003, 5.

[81] Uzun, A, K, (2006), Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulamaları: İMKB'de İşlem Gören Reel Sektör Şirketlerinde Yönetim Kurulu Denetim Komitesinin Varlığını Etkileyen Faktörler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 21

ii. Yıllık denetim planını incelemek ve hakkında yönetim kuruluna danışmanlık yapmak.
iii. İç denetim, dış denetim arasında uygun entegrasyonun sağlanması için plan ve prosedürleri incelemek.
iv. İç denetim, yıllık dış denetim ve özel araştırma raporları üzerine yapılan önerilerin yerine getirilmesini takip etmek (Kanada Denetleme Ofisi, 1985)". [82]

3.2.4. Avrupa Birliği'nde Meydana Gelen Gelişmeler

"Kıta Avrupa'sı modelini oluşturan ülkeler Avrupa ülkelerinin çoğu ve Japonya'dır. Bu ülkelerde iş dünyasının sermayenin büyük kısmını sağlayan bankalarla çok yakın ilişkileri vardır. Muhasebe uygulamaları temelde yasal düzenlemelere dayanır ve daha çok vergi matrahının hesaplanmasına yönelik devlet merkezli yükümlülüklerin yerine getirilmesi amaç edinmiştir. Bu modelde muhasebe düzenlemelerinin değişen ekonomik koşulların getirmiş olduğu ihtiyaçlara uyum sağlaması. Anglo Sakson ülkelerine göre daha uzun zaman gerektirmektedir. Avrupa Birliği hukuk sisteminde "İkili Kurul Sistemi" kabul edilmiştir. İkili kurul sisteminde yönetim ve denetim faaliyetleri birbirinden ayrılmıştır. Bu sistemde denetim kurulu ve yönetim kurulu olmak üzere iki kurul bulunmaktadır. Denetim kurulu yönetici olmayan üyelerden oluşur ve şirket yönetimini gözetmek ve denetlemekle görevlidir. Yönetim kurulu ise şirketi yöneten üyelerden oluşur. Bu yapı Almanya ve Hollanda gibi ülkelerde görülür. İkili kurul sistemi Kıta Avrupa'sı hukuk sistemi içinde" klasik sistem" ve "ikili sistem" olmak üzere iki farklı uygulama alanı bulmuştur". [83]

Klasik sistem ve ikili sistemin temel özellikleri ve karşılaştırılması aşağıdaki gibidir;[84]

Daha çok İsviçre, Belçika, İtalya ve Lüksemburg'da uygulanan klasik sistemde hesapları denetleme görevi denetçilere verilmiştir. Bu sistemde temel özellik, denetim kurulunun yönetim kurulu üzerinde doğrudan doğruya bir gözetim ve denetim hakkının bulunmaması ve denetçinin yalnızca ortaklık hesaplarının denetim ile yükümlü olmasıdır. Denetçi, ortaklığın denetim organı niteliğinde olup şirketin yıllık hesaplarının yasa ve ana sözleşme hükümlerine uygun olup olmadığını inceler. Yıllık hesapların kabul edilmesi

[82] Uzun, a.g.e., 22
[83] Uyar, S, (2004), Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 21
[84] Uyar, S, a.g.e., 21-23

veya reddedilmesini önerir. Denetçi yaptığı incelemenin sonuçlarını yazılı bir rapor olarak genel kurula sunar. Bu raporda denetimi yürüten kişilerin adları ve mesleki ehliyet ve bağımsızlık bakımından gerekli nitelikleri taşıyıp taşımadıkları belirtilir.

İkili sistemin en önemli özelliği ise yönetim kurulu ve denetim kurulu olmak üzere iki ayrı organın bulunmasıdır. Bu sistem daha çok Almanya ve Hollanda'da uygulanmakta olup Anglo Sakson kültüründe uygulama alanı bulan denetim komitesinin görevlerini benzer şekilde genelde denetim kurulu üstlenmiştir. Bunun için denetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını uygun şekilde yerine getirecek bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerekir. Denetim kurulu üyeleri genel kurul tarafından seçilir. Kurul, yönetim kurulunun faaliyetlerini izleyerek çeşitli konularda yönetime öneriler sunar. Buna karşın denetçiler ise sadece şirket hesaplarını denetler. Hissedarlar arasından on kişilik üye denetim kurulu olarak seçilir. Bu on kişiden bir kısmı şirketi yönetmek üzere yönetim kurulunu oluşturur. Yönetim kurulu üyeleri denetim kurulu tarafından en fazla beş yıl için seçilir ve sadece denetim kurulu tarafından belirli şartların oluşması durumunda (görevi ihmal vs. gibi durumlarda) görevden alınabilir.

Denetim kurulu denetçiyi seçer, şirket faaliyetlerini izler, şirket yönetimini denetler ve şirketin risk durumunu inceleyerek faaliyet ve risk raporuna imza atar. Yönetim kurulu denetim kuruluna belirli aralıklarla faaliyetlerine ilişkin rapor sunar. Yönetim kurulu denetim kurulunun onayı olmadan şirket adına kredi alamaz. Üyeler aynı anda hem yönetim kurulu üyesi hem de denetim kurulu üyesi olamaz. Denetim kurulunun temel görevi; yönetim kurulunu oluşturan üyelerin atanması ve görevden alınması, yönetim kurulunun denetlenmesi, hesapların ve kanunda düzenlenen diğer sözleşmelerin onaylanmasıdır.

Denetim kurulunun yönetim kurulundan belirli konularda açıklama isteme yetkisi yanında, genel kurulu toplantıya çağırma yetkisi de vardır.

Özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa'da şirketlerde denetim komitesi bulunmakla beraber, iki kurul sistemi nedeniyle denetim komitesi uygulaması çok yaygın değildir. Çünkü komitenin görev ve işlevini genel olarak denetim kurulu yerine getirmektedir. Kıta Avrupa'sı hukuk sisteminin (ikili kurul sistemi) geçerli olduğu ülkelerde denetim komitesi uygulaması daha çok son yıllarda kurumsal yönetim anlayışında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

3.3. DENETİM KOMİTESİ İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

"Muhasebe mesleğinde denetim boyutu öncelerde mahkemelerde bilirkişilik faaliyetleri ile başlamıştır. Muhasebede bilirkişilik faaliyeti Osmanlıların kuruluş yıllarından bu güne kadar süregelen geleneksel bir uygulamadır. Ancak fiili denetim 1926-1934 yılları arasında muhasebe mesleğinde serbest çalışan, dürüstlüğü ile iyi tanınan bazı meslek mensuplarına vergi kanunları gereği vergi denetimi yapma yetkisi verilmesi ile başlar. Ekonomik gelişme, bazı yabancı sermayeli şirketlerin gereksinimini, muhasebe mesleğinin denetim boyutunun geliştirilmesini gündeme getirmiştir. Devlet kesiminde, Devlete ait ekonomik kuruluşları destekleyen bir memur sınıfının oluşumu, Maliye Bakanlığı adına denetim yapan Maliyet Müfettişleri ve Kazanç ve Muamele Vergileri Hesap Mütehassıslığı'nın Hesap Uzmanları şeklinde yeniden yapılandırılması ile serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarının mesleki gelişimleri sonucunda denetim amaçlı mesleki örgütlenme ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu amaçla mesleğin Fransa'da kullanılan unvanlarından biri olan Expert Comptables'ın Türkçe karşılığı olan Muhasebe Uzmanları unvanı seçilerek 1942 yılında "Türkiye Muhasebe uzmanları Derneği" kurulmuştur. Halen faaliyette bulunan dernek muhasebe mesleğinin denetim boyutunda gelişmesi için faaliyetlerini sürdürmektedir". [85]

"Türkiye'de bağımsız denetim "mesleğinin başlaması ve gelişmesinde en önemli etken mali piyasalarda faaliyet gösteren banka ve diğer mali kuruluşların talepleri olmuştur. 1960'lı yılların ortalarından itibaren mali piyasalarda faaliyet gösteren bankalar ile yurt dışında fon sağlayan kuruluşlar, yurtdışı muhabir ve fon kaynaklarının talebi üzerine mali tabloların bağımsız denetimini yaptırmaya başlamışlardır. Başlangıçta yurtdışında yerleşik bağımsız denetim şirketleri tarafından yürütülen bu çalışmalar 1970'lerden itibaren uluslararası bağımsız denetim şirketlerinin Türkiye'de yerleşik üye firmaları tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır". [86]

Türk hukukunda işletme denetimleri 1987 yılına gelinceye kadar TTK ve vergi mevzuatı çerçevesinde kamu gelirlerini güvence altına almak amacıyla, kamu otoriteleri tarafından yapılan bir denetim şeklinde görülmüştür. 1987 yılından sonra kamu

[85] Bezirci, M., Karasioğlu, F., Türkiye'de Denetimin Tarihsel Gelişimi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 576-577
[86] Bezirci, a.g.m., 576-577

denetçilerinin yanında bağımsız denetçilerden de yararlanma eğilimi ortaya çıkmış ve bu eğilimle birlikte bağımsız denetim, işletme denetiminde yerini almıştır. [87]

Türkiye'de 1987 yılına kadar finansal tabloların denetimi Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Mevzuatı çerçevesinden yürütülmüş ve tarihi süreç içinde ülkemizde denetim kavramı ilk kez Türk Ticaret Kanunu'nda yer almıştır.[88]

"Ülkemizde bağımsız dış denetimin yapılmasına ilişkin zorunluluk ilk defa 1987 yılında bankaların denetimi ile getirilmiş ancak denetleme ilke ve kuralları ise, ilk kez Sermaye Piyasası Kurulunun 1988 yılında yayınladığı tebliğler ile yasal nitelik kazanmıştır".[89]

3.3.1. SPK Açısından Denetim Komitesi

"2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 16. maddesine göre, kanuna tabi belirli şirketler, kamuya açıklanacak mali tablo ve raporlarını genel kabul görmüş muhasebe kavram, ilke ve standartlarına uymak suretiyle düzenlemekle yükümlüdürler. Söz konusu mali tabloların bağımsız denetimden geçirilmesi zorunlu olup bağımsız denetim kuruluşları raporlarındaki yanıltıcılıklardan doğabilecek zararlardan hukuken sorumludur. Kanunun 22 (d) maddesi uyarınca sermaye piyasasında bağımsız denetim faaliyetine ilişkin esasları belirlemek ve 22. maddesi uyarınca kamunun zamanında, yeterli ve doğru olarak aydınlatılmasını sağlamak amacıyla, genel ve özel nitelikte kararlar almak ve her türlü mali tablo ve raporlar ile bunların bağımsız denetimlerine ilişkin tebliğler yayımlamak ile SPK yetkilidir. Bağımsız denetime ilişkin kurulun yapmış olduğu ilk düzenleme 13/12/1987 tarih ve 19663 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkında Yönetmeliktir". [90]

"Bağımsız denetim ve kamuyu aydınlatma alanlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde yürürlüğe konulan reform niteliğindeki düzenlemeler diğer ülkelerin ilgili otoritelerince de takip edilmiş ve benzer düzenlemeler yapılmıştır. Bu çerçevede

[87] Kardeş Selimoğlu, S., Göktepe, H., (2007). Türk Ticaret Kanunu Tasarısındaki Bağımsız Denetimle İlgili Yeni Düzenlemeler. *Mali Çözüm,* (81)., 22
[88] Bayazıtlı, E., "Uluslararası Bağımsız Dış Denetim Standartları ve Türkiye Uygulaması" Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi Ankara:1991, 64
[89] Kutukız, D., Öncü, M., A., (2009). Bağımsız Denetimin Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimin Gelişmesine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (41)., 133
[90] Bezirci, a.g.m., 582

ülkemizde halka açık şirketler nezdinde yapılacak olan bağımsız denetimi düzenleyen, kamunun aydınlatılmasına ilişkin kuralları belirleyen idari otorite olan Sermaye Piyasası Kurulu da birtakım düzenlemeler yapmıştır. Düzenlemeler temel olarak 4/3/1996 tarihli ve 22570 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri:X, No:16 "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ'de yapılmıştır. Anılan Tebliğ kapsamında sermaye piyasasında bağımsız denetim yapacak kişilerin 3568 Sayılı "Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu" uyarınca SMMM/YMM ruhsatı veya yabancı ülkelerde bağımsız denetim yetkisi sağlayan belge almış olması gerekmektedir. Seri:X, No:19 ve Seri:X, No:21 sayılı tebliğlerle 16 nolu tebliğe değişik ve ek maddeler getirilmiştir. 12/06/2006 tarihli ve 26196 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan, Seri: X, No: 22 "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ" ile Seri: X, No: 16 sayılı tebliğ yürürlükten kaldırılmıştır". [91]

"2002 senesi içinde çıkarılan Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri X, No. 19) uyarınca halka açık şirketlerin yönetim kurullarının, kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu bir komite kurmaları zorunluluğu getirilmiştir. Kurulacak bu komite, iki üye olması halinde her ikisinin, ikiden fazla üye olması halinde de üyelerin çoğunluğunun, genel müdür veya icra komitesi üyesi gibi doğrudan icra fonksiyonu üstlenmemiş olmaları ve yönetim kurullarında murahhas üye olmamaları zorunludur". [92]

3.3.2. BDDK Açısından Denetim Komitesi

"Bankacılık sisteminde bağımsız denetime ilişkin ilk düzenleme 16/1/1987 tarih ve 19343 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcılığının Bağımsız Denetim Kuruluşlarına İlişkin Tebliği'dir". Daha sonra, "Bankalarda Bağımsız Denetim Yapacak Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik" 21/3/1997 tarih ve 22940 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış ve söz konusu Tebliğ yürürlükten kaldırılmıştır. 4389 Sayılı Bankalar Kanunu çerçevesinde BDDK'nın oluşturulmasıyla birlikte, önceki düzenleme mülga olmuş, "Bağımsız Denetim Yapacak Kuruluşların Yetkilendirilmesi ve Yetkilerinin Geçici veya Sürekli Olarak Kaldırılması Hakkında

[91] Bezirci, a.g.m., 582-583
[92] Uzun, a.g.e., 43

Yönetmelik" ve "Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik" yayımlanmıştır. "4389 Sayılı Bankalar Kanunu'nun Geçici 4. Maddesi Uyarınca Yapılacak Özel Bağımsız Denetimin Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik" ise, 1/2/2002 tarih ve 24658 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir".[93]

4389 sayılı Bankalar Kanunu ise, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun yayımlanması ile yürürlükten kaldırılmıştır. 1/11/2005 tarih ve 25983 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanununun amacı, finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Türkiye'de kurulu mevduat bankaları, katılım bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları, yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleri, finansal holding şirketleri, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve bunların faaliyetleri bu Kanun hükümlerine tâbidir. Özel kanunlarla kurulmuş olan bankalar hakkında da kanunlarında yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla bu Kanun hükümleri uygulanır.

Kanunun 24. maddesi uyarınca; bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur.

Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, bu Kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.[94]

On beş kısımdan oluşan kanunun altıncı kısmı "denetim ve alınacak önlemlere" ilişkindir. Bu kanunun kapsamındaki kuruluşlar, öncelikle iç kontrol, risk yönetimi ve iç

[93] Pirgalip, B., (2004). Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartlarının Uluslararası Denetim Standartları ile Harmonizasyonu, SPK Yeterlik Etüdü., 11
[94] Bezirci, a.g.m., 585

denetim sistemleri, muhasebe ve finansal raporlama birimi, finansal tablolar ve raporları ile risk grubuna kullandırılan kredilere ilişkin bilgi ve belgeler olmak üzere her türlü kayıt, bilgi, belge, yapı ve sistemlerini konsolide denetime uygun ve hazır hale getirmek zorundadırlar. Bağlı ortaklık ve birlikte kontrol edilen ortaklıkların bu Kanun uyarınca yapılacak konsolide denetimi, gerek duyulması hâlinde, Kurum ve konsolide denetime tâbi kuruluşların denetimi ve gözetimi ile yetkili mercilerle birlikte gerçekleştirilir. Denetim sonuçları ile denetime esas bilgi ve belgeler anılan yetkili mercilerin görüşü alınarak Kurulca belirlenecek usul ve esaslara göre paylaşılır ve kullanılır.

3.3.3. TTK Açısından Denetim Komitesi

Küresel ekonominin önemli sayılan krizi olarak tanımlanabilecek Enron skandalından sonra başta ABD ve SEC olmak üzere dünyadaki belli başlı ülkeler ve bu ülkelerdeki piyasayı düzenleyici kuruluşlar, bu skandal ile gündeme gelen denetçinin bağımsızlığı konusunda harekete geçmişlerdir.

"Skandalın etkisinin en fazla hissedildiği ülke olan ABD, 30 Temmuz 2002'de Sarbanes-Oxley yasasını yürürlüğe sokmuştur. Bağımsız denetçinin faaliyet alanlarının ve kabul etmemesi gereken görevlerin iyice belirginleştirildiği bu yasanın yankıları çok kısa sürede dünyanın her tarafında hissedilmiştir".[95]

"Türkiye'de uzun süre görüşülüp 13 Ocak 2011 tarihinde TBMM'de kabul edilerek yasalaşan ve 1 Temmuz 2012 de yürürlüğe girmiş olan yeni 6102 sayılı TTK, hem muhasebe standartları hem de muhasebe denetimi açısından önemli gelişmelere imza atmıştır. Kanunun 88. maddesinin 1. ve 2. bentleri uyarınca; gerçek ve tüzel kişiler gerek ticari defterlerini tutarken gerek münferit ve konsolide finansal tablolarını düzenlerken, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayımlanan Türkiye Muhasebe Standartlarına, kavramsal çerçevede yer alan muhasebe ilkelerine ve bunların ayrılmaz parçası olan yorumlara aynen uymak ve bunları uygulamak zorundadırlar. Muhasebe uygulamalarında yasal dayanağı olan böyle bir standartlaşmaya gitmek hiç kuşkusuz denetçilerin işini kolaylaştıracaktır".[96]

29/6/1956 tarihli 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu'nda 347 ve devamı maddelerinde (347-359) anonim ortaklıklardaki denetim organı konusunda düzenlemeler

[95] Deloitte&Touch (2003). İç Denetim Bülteni (1), 2
[96] Bezirci, a.g.m., 588

yapılmıştır. 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu'na göre her anonim ortaklıkta zorunlu olarak bir denetleme organı bulunmaktadır. Denetleme organının bulunmaması anonim ortaklık için bir fesih nedeni oluşturacaktır. 6762 sayılı kanunda anonim ortaklıklarda beşten fazla olmamak üzere bir veya daha fazla denetçi bulunur. Birden çok denetçi olması durumunda bu denetçiler bir kurul oluşturarak görev yaparlar. Murakıplar pay sahibi olan ve olmayanlar arasından ilk defa bir yıl için kuruluş genel kurulu, daha sonra üç yıl için genel kurul tarafından seçilirler. Murakıp bir ise onun, birden çok ise yarısından bir fazlasının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olması gerekir. Murakıplar ayrıca yönetim kurulu üyesi olamayacakları gibi, ortaklığın memuru veya müstahdemi bile olamazlar. Görev süresi biten yönetim kurulu üyesi ibra edilmedikçe murakıplığa seçilemezler.

Murakıplar yönetim kurulu üyelerinin usul ve fürundan (altsoy ve üstsoy) biri ile eşi ve üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kan ve sıhri (kayın) hısım olmamalıdır. Genel Kurul Toplantıları ile Komiser Hakkında Yönetmelik uyarınca, murakıplığa seçilecek kişilerin reşit ve mümeyyiz olmaları, iflas etmemiş olmamaları, hacir altında olmamaları, diğer hapis cezası ile veya sahtekarlık, emniyeti suistimal, hırsızlık ve dolandırıcılık suçlarından dolayı hükümlü bulunmamaları gerekir. İlgili yönetmeliğe göre devlet memurları da denetçi olamaz. Denetçiliğe genel kurul toplantısında bizzat hazır bulunmayanların seçilmeleri bunların denetçilik görevine aday olduklarını seçimden önce imzası noterden onaylanmış yazılı beyanda bulunmalarına bağlıdır.

6762 sayılı kanunda murakıpların (denetçilerin) görevlerini gereği gibi yapabilmeleri için gereken niteliklere gereği gibi yer verilmemiştir. Murakıpların bağımsızlığının sağlanmasına yönelik olarak hiçbir tedbir alınmamıştır. Denetçiler (murakıplar) genel kurul tarafından seçilir ve azledilirler. Ortaklık sözleşmesinde hüküm yoksa denetçi ücretleri de genel kurul tarafından belirlenir. Kanunda denetçilerin seçimi için hiçbir şart ve ağırlaştırılmış yetersayı aranmamaktadır.

"6762 sayılı kanunun 353. maddesinde Denetçilerin (murakıpların) görevleri şirketin iş ve işlemlerini denetlemektir denildikten sonra aşağıdaki görevler sayılmıştır:[97]

1) Şirketin yönetim kurulu üyeleriyle iş birliği yaparak bilançonun tanzim şeklini tayin etmek,

[97] 6762 sayılı mülga TTK, 29. 06. 1956 md. 353

2) Şirket muamelelerinden bilgi edinmek ve lüzumlu kayıtların intizamla tutulmasını sağlamak amacıyla hiç olmazsa altı ayda bir defa şirketin defterlerini incelemek,
3) Üç aydan fazla ara vermemek üzere sık sık ansızın ortaklık veznesini denetlemek,
4) En az ayda bir defa olmak üzere şirketin defterlerini inceleyerek rehin veya teminat, veya şirketin veznesinde saklanılmak üzere emanet olarak teslim olunan her türlü kıymetli evrakın var olup olmadığını incelemek ve kayıtlara uygulamak,
5) Esas mukavelede pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına katılmak için gerektiği bildirilen şartların yerine getirilip getirilmediğini incelemek,
6) Bütçe ve bilançoyu denetlemek,
7) Tasfiye işlemlerine nezaret etmek,
8) Yönetim kurulunun ihmali halinde genel kurulu olağan ve gerektiğinde olağanüstü toplantıya çağırmak,
9) Genel kurul toplantılarında hazır bulunmak,
10) Yönetim kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşme hükümlerine tamamen uyup uymadıklarına nezaret etmek",

6762 sayılı mülga TTK ile Türkiye'de uzun süre görüşülüp 13 Ocak 2011 tarihinde TBMM'de kabul edilerek yasalaşan ve 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girmiş olan yeni 6102 sayılı TTK'nın karşılaştırılma sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

6102 sayılı yeni TTK ile denetim konusunda halka açık olan ve olmayan şirketler arasındaki farklar ortadan kaldırılmaya çalışılmış ve Sermaye Piyasası Kanunu ile TTK arasındaki ikilik sona erdirilmiştir. 6762 sayılı TTK' da anonim ortaklıklarda denetim kurulu zorunlu bir organ olarak yer almaktadır, denetçiler pay sahibi olan ve olmayan gerçek kişiler arasından seçilir ve denetçi sayısı en çok beş kişi olabilir. Denetim kurulunun yokluğu anonim ortaklık için bir fesih sebebidir. 6102 sayılı TTK' da denetim organı kaldırılmış, şirketlerin mali denetiminin dış denetçiler tarafından yapılacağı düzenlenmiştir. Şirketlerin denetiminin şirketlerin ölçeğine göre ya bağımsız denetim kuruluşları ya da iki yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir tarafından yapılması öngörülmüştür. Buna göre küçük ölçekli şirketlerin denetimi iki yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir tarafından yapılacak, orta ve büyük ölçekli şirketlerin denetimi ise bağımsız denetim kuruluşları tarafından yapılacaktır. Bağımsız denetim kuruluşlarını da yeminli mali müşavirler ile serbest

muhasebeci mali müşavirler oluşturacaktır. Denetçilerin yokluğu finansal tablolar ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun düzenlenmemiş sayılmasına yol açacaktır.

6762 sayılı mülga TTK' ya göre denetçilerle ortaklık arasındaki ilişki kural olarak bir vekâlet sözleşmesi ilişkisidir ancak taraflar bu sözleşmenin niteliğini özgürce kararlaştırabilirler. 6102 sayılı yasaya göre, denetçilerle ortaklık arasında yapılan sözleşme bağımsız denetim sözleşmesidir.

