



**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ
VE BİR UYGULAMA**

(Doktora Tezi)

Özlem USMAN

Bursa 2018



**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ
VE BİR UYGULAMA**

(Doktora Tezi)

Özlem USMAN

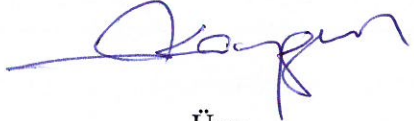
**Danışman:
Prof. Dr. Sait Yüksel KAYGUSUZ**

Bursa 2018

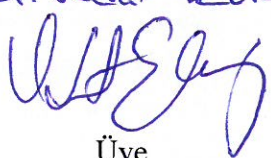
T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim/ Ana Sanat Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı'nda 711214006 numaralı Özlem USMAN'ın hazırladığı "İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA" konulu doktora ile ilgili tez savunma sınavı, 2./8./2018 günü 11:00 - 13:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasınınBASARILI..... (başarılı/başarısız) olduğunaOYBİRLİĞİ..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.


Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Sait Tokgözoğlu



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doc. Dr. Vedat AKERGİL


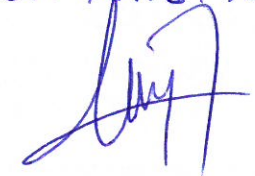
Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doc. Dr. Melek EKİCİ


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet USTA


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doc. Dr. Arman Arzu KARAGÜL


2./8./2018

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 17.07.2018

Tez Başlığı / Konusu: "İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA"

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 243 sayfalık kısmına ilişkin, 17/07/2018 tarihinde şahsım tarafından *turnitin* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17. 'tür.

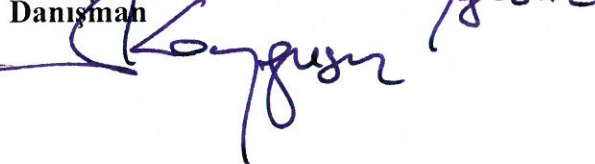
Uygulanan Filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar dahil/ hariç
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: Özlem USMAN
Öğrenci No: 711214006
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: Muhasebe-Finansman
Statüsü: Doktora

Prof. Dr. Sait T. Koygusuz
Danışman


Tarih ve İmza
17.07.2018



Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntuların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

17.07.2018



Adı Soyadı:Özlem USMAN

Öğrenci No:711214006

Anabilim Dalı:İşletme

Programı:Muhasebe-Finansman

Statüsü: Doktora

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: .../.../.....

Tez Başlığı / Konusu: “İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA”

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 243 sayfalık kısmına ilişkin, 17/07/2018 tarihinde şahsım tarafından *turnitin* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17'dir.

Uygulanan Filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar dahil/ hariç
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı:Özlem USMAN
Öğrenci No:711214006
Anabilim Dalı:İşletme
Programı:Muhasebe-Finansman
Statüsü: Doktora

Danışman

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Özlem USMAN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Muhasebe-Finansman
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : XVI + 221
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Sait Yüksel KAYGUSUZ

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA

Bu çalışma, işletmelerde kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanması için bir model önerisi oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle kurumsal yönetim, risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Kurumsal risk yönetimi açısından işletmelerde iç kontrol ve iç denetim kavramlarının ne ifade ettiği ortaya konmuştur. Son olarak kurumsal risk yönetim sisteminin kurulabilmesi için işletmelerde uygulanması gereken adımlar ve söz konusu adımların her birinde yürütülmesi gereken faaliyetler tasarlanarak örnek bir kurumsal risk yönetimi süreç modeli geliştirilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde bir şirkette kurulan kurumsal risk yönetim süreci durum analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve süreçte yürütülen faaliyetlere yönelik yerinde gözlem çalışması yapılmıştır. Faaliyetlerle ilgili belge ve dokümanlardan elde edilen bulgular kullanılarak öneriler geliştirilmiştir. Şirkette kurumsal risk yönetim sürecine yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Risk Yönetimi; İç Denetim; İç Kontrol; COSO Standartları.