TTK' ya göre denetçiler ilk defa bir yıl için kuruluş genel kurulu, sonradan üç yıl için genel kurul tarafından seçilirler. Süresi biten denetçi tekrar seçilebilir. 6102 sayılı yeni TTK' ya göre denetçi şirket genel kurulu tarafından seçilir ve her faaliyet yılı için denetçi seçimi ayrıca yapılır. Seçimden sonra yönetim kurulu gecikmeksizin denetleme görevini hangi denetçiye verdiğini Ticaret Siciline tescil ettirir ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ile internet sitesinde ilan eder. Bir bağımsız denetleme kuruluşunun, bir şirketin denetlenmesi için görevlendirdiği denetçi yedi yıl arka arkaya o şirket için denetleme raporu vermişse, o denetçi en az iki yıl için değiştirilecektir.

6762 sayılı mülga TTK'nın 347. maddesinde denetçilerin sahip olması gereken nitelikler sayılmıştır. Denetçilerin gerçek kişi olması, yarıdan bir fazlasının TC vatandaşı olması ve yönetim kurulu üyesi olmaması gibi nitelikler sayılmış fakat görevin yerine getirilebilmesi için gereken ehliyet ve bağımsızlık aranmamıştır. 6102 sayılı TTK ile denetçinin bağımsız ve uzman olmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Bağımsız denetim kuruluşlarının ortaklarının yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir sıfatını taşımaları gerekmektedir. Denetçiler anonim şirkette pay sahibi olamazlar. Denetledikleri anonim şirketle herhangi bir şekilde bağlantıları olmamalıdır. Bağımsızlığı sağlamak için tasarının 400. maddesinde denetçi olamayacaklar sıralanmıştır.

6762 sayılı mülga TTK' ya göre denetçiler genel kurul tarafından seçilir ve azledilir. Genel kurul denetçileri istediği zaman azledebilir. (TTK m. 350). 6102 sayılı yeni TTK'nın 399. maddesinin 2. fıkrasına göre denetçi ile yapılan sözleşme kural olarak feshedilemez. Böylece yönetim kurulu istemediği denetçiyi görevden uzaklaştıramaz. Denetçi ancak haklı bir sebebin varlığında, özellikle tarafsızlığı bozan herhangi bir sebebin varlığında, yönetim kurulu veya azınlığın talebi üzerine ticaret mahkemesi tarafından görevden alınabilir. Denetçinin azledilebilmesi yerine yenisinin atanmış olmasına bağlıdır. Azil kararı ile birlikte mahkeme yeni denetçiyi atar.

6762 sayılı mülga TTK' ya göre denetçi her zaman istifa edebilir. 6102 sayılı yeni TTK' nın 399. Maddesine göre ise, denetçi haklı bir sebebin varlığında ya da azil davası açıldığında denetim sözleşmesini feshedebilir. Ücretlerin zamanında ödenmemesi, çalışma şartlarının müsait olmaması, görevin yerine getirilmesinin engellenmesi gibi sebepler haklı sebepleri oluşturur.

6762 sayılı mülga TTK' ya göre denetimin konusu şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesidir.

Denetçilerin bu doğrultuda hangi görevleri yerine getireceği madde 353'de sayılmıştır. 6102 sayılı yeni TTK' ya göre denetimin konusu, şirketin veya topluluğun finansal tablolarının, konsolide tabloların ve yıllık raporlarının denetimi, envanterler de dahil olmak üzere, muhasebelerin denetimidir. Şirketin ve topluluğun finansal tablolarının ve yıllık raporların denetimi yapılırken, ayrıca Türkiye Muhasebe Standartları ile kanuna ve esas sözleşme hükümlerine uyulup uyulmadığının da incelenmesi gerekmektedir. Denetçi denetlemeyi, denetçilik mesleğinin gerekleri ile meslek etiğine ve Uluslararası Denetim Standartlarına uygun olarak yapmalıdır (6102 sayılı TTK 398/1).

6102 sayılı TTK' nın 398. maddesinde denetçinin denetimi nasıl yapması gerektiğine değinilmiştir. Denetçi, finansal tabloların ve yıllık raporun inceleme sırasında elde ettiği verilerle uyumlu olup olmadığına bakacaktır. Yönetim kurulu, kanuna uygun ve özenli bir denetim yapılabilmesi için gerekli olan bütün bilgileri ve bunlara dayanak oluşturabilecek belgeleri denetçiye vermek durumundadır.

Denetimin sonucunda hazırlanan denetim raporu 6762 sayılı mülga TTK' da madde 354'de düzenlenirken 6102 sayılı yeni TTK' da madde 402'de düzenlenmiştir. 6102 sayılı TTK denetim raporu ile ilgili daha ayrıntılı bir düzenleme yapmış ve bu konuda SPK Mevzuatına uyum sağlanmıştır.

6102 sayılı TTK'nın 403. maddesine göre, denetçi sonuçta görüşünü üç yazıdan birini vererek açıklar: (1) Onay yazısı. (2) sınırlı onay yazısı. (3) kaçınma yazısı. Finansal tablo ve yıllık raporların Genel Kurula sunulabilmesi için mutlaka olumlu görüş yazısına ihtiyaç vardır.

Denetçi raporunda, sınırlı olumlu ve olumsuz görüş yazılan veya görüş verilmesinden kaçınılan durumlarda, genel kurul, söz konusu finansal tabloları esas alarak, açıklanan kar veya zarar ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili bulunan herhangi bir karar alamaz. Bu hallerde yönetim kurulu, görüş yazısının kendisine teslim tarihinden itibaren dört iş

günü içerisinde, genel kurulu toplantıya çağırır ve toplantı tarihinde geçerlilik kazanacak şekilde istifa eder. Bunun üzerine Genel Kurul yeni bir yönetim kurulu seçer. Yeni yönetim kurulu altı ay içinde, kanuna, esas sözleşmeye ve standartlara uygun finansal tablolar hazırlatır ve bunları denetleme raporu ile birlikte genel kurula sunar. Sınırlı olumlu görüş verilen hallerde genel kurul, gerekli önlemleri ve düzeltmeleri de karara bağlar.

Denetçi, yönetim kurulunun, şirketi tehdit eden veya tehdit edebilecek nitelik taşıyan riskleri, tehdit ve tehlikeleri zamanında teşhis edip tespit eden, etkin bir sistem kurup kurmadığını, bu sistemi işletip işletmediğini ve kendisine sunulan sonuçları değerlendirip önlem alıp almadığını da denetler ve raporuna kaydeder.

Denetçilerin sır saklama ve özen Borçları 6762 sayılı mülga TTK' da 358-359 maddelerde, 6102 sayılı yeni TTK' da ise 404. maddede düzenlenmiştir. Denetçiler, kanun ve esas sözleşme ile kendilerine yüklenen görevleri hiç veya gereği gibi yerine getirmemelerinden doğan zarardan kusursuz olduklarını kanıtlamadıkça zincirleme olarak sorumludurlar (TTK m. 359). 6102 sayılı yeni TTK' ya göre denetçiler kusurlarıyla vermiş oldukları zararlardan dolayı şirkete, pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar. Kusuru ispat yükü, bunu iddia edene aittir (6102 sayılı TTK m. 554). Denetçiler faaliyetleri sırasında öğrendikleri sırları izinsiz olarak kullanamazlar. Kasten veya ihmal ile yükümlerini ihlal edenler şirkete ve zarar verdikleri takdirde bağlı şirketlere karşı sorumludurlar. Zarar veren kişi birden fazla ise sorumluluk müteselsildir. Sorumluluk miktar itibariyle sınırlandırılmıştır. Bir denetim için yüz bin TL, hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde ise üç yüz bin TL tazminata hükmedilebilir.

6102 sayılı TTK' ya göre şirket ile denetçi arasındaki, şirketin ve topluluğun yıl sonu hesaplarına, finansal tablolarına ve yönetim kurulunun faaliyet raporlarına ilişkin, ilgili kanun, idari tasarrufun veya esas sözleşme hükümlerinin yorumu veya uygulanması konusunda doğan görüş ayrılıkları hakkında yönetim kurulunun veya denetçinin istemi üzerine şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi dosya üzerinden karar verir. Karar kesindir (6102 sayılı TTK m. 405).

6762 sayılı mülga TTK'nın özel denetçi seçilmesine ilişkin 348. maddesinin, 6102 sayılı yeni TTK' nın 438 ve devamı maddelerinde yer aldığı görülmektedir. TTK' nın

348. maddesine göre, genel kurul belirli bazı hususların incelenmesi ve alanların teftişi için özel denetçi seçebilir.

Sermayenin onda birini temsil eden pay sahipleri de, genel kurulda özel denetçi seçilmesini talep edebilirler. Bu talep reddedildiği takdirde, özel denetçi seçilmesi için mahkemeye başvurabilirler.

6102 sayılı TTK' nın 438. maddesine göre ise; "her pay sahibi, pay sahipliği haklarının kullanılabilmesi için gerekli olduğu takdirde ve bilgi alma veya inceleme hakkı daha önce kullanılmışsa, belirli olayların özel bir denetimle açıklığa kavuşturulmasını, gündemde yer almasa bile genel kuruldan isteyebilir. Genel kurulun özel denetim talebini reddetmesi halinde, sermayenin en az onda birini, halka açık anonim şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahipleri veya paylarının itibarî değeri toplamı en az bir milyon Türk Lirası olan pay sahipleri üç ay içinde şirket merkezinin bulunduğu yer Asliye Ticaret Mahkemesinden özel denetçi atamasını isteyebilir (6102 sayılı TTK md. 439).

Dilekçe sahiplerinin, kurucuların veya şirket organlarının, kanunu veya esas sözleşmeyi ihlal ederek, şirketi veya pay sahiplerini zarara uğrattıklarını, ikna edici bir şekilde ortaya koymaları halinde özel denetçi atanır. Mahkeme, şirketi ve istem sahiplerini dinledikten sonra kararını verir. Mahkeme istemi yerinde görürse, istem çerçevesinde inceleme konusunu belirleyerek bir veya birden fazla bağımsız uzmanı görevlendirir. Mahkemenin kararı kesindir.

6102 sayılı TTK sadece azınlığa değil, payları en az bir milyon Türk Lirası olan pay sahiplerine de özel denetçi atanabilmesi için mahkemeye başvurma hakkı tanımaktadır

6102 sayılı yeni TTK'nın iç denetime ilişkin getirdiği doğrudan ve dolaylı düzenlemeler olarak Md. 366/2, Md. 375 ve Md. 378 açıklanmıştır. Bu maddeler ve gerekçeleri incelendiğinde, yeni TTK düzeni içerisinde kurumsal yapılanmaların sağlıklı çalışabilmesi için iç denetim faaliyetinin varlığı ve bunun profesyoneller tarafından icra edilmesi zarureti yasal olarak yerini bulmaktadır.

6102 sayılı TTK md. 366/2'de yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir

6102 sayılı TTK md. 375'de Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri aşağıdaki gibi sayılmıştır:

1) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,

2) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
3) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
4) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,
5) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
6) Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
7) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

6102 sayılı TTK md. 378. maddesinde Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

6102 sayılı TTK'nın, 378. maddesinde belirtilen "riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi" ise ilk defa bu Kanun'la hukuk sistemimize girmiştir. Şirketin varlığını, gelişimini ve devamını güvence altına almayı amaçlayan bu düzenleme, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

Kanunun gerekçesinde bu düzenlemenin hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir uygulaması olduğu belirtilmiştir. Bu komite denetim komitesinden farklı olarak sadece riske odaklanmaktadır.

Sonuç olarak, risk yönetimi yaşayan bir süreçtir. Denetim komitesi bu sürecin gözetimi konusunda görevli olup, iç denetimi etkin ve etkili bir kaynak olarak kullanarak gözetim sürecini yerine getirmelidir.

Bu komite, 6102 sayılı TTK' nın 375. maddesinin c) bendinde tüm anonim şirketler için öngörülmüş finans denetimi ve denetim komitesi yanında bir diğer iç kontrol mekanizması işlevini görmektedir. Ancak denetim komitesi şirket yönetimini gözetim altıda tutarken, bu komite sadece risklere odaklanmaktadır. Ayrıca denetim geçmişe yönelik bir inceleme iken, risk yönetimi gelecekle ilgilidir. Yine denetimin yönetimi söz konusu değilken, risk yönetilebilir.

BÖLÜM 4. DENETİM KOMİTESİNİN YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Tezin dördüncü bölümünde kurumsal yönetim içerisinde yer alan denetim komitesinin yapısı ve işleyişi ele alınmıştır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmakta olup, "Denetim Komitesinin Örgütlenmesi", Denetim Komitesinin Görev ve Sorumlulukları", Denetim Komitesinin Denetim Sürecindeki yeri ve Etkinliğinin Arttırılması" konularına yer verilmiştir.

4.1. DENETİM KOMİTESİNİN ÖRGÜTLENMESİ

Şirketlerin finansal durumu ve karşı karşıya kaldığı riskler konusunda pay sahipleri başta olmak üzere işletme içinden ve işletme dışından bilgi kullanıcıları yönetimden yeterli, doğru ve zamanında bilgi talep etmektedirler. Bu noktada Yönetim Kurulu Denetim Komitesi hem yönetim kuruluna yardımcı olarak yönetsel görevlerini yapma konusunda yardımcı bir organ, hem de bilgi kullanıcılarının şirket hakkında talep etmiş oldukları bilgiler konusunda onlara güvence fonksiyonunu yerine getiren bir organ konumundadır. İşletme bünyesinde sürekli bir denetim komitesi oluşturulması, 6102 sayılı yeni TTK md. 375 de belirtilen yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında sayılan muhasebe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama için gerekli düzenin kurulması bağlamında görevlerini yerine getirme konusunda yönetim kurulunun yeterli bir kontrol sisteminin var olmasını ve sürdürülmesini sağlama sorumluluğunu yerine getirmesi ihtiyacından doğmaktadır. Denetim komitesinin kurulması hem iç kontrol sistemini hem de iç denetim faaliyetlerini güçlendirecektir. SPK mevzuatı uyarınca halka açık şirketler açısından zorunlu olmakla birlikte, çeşitli kurumlar tarafından kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda tavsiye nitelikli kararlarda tüm şirketler için önerilmektedir. Yönetim kurulunun yönetim, gözetim ve denetim ile ilgili görev ve sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkinleştirilmesindeki rolü göz önüne alındığında halka açık olmayan şirketlerin de denetim komitesine sahip olması faaliyetlerin daha etkin ve düzenli olmasını, iç kontrol sisteminin daha iyi işlemesini sağlayacaktır.

4.1.1. Denetim Komitesinin Kuruluşu ve Yapısı

Denetim komitesi, yönetim kuruluna yönetim, gözetim ve denetleme görev sorumluluklarını yerine getirmede yardımcı olan ve yönetim kuruluna karşı sorumluluğu olan bir organdır. Denetim komitesi, yönetim kurulu adına kontrol ve denetim faaliyetleri ile ilgili gözetim yapan bir oluşumdur. Denetim komitesinin üyelik, görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen yazılı bir prosedürü bulunmalıdır. Bu yazılı belirleyici prosedür, denetim komitesinin amacı ve yükümlülüklerini, toplantı zamanlarını, organizasyonunu, görev ve sorumluluklarını, yapısını, yönetim, iç denetçi ve dış denetçi ile ilişkisini, raporlama sorumluluğunu içeren yönetmeliktir. İç denetim sorumlusunun doğrudan denetim komitesine raporlama yapmasına olanak sağlanmalıdır. Bu sebeple komitenin yapısal oluşumunda gözetim işlevini etkili bir biçimde yerine getirecek üye yapısına sahip olmasına dikkat edilmelidir. Etkin biçimde gözetim görevini yerine getirebilmesi için denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı büyük önem taşımaktadır. Denetim komitesi, bağımsız denetimin bağımsızlığını destekleyen, kurumsal yönetim ilkelerine göre şirket performansı ile ilgili iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf yapılmasını sağlayan, iç denetçi-dış denetçi-yönetim kurulu arasında eşgüdüm sağlayarak köprü görevi gören en az iki üyeden oluşan idari bir komitedir. Farklı ülke uygulamalarında üç veya beş kişiden de oluşmaktadır.

4.1.2. Denetim Komitesinin Toplantı Yapısı ve Görev Süresi

"Denetim komitesinin bağımsızlığını belirleyen önemli noktalardan birisi toplantılardır. Toplantı yapmayan veya toplantı zamanını çok kısa tutan bir komitenin etkili bir gözetim ve denetim yapması olanaklı değildir. Toplantı sayısı azaldıkça üyelerin çalışma sıklığı ve verimliliği düşeceğinden mali tablolarda hata ve hile olasılığı artar. Çünkü COSO'nun bu konuda yaptığı araştırmaya göre finansal tablolarda hile olan şirketlerde denetim komitesi yılda ancak bir kez toplantı yapmıştır".[98]

"Denetim komitesi her geçen gün şirketler için daha da önemli hale gelmekte, görev ve sorumluluğu artmaktadır. Buna karşın aynı artış toplantı sayısında yaşanmamıştır. Yapılan araştırmalar denetim komitelerinin yılda ortalama olarak 4'ten daha az toplantı yaptığını göstermiştir. Denetim komitesinin çalışma alanı, amaçları ve hedefleri toplantı

[98] Uyar, S, (2004), Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 31

sayısını etkiler. Toplantıların düzenli yapılması finansal bilgilerin zamanlı olarak incelenmesi ve tartışılması fırsatını verir. Genel olarak toplantılar finansal raporlama, iç denetim ve bağımsız denetim dönemlerine uygun olarak gerçekleştirilmelidir. Toplantı sayısının kaç olması gerektiği konusunda farklı uygulamalar söz konusudur. Çeşitli düzenlemelerde toplantı sayısının en az yılda 4 olması gerektiği belirtilmiştir. Menkul Kıymetler Komisyonu (SEC) Başkanı ise ideal bir komitenin yılda en az 12 kez toplantı yapması gerektiğini belirtmiştir.

Ülkemizde ise denetim komitesinin toplantı yapısına ilişkin düzenlemeler incelendiğinde SPK'ya göre komite en az üç ayda bir toplanmak üzere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak yönetim kuruluna sunulur. Bağımsız denetim kuruluşu komitenin mali tabloları değerlendirme toplantılarına katılır ve çalışmaları konusunda bilgi verir. Komite gerekli gördüğü yöneticiyi ve denetçiyi toplantıya davet edebilir ve görüşlerini alabilir. Toplantıların gündem konuları komite tarafından incelenmelidir. Toplantıda görüşülecek konular ve bu konulara ilişkin bilgiler zamanlı bir şekilde, her türlü iletişim kanalı kullanılarak komite üyelerine ulaştırılmalıdır. Denetim komitesi başkanı yönetim kuruluna yaptıkları toplantılar konusunda bilgi vermelidir". [99]

Denetim komitesi üyelerinin görev süreleri konusunda farklı uygulamalar bulunmaktadır. Ancak genel olarak kabul edilen görev süresi 1-3 yıldır. Denetim komitesi başkanı içinde genel olarak 1 yıllık görev süresi belirlenmektedir. Denetim komitesi üyelerinin görev süresi belirlenirken süreklilik ve yenilik ilkelerine göre hareket edilmelidir. Üyelerin şirketin yapısını anlamalarına fırsat verecek bir görev süresi olmalı fakat üyelerin değişmesi ile birlikte yeni üyelerin farklı yaklaşımları ile komite etkinliği arttırılmalıdır. Bir denetim komitesi ikinci bir görev süresi için seçilebilmelidir. Üyelerin görev süreleri yönetmelikte belirtilmelidir. Üyeler komitedeki görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirebilmek için komite faaliyetlerine yeterince zaman ayırmalıdır.

4.1.3. Denetim Komitesi Yönetmeliği

Denetim komitelerinin görev ve sorumluluklarını açıkça tanımlayan yazılı yönetmelikleri bulunmalıdır. Komite üyelerinin iç kontrol ve iç denetim uygulamaları konularında tecrübeleri olmayabilir veya üyelerin hepsi muhasebe ve finans konularında

[99] Uyar, a.g.e., 33

yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Ayrıca komite üyelerinin işletmenin içinde bulunduğu sorun ve riskleri değerlendirme sürecinde zaman kısıtları bulunabilir. Bu tür sorunları çözmek için yazılı bir yönetmelik oluşturulmalıdır. Çünkü yönetmelik komitenin etkinliğini sağlar ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili yol haritası fonksiyonu görür.[100] Denetim komitesine ilişkin yapılan düzenlemelerin tümünde komitenin yazılı bir yönetmeliğe sahip olması önerilmiştir. Yönetim kurulu tarafından onaylanmış, denetim komitesinin görev ve sorumluluğunu, komitenin yapısını ve üyelik şartlarını belirleyen yazılı bir yönetmelik oluşturulması komiteye mali tabloların denetimi ve gözetimi sürecinde yasal düzenlemeler uyumun sağlanmasına, iç ve dış denetimin başarısının arttırılmasına yardımcı olur. Yönetim kurulu bu yönetmeliği belirli aralıklarla incelemeli ve gerekli değişiklikleri yaparak güncellemelidir.

Denetim komitesi yönetmeliği asgari aşağıdaki unsurları içermelidir:

I. Genel Hükümler (Amaç ve Kapsam)
II. Denetim Komitesinin Oluşumu, Yapısı ve Çalışma Esasları
III. Denetim Komitesi Görev ve Sorumlulukları
- Belgelerin ve Raporların ve Muhasebe Bilgilerinin Gözden Geçirilmesine İlişkin
- Bağımsız Denetime İlişkin
- İç Kontrol Sistemine İlişkin
- İç Denetime İlişkin
- Etik Uygunluk, Yasal Uygunluk ve Risk Yönetimine İlişkin
- Diğer Sorumluluklar

IV. Diğer Hükümler

şeklinde bölümlendirilerek alt detaylar yazılı hale getirilmelidir. Denetim komitesi iç denetim bölümünün ve denetçilerin bağımsızlığı konusunu güvence altına almalıdır. Denetçiler yönetim, denetim komitesi ve şirket bünyesinde bulunan diğer kurullara, komitelere ulaşma konusunda tam ve sınırsız yetkiye sahip olmalıdır. Denetim komitesi yönetmeliği incelemelidir. Denetçiler şirket bünyesindeki fiziksel varlıklara ve personele, kayıtlara ulaşma konusunda sınırsız yetkiye sahip olmalıdır.

[100] Uyar, S, a.g.e., 35

4.1.4. Denetim Komitesinin Şirket Örgüt Yapısı İçindeki Yeri

Denetim komitesinin şirket örgüt yapısı içindeki yerini saptayabilmek ve doğru bir örgüt yapısı belirleyebilmek için mali tabloların hazırlanması sürecinde rolü olan bileşenleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymak gerekir.

Finansal tabloların hazırlanması sürecinde muhasebe bölümü esas bölüm olarak işlev görmektedir. Şirket bünyesinde faaliyetlerin ve işlemlerin yasal mevzuat çerçevesine uygun olarak yürütülmesi için hukuk işleri ile ilgili bölüm kritik bir fonksiyon üstlenir. Yönetim kurulu ise devredilemez görev ve sorumluluk olan yönetimi gözetim ve denetim görev ve sorumluluğunu denetim kurulu vasıtasıyla yerine getirmektedir. Denetim komitesi bu gözetim ve denetleme görevini yönetim kuruluna bağlı ve sorumlu olarak yerine getirir.

Denetim komitesi şirket yönetimini denetleyerek ve denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığını sağlayarak yönetim ve denetçiler arasındaki görüş ayrılıklarının en aza indirilmesine yardımcı olur.

Şirket organizasyon yapısı içinde karar sürecinde son yetkili organ yönetim kuruludur. Denetim komitesi de yönetim kurulu ile birlikte ve yönetim kuruluna bağlı ve sorumlu olarak en tepede yer almaktadır.

4.2. DENETİM KOMİTESİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte ekonomik hayatta geliştirilen yeni uygulamalar denetim yaklaşımlarını ve denetim komitelerinin görev ve sorumluluklarını da değiştirmiştir. Denetim komitelerinin kurulduğu ilk zamanlarda; şirketlerin yönetim kurullarına danışmanlık yapmak, denetimden geçmiş finansal tablolarını incelemek ve iç denetçi ve dış denetçi arasındaki ilişkileri izlemek, iç denetim tarafından yönetime sunulan raporları yeniden incelemek olan denetim komitesinin görev ve sorumlulukları çeşitli gelişmelerle birlikte günümüzde çok farklı bir boyut kazanmıştır. Komitenin görev ve sorumluluğunu değiştiren bu gelişmeler:[101]

1. Yeni iş fırsatlarına neden olan piyasaların globalleşmesi ve rekabetteki artış,
2. Elektronik veri değişimi, internet ve network gibi teknolojilerin kullanımının yaygınlaşması,

[101] Uyar, a.g.e., 40

3. İşlemlerdeki karmaşıklığın artması,
4. Muhasebe standartları gibi düzenleyici uygulamaların yaygınlaşması,
5. Dünya'nın çeşitli bölgelerinde yaşanan muhasebe skandalları ve şirket başarısızlıkları, bu skandalların haberleşme ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeye paralel olarak büyük halk kitlelerine ulaşması,
6. Şirketlerin risk yönetim sürecinin izlenmesi konusunda gelen yeni istekler,
7. Kurumsal etik konusunda kamu bilincinin artmasıdır.

Kurumsal yönetimin şeffaflığın arttırılması şirket içinde yönetim kurulunun gözetim ve denetim işlerine yardımcı olacak komitelerin kurulların etkin bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Şirket yönetimi yönetim kuruluna yönetim kurulu da hissedarlara karşı sorumludur. Yönetim kurulu şirket yönetiminin hissedarların hakları konusunda çalıştığı, kurumun ekonomik değerini arttırma konusunda çalıştığı ve yasal düzenlemelere ve etik değerlere uyduğu konularında denetim ve gözetimden sorumludur.

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve sorumluluğu olan denetim ve gözetimin amacı; muhasebe politikalarının ve uygulamalarının kaliteli olması, denetçilerin bağımsız olması, kurumsal risklerin önceden saptanabilmesi, iç ve dış bilgi kullanıcılarına kararlarında kullanılmak üzere sunulan finansal ve diğer her türlü bilginin doğru güvenilir ve zamanlı olmasıdır. Günümüzde denetim komitelerinin görev ve sorumlulukları da yönetim kurullarının denetim ve gözetim işlevlerine doğru kaymıştır.

Yaşanan muhasebe skandalları denetim komitelerinin görev ve sorumluğuna ilişkin yeni düzenlemeler yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Son düzenlemeler çerçevesinde denetim komitelerinin görev ve sorumlulukları aşağıda ele alınmıştır.

4.2.1. DENETİM KOMİTESİNİN GÖREVLERİ

Organizasyonları Destekleme Komitesi (COSO) denetim komitesinin yapması gereken görevleri açıklamıştır. Buna göre denetim komitesi; ara dönem finansal raporlama sürecine eşlik eder, iç denetçinin finansal raporlama sürecinde bağımsız denetçi ile koordinasyon içinde olup olmadığını değerlendirir, bağımsız denetçilerin bağımsızlığına ilişkin yönetim tarafından yapılan değerlendirmeleri gözden geçirir, bağımsız denetçiye yardımcı olur ve ilgili yılda gerçekleştirdiği faaliyetler konusunda hissedarlara açıklama yapar. [102]

[102] Uyar, a.g.e., 42

Ulusal Kurumsal Yöneticiler Birliği'nin (NACD) oluşturduğu Blue Ribbon Komisyonu denetim komitesine finansal raporlama, denetim, risk yönetimi ve kontrol sürecinde görevler yüklemiştir. Komisyon önerilerinde genelde finansal konuları izlemekler görevlendirilmiş denetim komitesi, bazı şirketlerde yönetsel alanda görev yapmaya başlamıştır. Yaşanan gelişmeler denetim komitesinin şirketin finansal işlemlerini ve faaliyetlerini birlikte koordine etmesini zorunlu kılmıştır. [103]

Denetim komitesinin; yönetimi izleme ve denetleme görevleri ile birlikte yönetime danışmanlık ve rehberlik sağlama görevleri de bulunmaktadır.

Bu çerçevede, yönetim kurulu adına;

1. İç kontrol, risk yönetimi sistemleri ile iç denetim faaliyetinin etkinliği ve yeterliliğinin gözetilmesi,
2. Muhasebe ve raporlama sistemlerinin sağlıklı işleyişinin ve üretilen bilginin bütünlüğünün gözetilmesi,
3. İç denetçilere yol göstererek, iç kontrolleri gözeterek ve raporlama standartlarına uyumun sağlandığına emin olarak finansal raporlama sürecinin denetlenmesi,
4. Finansal bilgilerin kamuya açıklanması,
5. Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmelerin yapılması,
6. Yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi, işleyiş ve etkinliğinin gözetimi, değerlendirilmesi denetim komitesinin görev ve sorumlulukları arasındadır.

4.2.1.1. Denetim Komitesinin Gözetim ve Denetim Görevi

Denetim komitelerinin yukarıda sayılan kritik görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için komite üyelerinin objektifliği ve bağımsızlığı temin edilmelidir. Objektiflik ve bağımsızlık ve diğer kriterlerin yerine getirilebilmesinde denetim komitesinin görev, yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlayacak bir yönetmeliğin bulunması da gereklidir. Yönetim kurulu ve denetim komiteleri üyeleri arasında güvene dayalı bir ilişki kurulmalı, iletişim kanalları açık olmalı, yetki sınırları ile rol ve

[103] Uyar, a.g.e., 42

sorumluluklara ilişkin anlayış ve fikir birliği sağlanmalıdır. Yönetim kurulu denetim komitesinin katkısını önemli kararların alınmasından önce istemelidir.

Denetim komitesinin temel görevi finansal tablolar hazırlanırken yapılacak kontrollerin etkin ve plana uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin ve finansal raporlama sürecinin izlenmesi komitenin gözetim ve denetim görevinin önemli bir parçasını oluşturur.

Şirketler faaliyetlerini sürdürürken çeşitli risklere maruz kalırlar. Tüm bu riskleri yönetmek denetim komitelerinin doğrudan görevi olmasa da özellikle finansal raporlama, mevzuata uyum, suistimal, bilgi sistemleri ve gizlilik konularındaki önemli risklerin değerlendirilme sürecinin gözetimi denetim komitelerinin alanına girmektedir. Önemli olan denetim komitelerinin gözetmekle sorumlu oldukları risk kategorilerinin ve önem seviyelerinin tanımlı olması ile komitelerin bu sorumluluğunun farkında olmasıdır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu halka açık şirketlerde, risklerin erken teşhisi konusunda ayrı bir komite kurulmasını zorunlu tutarken, bağımsız denetçinin gerekli görmesi halinde halka açık olmayan şirketlerde de bu komitenin kurulmasını öngörmektedir. SPK, Risk Yönetim Komitesi kurulmasını kurulmaz ise görevlerinin Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmesini zorunlu tutmaktadır. Denetim komitelerinin risk yönetimindeki rol ve sorumlulukları, TTK ve SPK düzenlemeleri çerçevesinde öngörülen risk yönetimi faaliyetlerinin gözetimidir. Risk gözetiminden tüm yönetim kurulu sorumludur, ancak bu sürecin koordinasyonu denetim komitesince yapılmalıdır. Sonuç olarak, risk yönetimi yaşayan bir süreçtir. Denetim komitesi bu sürecin gözetimi konusunda görevli olup, iç denetimi etkin ve etkili bir kaynak olarak kullanarak gözetim sürecini yerine getirmelidir.

"İç kontroller maruz kalınan riskleri kabul edilebilir seviyelere indirebilmek amacı ile oluşturulduğu için, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, başarılı bir risk yönetim sürecinin ön koşullarından biridir. Denetim komitelerinin şirketin iç kontrol sistemlerinin yeterliliği konusunda değerlendirmeler yapması kolay değildir. İç kontrollerin etkinliğini değerlendirirken şirketin büyüklüğü, işlemlerin karmaşıklığı, pazarın durumu, müşteri, rakip ve tedarikçilerle ilişkiler gibi birçok faktör de göz önünde bulundurulmalıdır. Denetim komitelerinin iç kontrol sistemine ilişkin görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır:

1. İç kontrolden sorumlu olan birimlerle dönemsel olarak bir araya gelerek değerlendirmeler yapmak,
2. Önem derecesi en yüksek risklere ilişkin tasarlanmış ve uygulanmakta olan kilit kontrolleri şirket yönetimi ile görüşmek,
3. Potansiyel risklere ilişkin kurulabilecek kontrol mekanizmaları ile ilgili sürekli değerlendirmeler yapmak,
4. İç denetim bağımsız dış denetim ile dönemsel olarak toplantılar düzenleyerek bulgular ve bulguların durumlarına ilişkin değerlendirmeler yapmak,
5. İç kontrollerin zayıflıklarına ilişkin yeni aksiyon planları belirlemek".

"Denetim komitelerinin değerlendirmesi gereken ve iç kontrollerin etkinliğinin önemli olduğu kritik süreçler aşağıda sıralanmıştır:

1. Şirket yönetimlerinin yetki aşımı ve kontrollerin göz ardı edilmesinin etkileri,
2. Dış hizmet sağlayıcıları tarafından verilen hizmetlerin iç kontroller üzerine etkileri,
3. Bilgi teknolojilerinin iç kontrol süreçlerine etkileri
4. Şirket birleşmeleri ve satın almalarının etkileri,
5. Yeniden yapılanma süreçlerinin etkileri olmak üzere Denetim Komiteleri bu gibi değişikliklerin iç kontroller üzerindeki etkilerini değerlendirmeli ve şirket yönetimlerini bilgilendirmelidir.

Finansal tabloların ve ilgili dipnotların doğruluğunun denetlenmesi denetim komitesinin en temel ve önemli görevlerinden biridir. Denetim komitesi bu görevini yerine getirirken muhasebe uygulamalarına ilişkin bilginin yanı sıra denetim komitesi üyelerinin şirketin karşı karşıya kaldığı ekonomik koşullar ve iş stratejileri konularında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Finansal raporlama sürecinin denetim komitesi tarafından sağlıklı bir şekilde incelenebilmesi için aşağıdaki konularda yeterli bilgiye sahip olmalıdır:

1. Faaliyet gösterilen sektör,
2. Karmaşık, zorlu ve riskli alanlar,
3. Önemlilik derecesi,
4. Muhasebe politikaları,
5. Muhasebe tahminleri,
6. Raporlama süresi boyunca meydana gelen önemli değişiklikler,

7. İlişkili taraf işlemleri,
8. Ara dönem finansal tablolar,
9. Kamuoyunun aydınlatılmasında şeffaflık".

"Finansal raporlama sürecinin gözetimi ve denetimi ile ilgili denetim komitesinin yerine getirmesi gereken faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

1. Finansal raporlama sürecinin muhtemel risklerini öngörmek ve yönetimin bu riskleri etkin bir şekilde yönetip yönetemediğini incelemek, mali tabloların süreklilik zemininde hazırlanıp hazırlanmadığını değerlendirmek,
2. Denetçilerle birlikte çalışarak muhasebe ve finans işlemlerinde hata, hile ve usulsüzlük olup olmadığını incelemek,
3. Uygulanan muhasebe politika ve yordamlarını, mali tabloları önemli ölçüde etkileyebilecek yasal değişiklikleri değerlendirmek,
4. Şirket varlık ve yükümlülüklerinin değerlemesi, garanti kapsamındaki işlemler, çevresel yükümlülükler, yedekler, karşılıklar ve taahhütler benzeri değerleme yapılacak alanlar üzerine değerlendirme yapmak,
5. Denetim sonucunun ve mali tabloların yeniden incelenmesi için bağımsız denetçiler ve yönetim ile görüşmeler yapmak,
6. Yıllık faaliyet raporu yayınlanmadan önce tüm bölümlerini incelemek ve bilgilerin anlaşılabilir olup olmadığını ve raporun, üyelerin şirket faaliyetlerine ilişkin bilgileri çerçevesinde hazırlanıp hazırlanmadığını incelemek,
7. Yıllık mali tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ni yansıtıp yansıtmadığını incelemek,
8. Ara dönem mali tabloların ve açıklamaların doğruluğunu değerlendirmek,
9. Ara dönem mali tablolarda bütçelenmiş rakamlar ile gerçekleşmiş sonuçlar arasındaki farklılıkların sebepleri, mali tabloların kapsamının yeterliliği, muhasebe ilkelerine uyumun süreklilik temelinde uygulanıp uygulanmadığı, olağandışı işlemlerin nitelikleri, şirketin mali ve faaliyet kontollerini etkili olarak işletip işletmediği gibi konuları değerlendirmek ve bu konularda denetçiler ve yönetimden açıklama istemek".

4.2.1.2. Denetim Komitesinin Raporlama Görevi

Denetim komitesi yönetim kurulunun devredilemez görev ve sorumluluklarından olan denetim ve gözetim görevini yerine getirmesi konusunda yönetim kuruluna yardımcı olan komite olarak faaliyetleri ve çalışmaları ile ilgili yönetim kuruluna raporlama görevi vardır. Denetim komitesinin yönetim kuruluna sunacağı raporda belirli bir dönemde komitenin faaliyetleri açıklanmalı ve gerekli öneriler yer almalıdır.

"Mali tablo kullanıcıları denetim komitesinin şirketin mali raporlama sürecindeki fonksiyonu konusunda çok iyi bilgilendirilmiş olmalıdır. Bu konudaki düzenlemelerde denetim komitesinin hissedarlara resmi bir rapor (mektup) sunması faydalı görülmüştür. Komite bu raporda finansal raporlama süreciyle ilgili yaptığı çalışmalar konusunda açıklama yapmalıdır. Bu finansal tabloların onaylanması için sunulan bir rapor olmayıp denetim komitesinin faaliyet raporu olarak tanımlanabilir".[104]

İlgili düzenlemeler çerçevesinde denetim komitesinin hissedarlara sunacağı rapor üç ana bölümden oluşabilir. Birinci bölümde, komitenin üye sayısı, üyelere ilişkin genel bilgiler ve ilgili faaliyet yılında komitenin kaç defa toplandığı açıklanmalıdır. İkinci bölümde, komitenin şirketin finansal tablolarını şirket yönetimi ve bağımsız denetçilerle birlikte izlediği belirtilmelidir. Raporun üçüncü ve son bölümünde, komitenin denetçilerin bağımsızlığı konusunda tatmin düzeyi, iç denetçiler ve bağımsız denetçilerle şirketin tüm faaliyet ve denetim alanlarına ilişkin yapılan görüşmeler, iç kontrol sistemi ve finansal tabloların yeterliliği konusu, iç dış denetçilerin yaptıkları çalışmaların kalitesi konuları özet olarak vurgulanmalıdır.

4.2.1.3. Denetim Komitesinin Planlama Görevi

Denetim komitesinin, görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirebilmesi ve bu konuda belirlediği hedeflerine ulaşabilmesinin temel koşulu faaliyetlerini bir plan dahilinde yerine getirmesidir. Plan finansal sonuçların ve süreçlerin düzenli kontrol edilmesini sağlamalı ve süreçleri yürütenlerin hukuka uygun eylem ve işlemlerde bulunmasını teşvik edici nitelikte olmalıdır.

Faaliyet planı; şirket bünyesinde yapılacak olan tüm denetim faaliyetlerinin amaçları, hedefleri, faaliyetlere ayrılan parasal ve diğer kaynak tahsislerini, iç ve dış denetim

[104] Uyar, a.g.e., 47

tahmin ve öngörülerini, yıllık kurumsal denetim planlarının gözden geçirme ve revize sürecini kapsamına almalıdır.

4.2.2. DENETİM KOMİTESİNİN SORUMLULUKLARI

Denetim komitesi şirket içinde ve dışında çok farklı kişi ve kurumla sorumluluk ilişkisi içerisindedir. Bununla birlikte denetim komitesinden beklenen en temel fonksiyonu; yönetim kuruluna denetim ve gözetim görevinde yardımcı olmak, mali raporlama sürecini izlemek ve doğru finansal raporların üretilmesine imkan sağlamak, muhtemel hata ve hilelere, yönetimden kaynaklanan başarısızlıkları engellemek suretiyle hissedarların menfaatlerini korumak, bağımsız denetçilere yardımcı olarak denetimin kalitesini arttırmaktır. Komite işletmede iç denetimin fonksiyonunu etkili bir şekilde yerine getirmesi konusunda yönetime danışmanlık yaparak, iç kontrolün gözetiminden de sorumlu olmaktadır.

Denetim komitesi üyeleri; yönetim kurulu, yönetim, iç denetçiler ve bağımsız dış denetçilerle süreklilik temelinde etkileşim ve iletişim içinde faaliyet gösterirler. Denetim komitesi etkileşim iletişim ve iş birliği içinde olduğu bu gruplara karşı sorumlu olacaktır.

Denetim komitesi yönetim kurulu ile iç denetçiler ve dış denetçiler arasındaki iletişimi arttırır ve faaliyetlerin eşgüdüm içinde gerçekleşmesi konusunda ilgili grupların çalışmalarını kolaylaştırır. İşletmelerin hissedarlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesinde denetim komitesinin önemli bir katkısı vardır. Denetim komitesinin temel sorumluluğu şirketin iç kontrolleri de dahil olmak üzere finansal raporlama sürecindeki hata ve hileleri tespit etmek ve uygulama konusunda dikkatli olmaktır. Denetim komitesinin finansal raporlama konusundaki sorumluluğu riskler, kontroller, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinlik konusunda gerekli uygulamaları yapmaktır.[105]

Denetim komitesinin önemli sorumluluklarından biri de yönetimin işletme bünyesinde etkili bir iç denetim ve iç kontrol sistemini işletme ihtiyaçlarına göre tasarlayıp kurmasını ve etkin bir biçimde yürütmesini sağlamaktır.

Denetim komitesi bağımsız dış denetçilerin denetim süreçlerini de gözlemler. Komite bağımsız denetçilerin yıllık denetim planlarını, denetim süreci ile ulaştıkları sonuçları, denetçilerin bağımsızlıkları konusunu, bağımsızlığı etkileyebilecek faktörleri, denetim

[105] Sinnar, D, (2006), Denetim Komitesinin Finansal Tabloların Güvenilirliği Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 25

sürecindeki etkinliği ve sorumluluklarını gereği gibi yerine getirip getirmediklerini de inceler. Denetim komitelerinin sorumluluklarını incelerken her şirketin yönetim kurulu ve yönetim organizasyonunun, denetim komitesi yapısının farklı olduğu kabul edilmelidir. Denetim komitelerinin sorumlulukları da şirketlerin yapılarından kaynaklanan farklılıklara göre değişebilmektedir.

4.2.2.1. Denetim Komitesinin İç Kontrol Sistemine İlişkin Sorumluluğu

İç kontroller işletmelerin maruz kaldığı riskleri kabul edilebilir seviyelere indirmek amacıyla tasarlandığı için, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, başarı bir risk yönetimi sürecinin ön koşullarından biridir.

"Denetim komitelerinin şirketin iç kontrol sistemlerinin yeterliliği konusunda değerlendirmeler yapması kolay değildir. İç kontrollerin etkinliğini değerlendirirken şirketin büyüklüğü, işlemlerin karmaşıklığı, pazarın durumu, müşteri, rakip ve tedarikçiler ile ilişkiler gibi birçok faktörde göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre gerekli olan iç kontroller şirketten şirkete farklılık gösterebilmektedir. Örneğin finansal piyasalarda faaliyet gösteren bir şirketin, sadece bir ürünün tek bir pazarda ticaretini yapan daha küçük boyutlu bir şirkete oranla daha gelişmiş iç kontrol sistemleri kurması gerekmektedir. Denetim komitelerinin de şirketlerden beklentileri, şirketler için makul derecede güvence sağlayacak yeterli iç kontrol sistemlerinin kurulmasıdır".[106]

"İç kontrol sistemlerinin kurulması ve uygulanmasına ilişkin farklı ülkelerde farklı mevzuat örnekleri bulunmasına rağmen, en çok rağbet gören COSO tarafından yayımlanan entegre iç kontrol çerçevesidir. Bu çerçeveye göre iç kontrollerin, şirketlerin faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, mevcut yasa ve mevzuata uyumu, finansal bilgilerin güvenilirliği konularında makul güvence vermesi hedeflenmektedir. Entegre kontrol çerçevesi, şirketlerin tüm süreçleri ve iş birimlerine yaygınlaştırılan bir iç kontrol sistemi kurulması için en çok tercih edilen modeldir". [107]

"ABD'de yayımlanan Sarbanes Oxley Yasası, halka açık firmaların finansal raporlama süreçlerinde yer alan iç kontrollerin etkinliği ile ilgili raporlama yapmalarını gerekli kılmaktadır. Bu yasaya göre şirketler ilgili kontrolleri belgelemeli, test etmeli ve

[106] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 47
[107] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 47

değerlendirme sürecinden geçirerek bir rapor hazırlamalıdır. Bu rapor aşağıda sıralanan unsurları içermelidir:

1. Şirket yönetimi, finansal raporlama süreçlerinde yer alan iç kontrollerin etkinliğinden sorumludur.
2. İç kontrollerin değerlendirmesi konusunda yönetim kullandığı modelin ne olduğu açıklanmalıdır.
3. İç kontrollerin etkinliği ile ilgili yönetimin kanaatine yer verilmelidir.
4. İç kontrol sisteminde yer alan zayıflıklar ve eksikliklerle ilgili bilgilere yer verilmelidir". [108]

"Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde denetim komitesinin iç kontrol sistemine ilişkin sorumluluğu şu şekilde özetlenebilir[109]:

1. İç kontrolden sorumlu olan birimlerle dönemsel olarak bir araya gelerek değerlendirmeler yapmak,
2. Önem derecesi en yüksek risklere ilişkin tasarlanmış ve uygulanmakta olan kilit kontrolleri şirket yönetimleri ile görüşmek,
3. Potansiyel risklere ilişkin kurulabilecek kontrol mekanizmaları ile ilgili sürekli değerlendirmeler yapmak,
4. İç denetim bağımsız denetim ile dönemsel olarak toplantılar düzenleyerek, bulgular ve bulguların statülerine ilişkin değerlendirmeler yapmak,
5. İç kontrol zayıflıkları ile ilgili yeni aksiyon planları belirlemek,
6. Şirketin risk yönetimi politika ve prosedürlerini anlamak,
7. İç kontrol sürecinin işleyişini ve etkinliğini izlemek,
8. Finansal raporlamaya ilişkin iç kontrollerin etkinliğini incelemek,
9. Yasal düzenlemelere uyum konusundaki riskleri değerlendirmek,
10. Yeniden yapılanma süreçlerinin iç kontroller üzerine etkileri değerlendirmek,
11. Bilgi teknolojilerindeki değişiklik ve yeniliklere bağlı olarak müşteri bilgileri, gizlilik, güvenlik, erişim gibi konulara değerlendirme yapmak gelişmeleri ve yenilikleri takip etmek".

[108] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 48

[109] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 46 47- 48

4.2.2.2. Denetim Komitesinin Finansal Raporlama Sürecine İlişkin Sorumluluğu

"Şirket tarafından yayımlanan tüm finansal bilgiler yatırımcılar başta olmak üzere diğer tüm bilgi kullanıcıları tarafından incelenip değerlendirildikten sonra karar sürecine alınmaktadır. Yatırımcılar ve diğer bilgi kullanıcıları karar verme sürecinde genelde ara dönem finansal tabloları kullanmaktadır. Bunun için ara dönem finansal raporlama sürecinin denetim komitesi tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu süreçte denetim komitesi kurulduğu ilk yıllardan itibaren özellikler halka açık şirketlerde finansal raporlama sürecinin güvenilirliğinin sağlanması konusunda önemli bir fonksiyon üstlenmiştir. Komite bu işlevini kamuya açıklanmadan önce finansal tabloları inceleyerek, iç kontrol sistemini ve muhasebe politikalarını gözden geçirerek gerçekleştirir".[110]

Denetim komitesinin finansal raporlama sürecine ilişkin sorumluluğu; yönetim tarafından yapılan ve yönetimin iddiaları olarak açıklanmış finansal tabloların ve diğer bilgilerin şirketin finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını, tahminlerini ve uzun vadeli taahhütlerini doğru anlamlı şekilde gerçeğe uygun olarak yansıttığı konusunda makul güvence sağlamaktır.