ABSTRACT

Name and Surname : Özlem USMAN
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Accounting and Finance
Degree Awarded : PhD
Page Number : XVI + 221
Degree Date : / / 20.....
Supervisor : Prof. Dr. Sait Yüksel KAYGUSUZ

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PROCESS AND A CASE IN A FIRM

This study aims to establish a model proposal for the implementation of enterprise risk management process in enterprises. For this purpose, firstly the concepts of corporate governance, risk management and corporate risk management are explained in detail. In terms of corporate risk management, the concepts of internal control and internal audit in enterprises are expressed. Finally, in order to establish the enterprise risk management system, the steps to be implemented in the enterprises and the activities to be carried out in each of these steps were designed and an exemplary enterprise risk management process model was developed. In the implementation section of the study, the enterprise risk management process established in a firm was analyzed by using situation analysis method and on-site observation studies were worked through for the activities carried out in the process. Suggestions have been developed using findings from documents and documents related to the activities. In the firm, improvement studies have been made related to the enterprise risk management process.

Keywords: Enterprise Risk Management; Internal Audit; Internal Control; COSO Standards

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirmeleri sayesinde çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Sait Yüksel KAYGUSUZ'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları için Jüri üyelerindeki hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca beni bu günlere getiren hayatım boyunca bana olan güvenlerini, maddi ve manevi desteklerini yanımda hissettiğim canım anneme ve canım babama, çalışma sürecimde tüm zorlukları aşmamda bana her zaman yürekten destek olan sevgili eşime ve son olarak bu hayattaki en büyük şansım olan biricik oğlum M. Eray USMAN'a sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Özlem USMAN



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar	xiv
ŞEKİLLER.....	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI	5
2. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI	7
3. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN ULUSLARARASI DÜZENLEMELER.....	9
3.1. CADBURY KOMİTESİ RAPORU	9
3.2. GREENBURY RAPORU	10
3.3. HAMPEL RAPORU	10
3.4. OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	11
3.5. SARBANES OXLEY YASASI.....	133
4. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ TEMEL İLKELERİ.....	16
4.1. ADİLLİK (EŞİTLİK-DÜRÜSTLÜK) İLKESİ.....	166
4.2. ŞEFFAFLIK İLKESİ	17
4.3. HESAP VEREBİLİRLİK İLKESİ	177
4.4. DIŞ SORUMLULUK İLKESİ	188
5. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ	19
5.1. TÜSİAD TARAFINDAN YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	199
5.2. TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ.....	21
5.3. SERMAYE PİYASASI KURULU’NDA KURUMSAL YÖNETİM	222
5.4. TÜRK TİCARET KANUNU’NDA KURUMSAL YÖNETİM	255

5.5. BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ	27
6. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ	277
6.1. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI	28
6.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE FAYDALARI	300
7. RİSK KAVRAMI.....	322
7.1. RİSKLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	355
7.1.1. Risk ve Belirsizlik	355
7.1.2. Risk ve Fırsat	366
7.1.3. Risk ve Tehdit.....	366
7.1.4. Risk Algısı.....	366
7.1.5. Risk Zekası	377
7.1.6. Risk Toleransı.....	388
7.1.7. Risk Kütüğü.....	388
7.2. TEMEL RİSK TÜRLERİ.....	39
7.2.1. Sistematik Risk.....	433
7.2.2. Sistematik Olmayan Risk	444
7.2.3. Yönetilebilir Riskler	455
7.2.4. Yönetilemez Riskler	466
8. RİSK YÖNETİMİ	477
8.1. RİSKİN ERKEN SAPTANMASI VE YÖNETİMİ.....	49
8.2. RİSK YÖNETİMİNİN FAYDALARI.....	511

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN TANIMI	533
2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ LİTERATÜR TARAMASI.....	555
3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	611
3.1. GELENEKSEL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNDEN KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ	622
3.2. COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİM MODELİNİN GELİŞİMİ	633
4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ	644