"Finansal tablolar ve ilgili dipnotlarının hazırlanması süreci denetim komitesinin en önemli sorumluluk alanıdır. Denetim komitesi bu sorumluluğu yerine getirmek için çok sayıda finansal veriyi incelemek durumunda kalmaktadır. Finansal raporlama sürecinin denetim komitesi tarafından doğru bir şekilde incelenebilmesi için şirket hakkında aşağıda belirtilen konularda yeterli bilgiye sahip olmalıdır;[111]

1. Faaliyet gösterilen sektör,
2. Karmaşık, riskli ve zorlu alanlar,
3. Önemlilik derecesi,
4. Muhasebe politikaları,
5. Muhasebe tahminleri,
6. Raporlama süresi boyunca meydana gelen önemli değişiklikler,
7. İlişkili taraf işlemleri,
8. Ara dönem finansal tablolar,

[110] Uyar, a.g.e., 58

[111] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 35

9. Kamuoyunun aydınlatılmasında şeffaflık".

"SPK'da Denetimden sorumlu komite için, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların, ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesini istemiştir". [112]

4.2.2.3. Denetim Komitesinin Yasal Düzenlemelere İlişkin Sorumluluğu

Şirketlerin faaliyet süreçlerinde yasalar ve yasaların uygulanma biçimi belirleyen diğer mevzuat düzenlemeleri önemli belirleyiciler olarak yer almaktadır. Bu düzenlemeler şirketlere önemli yükümlülükler ve önemli fırsatlar yaratabilmektedir. Şirketlerin finansal durumları ve faaliyet sonuçları yasal düzenlemelerden etkilenmektedir. Yasa ve diğer mevzuata uygun hareket edildiğinin gözetim ve denetim sorumluluğu denetim komitesine aittir. Bundan dolayı denetim komitesi mali tabloları etkileyebilecek yasal düzenlemeler için kontrol sistemi oluşturulduğu konusunda yönetimden gerekli bilgileri almalı kontrol sistemi mevcut değilse kontrol yapısının oluşturulması konusunda yönetime rehberlik ve danışmanlık yapmalıdır. Denetim komitesinin yasal düzenlemelere ilişkin sorumluluğu aşağıda sayılmıştır:

1. Yasalar ve diğer mevzuata uyum konusunda oluşturulan kontrol sistemlerinin incelenmesi,
2. Oluşturulan kontrol sistemi ve uygulamaların günün şarlarına göre güncellenmesi gerekli değişikliklerin yapılması,
3. Yasalar ve diğer mevzuatın mali tabloların oluşturulması aşamalarında göz önünde bulundurulup bulundurulmadığının incelenmesi ve değerlendirilmesi,
4. Düzenleyici ve denetleyici kurumların yaptığı inceleme, teftiş ve denetlemelerde ortaya çıkan sonuçlara ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapmak.

4.2.2.4. Denetim Komitesinin Şirket Yönetimine İlişkin Sorumluluğu

Denetim komitelerinin ilişki ve iletişim içinde olduğu grupların başında şirket yönetimi gelmektedir. Denetim komiteleri denetim ve gözetim rol ve sorumluluğunu

[112] SPK, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X No:22)

yönetim kuruluna bağlı olarak yerine getirirken şirket yönetimi de yönetim kuruluna karşı sorumludur. Şirket yönetimi hissedarların menfaatlerine olan faaliyetler içinde bulunmalıdır. Denetim komitesi de bu amaca uygun olarak yönetimin yapabileceği hata, hile ve yolsuzlukları önleme görev ve sorumluluğuna sahiptir ve bu görev ve sorumluluklarını yönetim kurulu adına yapmaktadır. Bunun için şirket yönetimi ile komite arasındaki ilişkinin doğru belirlenmesi ve etkinliğinin arttırılması önemlidir.

"Denetim komitesinin şirket yönetimine ilişkin sorumluluğu; yönetimin ilgili yasa ve diğer mevzuata uyduğu, politika, uygulama ve işlemleri etik bir çerçevede yerine getirdiği, çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmaları, hile ve yolsuzluklara karşı uygun kontroller sürdürdüğü konusunda makul güvence sağlamaktır".[113]

"Finansal raporlama sürecinin karmaşıklığı düşünüldüğünde, komitenin finansal tabloların gözden geçirilmesi görevini eksiksiz yerine getirebilmesi, mali işler yönetiminin yetkinliğine bağlıdır. Bu nedenle komite, mali işler yönetiminin teknik bilgisi, yeterliliği ve sahip olduğu kaynakları bilmelidir. Komite ikinci olarak, finans yönetiminin denetim komitesi toplantılarında görüşülen konulara ilişkin yaklaşımlarını da değerlendirmelidir. Son olarak mali işler yönetiminin iç ve dış denetimin bulgu ve önerilerini ne ölçüde anladığı ve bu konularda düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerçekleştirmeye ne kadar istekli olduğu değerlendirilmelidir. Yönetimin tutumunun diğer kademe yönetici ve çalışanların tavırları üzerinde bıraktığı etkiyi dikkate almak gerekir. İç ve dış denetimle bu konu ve mali işler yönetiminin tutumu özel toplantılarda görüşülebilir".[114]

4.2.2.5. Denetim Komitesinin İç Denetim ve Bağımsız Denetime İlişkin Sorumluluğu

Denetim komitelerinin, yönetime danışmanlık vermek ve yönetimi gözetmek görevleri arasındaki dengeyi kurmaları bazen güç olabilir. Yönetimden gelen verileri değerlendirip, yeri geldiğinde bu verilerin doğruluğunu sorgularken, denetim komitelerinin yönetimin rollerini üstlenmemeleri gerekir. Denetim komiteleri aynı zamanda, iç denetimi de gözetmeli ve desteklemelidir. İç denetimin sağladığı güvence ve danışmanlık hizmetleri, yönetimin gözetimi açısından kritik öneme sahiptir. Yönetim ve iç denetimle kurulmuş

[113] Uyar, a.g.e., 62
[114] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 66

olan güçlü bir ilişki, denetim komitelerinin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerinin ön koşullarındandır. [115]

"Şirketlerin operasyonel ve finansal risklerini nasıl yönettikleri konusunda denetim komiteleri için en önemli kaynak, etkinliği yüksek bir iç denetim faaliyetidir. Denetim komiteleri iç denetimin rolü ve katkısını belirlerken, iç denetim faaliyetinin kapsamını ve yönetimin iç denetimden beklentilerini öğrenmesi gerekir. Bunu yaparken, iç denetimin uluslararası iç denetim standartlarında yer alan tanımı önemli bir referans olabilir: İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim kurumun risk yönetimi kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İç denetimin çalışma alanı geniş ve kapsamlı olduğu için denetim komiteleri açısından en değerli kaynaklardan biridir.[116]

Denetim komitelerinin iç denetime ilişkin sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır:

1. Şirkette iç denetim yönetmeliği bulunmasını sağlayarak iç denetim performansının denetlenmesi,
2. İç denetim yönetmeliğinin zaman zaman gözden geçirilerek güncel tutulmasının sağlanması,
3. Raporlama yapısında iç denetimin şirket yönetiminden bağımsız olmasının ve objektifliğini sağlayıp sağlamadığının tespit edilmesi,
4. İç denetim yöneticisinin işe alınması ücret ve yan haklarının belirlenmesi,
5. Finansal tabloların denetlenmesi amacıyla iç denetim faaliyetlerine yönelik kontrol sürecinin etkinliği sürdürmek,
6. Etkin bir iç denetim mekanizmasının oluşturulması, iç denetim bölümü ve denetçilerin yeterli kaynaklara sahip olup olmadığının değerlendirilmesi,
7. İç denetim faaliyetleri sürecinde etkili iletişim kanallarının bulunmasının temin edilmesi,
8. İç denetçilerle birlikte komitenin risk değerlendirmeleri, denetim planları ve denetim bulgularının gözden geçirilmesi ve önemli risklerin incelenmesi,

[115] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 52

[116] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 53

9. Denetçilerin iç denetim ile ilgili sonuçları ve raporları denetim komitesine bildirmesini sağlayarak çıkar çatışmalarının kontrol altına alınmasının temini",

"Denetim komiteleri, finansal raporlama sürecinin en önemli parçalarından biri olan bağımsız denetim faaliyetinin kontrol edilmesinde etkin görev alır. ABD'deki mevzuatta bağımsız denetim raporlamasının doğrudan denetim komitesine yapılması zorunlu kılınmıştır. Bu şekilde ihtilaflı konuların doğrudan yönetim yerine denetim komitelerine aktarılması sağlanmıştır". [117]

Ülkemizde SPK'nın Seri X, No. 22 Tebliği'nin 2. kısım 25. maddesinde denetimden sorumlu komitelerin görev ve amaçları tanımlanmıştır. Tebliğ'de denetimden sorumlu komitenin; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi, ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğinin gözetimini yapacağı belirtilmiş, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarının denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleşeceği belirtilmiştir.[118]

"Finansal tabloların şirketin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını doğru dürüst ve gerçeğe uygun olarak yansıtması için şirketin muhasebe uygulamalarında Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ne uymasına bağlıdır. Denetim sürecinden beklenen faydanın sağlanması, finansal tablo denetiminin tarafsızlığı ve tabloların dürüstçe sunulması denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığı ile olanaklıdır".[119]

"Denetim komitesinin en önemli sorumluluklarından biri de bağımsız denetim firmasının seçimidir. Uluslararası uygulamalarda bağımsız denetim kuruluşları denetim yılının başında denetim komitesi ile bir araya gelerek performans kriterlerini belirlemekte ve kendilerinden beklenenleri tespit etmektedir. Bağımsız denetim faaliyetlerinin tamamlanmasından sonra, faaliyetler ile şirket yönetimi ve denetim komitesinin geri bildirimleri denetim ekibinde yer almayan bağımsız denetim firma ortakları ve üst yönetimi tarafından toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Bağımsız denetim firmasının değiştirilmesi konusunda teklif şirket yönetiminden geliyorsa bu konuda denetim komiteleri yeterli nedenin olduğuna kanaat getirmelidir. Bağımsız denetim firması görevi

[117] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No: TÜSİAD-T/2012-06/527, 61
[118] SPK, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X No:22)
[119] Uyar, a.g.e., 68

bırakmak istediğinde denetimden sorumlu komite yeterli incelemeyi yapmalı, nedenler üzerinde durmalıdır".[120]

Denetim komiteleri bağımsız denetim firmaları ile ilişkilerin bağımsızlığı etkileyecek boyutta olup olmadığını sürekli gözetlemelidir. Şirket yönetiminin bağımsız denetim sürecine karışmaması ile sağlanan bağımsızlık, denetçilere işlerini daha doğru ve tarafsız objektif yapma imkanı sağlayacaktır.

Bağımsız denetçi, denetim şirketi ile denetlenen şirket arasında ortaya çıkan ve denetçilerin bağımsızlık ve tarafsızlığını etkileyebileceği düşünülen tüm faktörleri komiteye bir rapor olarak sunmalıdır. Bu raporda denetçiler özellikle şirket yönetiminden bağımsız olduklarına ilişkin açıklama yapmak durumundadır.

4.3. DENETİM KOMİTESİNİN DENETİM SÜRECİNDEKİ YERİ VE ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI

Denetim komitesi, bilgi kullanıcıları olarak şirket içinde ve dışında birçok kişi ve kuruma çeşitli karar süreçlerinde kullanmaları amacıyla sunulmuş finansal raporların bu kesimlere sağlıklı karar alabilmeleri amacıyla doğru, dürüst ve gerçeği yansıtacak şekilde sunulması sürecinde birçok rol ve sorumluluğu yerine getirmektedir.

Denetim komitesi yönetim kuruluna gözetim ve denetim sorumluluğunun yerine getirilmesi konusunda yardımcı olurken finansal raporlama sürecini, iç kontrol ve iç denetim sistemini, risk yönetimi sürecini, şirketin yasa ve diğer mevzuata uyumunu, faaliyetlerinde dikkate almış olduğu etik değerleri inceleyip değerlendirmektedir.

Denetim komitesi tüm faaliyetleri yerine getirirken faaliyetlerini adına yapmış olduğu yönetim kurulu, iç denetçiler ve bağımsız dış denetçilerle etkili bir iletişim ve eşgüdüm içerisinde aktif bir çalışma içinde olmalıdır.

Bu ilişkinin etkinlik düzeyini belirleyecek olan faktör komitenin her bir üyesinin şirketin işini, faaliyetlerini ve risklerini olduğu kadar, finansal tabloların gerçeğe uygun sunumunda rolü olan tüm bölümler ve bu bölümlerdeki yönetici ve çalışanların ve üyelerin görev ve sorumluluklarını ayrıntılı bir şekilde anlamasından geçer.

[120] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No: TÜSİAD-T/2012-06/527, 62

Denetim komitesinin bu görevleri yerine getirme sürecinde kendisinden beklenen faydaları yaratabilmesi için görev ve sorumluluklarına ilişkin her bir çalışması esnasında etkinliğinin arttırılması gerekmektedir.

4.3.1. DENETİM KOMİTESİNİN DENETİM SÜRECİNDEKİ YERİ

"Denetim komitesi denetim sürecinde şirkete, finansal raporlama yapısının, denetim sürecinin ve iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlama, iç denetim bölümünün ve dış denetçilerin bağımsızlığını sağlama, şirket faaliyetlerini güvence altına alma, yönetim iç denetçi ve bağımsız denetçi arasında güçlü bir etkileşim kurma konusunda yardımcı olma gibi faydalar sağlar. Komite denetçilerle iç denetim, bağımsız dış denetim ve faaliyet denetimi konularında sürekli etkileşim ve iletişim içindedir. Bu ilişkinin sağlam bir zemine oturtulması denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığını sağladığından denetim sürecinden beklenen fayda da elde edilmiş olur". [121]

4.3.1.1. Denetim Komitesinin İç Denetim Sürecindeki Yeri ve İç Denetçilerle İlişkisi

"İç denetim bir örgütün faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla örgüt içinde oluşturulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. İç denetim şirket işlemlerinde olası hata ve hileleri önleme konusunda önemli bir görev üstlenmiştir. İç denetim fonksiyonunun yeterli ve etkili bir şekilde yürütülmesi işletmedeki kontrol mekanizmalarının sağlıklı işlemesini sağlar ve dolayısıyla operasyonel risklerin, hilenin ve gelir kayıplarının oluşmasını engelleyerek işletmenin verimliliği ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunur".[122]

"İç denetim, şirkette var olan her türlü düzensizliğin önlenmesi amacıyla yeni kuralların yerleştirilmesinden sorumludur. Yönetime bu kuralların iyileştirilmesiyle ilgili yeni önerilerde bulunur. Yönetim de gerekli gördüğü durumlarda düzeltici eylemleri geliştirir".[123]

"Yapılan araştırmalar hileli finansal tabloların ortaya çıktığı şirketlerde uygun ve etkin bir iç denetim fonksiyonunun olmadığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin gelecekteki

[121] Uyar, a.g.e., 73
[122] Külte, M, (2013), İşletmelerde Denetim Komitesinin Bağımsız Denetim ve İç Denetimi Gözetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 91
[123] Memiş, Mehmet Ünsal. Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar. İSMMMO Mali Çözüm Dergisi. Sayı:85. 2008, 76

başarısı uygulanabilir ve sürdürülebilir bir iç denetim fonksiyonu oluşturmasına bağlıdır. Kurumsal yönetim ilkelerine göre tüm şirketlerin etkin, devamlı çalışan ve doğrudan komiteye raporlama yapan bir iç denetim fonksiyonuna sahip olması ve bunu devam ettirmesi gerekmektedir".[124]

"Günümüzde iç denetim-bağımsız denetim-kurumsal yönetim üçgeninde denetim komitesine çok büyük görevler düşmektedir. İç denetçinin sorumluluklarını yerine getirmesinde en büyük yardımcısı denetim komitesi olacaktır".[125]

"Denetim Komitelerinin bağımsız denetim, iç kontrol, risk yönetimi, finansal raporlama, iç denetim ve muhasebe sistemleri ile ilgili gözetim görevleri olmakla birlikte, en kritik görevinin iç denetim faaliyeti ile ilgili olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bir şirketin iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğine dair şirket yönetim kuruluna güvence sağlama ve danışmanlık yapma misyonuna sahip iç denetim faaliyetinin, denetim komitesine esasen diğer bütün görevlerinde yardımcı olduğunu düşündüğümüzde, etkin ve başarılı bir denetim komitesine sahip olmanın etkin bir iç denetim faaliyetine sahip olmayı gerektirdiği görülmektedir".[126]

Şirket yönetimde hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesinde işletme bünyesinde kurulan iç denetim ve denetim komitesi büyük bir rol oynar. Etkin çalışan iç denetim birimi denetim komitesinin sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olur.[127]

"İç denetim biriminin denetim komitesine bazı konularda destek vermesi ile ilgili görevleri bulunmaktadır. Bu görev destekleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir: [128]

1. Denetim komitesine doğru olan bilgi akışını sağlamak ve komite tarafından istenecek özel amaçlı raporlama ve araştırmaları gerçekleştirmek,
2. İç ve dış Finansal raporlamanın güvenilirliği ve objektifliğini sağlanması ve finansal raporlama kalitesine ilişkin değerlemek yapması konusunda yardım,

---

[124] Süleyman Uyar, İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?, *İç Denetim Dergisi*, 2005, 22.

[125] Süleyman Uyar, İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü, İSMMMO Mali Çözüm, S. 63, Mayıs-Haziran 2003, 136-137.

[126] Külte, a.g.e., 92

[127] Çatıkkaş, Özgür ve Gürdoğan Yurtsever. Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri Üzerine Bir Değerlendirme. İSMMMO Mali Çözüm. Sayı:81. 2007, 86

[128] William G. Bishop, Dana R. Hermanson, Paul D. Lapides ve Larry E. Rittenberg, "The Year of Audit Committee", Internal Auditor, April, 2000, dan Mehmet Ünsal Memiş, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006, 95-96

3. İç kontrollere ilişkin incelemeler yaparak iç kontrollerin yeterliliği, etkinliği, amaçlara ulaşılma derecesi ve risklerin ortaya konulması konusunda yardım".

İç denetim kadrosunun kurulması ve işleyişinin sağlanması, iç denetçilerin bağımsızlığının sağlanması, iç denetim bölümü ile diğer gruplar arasında koordinasyonun sağlanması, iç denetim bölümünün çalışmalarının izlenmesi, iç denetim bölümünden gelen raporların ve önerilerin dikkate alınması ve iç denetim programının gözden geçirilmesi denetim komitesi tarafından gerçekleştirilir. [129]

Denetim komitesi iç denetçilerle arasında düzenli olarak doğrudan ve sınırsız bir görüşme hakkı olmalıdır. İç denetçiler denetim komitesi ile devamlı ve serbest şekilde görüşebilmelidir. İç denetçilerle denetim komitesi arasındaki görüşme sıklığı denetim komitesinin etkinlik düzeyi ile paralellik göstermektedir. Bunun için Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü iç denetim başkanının yılda en az dört kez denetim komitesi ile görüşme yapmasını tavsiye etmektedir.[130]

Denetim komitesinin etkinliğini belirleyen temel etkenlerden birisi komite üyelerine sunulan bilginin niteliği ve niceliğidir. Komite üyeleri şirkete tam gün hizmet vermeyen danışman niteliğindedir. Bu noktada ihtiyaç duydukları personeli iç denetim biriminden faydalanarak sağlayabilirler. Bu noktada iç denetçiler hem şirkete hem de sektöre ilişkin bilgileri sağlayarak komitenin etkinliğine katkı sağlayabilirler. Bunu için denetçilerin şirkete ilişkin uzmanlığı önemli olup geleceğin iç denetçileri bilgi teknolojisi başta olmak üzere risk değerleme ve diğer tüm konularda uzman olmalıdır.[131]

4.3.1.2. Denetim Komitesinin Bağımsız Denetim Sürecindeki Yeri ve Bağımsız Denetçilerle İlişkisi

Denetim komitesi ile bağımsız denetçi arasındaki ilişkinin temelini denetçilerin bağımsızlığının arttırılması oluşturur. Aradaki iletişimin güçlü olması ve denetçinin doğrudan komiteye raporlama yapması denetçinin bağımsızlığını kuvvetlendirecektir. Arada etkili bir haberleşme ağının kurulması son derece önemlidir. Çünkü komite dış yatırımcılara ve diğer ilgili gruplara şirketin faaliyetleri hakkında objektif bir

[129] Külte, a.g.e., 96
[130] Külte, a.g.e., 96
[131] Uyar, a.g.e., 77

değerlendirme sağlar. Bu sürecin etkinlik derecesi komitenin bağımsız denetçiyle olan ilişkisine bağlıdır.[132]

Denetim komitesinin fonksiyonları; bağımsız denetimi aşağıda sıralanan yollarlarla etkileyebilir. Bunlar:[133]

1. Yıllık bağımsız denetimi yürütecek denetim firmasının görevlendirilmesi,
2. Bağımsız denetçi ile bağımsız denetimin kapsamının görüşülmesi,
3. Bağımsız denetimin sürdürülmesi esnasında karşılaşılan başlıca problemler hakkında bağımsız dış denetçinin görüşmeye davet edilmesi,
4. Denetimin sonunda bağımsız denetçi ile birlikte bağımsız dış denetim raporu ve finansal tabloların incelenmesi.

Denetim komitesinin bağımsız denetimi gözlemleme kapsamında; bağımsız denetçilerin yıllık denetim planını, denetçilerin ulaştığı sonuçları, denetçilerin bağımsızlığını, sorumlulukların uygun şekilde yerine getirilip getirilmediğini inceler. Bağımsız denetçilere sorular sorarak, şirket yönetimi ile iç-dış denetçi ve yönetim kurulu arasında bilgi akısı sağlayarak finansal tabloların önemli yanlışlıklar taşıması riskini azaltabilir. [134]

Ayrıca bağımsız denetçiler yönetim kurulu, komite ile yaptıkları görüşme ve tartışmalar ve de iç kontrolün geliştirilmesine yönelik verdikleri öneriler yoluyla iç kontrollerin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Komite yönetim ve denetçilerle denetim sonucunu ve finansal tabloları incelemek üzere toplanır. Bağımsız denetçiler şirket işlemlerinin ve iç kontrolün iyileştirilmesi için öneriler geliştirmelidir. Komite yönetime böyle bir önerinin alınıp alınmadığını ve bu önerilere ilişkin ne tür çalışmalar yapıldığını sormalıdır. [135]

---

[132] Demirbaş, Mahmut; Uyar, Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, Nisan 2006., 192

[133] Eliuz, A, (2007), Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 25

[134] Şaban Uzay, "İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2003, 78.

[135] Demirbaş, Mahmut; Uyar, Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, Nisan 2006., 192

4.3.1.3. Denetim Komitesinin Şirket Yönetimi ve Yönetim Kurulu ile İlişkisi

Yönetim, kurumla ilgili derinlemesine bilgisi ve kurumun karşı karşıya olduğu önemli risklere ilişkin değerlendirmeleri olduğu için denetim komiteleri adına değerli bir kaynaktır. Yönetim ayrıca denetim komitesinin görevini yerine getirmesi için gerekli imkanları ve eğitimleri de sağlamaktadır. Komiteler de yönetimlere finansal raporlar ve önemli kararlarla ilgili bağımsız perspektifler sunmakta ve zorluklara karşı nasıl tedbirler alabileceğine yönelik destek olmaktadır. [136]

Denetim komitesi ile kurum yönetimi arasında karşılıklı iletişim ve işbirliğinin varlığı ve birbirlerine sağlanan yardım ve destekler komitenin profesyonel şüpheciliğine etki etmemeli, yönetimin de karışmış olabileceği hile ve suistimal gibi yolsuzluklar veya şirket yönetiminin verdiği önemli finansal kararlar gibi konularda denetim komitesi objektif tutumla yönetime sorular sorabilmelidir. Yönetim de komiteden gelecek bu tip sorulara karşı açık olmalıdır. Yönetimin komiteden gelen sorulara çok açık cevap vermemesi veya fazlasıyla savunmacı yaklaşımı denetim komitesi için riskli durum sayılmalıdır.

Yönetimin sorumluluğunun bittiği ve denetim komitesinin sorumluluğunun başladığı noktalarda yönetim ve denetim komitesi arasında çatışma yaşanabilir. Yönetim önemli bir kararı verdikten sonra komiteye bilgi vermenin yeterli olacağını düşünürken komite, yönetimin bu kararı vermeden önce kendisine danışması gerektiğini düşünebilir. Çatışma ne konuda olursa olsun bu tip durumlar memnuniyetsizliğe hatta ilişkinin kopmasına neden olabilir. Dolayısıyla, yönetimin önemli kararlar öncesinde komite başkanına bilgi vermesi daha uygun olacaktır. Hangi kararların önemli karar olabileceği konusunda yönetim ve komite arasında uzlaşma sağlanması gerekir.[137]

Yönetim kurulu bir işletmede en üst yönetim ve kontrol birimi olarak görev yapar. İç denetim ve iç kontrol ile ilgili raporların ve bilgilerin çoğunluğu yönetim kuruluna gelir. Şirketle ilgili son kararlar yönetim kurulunda verilir. Yönetim kurulunun vereceği kararın şekli ve içeriği denetim komitesinden gelecek rapor ile belirlenir. Yönetim kurulu karar sürecinde en önemli yardımı kendisine bağlı olarak çalışan denetim komitesinden alır.

[136] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 65

[137] Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, 65

Denetim komitesi, işletmede iç kontrol sisteminin gereksinimlere uygun şekilde çalışıp çalışmadığına ilişkin inceleme yaparak sonuçları yönetim kuruluna sunar. Denetim komitesi yönetim kurulunun şirkette yeterli bir iç kontrol sistemi kurmasını sağlarsa bu sayede yönetimin karışabileceği hile ve yolsuzluklar önlenebilir.

SPK tarafından hazırlanan ve 3 Ocak 2014 tarihli 28871 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan (II-17. 1) Kurumsal Yönetim Tebliğinde Yönetim Kurulu ile Denetim Komitesi arasındaki raporlama ve yazılı bildirimler konusu aşağıda belirtilmiştir:[138]

Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir.

Denetimden sorumlu komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

4.3.2. Denetim Komitesinin Etkinliğinin Arttırılması

Küreselleşmenin etkisini daha fazla gösterdiği son yıllarda ABD başta olmak üzere dünya genelinde görülen iflaslarda, çeşitli şirket yolsuzlukları ve muhasebe skandalları gibi olaylarda, şirketlerin iç kontrol sistemlerinin zayıflığı ve iç denetim fonksiyonunun olmaması önemli bir etken olmuştur. Yaşanan iflaslar, yolsuzluk ve skandalların piyasalarda yarattığı güvensizlik ortamı bir tarafa ülke ve dünya ekonomilerinde yarattığı finansal sarsıntılar ve krizler şirketlerdeki iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini arttırma çabalarının yoğunlaşmasına neden olmuştur.

[138] SPK 3 Ocak 2014 (II-17. 1) Kurumsal Yönetim Tebliği, EK-1 Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, Md. 4. 5. 9. Denetimden Sorumlu Komite

Bu çabalar, şirketlerdeki iç kontrol ve iç denetimin başarı şansını, etkinliğini artıran denetim komitesini on plana çıkarmıştır.

Denetim komitesi, iç denetimin etkinliğini; yönetim kurulu, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler ile olan ilişkisini kuvvetlendirerek sağlayacaktır. Ayrıca denetim komitesinin iç denetim etkinliğini sağlayabilmesi için sahip olması gereken özellikler ve birtakım kriterler vardır. Bu kriterler; [139]

- Bağımsızlık,
- Uzmanlık,
- Üyelerin eğitimi,
- Denetim komitesi yönetmeliği ve
- Toplantı yapısıdır.

4.3.2.1. Denetim Komitesinin Bağımsızlığı

Denetim komitesi üyeleri oldukça önemli ve kritik alanlarda sorumlu olarak karar vermek durumunda kalmaktadır. Komite temelde şirket yönetiminden gelen raporları, şirketin iç kontrol yapısını, muhasebe işleyişini, iç ve bağımsız denetimin etkinliğini ve şirketin risk yapısını değerlendirerek karar almak durumundadır. Bu kararları hissedarları ve diğer ilgilileri etkileyeceğinden komitenin hiçbir etki altında kalmadan, hiç kimseden çekinmeden ve çıkar çatışmasına girmeden karar alması gerekir. Bu nedenle üyelerin bağımsızlık derecesi önemli bir konu olarak görülmektedir. Üyelerin bağımsızlıklarının sağlanması için komiteye seçilecek kişilerin özellikle yönetimden tamamen bağımsız olması gerekir. [140]

4.3.2.2. Denetim Komitesinin Uzmanlığı

Denetim komitesinin etkinliğinin arttırılmasında önemli unsurlardan birisi de komite üyelerinin rol ve sorumluluklarını tam olarak anlaması ve bu rol ve sorumluluklarını yerine getirebilecek deneyim ve eğitime sahip olmalarıdır. Komite üyelerinin muhasebe ve finans konularında tecrübeli ve eğitimli olması finansal tabloların hazırlanmasında

[139] Eliuz, A, (2007), Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 104
[140] Uyar, a.g.e., 98-99

önemli olan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ile denetim ilke ve standartlarını anlama ve uygulama konusunda genel bilgi seviyesine sahip olması ve finansal tabloları anlayabilmek demektir. Bununla birlikte üyelerin muhasebe ve finans bilgi ve tecrübesi dışında şirket organizasyonu içinde üretim, pazarlama, insan kaynakları ve diğer bölümler ile ilgili olarakta tecrübe ve birikime sahip olması önemlidir. Denetim komitesine aday üyelerin muhasebe ve diğer alanlarda deneyimleri olmasa da bu konularda daha sonra eğitim ile bilgi seviyeleri uygun hale getirilmelidir. Üyelerden en az birinin muhasebe ve finans konusunda yöneticilik tecrübesinin bulunması gereklidir.

Denetim komitesi yönetim kurulunun gözetim ve denetim görevini yerine getirmesi konusunda yönetim kuruluna bağlı olan bir oluşumdur ve yönetim kuruluna danışmanlık yaparak birçok konuda yardımcı olup yol gösterme işlevi görür. Bu nedenle komite üyelerinin şirketin faaliyet konusu ve iş modellerini bilmesi, içinde bulunulan sektörü tanımaları, işletme geçmişini bilmeleri faaliyetlerini ve stratejilerini anlamaları, en az bir üyenin muhasebe ve finans konularında uzman olması, şirketin karşı karşıya bulunduğu riskler konusunda değerlendirme yapabilecek bilgi düzeyine sahip olmaları gereklidir.

4.3.2.3. Denetim Komitesinin Toplantı Yapısı

Denetim komitesinin iç denetim etkinliğini sağlayabilmesi için sahip olması gereken özellikler ve kriterlerden birisi de gerçekleştirmesi gereken toplantılar ve bu toplantıların yapısıdır. Şirketin denetim etkinliğinin yönetim kurulu adına ve ona bağlı olarak denetimi ve gözetiminden sorumlu olan denetim komitesinin hiç toplantı yapmaması veya toplantı süresini çok kısa tutması etkili bir gözetim ve denetim yapması olanaklı değildir. Denetim komitesi toplantılarının yapılma sıklık derecesi komitenin etkinliğini belirleyen ve etkileyen önemli unsurlardan biridir.

Denetim komitesinin sık aralıklarla toplantılar yapması yerine komite üyelerinin toplantı gündemine ilişkin konulara önceden hazırlanarak ve gündemde yer verilen konulara ilişkin önceden bilgi elde ederek ve hazırlanarak toplantılara katılım sağlaması etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Toplantılardan beklenen faydanın sağlanabilmesinin önemli koşullarından birisi de toplantı gündeminin komite hedeflerine uygun şekilde ayrıntılı olarak belirlenmiş olmasıdır. Toplantı gündeminin toplantıdan önce komite üyelerine ulaştırılması verimli toplantılar için gerekli önemli bir unsurdur.

Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir. [141]

4.3.2.4. Denetim Komitesi Yönetmeliği

Bilindiği üzere yönetmelikler kanunların daha açık ve ayrıntılı şekilde nasıl uygulanması gerektiğini açıklayan belgelerdir. Halka açık işletmelerde denetim komitesi üyelerinin görev ve sorumluluklarının ayrıntılı olarak belirtildiği, organizasyon yapısı içerisinde kimin ne yapması ve hangi sorumlulukları ne zaman ne şekilde yerine getirmesi gerektiği konusunda bir yönetmeliğin bulunması ve bu yönetmeliğe uyum sağlanması denetim komitesinin etkinliğini arttıran unsurlar arasında yer alır. Oluşturulan yönetmelik en az yılda bir gözden geçirilmelidir ve güncelliği revize edilmelidir.[142]

Komitenin işletmenin içinde bulunduğu kritik sorunları değerlendirmede az bir zamanı vardır. Bu sorunları çözmede en önemli yol yazılı bir denetim komitesi yönetmeliği oluşturmaktadır. İyi oluşturulmuş bir yönetmelik komitenin görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesinde ve kaynakların verimli kullanılmasında etkin bir araç olacaktır. [143]

4.3.2.5. Yeni Üyelerin Eğitimi

Denetim komitesinin gözetim ve denetim rol ve sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için hem mevcut üyelerinin hem de komiteye yeni katılacak üyelerinin yerine getirecekleri görevler ile ilgili oryantasyon ve gelişim eğitimlerine tabi tutulması komitenin etkin çalışması açısından yerinde olacaktır. Şirket işlem ve

---

[141] SPK 3 Ocak 2014 (II-17. 1) Kurumsal Yönetim Tebliği, EK-1 Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, Md. 4. 5. 9. Denetimden Sorumlu Komite, 20

[142] Saraç, H, (2018), Denetim Komitesi Etkinliğinin İncelenmesi:;Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Kapsamındaki Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Türkiye, 109

[143] Demirbaş Mahmut; Uyar, Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Denetim Komitesi, *Güncel Yayıncılık,* Nisan 2006.

faaliyetlerini anlamak, şirket yönetimi ve denetçilerle iyi bir iletişim kurmak ve birlikte çalışmak için komite üyelerinin eğitimine gereken önem yeterince verilmelidir.

Denetim komitesine kabul edilecek yeni üyelerin nitelikleri, becerileri ve doğal yetenekleri değerlendirilmeli ve üyeler için geniş bir işletme yönetimi eğitimi, finansal yönetim, kurumsal yönetim, risk yönetimi, parasal işlemler ve kontroller, muhasebe ve kurumsal raporlamadaki gelişmeler, sektörel gelişmeler, politika ve stratejiler, kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmeler gibi konularda eğitimler verilmesi uygun olacaktır.

Denetim komitesi üyelerinin ve komitede görev yapacak yeni üyelerin kendilerinden beklenen rol ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirebilmesi için tüm üyelerin şirkete, iç denetim ve bağımsız denetime ilişkin unsurlar hakkında sürekli olarak kapsamlı bir bilgilendirme ve eğitim sürecinden geçirilmeleri verimli ve etkin çalışmalarının itici gücü olacaktır.

BÖLÜM 5. KURUMSAL YÖNETİM, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Tezin beşinci bölümünde kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç denetim ile ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmakta olup, "Kurumsal Yönetim", "Risk ve Risk Yönetimi", "Kurumsal Risk Yönetimi" konularına yer verilmiştir.

5.1. 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. [144] ABD'de 2001 yılı ve sonrasında meydana gelen Enron, WorldCom gibi şirket ya da muhasebe skandalları ile akabinde İtalya'da vuku bulan Parmalat skandalı ve ardından da 2008 küresel kriziyle ortaya çıkan benzeri skandallar, kurumsal yönetim ve muhasebe standartları etkileşiminin sadece az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için değil, gelişmiş piyasa ekonomileri için de önemini devam ettireceğini göstermiştir.

5.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Dünyada finans piyasalarını düzenleyen kurumlar ve konu ile ilgili uzmanlar, kurumsal yönetim ile ilgili farklı tanımlar geliştirdikleri için kurumsal yönetimi açıklamaya yönelik tek bir tanım yapmak oldukça güçtür. Bu tanımlara bakıldığında kurumsal yönetim kavramının şirketlerin ve kurumların yönetim ve faaliyetlerinin kontrol edildiği bir sistemi belirtmek için kullanıldığı görülmektedir. Dar anlamda kurumsal

[144] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 2

yönetim; hissedarların haklarının şirket tarafından tanınması ve bu hakların etkin olarak kullanılmasına imkan veren şirket yönetim anlayışını ifade etmektedir.[145]

Şirketlerde kurumsal yönetim konusunda sorumlu organ olarak yönetim kurulu olarak gözükse de kurumsal yönetimi sadece yönetim kurulu tarafından yerine getirilen faaliyetler olarak görmek yeterli bir yaklaşım değildir. Bu bakımdan kavramın daha geniş bir bakış açısıyla tanımlanma gereksinimi ortaya çıkmış ve kurumsal yönetim; yönetim kurulu, pay sahipleri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistem olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Kısaca, kurumsal yönetim bit şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri yani paydaşları (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kurumları, toplum, devlet vb.) arasındaki ilişkiler dizinidir.

Dünya bankası kurumsal yönetimi; "bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar" olarak tanımlarken, OECD kurumsal yönetimi; "şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem" olarak izah etmektedir.[146]

5.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı

Kurumsal yönetimin temel amacı; bir şirkette yönetim kurulu, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kreditörler, toplum, devlet ve diğer menfaat sahipleri (paydaşlar) arasındaki çıkar çatışmalarını önleyerek, paydaş amaçları arasında denge kurulmasını sağlamaktır.

5.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı

Her ne kadar kurumsal yönetim anlayışına temel teşkil eden konuların Avrupa, ABD ve Japonya'da 19. Yüzyıldan bu yana tartışıldığı ifade edilse de, ilk defa 1976'da ABD'de sermaye piyasalarını düzenleyen otorite olarak "SEC (Securities and Exchange Comission)"in reform gündeminde 1980'li yıllardan itibaren günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlamıştır. 1990'lı yıllarda ise kamuoyunun gündemine yoğun bir biçimde girmeye başlamıştır. Özellikle, 1997 yılında yaşanan Güneydoğu Asya Krizi'nin ardından çeşitli uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

[145] Aktaş, R., Doğanay, M., Murat, A., Başçı, E. S., (2013), Finansal Yönetim, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayını, Sakarya, Türkiye, (Kurumsal Yönetim, 13)
[146] Aktaş, a.g.m., 13

(OECD) ile bu iki örgütün özel sektör katılımcılarının da katılımı ile oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF)) kurumsal yönetime ilişkin çalışmalara başlamıştır. Konuyla ilgili gelişmeler bu şekilde olmakla birlikte, kurumsal yönetim kavramının özellikle son yıllarda daha fazla önem kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumsal yönetim kavramının toplumun her kesiminin ilgilendiği bir konu haline gelmesinin temel nedeni, şirketlerin yönetimlerinde gözlemlenen hile, yolsuzluk ve suistimaller ile bunun sonucu olarak ortaya çıkan finansal skandallar ve başarısızlıklardır.[147]

5.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi

Ekonomik yaşamda meydana gelen hızlı değişim, teknolojideki gelişmeler ve globalleşme olgusu yasa ve diğer mevzuat düzenlemelerinin uygulamaların gerisinde kalmasına neden olmuştur. Yasal altyapının gelişmiş ve düzenleme süreçlerinin esnek olduğu ülkelerde bile yasal düzenlemeler ile uygulama arasında farklılık ve uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi farklılık ve uyumsuzlukların ortadan kaldırılması için yapılacak düzenlemeler ise çeşitli nedenlerle zaman alabilmektedir. Şirketlerde yönetim organı olarak yönetim kurullarına bağlı olarak çalışan komisyon ve komitelerin oluşturulması, çalışma usul ve yöntemlerinin belirlenmesi ve çalışma sonuçları ile ilgili performans değerlendirmelerinin yasalar ile düzenlenmesi, her şirketin yapısal farklılıkları ve farklı koşulları nedeni ile verimli olmamaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları bu aşamada önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. Yapısı gereği kurumsal yönetim uygulamaları daha esnek olup iş dünyasının gerçeklerine ve piyasa koşullarına bağlı olarak gözden geçirilmesi ve yeniden kurgulanıp revize edilmesi daha kolaydır.

Özellikle, 1997 yılında yaşanan Güneydoğu Asya Krizi'nin ardından çeşitli uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile bu iki örgütün özel sektör katılımcılarının da katılımı ile oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF)) kurumsal yönetime ilişkin çalışmalara başlamıştır. Konuyla ilgili gelişmeler bu şekilde olmakla birlikte, kurumsal yönetim kavramının özellikle son yıllarda daha fazla önem kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumsal yönetim kavramının toplumun her kesiminin

[147] Aktaş, a.g.m., 13

ilgilendiği bir konu haline gelmesinin temel nedeni, şirketlerin yönetimlerinde gözlemlenen hile, yolsuzluk ve suistimaller ile bunun sonucu olarak ortaya çıkan finansal skandallar ve başarısızlıklardır.

ABD'de 2001 yılı ve sonrasında meydana gelen Enron, WorldCom gibi şirket ya da muhasebe skandalları ile akabinde İtalya'da vuku bulan Parmalat skandalı ve ardından da 2008 küresel kriziyle ortaya çıkan benzeri skandallar, kurumsal yönetim ve muhasebe standartları etkileşiminin sadece az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için değil gelişmiş piyasa ekonomileri için de önemini devam ettireceğini göstermiştir. Özellikle Enron ve WorldCom'un dış denetçisinin o dönemin en büyük danışmanlık ve dış denetim firması olan Arthur Andersen firması olması ve bu firmanın yaşanan muhasebe skandallarından sonra piyasadan çekilmek zorunda kalması, kurumsal yönetim ve uygulamalarını daha ilgi çekici hale getirmiştir.

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.

5.1.5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri konusunda ülkeler arasında tek tip uygulama modeli bulunmamaktadır. OECD'nin belirlemiş olduğu ilkeler zorunlu nitelikte ilkeler değildir. Her ülke kendi yasal düzenleyici yapısı içinde kurumsal yönetim ilkelerini belirleyebilmektedir. OECD kurumsal yönetim ilkeleri, gönüllü uygulamayı esas almaktadır. OECD, üye ülkelere söz konusu düzenlemeleri yaparken esnekliğe vurgu yapmakta ve düzenlemelerde sektörün içindeki rekabet koşullarının ve olası tepkilerin dikkate alınmasını tavsiye etmektedir. OECD kurumsal yönetim ilkeleri incelendiğinde kurumsal yönetimin dört temel kavramı karşımıza çıkmaktadır. [148] Bunlar;

- Eşitlik-Dürüstlük
- Şeffaflık
- Hesap Verilebilirlik
- Sorumluluktur.

Bu kavramlardan özellikle eşitlik ve şeffaflık büyük önem taşımaktadır.

[148] Aktaş, a.g.m., 19

5.1.5.1. Eşitlik-Dürüstlük İlkesi

Eşitlik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde tüm paydaşlara eşit davranmasını ve muhtemel çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder. Tüm paydaşların sözleşmelerden ve kanundan doğan haklarının gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasını ifade eder. Bu ilke gereğince tüm pay sahipleri arasında hem de ortaklık yönetimi ile tüm menfaat grupları arasında ortaklık ile ilgili hiçbir faaliyette dürüstlük kurallarına aykırı bir şekilde ayrım yapılmayacaktır.

5.1.5.2. Şeffaflık (Kamuyu Aydınlatma) İlkesi

Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler haricinde şirket ile ilgili tüm finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolayca erişilebilir bir biçimde kamuoyuna duyurulması demektir. Şeffaflık ilkesi ile şirketlerin kamuyu aydınlatmalarının geliştirilmesi, şirket ile menfaat ilişkisi içinde bulunan kesimlere bilgi akışının artırılması ve hızlandırılması amaçlanmıştır. Piyasa katılımcıları birtakım nedenlerle istenilen düzeyde bilgiyi sağlamakta isteksiz olabilmektedir.[149] Bunun başlıca nedenleri şunlardır:

- Bilginin toplanması, kamuya duyurulması ve ilgili gruplara ulaştırılması işlemlerinin kaynak ve zaman gibi maliyetlerinin olması
- Stratejik nedenler (rekabette zarar getireceği düşüncesi)
- Ekonomik verimliliğin düşmesi vb.

Ulusal muhasebe standartları ve bilgilendirme standartları mali tabloların güvenilirliği ve karşılaştırılabilirliği iyileştirerek şeffaflığı artırmaktadır.

5.1.5.3. Hesap Verilebilirlik (İç Sorumluluk) İlkesi

Hesap verilebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin paydaşlara karşı hesap hesap verme zorunluluğunu ifade eder. Hesap verilebilirlik temelde, alınan karaların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir.

[149] Aktaş, a.g.m., 20

5.1.5.4. Sorumluluk (Dış Sorumluluk)İlkesi

Sorumluluk; şirket yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini içerir.

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 edilen husus, anonim ortaklığın eğitim, insan hakları, çevre kirliliğinin önlenmesi gibi daha geniş bir alana yayılan sosyal sorumlulukları bulunan bir kurum olduğudur.

Her ülkede sermaye piyasaları düzenleyici kuruluşları, ülkelerindeki kurumsal yönetim ortamını iyileştirerek sermaye piyasalarını güçlendirmeye ve uluslararası sermaye çekmeye çalışmaktadır. Ülkemizde de SPK, uluslararası finansal yatırım kararlarında kurumsal yönetim kalitesinin önemli olduğuna dikkat çekmekte ve bu ilkelerin uygulanmasının sermaye piyasamızın küresel finansal sistemin bir parçası olarak yapılandırılmasında ve uluslararası piyasalardan fon sağlanmasında etkili olduğunu öne sürmektedir. SPK, peş peşe yayınladığı 56, 57, 60, 61 ve 63 sayılı tebliğlerle 2003 yılında hukuk yazınında esnek yasa olarak da adlandırılan "uygula uygulamıyorsan açıkla" yaklaşımı ile yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ)"ni yenilemiş ve önceki uygulamanın aksine ilkelerin bir kısmının uygulanmasını halka açık şirketlere zorunlu hale getirmiştir. Bu ilkelerin bazıları ise tavsiye niteliğinde olup uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır.[150]

5.1.6. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerde paydaş haklarının korunması ve analizi orta ve uzun vadede hisselerin değerlerinin artmasına yardımcı olacaktır. 60 Kurumsal yönetim, sadece söz konusu 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.[151]

---

[150] Aktaş, a.g.m., 20

[151] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 20

Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir:

- Düşük sermaye maliyeti
- Finansman imkânları ile likiditede artış
- Krizleri kolay atlatabilme ve sermaye piyasasından dışlanmama
- Daha iyi performans gösterme
- Daha yüksek şirket değeri
- Daha yüksek kar
- Daha yüksek satış büyüme oranı
- Daha yüksek hisse senedi getirisi
- Daha az risk

Kurumsal yönetim uygulamaları (KY) yönetici hissedarlar veya hâkim ortaklar diğer paydaşlar arasındaki çıkar çatışmasına çözüm bulmaya yöneliktir. Her ne kadar ekonominin hızlı büyüdüğü dönemlerde bu çıkar çatışması daha az gözlense de ekonomik büyümenin yavaşladığı dönemlerde söz konusu çıkar çatışması yeniden ön plana çıkmakta ve çoğunlukla da hâkim ortaklar lehine çözülmektedir. Çıkar çatışmalarını önleyemeyen KY uygulamasının makroekonomik dengeleri zayıflatacağı açıktır. Çarpık kurumsal yönetim uygulaması ekonominin bütünü açısından önemli negatif dışsallık kaynağı oluşturmaktadır. Bu yüzden başarılı KY yapısı ülkeye;[152]

- Ülke imajının iyileşmesi
- Sermayenin yurt dışına kaçışının önlenmesi
- Sermaye yatırımlarının artması
- Ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması
- Krizlerin daha az zararla atlatılması
- Kaynakların daha etkin kullanılması
- Refahın artırılması ve sürdürülmesi gibi önemli katkılarda bulunabilmektedir.

5.2. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

Risk, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu olası kayıplardır. Bu tanımı ile riskin, hem şirketin mevcut varlıklarını, hem de gelecekteki büyüme fırsatlarının geliştirilmesini içerdiği ifade

[152] Aktaş, a.g.m., 18

edilebilir. Risk Yönetimi sadece olumsuzluklardan kaçınmayı değil, aynı zamanda olumlu bir şeyler elde etmeyi de hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile olumsuzluklara karşı savunmanın yanı sıra fırsatlara karşı hazır olmayı da risk yönetimi ile sağlamak mümkündür. [153]

5.2.1. Risk Kavramı

Risk, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu olası kayıplardır. Bu tanımı ile riskin, hem şirketin mevcut varlıklarını, hem de gelecekteki büyüme fırsatlarının geliştirilmesini içerdiği ifade edilebilir.

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.[154]

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.[155]

Risk kavramı ile günlük hayatta daha sık karşılaşılmasının nedeni, dünyanın her geçen gün daha yoğun bir fırsatlar evrenine dönüşmesi ve buna bağlı olarak daha fazla tehdit unsuru içeriyor olmasıdır. Risk kavramının, "gelecekte ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler" şeklindeki tanımı, bu gerçeğe işaret etmektedir. [156]

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın, zararın veya kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanabilir. Risk, gelecekte oluşabilecek sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder.[157]

---

[153] Uzun, A. K., (2011) "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim" KALDER Önce Kalite Dergisi, Sayı 151 Mart-Nisan, 1

[154] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 22

[155] Parlakkaya R., Finansal Türev Ürünler ile Mali Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları, Birinci baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, 6.