4.1. COSO 2004 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ.....	644
4.1.1. İç Ortam.....	655
4.1.1.1.Risk Yönetim Felsefesi.....	666
4.1.1.2.Risk İştahı.....	677
4.1.1.3.Yönetim Kurulunun Tutumu.....	677
4.1.1.4.Dürüstlük ve Etik Değerler.....	688
4.1.1.5.Yetenek Yükümlülüğü.....	688
4.1.1.6.Organizasyonel Yapı.....	69
4.1.1.7.Yetki ve Sorumluluk Devri.....	69
4.1.1.8.İnsan Kaynakları Standartları.....	700
4.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi.....	711
4.1.2.1.Stratejik Hedefler.....	711
4.1.2.2.Operasyonel Hedefler.....	722
4.1.2.3.Raporlama Hedefleri.....	722
4.1.2.4.Uygunluk Hedefleri.....	733
4.1.3. Olay Tanımlama.....	733
4.1.4. Risk Değerlendirme.....	79
4.1.4.1.Olasılık ve Etki Tahmini.....	811
4.1.4.2.Değerlendirme Teknikleri.....	811
4.1.5. Risk Tutumu.....	822
4.1.5.1.Kaçınma.....	833
4.1.5.2.Azaltma.....	833
4.1.5.3.Paylaşma.....	833
4.1.5.4.Kabul Etme.....	844
4.1.6. Kontrol Faaliyetleri.....	855
4.1.7. Bilgi ve İletişim.....	855
4.1.8. İzleme.....	877
4.2. COSO 2017 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ.....	877
4.2.1. Bileşenler ve İlkeler.....	889
4.2.1.1.Yönetim ve Kültür Bileşeninde Yer Alan İlkeler.....	889
4.2.1.2.Strateji ve Hedef Belirleme Bileşeninde Yer Alan İlkeler.....	900
4.2.1.3.Performans Bileşeninde Yer Alan İlkeler.....	900

4.2.1.4.Gözden Geçirme ve Düzeltme Bileşeninde Yer Alan İlkeler	900
4.2.1.5.Bilgi, İletişim ve Raporlama Bileşeninde Yer Alan İlkeler	911
5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON YAPISI.....	922
5.1. YÖNETİM KURULU	933
5.2. RİSK YÖNETİM KOMİTESİ	944
5.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİCİSİ.....	955
5.4. FİNANSAL YÖNETİCİLER.....	966
5.5. İÇ DENETÇİLER	977
6. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ.....	988
6.1. DIŞ UNSURLARIN BELİRLENMESİ.....	1033
6.2. İÇ UNSURLARIN BELİRLENMESİ	1044
6.2.1.Vizyon ve Misyon Hakkında Bilgi Sahibi Olma.....	1055
6.2.2.Mevcut Risk Yönetim Sisteminin Durumunun İncelenmesi	1066
6.3. HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	1066
6.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİM ÇERÇEVESİNİN OLUŞTURULMASI	1088
6.5. RİSK İŞTAHININ BELİRLENMESİ.....	1111
6.6. RİSKLERİN BELİRLENMESİ	1111
6.6.1.Risk Belirleme Teknikleri	1122
6.7. RİSKLERİN ANALİZ EDİLMESİ VE ÖLÇÜLMESİ.....	116
6.7.1. Risk Matrisi ve Risk Haritalama.....	117
6.8. RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ	1233
6.9. RİSK YÖNETİM STRATEJİLERİNİN SEÇİLMESİ.....	1233
6.10.BİLGİ VE İLETİŞİM.....	1255
6.11.SÜREKLİ İZLEME	1277
7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN İŞLETMELERE FAYDALARI.....	128
8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	1311
9. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLARI	1333
10.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN İÇ KONTROL	1344
10.1.İÇ KONTROL KAVRAMI.....	1355
10.2.İÇ KONTROLÜN ÇEŞİTLERİ	1377
10.3.COSO İÇ KONTROL YAPISININ UNSURLARI	138
10.3.1.Kontrol Ortamı	1433

10.3.2.Risk Değerlendirme.....	1455
10.3.3.Kontrol Faaliyetleri	1466
10.3.4.Bilgi ve İletişim	1477
10.3.5.İzleme	1477
10.4.İÇ KONTROL YAPISININ KURULMASINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER	148
11.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN İÇ DENETİM	148
11.1.İÇ DENETİM KAVRAMI.....	1511
11.2.İÇ DENETİM FAALİYETLERİ.....	1544
11.3.İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FARKLAR .	1555
11.4. GELENEKSELDEN RİSK ODAKLI İÇ DENETİME GEÇİŞ.....	1566
11.5.RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YOL HARİTASI.....	159

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜREÇ ADIMLARINA YÖNELİK
ŞİRKET UYGULAMASI

1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI.....	1622
2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1633
3. ÇALIŞMANIN KISITLARI	1644
4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	1644
5. BULGULAR VE ÖNERİLER	1655
5.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNİN ADIMLARINA YÖNELİK ELDE EDİLEN FAALİYET BULGULARI VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER...	1666
5.1.1. Dış Unsurların Belirlenmesi Adımı.....	1666
5.1.2. İç Unsurların Belirlenmesi Adımı	1666
5.1.3. Hedeflerin Belirlenmesi Adımı	168
5.1.4. Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesinin Oluşturulması Adımı	169
5.1.5. Risk İştahının Belirlenmesi Adımı	1722
5.1.6. Risklerin Belirlenmesi Adımı.....	1744
5.1.7. Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi Adımı.....	176
5.1.8. Risklerin Önceliklendirilmesi Adımı	1822

5.1.9. Risk Yönetim Stratejilerinin Seçilmesi Adımı.....	1833
5.1.10. Bilgi ve İletişim Adımı	186
5.1.11. Sürekli İzleme Adımı	187
5.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI OLARAK RİSK DEĞERLENDİRME RAPORLARININ HAZIRLANMASI VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER	188
5.2.1. Risk Değerlendirme Raporunun Hazırlanmasına Esas Teşkil Eden Konunun Tanımlanması ve Durum Değerlendirmesinin Yapılması	189
5.2.2. Mevcut Konunun İçerdiği Ana Risk Sınıflarının Belirlenmesi.....	189
5.2.3. Ana Risk Sınıflarının Alt Risk Sınıflarına Ayrılması	189
5.2.4. Her Alt Risk Sınıfına Ait Risklerin Tanımlanması	1900
5.2.5. Tanımlanan Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	1911
5.2.6. Risklere Ait Eylem Planlarının Belirlenmesi	1922
5.2.7. Risk Değerlendirme Raporunun Sunulması	1933
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	194
KAYNAKLAR	198
EKLER.....	213
ÖZGEÇMİŞ.....	221