[156] Derici, O., Tüysüz, Z., Sarı, A., "Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması", Sayıştay Dergisi, sayı:65, Ankara, 2007, 151.

[157] Fıkırkoca, M., " Bütünsel Risk Yönetimi", Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, 24.

Risk; bir yatırımın gerçekleşen getirisinin beklenen getirisinden farklı olma şansıdır. Farklı yatırımcıların, kendi portföylerinin yapısına göre farklı endişeleri olabilir. Bir emeklilik fonu, riski, yükümlülüklerini yerine getirememek olarak görebilir. Bir portföy yöneticisi, portföyüne gösterge olarak aldığı endeksten sapmayı risk olarak düşünebilir. Bireysel yatırımcı, para kaybedebileceği her durumu riskli olarak algılayabilir.

Belirsizliğin olduğu ortamlarda mutlaka risk vardır. Risk, aşağıdaki gerçeklerle karakterize edilir:[158]

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

5.2.2. Risk Kültürü

Risk kültürü risklerin yönetilmesine yönelik yönetici ve çalışanların risk kararlarını şekillendiren mevcut değer ve davranış sistemidir, her koşulda ve karşılaşılan riskler karşısında nasıl davranılacağını şekillendirir. Risk kültürü, belli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup tarafından (örgüt çalışanları gibi) risk hakkında paylaşılan değerler, inançlar, bilgi, tutum ve anlayış olarak ifade edilmektedir.[159]

Risk kültürünün temel özelliği risklerin yönetilmesine örgüt çapında bütünsel olarak yaklaşılmasıdır. Kurumsal Risk Yönetimini içeren bir risk kültürü kapsamında, örgüt çapında mevcut ve olası risklerin belirlenmesi, tanımlanması, anlaşılması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi bulunmaktadır. Riskin kültürünün örgütlerde bulunmasının faydaları; organizasyonel amaçların başarılmasında makul güvence elde etme, daha stratejik düşünme, doğru projeksiyon; tepkisel yönetimden uzaklaşıp, proaktif yaklaşıma taşınma; rekabet üstünlüğü sağlama, risklerdeki fırsatları teşhis etme olarak özetlenebilir. [160]

Ortaya çıktığında hedeflerin gerçekleştirilmesini zafiyete uğratacak ihtimallere "Risk" denilmektedir. Büyüklüğüne bakılmaksızın her örgüt için riskler mevcuttur ve önemli olan bu riskleri sıfırlamaya çalışmak değildir. Önemli olan risklerin farkında olunması ve

[158] Fıkırkoca, a.g.e., 24-25
[159] Görmen, M. , (2018), "Örgüt Kültürü ile Risk Kültürü Arasındaki İlişkinin incelenmesi", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, 125
[160] Görmen, a.g.m., Cilt:7, Sayı:14, 122

yönetilebilir bir seviyede tutulmasıdır. Bunun için de karşılaşılabilecek riskler bilinmeli, ölçülmeli ve yönetilmelidir. Kurumlar için risk yönetimi olmazsa olmazdır. Risklerini tanımlamayan, ölçmeyen/ölçemeyen, yönetmeyen/yönetemeyen kurumların uzun vadede kalıcı olmaları zordur. Risklerin yönetilebilmesi için öncelikle ölçülebilmesi ve bunun için de gerekli çalışmaların yapılması gerekir. Risk kültürü risklerin yönetilmesine yönelik yönetici ve çalışanların risk kararlarını şekillendiren mevcut değer ve davranış sistemidir, her koşulda ve karşılaşılan riskler karşısında nasıl davranılacağını şekillendirir. Risk kültürü, belli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup tarafından (örgüt çalışanları gibi) risk hakkında paylaşılan değerler, inançlar, bilgi, tutum ve anlayış olarak ifade edilmektedir.[161]

5.2.3. Risk Planlama

Risk yönetimi, zararların olmasını engelleyecek önlemleri almak, ortaya çıkabilecek zararlar için ölçme yöntemi kullanmak, üst yönetime bilgi verme sistemini meydana getirmek ve dönüş gerektiren hallerde hızlı karar almayı sağlayan sistemleri kurmak anlamına gelmektedir. [162]

Belirsizlikleri ve belirsizliğin doğuracağı negatif etkileri daha kabul edilebilir bir seviyeye getirmeyi sağlayan disiplin risk yönetimidir. Ayrıca sorunların ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Sorun haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce, risklerin tespit edilmesini ve risklerin oluşma ihtimalini ve/veya etkisini en aza indiren faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini içermektedir. [163]

Risk yönetimi ve gözetimi yönetim kurulu tarafından yerine getirilmektedir ancak bu sürecin düzenlenmesi ve denetlenmesi denetim komitesi tarafından yerine getirilmelidir. Denetim komitesi, şirket içerisindeki risk yönetim ve prosedürlerini, iç kontrolün etkinliği ve süreçlerini, yasal düzenlemelere uyum konusundaki riskleri değerlendirerek işletmenin risklerini asgari düzeye düşmesini sağlar etkin bir denetim ortamı sunarak denetim kalitesinin artmasında rol oynar.

TTK, halka açık olan şirketlerde oluşan risklerin erken tespit edilmesi noktasında ayrı bir komite kurulması zorunluluğunu getirmiştir. Halka açık olmayan şirketlerde ise bağımsız denetçinin gerek görmesi durumunda bu komite kurulabilir. SPK, risk yönetim

[161] Görmen, M., a.g.m., Cilt:7, Sayı:14, 125
[162] TC Ziraat Bankası A.Ş., Risk Yönetimi Grubu Görev Yönetmeliği, 2001, 49.
[163] Fıkırkoca, a.g.e., 14

komitesi kurulmadığı takdirde görevlerinin kurumsal yönetim komitesi tarafından yerine getirilmesini zorunlu kılar.

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 bildirimin nasıl yapılacağı planlama sürecinde belirlenmesi gereken temel faaliyetlerdendir. [164]

Risk planlama sürecinin çıktısı olarak üç tür plan hazırlanır:[165]

- Risk Yönetim Planı
- Risk Azaltma Planları
- Önlem Planları

5.2.3.1. 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. [166]

5.2.3.2. Risk Azaltma Planları

Risk azaltma planında, risklerin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi hesaplanması, oluşma olasılığı ve sonuca etkilerini en aza indirgemek amacıyla yürütülmesi gereken faaliyetler, bu faaliyetlerin ne zaman ve kimler tarafından yürütüleceği kısaca organizasyon yapısı belirlenir.

[164] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 26
[165] Fıkırkoca, a.g.e., 165
[166] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 27

5.2.3.3. 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. [167]

5.2.4. Risk Türleri

Bir şirketin karşılaşabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin 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 riskleri. Bu risk kategorilerini kesin çizgiler ile birbirlerinden ayırmak doğru değildir. Örneğin bir kredi riski; sonuçları itibari ile finansal risk, nedenleri itibari ile operasyonel bir risk olarak algılanabilir. [168]

Riskleri sınıflandırmak demek uygulamada da aynı sırayı izlemek anlamına gelmez işletme yönetimi iç kontrol sistemi aracığıyla kurum için en öncelikli olan riskten başlayarak tüm kategorileri sıralar.

5.2.4.1. Finansal Riskler

Finansal riskler kurumun finansal konumunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler öncelikli olarak kredi, faiz, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskleri içermektedir.

5.2.4.2. Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler bir organizasyonun temel iş etkinliklerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Tedarik, satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerdendir.

---

[167] Fıkırkoca, a.g.e., 169

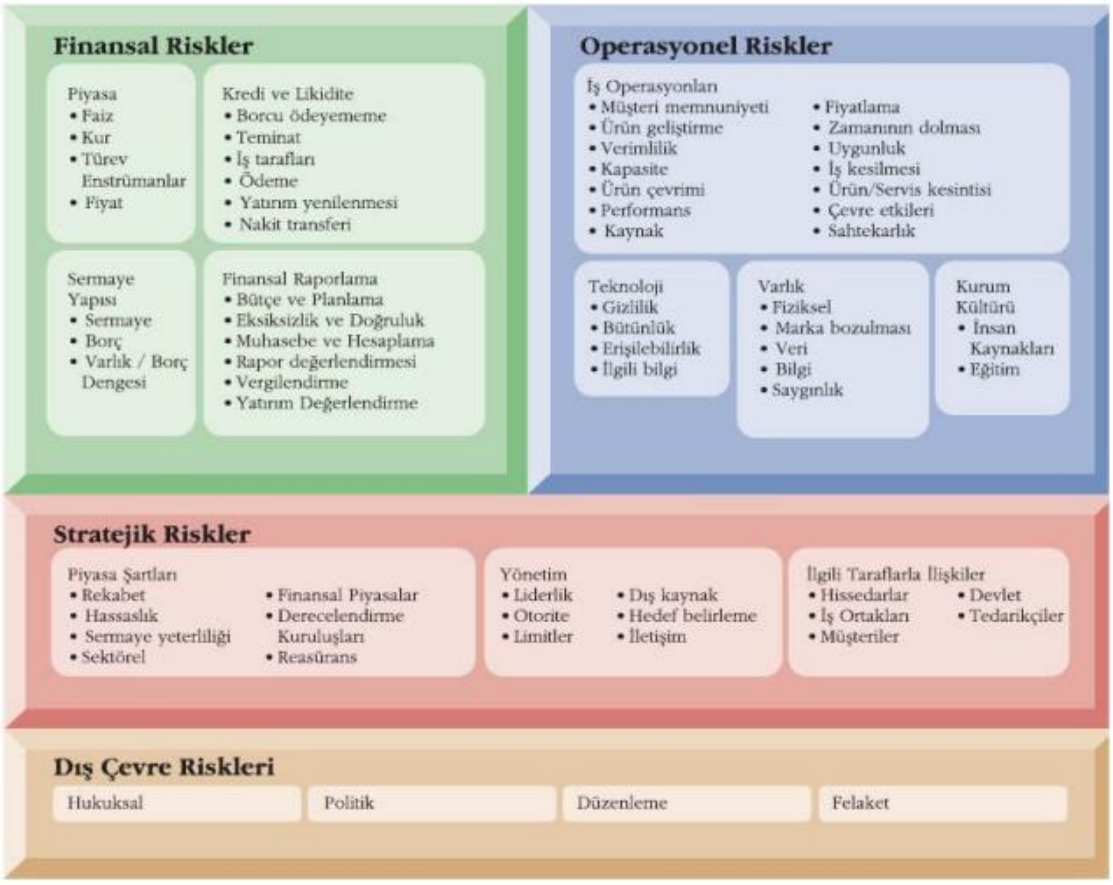
[168] TÜSİAD Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452)s. 19-20.

5.2.4.3. Stratejik Riskler

Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler stratejik riskler kapsamındadır. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.

5.2.4.4. Dış Çevre Riskleri

Bu kategoride yer alan riskler kurumun etkinlik süreçlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak kurumu etkileyen risklerdir. Yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.



Şekil 5.1 Örnek Risk Modeli (Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 21)

5.2.5. Risk Yönetimi

Risk yönetimi son yıllarda çok telaffuz edilmesine rağmen risk yönetiminin elemanları olan risk tanımlaması, risk değerlendirmesi, risk kontrolü ve risk finansmanı insanoğlunun kendisi kadar eskiye dayanan konulardır. İnsanoğlu çok eskiden beri kendisine zarar veren, ailesine ve mal varlığına tehdit oluşturan tehlikeleri değerlendirmek ve tanımlamak için çabalamıştır. Dolayısıyla risk yönetiminin pratikte uygulanması çok da yeni değildir. Bugüne kadar gelmiş olan her kültür, risk yönetiminin elemanlarını pratikte uygulamış ve uygulamaktadır. Modern risk yönetimi ise, eskiden beri süregelen bu uygulamalara yeni bir yapı ve bakış getirmektedir. [169]

Risk yönetimi tabiri ilk kez 1950'li yılların sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmaya başlanmıştır. Risk yönetimi olasılık planlamasını da beraberinde getirir. Sürekli olarak "eğer olursa ne olur", "ya olursa" sorularının yinelenmesidir. Risk yönetimi ilk zamanlar sigortacılıkla beraber ele alınmış ve sigortacılık içinde yer almıştır. İlk zamanlar sigortacılık ile risk yönetimi birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Risk yönetimi günümüzde üç farklı şekilde algılanmaktadır. Geniş bakış açısı; risk yönetimi ve yöneticisi, kar ve zarar riskini üzerine alan bir müteşebbis gibi görünür. Dar bakış açısı; bu bakış açısına göre ise risk yönetimi bir sigortacı olarak görünür. Orta bakış açısı; yukarıdaki iki bakış açısının bir sentezi niteliğindedir. [170]

5.2.6. Risk Yönetiminin Önemi

Risk yönetimi kavramının küresel düzeyde ülkelerin ve toplumların her kesiminin ilgilendiği bir konu haline gelmesinin temel nedeni, herhalde şirketlerin yönetimlerinde gözlemlenen suiistimaller ile bunun sonucu yaşanan skandallar ve mali başarısızlıklar sonucu küresel düzeyde etkileri olan krizlerdir. Şirketlerin yönetimlerinin yol açmış olduğu ve etkileri küresel olabilen skandallar ve krizler önemli risk unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple risk yönetiminin önemi son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bu gelişmenin temel sebepleri piyasalardaki değişkenlik, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, işlem hacmindeki artış ve türev araçlarındaki gelişimler olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir.

---

[169] Emhan, A., "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, 212-213*

[170] Emhan, a.g.e., 212-213

5.2.6.1. 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 Avrupa Birliği'ndeki gelişmeler, Çin'in bir ekonomik güç haline gelmesi gibi piyasalardaki oynaklığı artıran etkenler olmuştur.

5.2.6.2. 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. 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.

Ayrıca, veri denetim ve analizine yönelik olarak danışmanlık hizmeti veren ve finansal kurulusun 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.[171]

5.2.6.3. 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, ilsem gören mali araçlardaki çeşitlenmenin de etkisi olmuştur.[172]

[171] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 30-31
[172] Günbey, a.g.e., 31

5.2.6.4. 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 satıma 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.[173]

Finansal sistemde yer alan aktörlerin arayışları ile 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. Bu finansal araçları iyi kullanabilen kurumlar başarılı oldular. Finansal çeşitlilik sonucu gelişen türev araçlar fırsatlar ile birlikte çeşitli risklerin önem derecelerinin değişmesine de neden olmuştur.

5.2.7. Risk Yönetiminin Unsurları

Etkili bir risk yönetiminin temel yapısı, risk yönetiminin ve risk yönetim kültürünün örgüt içerisinde tüm kademelerdeki çalışanlar tarafından farkındalığı ve benimsenmesidir. Organizasyon içindeki insan faktörü risk yönetimi ve risk konusunda en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan faktörüne ilave olarak organizasyon altyapısı ve karar destek mekanizmaları da diğer önemli unsurlardandır. Organizasyonun fiziki koşulları teknik yapısı ve kullandığı teknoloji ne kadar ileri olursa olsun insan faktörü temel yönlendirici ve karar verici olarak risk yönetim sürecinde yine de en önemli unsurdur.

Etkin bir risk yönetimi sisteminin temel unsurları şunlardır;

• Yönetim kurulunun ve kurula gözetim ve denetleme rol ve sorumluluğu konusunda yardımcı olan denetim komitesinin risk yönetimi sürecini oluşturması ve gözetim altında tutması,

[173] Günbey, a.g.e., 31

- Uygulama usullerinin ve risk ölçüt ve limitlerinin organizasyon çapında belirlenmesi,
- Risk ölçümü, analizi ve izleme işlevlerinin gerçekleştirilmesi,
- Organizasyon çapında etkin bir "Yönetim Bilgi Sistemi"nin mevcudiyeti,
- Organizasyon çapında entegre ve doğru verilerin mevcudiyeti,
- Kullanılan onaylanmış risk modellerinin varlığı,
- Örgütte kapsamlı iç denetim ve iç kontrol uygulamalarının bulunması,
- Kurum içinde "Risk Kültürü"nün oluşturulması.

5.2.8. Risk Yönetimi İhtiyacı

Organizasyonlar sürekli ve hızlı değişim, artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar, yaşanan şirket skandalları, yasal zorunluluklar, gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörlerin yarattığı belirsizlikler ile mücadele etmek için etkin iş çözümlerine ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu etkin çözüm yollarından biri de kurumsal risk yönetiminin organizasyonun süreçlerine dahil edilmesidir. Bu faydaların elde edilmesi doğru KRY yapısının tesis edilmesi ve etkin KRY uygulamaları ile mümkündür.

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketlerin, kurumsal risk yönetimine öncelik verdiği görülmektedir. Hem mevcut varlıkların korunmasına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek, uzun vadede yüksek başarı ve verimlilik sergilemek için şirketlerin önceliğini oluşturur. Yönetici ve yönetim kurullarını risk yönetimi konusunda bilinçli olmaya zorlayan çok sayıda etken bulunmaktadır. En önemli etken, son dönemlerde yaşanan küresel mali bunalımdır. ABD ve Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde yaşanan bunalımın ulaştığı boyutlar risk yönetimi ve denetimin önemini bir kez daha çok ciddi şekilde gündem konusu yapmıştır. [174]

Bir kurumda risk yönetimine olan ihtiyacı aşağıdaki başlıklarda özetlemek mümkündür:[175]

Kurumun varlığının ve/veya faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesi*:* Risk yönetimi, bir kurumun muhtemel kayıplarının gerçekleşme olasılığını ve etkilerini faaliyetlerinin

[174] Ali Kamil Uzun, "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", *Önce Kalite Dergisi*, sayı:151, İstanbul, 2011, 2.
[175] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008. 17.

devamını tehdit eden kritik seviyeden düşük tutarak, kurumun faaliyetlerinin devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alırlar. Büyük tazminat davaları veya kurumun üretim tesislerinin kapanmasına neden olabilecek düzeydeki bazı kayıtlar bir şirketi çok zor durumda bırakabilir. Bu gibi durumlarda önceden tedbir alınmazsa şirket faaliyetlerini durdurmak zorunda dahi kalabilir. Bu anlamda risk yönetimi, iş idaresinin önemli bir bileşenidir. Risk yönetimi, bir kaybın ardından normal iş faaliyetlerinin en az gecikme ile devam etmesini sağlamak açısından da olmazsa olmaz öneme sahiptir. İşletmelerin normal iş akışları hiçbir kesintiye uğramamalıdır. Bu hedefin sağlanması, toplumda önemli faaliyetlerde bulunan işletmeler için (örneğin hastaneler) daha da kritiktir. Bu amaçla, beklenmeyen acil durumlar için önceden planlanma yapılmalı ve gerekli kaynaklar aktarılmalıdır. Risk yönetimi gerekli hazırlıkların önceden yapılmasıyla birçok olayda yaşanılan kayba rağmen faaliyetlerin devamlılığını sağlar.

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

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

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

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

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

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

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

5.2.9. Risk Yönetiminin Yararları

Risk yönetiminin amacı hedef ve amaçlara varmak üzere gidilen yolda karşılaşılabilecek engeller olarak risklerin olumsuz etkilerini minimize ederek sonuca ulaşmak için risk yönetim süreçleri geliştirmek ve uygulamaktır. Risk yönetimi süreçleri geliştirme ve uygulamada temel amaç örgütün risklerini; alternatiflere ve fırsatlara dönüştürmek bunun sonucunda karlılık ve verimlilik düzeylerini artırmak olmalıdır. Kurumsal risk yönetiminin örgüte faydasını kesin olarak belirlemek her zaman olası değildir. Kardaki artış ya da maliyetlerdeki düşüşler gibi para ile ölçülebilen faydaları ölçmekte bir problem yoktur. Ancak ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını bilebilmek veya ölçmek son derece zordur. Bu sebeple risk yönetimi süreçlerinden her zaman birebir kısa bir süre içerisinde fayda beklentisinde olunmamalıdır. Şirketlerde risk yönetimi sistemi oluşturulması kararı verilirken aşağıdaki faydalar beklenmelidir;[176]

[176] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 81-82.

- 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,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin arttırılması,
- 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 (sigorta maliyetleri de riskin maliyeti kavramının kapsamındadır),
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi

Kurumsal Risk Yönetimi'nin kuruma sağladığı fayda kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine verimliliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her kurumda görülmesini beklememek gerekir. Daha önce ifade edildiği gibi eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, risk yönetim sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel ve uygun bir şekilde gerçekleştirmiş ise risk yönetimi sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır.

5.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi kavramının tarihi ticaretin ilk yıllarına kadar uzanır. Adına risk yönetimi denmese de insanlığın ticaret ile karşılaşması ile birlikte risk yönetimi olgusu

da ortaya çıkmıştır. Risk yönetiminin ayrı bir disiplin olarak şekillenmesi ise 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 bırakmaya başlamıştır. Bu dönüşümde en önemli belirleyici toplumların büyük çok uluslu şirketlerin yarattıkları 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. [177]

Şirketlerin küreselleşme olgusu ile bölgesel coğrafi sınırları aşıp tüm dünyaya yayılma stratejisi geliştirmeleri ile birlikte, risklerin birbirine bağlı olmayan bloklar halinde yönetildiği entegre edilmemiş klasik risk yönetimi anlayışlarının çeşitli menfaat gruplarının ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığını göstermiştir. 1990'lı yıllarda ve sonrasında başta A. B. D olmak üzere çeşitli gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşanan şirket yolsuzluk skandalları ve muhasebe denetim skandalları bu ihtiyacı en yüksek noktaya taşımıştır. İşte bu ihtiyaç "Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)" kavramının vazgeçilmez bir unsuru olması yolunu açmıştır.

5.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı

Kurumsal Risk Yönetimi; 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 şirket bünyesinde oluşturulmuş uzman komiteler (Denetim komitesi, Risklerin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi) tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.[178]

6102 sayılı TTK'ya göre, yönetim kurulu, pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebepleri erken

[177] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 25.
[178] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 25.

saptamak, bu durum ile ilgili gerekli önlemleri almak ve riskin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür (6102 sayılı TTK m. 378/1).

Diğer şirketlerde ise risklerin erken teşhisi ve yönetimi ile ilgili uzman komitenin kurulması, ancak denetçinin bunu gerekli görüp, durumu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesine bağlıdır. Bu durumda söz konusu komite derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir (6102 sayılı TTK m. 378/1).

Komite, her iki ayda bir yönetim kuruluna bir rapor verir ve raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Komitenin hazırladığı rapor ayrıca denetçiye de yollanır (6102 sayılı TTK m. 378/2).

Risklerin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulmasındaki amacın, yönetimi, yönetim kurulunu ve genel kurulu teyakkuz (uyanıklık) altında tutmak, gereğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlamak olduğu madde gerekçelerinde belirtilmiştir.

5.3.2. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Temel Öğeler

Kurumsal Risk Yönetimi; 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 şirket bünyesinde oluşturulmuş uzman komiteler (Denetim komitesi, Risklerin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi) tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

Kurumsal risk yönetiminin bu tanımı aşağıdaki temel öğeleri içermektedir; [179]

- 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.

[179] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 26.

- Şirketi etkileyebilecek potansiyel olaylar› 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.

5.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Aktiviteler

Kurumsal risk yönetimi olayların sadece negatif tarafları ile ilgili değildir aynı zamanda olayların pozitif tarafları ile de ilgilenir. Olay, olması beklenen ya da gerçekleşmesi belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmayı etkileyecek içsel ve dışsal kaynaklara bağlı olan oluşumlardır.

Olaylar pozitif, negatif ya da her iki etkiye birden sahip olabilir. Negatif etki yaratabilecek olaylar tehlikeleri ifade eder. Buna göre tehlike şu şekilde tanımlanabilir:

"Tehlike, amaçların gerçekleştirilmesine olumsuz etkide bulunabilecek olayların gerçekleşme olasılığıdır."

Ters etkiye sahip bu olaylar değer yaratmayı engeller ya da mevcut değerin yitirilmesine neden olur. Tesis makine arızaları, yangınlar ve kredi kayıpları bu olaylara örnek olarak verilebilir.

Pozitif etkiye sahip olaylar ise olumsuz etkileri dengeler veya fırsatları ifade eder. Buna göre fırsatlar da şu şekilde tanımlanabilir:

"Fırsat, amaçların gerçekleştirilmesine olumlu katkıda bulunacak olayların gerçekleşme olasılığıdır."

Fırsatlar değer yaratmaya imkân sağlar veya mevcut değerlerin korunmasını destekler. Yönetimler ancak bu fırsatları değerlendirerek belirledikleri strateji ve hedefler doğrultusunda yeni fırsatlar yakalayabilirler.