TABLULAR

Tablo 1. Riskin Geleneksel ve Yeni Bakış Açılımlarına Göre Karşılaştırılması	34
Tablo 2. Örnek Risk Kütüğü Formatı	39
Tablo 3. Risklerin Sınıflandırılması	41
Tablo 4. Risk Sınıflandırma Matrisi	46
Tablo 5. Yeni Risk Yönetim Yaklaşımının Temel Özellikleri	49
Tablo 6. Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırması	62
Tablo 7. Olayları Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler	76
Tablo 8. Kurumsal Risk Yönetim Sürecinin Adımları	99
Tablo 9. Risk Önem Düzeyini Gösteren Risk Matrisi (3 x 3)	118
Tablo 10. Risklerin Gerçekleşme İhtimallerine Göre Değerlendirilmesi	119
Tablo 11. Risklerin Etki Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	120
Tablo 12. Risk Haritalama Örneği	121
Tablo 13. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	130
Tablo 14. COSO 2013 İç Kontrol Raporunda Değişmeyen ve Değişen Kavramlar	140
Tablo 15. COSO İç Kontrol Bileşenleri ve İlkeleri	142
Tablo 16. İç Denetim Fonksiyonunun Değişimi	153
Tablo 17. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar	156
Tablo 18. Geleneksel İç Denetimin Özellikleri ile Risk Odaklı İç Denetimin Özelliklerinin Karşılaştırılması	159
Tablo 19. SWOT Analiz Tablosu	167
Tablo 20. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modelinde Hedeflerin Belirlenmesi	169
Tablo 21. Kurumsal Risk Yönetimi Yapısında Temel Rol ve Sorumluluklar	171
Tablo 22. Risk İştah Seviyesi Ölçeği	173
Tablo 23. Risklerin Sınıflara ve Kategorilere Göre Ayrım Örneği	175
Tablo 24. Risk Etki Ölçeği	181
Tablo 25. Risk Olasılık Ölçeği	181
Tablo 26. Risk Değerlendirme Matrisi	182
Tablo 27. Risk İştahı Derecesine Göre Risk Yönetim Stratejileri	184
Tablo 28. Risk Değerlendirme Matrisine Göre Risk Yönetim Stratejileri	184
Tablo 29. Risk Yönetim Stratejilerinin ve Eylem Planlarının Belirlenmesi	185
Tablo 30. Risk Değerlendirme Rapor Konusuna Ait Risklerin Tanımlanması	191
Tablo 31. Risk Değerlendirme Rapor Konusuna Ait Risklerin Değerlendirilmesi	192
Tablo 32. Risk Değerlendirme Rapor Konusuna Ait Eylem Planlarını Belirleme	193

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri	16
Şekil 2. Kurumsal Yönetim ve Fonksiyonları	29
Şekil 3. Risk Tanımının Değişimi (İçeriği).....	34
Şekil 4. COSO Kurumsal Risk Yönetim Küpü.....	65
Şekil 5. İçsel ve Kalıntı Riskin Gösterimi.....	80
Şekil 6. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Sarmalı	88
Şekil 7. Enerjisa Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyonel Yapısı.....	93
Şekil 8. Örnek Risk Matrisi.....	122
Şekil 9. Risk Yönetim Çözümleri	124
Şekil 10. COSO İç Kontrol Küpünün 1992 ve 2013 Yılına Göre Karşılaştırılması	140
Şekil 11. İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimi'ndeki Rolü	150
Şekil 12. İç Denetimin Tanımı ve Değişen Rolü	158
Şekil 13. Riske Maruz Değer Matris Örneği.....	177
Şekil 14. Riske Maruz Değer Derecesi	178

KISALTMALAR

- BİST:** Borsa İstanbul
CAS: Casualty Actuarial Society
CEO: Chief Executive Officer
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
CRO: Chief Risk Officer
FRC: Financial Reporting Council
IIA: The Institute of Internal Auditors
IMA: Institute of Management Accountants
IMA: Institute of Management Accountants
KPI: Key Performance Indicators
KRI: Key Risk Indicators
KRY: Kurumsal Risk Yönetimi
OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PWC: PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri
TİDE: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

Sürekli değişim gösteren iş dünyasında işletmeler belirsizliğin hakim olduğu çevre koşullarında faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Hızlı artış gösterme eğiliminde olan rekabet durumu, finansal dalgalanmalar, siyasi gelişmeler, hukuki zorunluluklar, toplumsal düzenlemeler, küreselleşme vb. etkenler işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve faaliyetlerini etkin olarak sürdürebilmeleri üzerinde son derece büyük bir etkiye sahiptir. Günümüzün başarılı olarak nitelendirilen işletmeleri belirsizlik ortamı ile mücadele edebilen ve belirsizliğin getirdiğı riskli durumları iyi yönetebilen işletmeler olmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında tehdit ve olumsuz bir durum olarak algılanan risk kavramı, modern yönetim anlayışında fırsatları içinde barındıran ve doğru şekilde yönetildiğinde işletmelerin başarılı olmasında rol oynayan bir kavram olarak görülmektedir. Bu nedenle geçen zamanla birlikte günümüz koşullarında geleneksel risk yönetim sistemi yerini kurumsal risk yönetim sistemine bırakmıştır. Kurumsal risk yönetim sistemi işletmelerin doğru zamanda, doğru miktarda, doğru riskleri alabilmesini ve bu risklerin etkin şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

Dünya'da art arda meydana gelen ve büyük yankı uyandıran yönetim ve muhasebe skandalları işletmeler açısından yönetim konusundaki güvenin sorgulanmasına neden olmuş ve günümüzde işletmelerin kurumsal yönetimin ilkelerine göre yönetilmelerini de zorunlu hale getirmiştir. Yaşanan gelişmeler, kurumsal yönetim kavramına olan ilgiyi arttırmış ve kurumsal yönetim kavramı Türkiye'de de Türk Ticaret Kanunu'nun önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir. Kurumsal yönetim, hissedarların, çalışanların, müşterilerin, alacaklıların, fon tedarikçilerinin kısacası tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi esasına dayanmaktadır. Bu noktada kurumsal risk yönetimi de kurumsal yönetim anlayışının bir gereğı olarak görülmektedir. Zira kurumsal yönetim ilkelerini oluşturan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk esaslarının benimsenerek işletme faaliyetlerine yerleştirilmesi işletmelerde kurumsal risk yönetim sürecinin etkin şekilde uygulanmasıyla doğrudan ilişkili olmaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte kurumsal risk yönetim sistemleri yasal hale gelmiş ve bir yönetim fonksiyonu olma niteliğini kazanmıştır.

Tüm işletmeler faaliyetleri sırasında çeşitli risklerle karşı karşıya kalmakta ve riskleri yönetmek adına bir takım eylemlerde bulunmaktadırlar. İşletmeler, kurumsal risk yönetim sistemlerini kurarak etkin bir şekilde sürdürebilmek, iç ve dış çevreden kaynaklanan riskler konusunda gereken önlemleri alarak karşı karşıya oldukları riskleri etkin yönetebilmek için güvenilir bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada işletmede etkin bir iç kontrol ve iç denetim yapılarının yer alması bu ihtiyacın karşılanabilmesi için oldukça önemli olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal risk yönetim kavramının gerek iç kontrol gerekse iç denetim sistemleri ile yakın ilişki içerisinde olması gerektiği de söylenebilir. İç kontrol sistemleri genel itibariyle kurumsal risk yönetim sistemlerinin bütünsel bir parçasıdır. Kurumsal risk yönetimi iç kontrolü kapsamaktadır. İç denetim sistemlerinin ise kurumsal risk yönetim sistemleri ile ilgili temel rolü yönetim kuruluna risk yönetiminin etkililiği konusuna güvence sağlamak olmaktadır.