KRY uygulamalarının kapsamının belirlenmesindeki süreçleri şekil 2'de görmek mümkündür.

Şekil 5.2 Örnek Süreçler (Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 21)

Kurumsal Risk Yönetimi yukarıdaki şekilde belirtilen süreçlerin entegrasyonunu hedeflemektedir. Böylelikle birbirinden bağımsız şekilde faaliyet gösteren farklı risk yönetim sistemlerinin riskleri bütünleşik olarak görmeleri böylece daha az maliyetli daha etkin ve verimli entegre risk yönetim çözümlerinin geliştirilmesi sağlanabilmektedir.

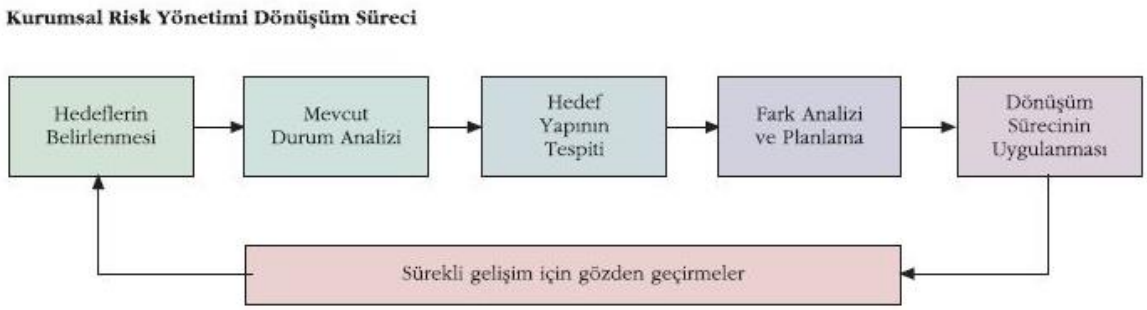
KRY dönüşüm süreci, şirketin risklerin birbirlerinden bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, bu risklerin bir bütün olarak yönetildiği entegre risk yönetimi, başka bir ifade ile KRY anlayışına geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte gösterilecek performans başarı için en önemli etkendir. Bu süreç basit bir proje yönetimi anlayışı ile yürütülemeyecek kadar önemli ve karmaşıktır. İdeal bir KRY Dönüşüm Sürecini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

• Hedeflerin Belirlenmesi

- Mevcut Durum Analizi
- Hedef Yapının Tespiti
- Fark Analizi ve Planlama
- Dönüşüm Sürecinin Uygulanması

– Görev ve sorumluluklar
– Temel dökümanlar
– Yöntem
– Eğitim
– İyileştirme faaliyetleri

- Sürekli Gelişim İçin Gözden Geçirmeler



Şekil 5.3 Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci (Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 21)

Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin kurulması ve sistemin kurum amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde çalıştırılması kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir. Her kurumun yönetim anlayış ve felsefesi, insan kaynağı eğitim ve profili, teknik altyapısının yeterliliği, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyi, karşı karşıya bulunduğu tehditler ve fırsatlar, stratejik hedefleri, büyüklüğü, faaliyette bulunduğu coğrafyalar, finansal yapısı ve kaynakları en önemlisi kurum hissedarlarının risk alma profilleri vb. faktörler KRY sistemine dolaylı ya da dolaysız olarak etki etmektedir.

5.3.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Sorumluluk

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. İşletme içerisindeki her düzeyde çalışan konusu ile ilgili riskleri anlamak ve yönetmek ile sorumludur. Ancak belirli seviyelerde sorumluluklar farklılıklar gösterecektir. KRY, bir kurumun mevcut organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilir.

Risklerin yönetilmesini sağlamaya yönelik genel ve nihai sorumluluk yönetim kurulunundur. 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. [180]

Risk yönetiminin tam anlamıyla yürütülebilmesi için, yönetim kurulunun, sistemin işleyişini her an izleyip gerekli müdahalelerde bulunmasına yardımcı olacak *iç denetçi* ile, bağımsız bir bakış sağlayacak olan *denetim komitesi* türü uzman birimlere de ihtiyaç vardır. Kurumun her biriminde sürdürülen risk yönetimi sürecinin her aşamasında yönetim kurulu ve üst yönetim, sistemin işleyişini sürekli izlemeli ve gerekli gördüğü yerlerde soruna müdahale etmelidir. Üst yönetim bu kontrol işlemini iç denetçi vasıtasıyla yerine getirir. Denetim komitesi ise, üyelerinin bir kısmı kurum dışından olması nedeni ile, biraz daha bağımsız bir bakış açısı ile risk yönetiminin işleyişini değerlendirir ve üst yönetime tavsiyelerde bulunur. Gerek iç denetçi gerekse denetim komitesi yerine getirdikleri incelemeler ve kontrollerle üst yönetime risk yönetimin işleyişiyle ilgili kalite güvencesi sağlarlar. [181]

[180] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 45.
[181] Kalyoncu, D, (2013), Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, 40.

BÖLÜM 6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ÖNEMİ

Tezin altıncı bölümünde kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci ve risk yönetiminde iç denetimin önemi ele alınmıştır. Bu bölüm beş aşamadan oluşmakta olup, "Kurumsal Risk Yönetimine Genel Bakış", "Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci", "Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Faydaları", "Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları", "Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda İç Denetimin Rolü" konularına yer verilmiştir.

6.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Kurumsal risk yönetimi; 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, gözetim ve denetim ile ilgili komiteler ile diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi; kurumların karşı karşıya kaldığı belirsizlik oluşturan etkenlerle mücadele etme ihtiyacından ortaya çıkmış bir süreçtir. Belirsizlik hem değer yaratabilen fırsatları hem de engeller olarak riskleri ortaya çıkartabilen bir unsurdur.

Kurumsal risk yönetimi, yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren denetim komitesi, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi vb. komiteler 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.

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 işlevdir. Genel olarak, risk yönetimi risk değerlemesi ve ölçümünü kapsayan ve devamında riskin yönetilmesi için strateji gelişimine ağırlık veren bir süreçtir.

Bu bağlamda KRY' nın içerdiği değer arttırıcı sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Strateji ve Risk Alma isteğinin uyumlu hale getirilmesi
- Risk karşısında daha iyi karar alma
- Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların azaltılması
- Şirket genelinde risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi
- Fırsatları değerlendirmek
- Sermaye dağıtımının iyileştirilmesi

6.1.1. Kurumsal Yönetim ile Risk Yönetimi İlişkisi

İçinde bulunduğumuz küresel dünya ekonomik düzeninde etkileri geniş çaplı olan önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Ülkelerin siyasal sınırları fiziken korunmakla beraber önemlerini yitirmekte "ekonomik güç" kavramı belirleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Önemli ekonomik aktörler olarak çok uluslu şirketler kazandıkları güçlerini kontrol etmekte zorlanmaktadırlar. Özellikle son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşanan ekonomik krizler ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi yönetim daha doğrusu iyi Kurumsal Yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır.

Temel anlamı ile Kurumsal Yönetim, kurumların açık ve dürüst olarak yönetilmesinin sağlanmasıdır. Bunun için tüm yönetim bileşenlerinin bu amaç doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile Kurumsal Yönetim, şirketin iş yapma biçimleri, hesap verebilme, sosyal sorumluluk, şeffaflık, yatırımcıların haklarının korunması, kurumsallaşma, kontrol, risk yönetimi gibi birçok yönetim kalitesi kriteri açısından en ideal ortamın elde edilmesidir.[182]

Bu tanımlamalara göre Kurumsal Yönetimin temel bileşenlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;[183]

- İş Ahlakı
- Şeffaflık
- Hesap Verilebilirlik, Hesap Sorulabilirlik
- Sorumluluk
- Etkinlik ve Verimlilik

[182] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 67.
[183] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 68.

- Uzlaşma Arayışı
- Eşitlik
- Katılımcı Demokrasi
- Hukukun Üstünlüğü
- Stratejik Vizyon
- Kontrol
- Denetim
- Risk Yönetimi

Kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden görüleceği üzere finansal kontrol, finansal denetim, hukuk, vergi, iç denetim ve risk yönetimi gibi temel faaliyet alanlarının Kurumsal Yönetimin önemli unsurları olduğu görülmektedir.

Bu nedenle etkin bir Kurumsal Yönetim sisteminden söz edilebilmesi için tüm bu unsurların başarı ile entegre edilmesi gerekmektedir

Ancak bu bileşenlerden İç Denetim-Kontrol ve Risk Yönetimi kavramları, ortaya çıkarabileceği olumsuzluklar veya fırsatlar nedeni ile Kurumsal Yönetimin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İyi yönetim için öncelikle kurumun risklerinin farkında olması, bunları istenilen düzeyde tutuyor olması ve risklerini değere dönüştürüyor olması gerekmektedir. Risk ve kazanç arasındaki doğrusal ilişki hemen hemen herkes tarafından bilenen bir olgudur.[184]

Bu nedenle kurumların iktisadi aktivitelerini sürdürebilmeleri için "kontrol edilebilir" risklerle yaşamaları kaçınılmazdır. İşte etkin bir Kurumsal Yönetim kavramı bu risklerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlayacak gözetim ve kontrol sistemini içerisinde barındırmak zorundadır. [185]

Kurumsal Risk Yönetimi'nin Kurumsal Yönetim açısından sağladığı en önemli katkı, hisse sahiplerinin menfaatlerinin asgari düzeyde korunmasının sağlanması ve böylelikle onlara maksimum değerin sağlanmasıdır.

Kurumsal Yönetim ve risk yönetimi arasındaki bir başka bağlantı da iki sürecin de ana hedefinin büyük şirketlerde skandallar olarak karşımıza ç›kan ekonomik kayıplara engel olma amaçlarıdır.

---

[184] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 69.
[185] Tüsiad, a.g.e., 2008, 69.

6.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyeleri

Risk yönetimi olgunluğu, kurumun riskleri anlama ve risk yönetimini uygulama derecesi olarak ifade edilebilir ve risk yönetimi sisteminin stratejiler, süreçler, çalışanlar, teknoloji ve iletişim açısından incelenmesi ile belirlenir. Planlama aşamasında risk yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesi, denetçinin risk yönetimi çıktılarına ne kadar güvenebileceği ve denetçiye bunları kullanıp kullanamayacağı konusunda bir değerlendirme yapma fırsatı verir. Her bir olgunluk seviyesi için iç denetçinin risk yönetimi sisteminin verilerini kullanması farklı olmakta ve bu da iç denetçinin iş yükünü etkilemektedir.[186]

Beş seviyeden oluşan risk yönetimi olgunluğu; bütünleştirilmiş riskler, yönetilebilir riskler, tanımlanmış riskler, risklerin farkındalığı ve saf riskler olarak adlandırılabilir. [187]

Bütünleştirilmiş risk seviyesi, risk yönetimi ve kontrollerin kurum kültürüne ve faaliyetlere yerleştirilmiş olduğunu ifade eder. Bu ortamda iç denetçi, yönetimin risk değerlemelerini ve risk yönetiminin bütün çıktılarını kullanabilir. Bu durum denetimin planlaması aşamasında gerekecek olan güvenilir risk kayıtlamasının mevcut olduğu anlamına gelir.[188]

Risk olgunluğunun ikinci aşaması olan risklerin yönetilebilir olması, ilgili kurumda risk yönetim sisteminin faal olduğunu ifade etmektedir. Bütünleştirilmiş risk seviyesinde olduğu gibi bu seviyede de iç denetçi yönetimin risk değerlemelerini kullanabilir. Fakat bu aşamada her zaman iç denetçinin ulaşabileceği güvenilir bir risk kayıtlaması mevcut olmayabilir. İç denetçi mevcut risk kayıtlamalarını ve ilgili risk yönetimi çıktılarını inceler ve kullanıp kullanmayacağına karar verir.[189]

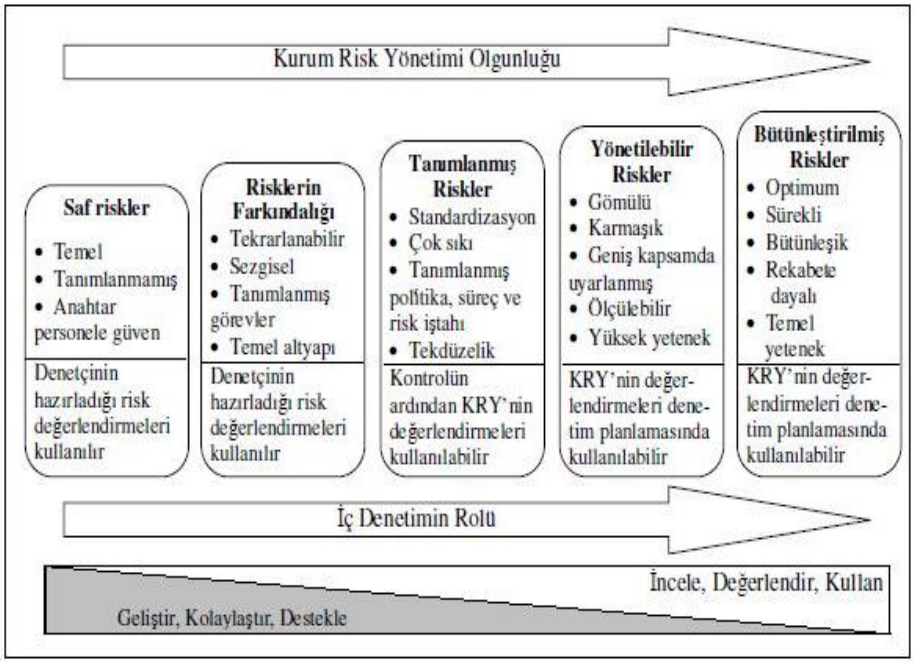
Risklerin tanımlanmış olduğu risk olgunluk seviyesi ise kurum stratejilerinin, politikalarının ve risk alma istekliliğinin belirlenmiş olduğu olgunluk seviyesi aşamasıdır. Yönetim tarafından derlenmiş bir risk listesi bulunmaktadır ve denetçi yapılan incelemeler sonunda bu listeye dayanarak risk kayıtlamasını oluşturup oluşturamayacağına karar verir.[190]

---

[186] Pehlivanlı, D. (2008), Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları, Doktora Tezi, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bölümü, Kocaeli, Türkiye, 93-94.
[187] Pehlivanlı, D. a.g.e., 2008, 93-94
[188] Pehlivanlı, D. a.g.e., 2008, 93-94-95
[189] Pehlivanlı, D. a.g.e., 2008, 93-94
[190] Pehlivanlı, D. a.g.e., 2008, 93-94

Risklerin farkındalığı aşamasında, kullanılabilir bir risk kayıtlaması mevcut değildir sadece bazı yöneticiler tarafından kendilerini ilgilendiren risk tanımlamaları yapılmıştır. İç denetçi danışman sıfatıyla kurumsal risk yönetiminin kurulması aşamasında yönetime yardımcı olabilir. Sonuç olarak bu seviyede iç denetçi tarafından kullanılabilecek mevcut, sürekli ve düzenli herhangi bir doküman veya risk kayıtlaması bulunmamaktadır.[191]

Kurumun karsılaştığı risklere ilişkin hiçbir çalışmanın yapılmadığı aşama risklerin saf haliyle bulunduğu olgunluk seviyesi aşamasıdır. Risk yönetimine ilişkin kurum düzeyinde kabul edilmiş hiçbir yaklaşımın bulunmadığı ve risklerin farkındalığı aşamasında olduğu gibi iç denetçi yönetimin ihtiyaçları doğrultusunda faaliyette bulunabilir. Bu aşamada tanımlanmış bir risk alma istekliliği sınırı ve risklere ilişkin diğer bilgiler bulunmamaktadır. [192]



Şekil 6.1 Risk Yönetimi Olgunluğu ve İç Denetimin Rolü (Pehlivanlı, D. (2008), Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları, Doktora Tezi, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bölümü, Kocaeli, Türkiye, 95)

Şekil 4'de kurum risk yönetimi olgunluğuna paralel olarak iç denetimin olası rolleri ve her bir risk yönetimi olgunluk seviyesinin temel karakteristikleri gösterilmektedir.

[191] Pehlivanlı, D. a.g.e., 2008, 93-94
[192] Pehlivanlı, D. a.g.e., 2008, 93-94

6.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi ve Değer Yönetimi

İster kar amaçlı bir kuruluş ister hayır kuruluşu olsun, her kurum menfaat sahiplerine değer yaratmak için vardır. Bu temel ilke, risk yönetiminin önemli dayanak noktalarından biridir. Bütün kurumlar belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyet gösterirler. Şirket değerini artırmaya çalışırken kurumların belirsizliğin ne kadarını kabul etmeye hazır olduklarına karar vermek yönetimin görevidir. Belirsizlik, şirketin değerini artırmaya olanak verebilir ya da şirket değerini düşürmeye neden olabilir. Bu anlamda, belirsizlik hem bir risk hem de fırsattır. Risk yönetimi, belirsizliğin ve beraberinde gelen risk ve fırsatın etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayarak kurumun değer yaratmasına yardımcı olur. [193]

Risk yönetimi ve değer yaratmanın sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir;

- Hissedar Değerinin Arttırılması
- Sürprizlerden Kaçınmak ve Kayıpların Azaltılması
- Stratejik Hedefleri Başarmak, Fırsatları Değerlendirmek
- Finansal Performansın Arttırılması ve Sermaye Dağıtımının İyileştirilmesi
- Hesap Verebilirliğin Arttırılması
- Kurumsal Yönetimin Geliştirilmesi ve Riskler Karşısında İyi Karar Alma

Risk yönetimi; değerin yaratılmasının, yaratılan değerin korunmasının ve geliştirilmesinin güvencesidir. Risk yönetimi iyi kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal risk yönetiminin doğru yapılması kurumun; [194]

- Kazançlarını,
- Getirilerini,
- Piyasa Değerini artırır.

6.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci; kurumun risklerin birbirinden bağımsız unsurlar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, bu risklerin bir bütün olarak yönetildiği entegre risk yönetimi, başka bir ifade ile Kurumsal Risk Yönetimi anlayışına

[193] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 73.
[194] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 94.

geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte gösterilecek performans başarı için en önemli etkendir.

6.2.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Kurumsal Risk Yönetimi açısından hedeflerin belirlenmesi; genel şirket stratejileri ve kurumsal risk alma profili olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Şirket hissedarlarının kurumsal risk alma profillerinin ortak bir anlayışa sahip olabilmesi için hissedarların öncelikle şirketin mevcut konumunu, hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını tanımlayan bir şirket stratejisi ve politikası bulunmalıdır. Bu politika ve strateji bilinmeden kurumun risk alma profilinin uygunluğunu değerlendirmek mümkün değildir.

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. Riskin yönetilmesi ile doğrudan ilgili değildir. Risk yönetim süreçleri bu anlayışın doğal bir sonucudur ancak parçası değildir. Kurum içerisinde alınacak her türlü KRY aksiyonu kurumsal risk alma profili ile uyum içerisinde olmalıdır. Esasen KRY yaklaşımının temel varoluş sebeplerinden biri de, kurumsal risk alma profilinin kurumun tüm birimlerince doğru bir şekilde anlaşılmakta olduğu 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. O nedenle bu profilin KRY dönüşüm süreci başlangıcında net bir şekilde ortaya konup konmamış olması, bu alanda yürütülen tüm faaliyetlerin başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. [195]

6.2.2. Risklerin Tanımlanması

Etkin ve verimli bir risk yönetimi sistemi için iyi kurulmuş, kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci oldukça önemlidir. "İlk olarak risk unsurlarının belirlenmesi sırasında kurumun tanımlanan stratejileri ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi üzerine etkisi olabilecek sebeplerin ve olayların kapsamlı bir listesinin oluşturulması gerekmektedir. Bu olaylar hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilmelerini engelleyebilecek, sonuçları azaltabilecek veya geciktirebilecek etkilere sebep olabilir. Olaylar birçok sebebin bir

[195] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 34-35.

araya gelmesi ile ortaya çıkabilir. Önemli olan kritik ve temel sebeplerin ortaya çıkartılmasıdır.

Risklerin tanımlanması için kurumsal yapıya bağlı olarak çeşitli kontrol listeleri, kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar vb. teknik ve yöntemler kullanılmaktadır. Kullanılan yaklaşım, kurumun yapısal özelliklerine, risk unsurlarına, risk yönetim çalışmasının amacına bağlı olarak değişecektir.

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

6.2.3. Risklerin Analizi ve Ölçülmesi

Risk analizi risklerin tanımlanması aşamasında belirlenmiş olan risklerin detaylı bir şekilde anlaşılması ile ilgilidir. Risk analizi risklerin sebepleri ve riskleri ortaya çıkartan iç ve dış unsurların detaylı olarak irdelenmesi, olumlu ve olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenme sürecinden oluşur.

6.2.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi

Kurumun faaliyet sürecinde karşı karşıya bulunduğu risklerin azaltılması için organizasyon yapısında mevcut kontrol süreçleri, kontrol ve risk yönetimi araçları veya uygulamaları ve bunların zayıf ve kuvvetli yönleri incelenmelidir. Mevcut kontrol süreçleri ve prosedürleri daha önceden yapılmış risk analizleri sonucunda tasarlanmış ve dönemsel ihtiyaçları karşılamış olabilir. Ancak mevcut kontrol süreçleri ve tasarımlarının kurumun mevcut durumdaki ihtiyaçlarını karşılama açısından yeterliliğini belirlemek için uygulamadaki süreçlerin gözden geçirilmesi incelenmesi gerekmektedir.

6.2.3.2. Etkiler ve İhtimal

Olayların ortaya çıkmaları halinde doğuracağı etkilerin büyüklüğü, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi dikkate alınmalıdır. Bir olayın birden fazla sonucu olabilir ve değişik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyebilir. 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 analizler yapılabilir. Etkileri ve ihtimalleri analiz edilirken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikleri kullanılmalıdır. Bilgi kaynakları şunlar olabilir;[196]

- Eski kayıtlar
- Uygulamalar ve ilgili tecrübeler
- ilgili basılmış kaynaklar
- Pazar araştırmaları
- Oylama sonuçları
- Deneyler ve prototipler
- Ekonomik, teknik veya diğer modeller
- Uzman görüşleri
- Kullanılabilecek bazı teknikler ise şunlar olabilir;
- İlgili alanda uzmanlarla yapılacak görüşmeler
- Değişik alanlarda uzmanların bir arada kullanılması
- Anketler ile kişilerin değerlemeleri
- Modellerin ve simülasyonların kullanılması

Analizler sırasında kullanılan varsayımlar mutlaka belgelenerek kayıt altına alınmalıdır.

6.2.3.3. 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 yüksekten düşüğe doğru; niceleyen, yarı- niceleyen ve niteleyici şekilde sıralamak mümkündür. [197]

[196] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 54.
[197] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 55.

6.2.3.4. 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 kullanılabilecek bir analiz tipidir. Temel olarak belirli senaryolar altında modelin esnekliğinin belirlenmesi için kullanılır.

6.2.4. 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 değerlenmesi 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 değerlenmelidir. 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.

Aşağıda Şekil 5'de risklerin önceliklendirmesinde oluşma sıklıkları ve yapacakları etkinin büyüklüğü açısından değerlendirme metodu anlatılmaktadır.

Şekil 6.2 Önceliklendirme Haritası (Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 58)

6.2.5. 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. [198]

6.2.6. 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

[198] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 60-61

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 önce de 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.[199]

6.2.7. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

Risk yönetim sisteminin ihtiyaçlara ne derece etkin bir şekilde cevap verebildiği veya ne derece etkin olarak kullanılabildiğinin 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 içerisindedirler. Kimi sektörlerde ve islerde 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 taktirde kurumun karsı karsıya olduğu birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmede geç kalınabilmektedir.

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.

İzleme ve gözden geçirme aynı zamanda risk yönetimi sürecinden, olaylardan, risk yönetimi planlarından ve planların uygulama sonuçlarından dersler çıkartmayı gerektirir.

Sürecin kayıt altına alınmasında aşağıda belirtilen temel ilkeler unutulmamalıdır;[200]

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

[199] Tüsiad, a.g.e., 46.
[200] Tüsiad, a.g.e., 62-63.

6.2.8. İletişim ve Dayanışma

İletişim ve danışma risk yönetim sürecinin her adımında oldukça önemli bir yere sahiptir. Karar alıcılardan menfaat sahiplerine yapılacak tek yönlü bilgilendirme yerine karşılıklı bir diyalog kurulmalıdır.

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.