Bu çalışmanın konusunu, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim sürecinin işletmelerde nasıl uygulanması gerektiği oluşturmaktadır. Çalışma üç bölüm olarak hazırlanmıştır. İşletmelerde kurumsal risk yönetimi anlayışının kurumsal yönetimin bir gereği olduğu gerçeğinden hareketle çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Kurumsal yönetim ve risk yönetimi konuları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Kurumsal yönetim, işletmelerde yürütülmesi gereken izleme çalışmalarının ve risk yönetim faaliyetlerinin etkin olarak sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca her iki kavram da işletmelerin stratejik yönlerinin desteklenmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle ilk bölümde kurumsal yönetim kavramının işletmelerde ortaya çıkışı ve kurumsal yönetime ilişkin yapılan uluslararası düzenlemeler üzerinde durulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışının odak noktasını oluşturan dört temel ilke açıklanmıştır. Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesi adına yapılan hukuki ve toplumsal düzenlemeler incelenmiştir. Kurumsal yönetim yapılarının önemi ve faydaları açıklanmıştır. Kurumsal yönetim anlayışının yakından ilgili olduğu risk yönetimine geçmeden önce genel olarak risk kavramı üzerinde durulmuştur. Geleneksel yönetimden kurumsal yönetime geçişle birlikte risk anlayışına ait bakış açılarında da nasıl bir değişim gerçekleştiği açıklanmıştır. Daha sonra risk yönetiminde riskin erken saptanması konusu ve önemi özellikle Türk Ticaret Kanunu açısından incelenmiş risk yönetiminin işletmelere sağlayacağı faydaların üzerinde durularak birinci bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal risk yönetim sistemi tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Bu bölümde kurumsal risk yönetim sisteminin tanımı, ortaya çıkışı ve gelişimi açıklanmıştır. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) kurumsal risk yönetimi standartlarının ve COSO'nun kurumsal risk yönetim bileşenlerinin detaylı olarak üzerinde durulmuştur. Kurumsal risk yönetiminin organizasyonel yapısı incelenmiştir. Daha sonra çalışmanın esas konusunu oluşturan kurumsal risk yönetim sürecinde hangi adımların uygulanması gerektiği, çeşitli yazarların çalışmalarından incelenmiş ve örnek bir süreç modeli tasarlanmıştır. Sürecin adımları ve her bir adımda yürütülmesi gereken faaliyetler sırasıyla ele alınmıştır. Kurumsal risk yönetiminin başarısı için uyulması gereken kurallar ve sistemin kısıtları ortaya konulmuştur. İşletmelerde kurumsal risk yönetim sistemi açısından iç kontrol ve iç denetimin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken rol ve sorumluluklara değinilmesinin ardından işletmelerde iç denetim kavramına ve zamanla bu kavramın işletmeler açısından nasıl bir değişim seyri izlediğine, iç denetimin, iç kontrol sisteminden ayrılan noktalarına dair detaylı bilgiler verilerek ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal risk yönetim süreç adımlarının ve her bir adımda yürütülmesi gereken faaliyetlerin uygulanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Bursa ilinde faaliyet gösteren bir anonim şirkette uygulama çalışması yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi ve yerinde gözlem tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulama sürecinde öncelikle çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınan ve kurumsal risk yönetimi sürecinin uygulanabilmesi için yürütülmesi gereken on bir adımı içeren kurumsal risk yönetim süreç modeli ve modelde yer alan adımların her birinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler yapılan bir toplantıda şirket üst yönetimine sunulmuş ve istişareler yapılmıştır. Daha sonra şirketin kurumsal risk yönetimi faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla bu faaliyetlere ilişkin tüm bilgi, belge ve raporlar detaylı olarak incelenmiştir. Şirkette 2012 yılından itibaren yapılan kurumsal risk yönetimi uygulama faaliyetlerine yönelik edinilen bilgi, belge ve raporların inceleme süreci şirketin mali işler direktörü, mali işler müdürü ve merkezi risk sorumlusu ile koordineli olarak yürütülmüştür. Çalışma sürecinde rutin toplantılar düzenlenmiştir. Şirkete ait incelenen bilgi, belge ve raporlar bu çalışmada doğrudan kullanılmamış söz konusu belgelerin detaylı incelenmesi ve şirkette yürütülen kurumsal