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. [201]

6.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA FAYDALARI

Kurumsal risk yönetiminin kuruma sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek hemen hemen imkânsızdır. Karın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para ile ölçülebilen faydalarda problem yoktur. Ancak ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını ölçebilmek son derece zordur. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. O nedenle üst yönetimler KRY uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. KRY sonuçta kurumun her hücresine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir.

[201] Günbey, A, (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 103.

Bir kurumsal risk yönetimi siteminin 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 is 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 Yönetimi'nin kuruma sağladığı fayda kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her kurumda görülmesini beklememek gerekir. Daha önce ifade edildiği gibi eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise KRY sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır. [202]

[202] Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat 2008, 82

6.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLAMALARI

Bir kurumda Kurumsal Risk Yönetimi'nin uygulanması ve KRY'nin etkinliğinin iç denetim mekanizması ile bütünleşmiş olması, kurumun hedeflerine kesin olarak erişeceği ve hiçbir zaman başarısız olmayacağı yönünde yorumlanmamalıdır. Bir başka deyişle, etkin olan bir KRY dâhilinde de hatalar yaşanabilecektir. Risk gelecekle bağlantılıdır ve gelecek de belirsizdir.

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

Karar: Kurumsal risk yönetiminin etkinliği insanların karar verme konusundaki zayıflığı ile kısıtlıdır. Kararlar eldeki bilgiler ile belirli bir zaman aralığında ve is 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 islemesinden sorumlu yöneticilerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen kurumlarda, bir yönetici kurumsal risk yönetimi kandıracak şekilde hareket edebilir.

6.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KONUSUNDA İÇ DENETİMİN ROLÜ

COSO tarafından 2004 yılında yayınlanan kurumsal risk yönetimi çerçevesinin yayınlanması ile beraber iç denetim faaliyetlerinde kurumsal risk yönetimi çerçevesi dikkate alınır hale gelmiştir. İç denetim ve KRY içe geçmiş uygulamalar olup aralarındaki ilişki ve görev ayrılıklarını anlamak için bu bölümde konu alınmıştır.

COSO'ya göre iç kontrol**;** isle ilgili hedeflere ulaşmak için kabul edilebilir güvence sağlamaya yönelik süreçlerdir.

Bu tanım çok kısadır, daha öğretici ve kapsamlı bir tanım olarak İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) Yönetim Kurulu'nun 26 Haziran 1999 tarihinde kabul ettiği haliyle 'iç denetim'in tanımını vermek daha açıklayıcı olacaktır.

"İç denetim bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış, nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur. " iç denetim operasyonel faaliyetler ile yönetsel faaliyetleri risk odaklı bir yaklaşım ile denetleyerek, yönetimin şirketi belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda yönettiğine dair yönetim kuruluna makul güvence sağlar. Ayrıca iç denetçiler kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve adillik ilkelerini kurum genelinde yaymak, desteklemek ve tanıtmak misyonuna da sahiptir.

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen işletmeler, kurumsal yönetim kalitesini sağlamak amacıyla iç denetim faaliyetine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacı duyan yönetim, işletmenin ölçek ve faaliyetlerinin türü, sermaye kaynakları ve risk faktörlerini dikkate alarak iç denetim faaliyetinin nasıl organize edileceğine karar verir. Ülkemizde, BDDK ve SPK tarafından yapılan düzenlemelerle denetim ve denetim komitesi ile ilgili oluşan mevzuat, Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kamu kuruluşlarının iç denetimine ilişkin düzenlemelerle finans, reel sektör ve kamu kuruluşlarında iç denetim faaliyetinin yasal bir gereklilik haline geldiği, bankaların, diğer finans ve reel sektör şirketlerinin, kamu kuruluşlarının yönetim kurulu, üst düzey yönetimleri ile denetim profesyonellerinin rol ve sorumluluklarının arttığı bir dönem başlamıştır. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte denetim olgusu tüm şirket ve kuruluşları ilgilendiren ve etkileyen bir konu haline gelmiştir.

Günümüzde iç denetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Daha önceleri eksiklik ve hile odaklı iç denetim anlayışı bulmaya odaklanan, işlem yerini süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışına bırakarak risk yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir. İç kontrolün genel amaçları ise;

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

- Şirkete ait herhangi bir özel durum veya bilginin ortaya çıkması durumunda bunun kendilerine ve diğer ilgili şirket çalışanlarına ulaşmasını sağlanmasıdır.

İç denetim yöneticisi, kurumun faaliyetlerini, süreçlerini ve bunlara yönelik riskleri de değerlendirerek, denetim kapsamını belirler ve risk esaslı iç denetim planını hazırlar.

İç denetim faaliyetinin performansının değerlendirilmesinde temel faktör; iç denetimin, işletmenin hedeflerine ulaşması, kurumsal yönetim kalitesinin sağlanması ve işletmenin karşılaştığı risklerin yönetilmesine yardımcı olan iç kontrol sistemine ilişkin görüş ve önerileri ile işletme yönetimine sağladığı katma değerdir.

İç denetimin kurumsal risk yönetimi içindeki temel rolü önemli risklerin uygun bir şekilde yönetilmesinin ve ayrıca kurumun iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işlemesinin sağlanmasına yardımcı olmak üzere yönetime kurulusun KRY faaliyetlerinin etkinliği ile ilgili olarak güvence hizmeti vermektir.

6.5.1. Tarafsız Güvence Sağlama

Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim 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. 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 gerçekleştirildiğine dair, kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir.

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, normal olarak, şu konularda güvence sağlayacaktır:

- Risk yönetimi süreçlerinin yapısı/yapılanması ve işleyişi,
- Temel riskler olarak sınıflandırılmış olan risklerin yönetilmesi, bu risklerle ilgili kontrollerin ve riskler karsısında alınan diğer tutumların etkililiği,
- Risklerin tam, doğru ve güvenilir şekilde değerlendirilmesi ile risk ve kontrol konu ve durumlarının güvenilir ve uygun şekilde raporlanması olacaktır.

6.5.2. Danışmanlık Sağlama

Herhangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan 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.

Danışmanlık hizmetlerinin güvence rolü ile uyumlu ve tutarlı olup olmadığına karar vermede kilit faktör, iç denetçinin özü itibariyle yönetime ait olan 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.

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 isin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim faaliyeti şirket ve kurumlara katma değer sağlamaktadır. İş süreçlerinin etkinliği ve 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. Dünün işlem ve hata odaklı iç denetim yaklaşımı, bugün süreç odaklı, isin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik akıl ortaklığına doğru değişim ve gelişim göstererek şirketlerin karşılaştığı kurumsal riskleri fırsatlara dönüştürmektedir.

BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim kurulu şirket yönetimi için hissedarların temsilcisi olarak seçilir ve şirketi yöneten profesyonel yöneticilerin başarısını denetler. Hissedarlar başta olmak üzere şirketin faaliyetleriyle ilgilenen tüm kesimler, şirket yönetiminden şirketin finansal durumu ve içinde bulunduğu riskler konusunda güvenilir, yeterli ve zamanlı bilgi istemektedir. Bu noktada şirket faaliyetlerini hissedarlar adına denetleyen, hissedarların şirket bünyesindeki temsilcisi ve yönetim kuruluna yardımcı bir organ olarak denetim komitesi ortaya çıkmıştır. Denetim komitesi, ABD ve İngiltere'de uzun yıllardan beri uygulanmakta olup son yıllarda kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmelere bağlı olarak diğer ülkelerde de denetim komitesi oluşturulmaya başlanmıştır.

ABD'de Menkul Kıymetler Komisyonu (SEC) 1940 yılında denetim komitesi kurulmasını önermiştir. 1999'da Blue Ribbon Komitesi Önerileri'nden sonra Menkul Kıymetler Komisyonu (SEC) tüm şirketlerin, üyelerinden en az 3 tanesi bağımsız olan denetim komitesi oluşturmalarını istemiştir. 1940 yılından bugüne kadar yaşanan çeşitli gelişmeler sonucunda denetim komitesine ilişkin yapılan ve denetim komitesi oluşumuna öncülük eden temel düzenlemeler: McKesson Robbins Olayı, Cohen Komisyonu Raporu, Treadway Raporu (The Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting), COSO Raporu (Internal Control-Integrated Framework), Cadbury Komitesi Raporu, Public Oversght Board Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri (NYSE/National Association Securities Dealer), Blue Ribbon Komisyonu Önerileri (National Corporate Directors) ve Sarbanes Oxley Yasası'dır.

Denetim komitesinin kuruluş amacı finansal raporlama, iç kontrol, denetim, yasa ve yönergelere uygunluk ve etik uygulamalar konusunda yönetim kuruluna, gözetim ve denetim sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olmaktır. Komite şirket yönetiminin hata, hile ve yolsuzluklarını önler, finansal tablolarda şeffaflığın sağlanmasına katkıda bulunur, sermaye piyasasında güven ortamını oluşturur, finansal raporlama, denetim ve iç kontrol sürecinin etkinliğini arttırır, iç denetim bölümünün bağımsızlığını güvence altına alır, yönetim ve denetçiler arasında uygun bir iletişimin kurulmasına yardımcı olur. Denetim komitesine ilişkin yapılan düzenlemelerde, çalışmalarda ve araştırmalarda komitenin finansal raporlama sürecinde önemli bir işlev üstlendiği kabul edilmiştir. Bu çerçevede şirket yönetiminin en önemli unsurlarından birisi denetim komitesidir.

Denetim komitesi genel kurulda hissedarlar tarafından seçilmelidir. Üyeler şirket yönetiminden bağımsız ve muhasebe finansman konusunda uzman olmalıdır. Komite görüş ve tecrübesini birleştirecek kadar büyük ancak etkin olarak çalışacak kadar da küçük olmalıdır. Yapılan düzenlemelerde denetim komitesinin 3-5 üyeden oluşması istenmiştir.

Bu konuda yapılan araştırmalar da şirketlerin denetim komitesini ortalama 3-5 üyeden oluşturduğunu ve bu sayının komite oluşumu için ideal kabul edildiğini göstermiştir. Ancak üye sayısı arttıkça komitenin etkinliği azalmakta ve şirket büyüklüğü komitenin oluşumunu etkilemektedir. Buna bağlı olarak her şirket kendi şartlarına göre komitenin büyüklüğünü saptamalıdır. Denetim komitesi üyesinin genel olarak 1-3 yıl görev yapması kabul görmüştür. Üyelerin ikinci bir süre için veya daha uzun bir süre için seçilmesi olanaklıdır. Denetim komitesinin görev ve sorumluluklarını açıklayan yazılı bir yönetmeliği olmalıdır. Bu yönetmelik günün şartlarına göre yenilenmelidir. Komite, yönetmelikte belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini değerlendirmelidir. Denetim komitesi üyeleri yılda en az dört kez olmak üzere belirli aralıklarla toplantı yapmalıdır.

Denetim komitesi oluşturulurken kuruluş sürecinde çeşitli noktalar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktalar; komitenin yönetimden bağımsız üyelerden oluşması, komitenin görev ve sorumluluklarını açıklayan yazılı bir yönetmeliğinin bulunması, üyelerin muhasebe finansman alanında eğitim almış olması, düzenli olarak toplantı yapması, komiteye seçilen yeni üyelerin şirketin finansal yapısı, raporlama süreci ve şirket faaliyetleri konusunda eğitilmesi, komitenin görev ve sorumluluğunu yerine getirmeye yetecek yetkiye ve kaynağa sahip olmasıdır.

Yapılan araştırmalar denetim komitesinin başta hissedarlar olmak üzere tüm ilgililere fayda sağladığını göstermiştir. Komite, şirketin finansal raporlama sürecini hissedarlar adına gözetir ve şirket yönetimini denetler. Bu görevini yaparken yönetim tarafından yapılan finansal açıklamanın şirketin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını uygun ve anlamlı ölçüde yansıttığı konusunda güvence sağlar. Finansal tablolarda hile riskini azaltır. İç kontrol sisteminin düzenlemelere uygun şekilde yürütülmesine katkıda bulunur, şirket yönetiminin etkin bir iç kontrol sistemi kurmasını ve faaliyetini sürdürmesini sağlar. Tüm ilgililerin çıkarlarını korur ve denetçilerin şirket yönetiminden bağımsız olmasını sağlar. Bağımsızlık, denetçilerin denetim hizmetini şirket yönetiminin baskısı

altında kalmadan yerine getirmesinin ön koşuludur. Denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığını sağlamak amacıyla uluslararası alanda yapılan düzenlemelerde denetçileri seçme ve genel kurulun onayına sunma görevi yönetim kurulundan alınarak denetim komitesine verilmiştir.

Denetim komitesinin finansal raporlama sürecindeki önemi yanında kendinden beklenen faydayı sağlayabilmesi için komitenin etkinliğinin arttırılması gerekir. Bunu için başta gelen şart üyelerin yönetimden bağımsız olmasıdır. Denetim komitesi oluşumunu etkileyen tüm temel düzenlemelerde üyelerin bağımsız kişilerden oluşması önerilmiştir. Yapılan araştırmalarda üyelerin bağımsızlığı ile finansal raporlama sürecinin güvenilirliği arasında doğrusal bir ilişki bulunmuş olup bağımsızlık arttıkça finansal tabloların güvenilirliği yükselmektedir.

Denetim komitesinin etkin hale gelmesinde ikinci nokta üyelerin sorumluluğunu tam olarak anlaması ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak geçmişe ve eğitime sahip olmasıdır. Kısacası üyelerin muhasebe ve finansman konusunda uzman olmasıdır. Komite üyelerinin hata, hile ve yolsuzlukları saptayabilmesi finansal raporlama süreci konusundaki bilgi ve deneyimine bağlıdır. Bu nedenle üyelerin muhasebe, finansman, denetim ve yönetim konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olması gerekir.

Denetim komitesine görev ve sorumluluğunu etkin olarak yerine getirmesinde yazılı bir yönetmelik önemli katkı sağlamaktadır. Bunu için komitenin görev ve sorumluluğunu açıklayan yazılı bir yönetmelik oluşturulmalıdır. Yönetmelik düzenli olarak kontrol edilmeli ve günün şartlarına göre yenilenmelidir.

Denetim komitesinin etkinliğini belirleyen diğer bir unsur da toplantılardır. Komite düzenli olarak toplantı yapmalıdır. Komitenin toplantıları ile finansal raporlama sürecinin güvenilirliği arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Komitenin kaç kez toplantı yapması gerektiği konusunda farklı uygulamalar söz konusudur. Çeşitli düzenlemelerde toplantı sayısının yılda en az 4 olması gerektiği belirtilmiştir. Menkul Kıymetler Komisyonu (SEC) Başkanı ise ideal bir komitenin yılda en az 12 kez toplanması gerektiğini belirtmiştir.

Türkiye'de 6102 sayılı TTK öncesi anonim şirketlerin denetiminden sorumlu denetim kurulları vardır. 6102 sayılı TTK' da denetim organı kaldırılmış, şirketlerin mali denetiminin dış denetçiler tarafından yapılacağı düzenlenmiştir. 01. 07. 2012 tarihi

itibariyle yürürlüğe girmiş olan 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunun 366. maddesi 2. fıkrasında, "*Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir"* hükmü yer almaktadır. Ancak görüldüğü üzere Türk Ticaret kanunun komitelerin kurulması konusunda emredici bir hükmü bulunmamakta ve komitelerin kurulmasını önermektedir.

Sermaye Piyasası Seri: X, No: 22 tebliğine göre, payları borsada işlem gören ortaklıklar, Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu komite kurmak zorundadırlar (SPK, Seri:10 No:22, mad. 25). Hisse senetleri borsada işlem görmeyen ortaklıklarda ise denetim komitesinin oluşumu isteğe bağlıdır. Denetim komitesi kurma zorunluluğu bulunmayan işletmelerde, denetim komitesince yapılan işler, yönetim kurulunca yerine getirilir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2002 senesi içinde çıkarılan Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri X, No. 19) uyarınca halka açık şirketlerin yönetim kurullarının, kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu bir komite kurmaları zorunluluğu getirilmiştir.

Genel yapı olarak ülkemizdeki denetim komitesi uygulaması, görünüşte uluslararası alanda yapılan düzenlemelere benzerlik göstermektedir. Ancak komitenin işleyişi, görev ve sorumlulukları örtüşmemektedir. Şirketlerin büyük çoğunluğu denetim komitesini halka açık şirketler bakımından yasal zorunluluk nedeniyle kurmuş olup komitenin şirket içinde işlevi sınırlı durumdadır. Komitenin etkin olarak görev yapması durumunda faydalı olacağı düşünülmektedir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda denetim komitesinin kurulması konusunda emredici bir hükmü bulunmamakta ve TTK komitelerin kurulmasını önermektedir. Kanunda yapılacak bir değişiklik ile bu konudaki eksiklik giderilebilir.

Ayrıca şirketlerin yeni TTK ile tek kişi ortak ile kurulabilmesi şirket yapısı içinde uzman komite ve komisyonların kurulması açısından her ne kadar fırsat olarak görülebilse de Türk Ticaret Kanunu'nda denetim komitesinin ihtiyari bir uygulama olarak kalması komite ve komisyonların kurulmasını engellemektedir. Bu durum; şirketlerin denetimi konusunda ve finansal raporlamanın güvenilirliği bakımından denetim komitesinin kurulmasının zorunlu olmasını gerekli kılmaktadır.

Denetim komitesinin yönetim kurullarına gözetim ve denetim görevinde yardımcı uzman bir organ olarak halka açık ve halka açık olmayan tüm şirketler için bir zorunluluk olarak yasal düzenlemelere konu edilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Bu konuda dünyadaki ve ülkemizdeki tecrübelerden yararlanılarak daha etkin bir denetim için daha etkin bir denetim komitesi oluşturulması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun içinde SPK, Maliye Bakanlığı, KGK, TÜRMOB ve ilgili diğer resmi ve sivil kuruluşlar denetim komitesinin yaygınlaştırılması için üzerine düşen görevi yapmalıdırlar.

KAYNAKLAR

Aktaş, R., Doğanay, M., Murat, A., Başçı, E. S., (2013), *Kurumsal Yönetim Finansal Yönetim*, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayını, Sakarya, Türkiye, 13-20.

Bayazıtlı, E., (1991), *Uluslararası Bağımsız Dış Denetim Standartları ve Türkiye Uygulaması* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, Türkiye, 64.

Baykara, S., T., (Denetişim/2014-14), OECD Ülkelerinde İç Denetim, 42.

Bezirci, M., Karasioğlu, F., "Türkiye'de Denetimin Tarihsel Gelişimi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 576-577.

Çatıkkaş, Özgür ve Gürdoğan Yurtsever, (2007), "Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri Üzerine Bir Değerlendirme", İSMMMO Mali Çözüm. S. 81, 86.

Çömlekçi, F., Güredin, E., Durmuş, H. A., Gönenli, A., Sürmeli, F., (1998), Muhasebe Denetimi Mali Analiz, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayını, Eskişehir, 2.

Çömlekçi, F., Yılancı, M., Erdoğan, N., Önce, S., Selimoğlu, S. K., Kaya, E., (2004), *Muhasebe Denetimi Mali Analiz*, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayını, Eskişehir, 7-61

Dağlı, K., (2000), *Aracı Kurumlarda İç Kontrol Sisteminin Önemi ve İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi,* SPK Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ekim, 8.

Deloitte&Touch İç Denetim Bülteni (1), (2003), 2

Demirbaş M.,– Uyar, S., (2006), *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, Güncel Yayıncılık, Nisan.

Derici, O., Tüysüz, Z., Sarı, A., (2007), "Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması", *Sayıştay Dergisi*, S. 65, Ankara, 151.

Doğmuş, M. D., (2010), "Avrupa Birliğinde İç Denetim Sistemi", Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Araştırma ve İnceleme Serisi-2,.

Eliuz, A, (2007), *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 23-104.

Emhan, A., (2009), "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* C: 23, S. 3, 212-213

Fıkırkoca, M., (2003), "Bütünsel Risk Yönetimi", Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 14-165.

Görmen, M., (2018), "Örgüt Kültürü ile Risk Kültürü Arasındaki İlişkinin incelenmesi", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 7, S. 14, 125.

Günbey, A, (2008), *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 2-103.

Güredin, E., (2000), *Denetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2-12

Kalyoncu, D, (2013), *Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, 40.

Karakoç, M, Özdemir, S, (2016), Kış-2016, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 15 S. 56, 141-152.

Kepekçi, Celal, (1995), Denetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 76.

Kurumsal Risk Yönetimi, (2008), TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD–2/2008–02/452, İstanbul, Şubat, 17-82.

Kutukız, D., Öncü, M., A., (2009), Bağımsız Denetimin Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimin Gelişmesine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (41), 133.

Külte, M, (2013), *İşletmelerde Denetim Komitesinin Bağımsız Denetim ve İç Denetimi Gözetimi,* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 48-91.

Manisalı D., G., (2008), *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye*, ICC Türkiye Milli Komitesi.

Manisalı D., G., Taştan, B., Seçkin, S., S. , Kır, C., (2018), Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu Lisanslama Sınavları Çalışma Notları, 54-55.

Memiş, M. Ü., (2008), Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim için Gerekli Koşullar. *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi,* S. 85, 76.

Özer, M., (1997), *Denetim*, Özkan Matbaacılık, 1. Baskı, 81,

Öztürk A., (1999), "İşletmelerde Yönetim Kurulunun Değişen Fonksiyonu ve Yapısı", *Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 7, S. 1, 74.

Parlakkaya R., (2003), *Finansal Türev Ürünler ile Mali Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları,* Birinci baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 6.

Pehlivanlı, D., (2008), *Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bölümü, Kocaeli, Türkiye, 93-95.

Pirgalip, B., (2004), *Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartlarının Uluslararası Denetim Standartları ile Harmonizasyonu*, SPK Yeterlik Etüdü, 11.

Saraç, H, (2018), *Denetim Komitesi Etkinliğinin İncelenmesi; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Kapsamındaki Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Türkiye, 109.

Selimoğlu K., S., Göktepe, H., (2007), Türk Ticaret Kanunu Tasarısındaki Bağımsız Denetimle İlgili Yeni Düzenlemeler. *Mali Çözüm,* (81), 22.

Sinnar, D, (2006), Denetim Komitesinin Finansal Tabloların Güvenilirliği Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 21-25.

Soylu, H., (2010), *İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulanması Ve Mevcut Uygulamaların, Verimlilik ve Başarısı: Türkiye Örneği*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Türkiye, 77-78.

SPK 3 Ocak 2014 (II-17. 1) *Kurumsal Yönetim Tebliği, EK-1 Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Md. 4. 5. 9. Denetimden Sorumlu Komite

SPK, *Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ* (Seri: X No:22)

Şaban Uzay, (2003), "İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak, 78.

Şahin, F., (2011), *5018 Sayılı Kanun Kapsamında Türkiye İstatistik Kurumu'nda İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi İçin Bir Araştırma*, Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu Uzmanlık Tezi,.

TC Ziraat Bankası A. Ş., (2001), Risk Yönetimi Grubu Görev Yönetmeliği, 2001

Tufan, M.; Görün, M., (2013), "Türkiye'deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde İncelenmesi" *Sayıştay Dergisi*, S. 89,.

TÜSİAD Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452).

Uyar S., (2003) *İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü,* İSMMMO Mali Çözüm, S. 63, Mayıs-Haziran.

Uyar S., (2003), "Denetim Komitesi'nin Karşılaştırmalı Hukuk Sistemi İçindeki Yeri", *Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi*, C: 5, S. 4, Aralık, 5.

Uyar S., (2004), "Denetim Komitesi Oluşumunu Etkileyen Düzenlemelerin Değerlendirilmesi", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı: 12, Nisan. 21-113.

Uyar S., (2005), İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?, *İç Denetim Dergisi*.

Uyar, S, (2004), *Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 4-5.

Uygulama Örnekleri ile Birlikte a'dan z'ye Denetim Komiteleri, Haziran 2012 Yayın No: TÜSİAD-T/2012-06/527, 47

Uzun, A, K, (2006), *Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulamaları: İMKB'de İşlem Gören Reel Sektör Şirketlerinde Yönetim Kurulu Denetim Komitesinin Varlığını Etkileyen Faktörler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 5-6

Uzun, A. K., (2011), "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", *Önce Kalite Dergisi*, S. 151, İstanbul, 1.

William G. Bishop, Dana R. Hermanson, Paul D. Lapides ve Larry E. Rittenberg, (2006), *The Year of Audit Committee,* Internal Auditor, April, 2000, dan Mehmet Ünsal Memiş, *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması,* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 95-96.

Yakar, S, (2014), Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 46-64.

6762 sayılı mülga TTK, 29. 06. 1956 md. 353.