risk yönetimi faaliyetlerinin yerinde gözlem tekniği ile izlenmesi, kurumsal risk yönetim süreç adımlarında yürütülmesi gereken faaliyetlerde kullanılabilecek örnek tablo ve formların hazırlanmasında yol gösterici olmuştur. Hazırlanan örnek tablo ve formlar haftalık yapılan toplantılarda şirketin merkezi risk sorumlusu ile paylaşılmış ve formlar üzerinde detaylı olarak çalışılmıştır. Son hali verilen formlar ve kurumsal risk yönetim süreç adımlarında şirkette yapılması gerekli faaliyetler şirket üst yönetimine öneri halinde sunulmuştur. Böylelikle şirkette hali hazırda yürütülen kurumsal risk yönetimi sürecine yönelik öneriler geliştirmek yoluyla şirketin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinde iyileştirme çalışmalarının yapılması amaçlanmıştır. Daha sonra en az süreç adımları kadar önemli olan ve kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak görülen risk değerlendirme raporlarının işletmelerde nasıl hazırlanacağı ve rapor hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmesinin konu bütünlüğü açısından fayda sağlayacağı düşünülmüş ve bu amaçla uygulama yapılan şirketin risk değerlendirme raporları da incelenmiştir. İncelenen raporlar dikkate alınarak çalışmanın son kısmında işletmelerde risk değerlendirme raporlarının hazırlanmasında izlenebilecek adımlar açıklanmış ve risk değerlendirme raporlarının hazırlanma aşamasında yürütülebilecek faaliyetler önerilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Bu bölümde çalışmanın temelini oluşturan kurumsal risk yönetimi kavramına geçmeden önce bu kavramla yakın ilişkili olan kurumsal yönetim ve risk kavramlarına değinilmiştir. Kurumsal yönetim ve risk kavramları ile neler ifade edilmek istendiği tam olarak anlaşılmadan kurumsal risk yönetimi kavramından söz edilemeyeceği düşünüldüğünden öncelikle kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve temel ilkeleri, kurumsal yönetimin Türkiye’deki gelişimi üzerinde durulmuştur. Ayrıca kurumsal yönetimden beklenen faydalar ile kavramın işletmeler için öneminden bahsedilmiştir. Kurumsal yönetimin temel bir unsurunun da risk yönetimi olduğu gerçeğinden hareketle daha sonra risk kavramına ve riskle ilgili diğer kavramlara değinilmiş ve geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçilmesiyle birlikte riske dair bakış açısındaki değişimlere yer verilmiştir. Yeni risk yönetim yaklaşımlarından hareketle risk yönetiminin yararları açıklanmaya çalışılarak birinci bölüm tamamlanmıştır.

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Yaşanan uluslararası finansal skandalların sonucunda işletme faaliyetlerinin açık ve net olmayan bir şekilde, eksik olarak kamuoyuna sunulması, hem işletmelerin kamuoyu önünde ve pay sahiplerine karşı oluşturdukları hem de sermaye piyasalarına karşı oluşan güveni derinden sarsmıştır. Kaybedilen güvenin tekrar geri kazanılması amacıyla kurumsal yönetim¹ anlayışı ortaya çıkmıştır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159). Öte yandan küreselleşme ile beraber işletmeler finansal ihtiyaçlarını gerek iç piyasadan gerekse uluslararası sermaye hareketlerinden karşılamaktadır. Bu durum, piyasalardaki çıkar (menfaat) sahiplerinin haklarını korumak amacıyla güvenilir sistemlerin kurulması gerekliliğine yol açmıştır. Bu sistemlerden birisi de şüphesiz kurumsal yönetimdir (Uyar, 2004: 116).

Latince’deki yönlendirmek, yön vermek anlamında kullanılan gubernare fiilinden gelen (governance) yönetim kelimesi, geniş anlamda bir işletmenin veya toplumun hangi süreç ve sistemlerle çalıştığını kapsamaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 47).

¹Türkçe literatürdeki yaygın kullanım dikkate alınarak “corporate governance” ifadesinin karşılığı olarak çalışmada “kurumsal yönetim” ifadesi kullanılmıştır.

Bu anlamda yönetim ve kurumsal yönetim kavramlarının birbirleriyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Ancak “Belirli amaçlara ulaşmak için işletmede planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesi” olarak ifade edilen yönetim kavramından ayrı olarak “kurumsal yönetim”, bahsedilen faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile de ilgilenmektedir (TKYD ve Deloitte, 2006: 4).

Kurumsal yönetim kavramının Avrupa, ABD ve Japonya’da 19’uncu yüzyıldan bu yana kullanıldığını gösteren bazı çalışmalar olmasına rağmen kavramın ancak 1980’lerde yaygın olarak kullanılmaya başlandığı söylenebilir. 1990’larda ise modern anlamda kurumsal yönetim artık bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgilenen herkesin gündemine aldığı ve önem verdiği bir kavram haline gelmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5).

Kurumsal yönetim kavramının tarihsel gelişimi incelenecek olursa yüksek sermayeli ve yapısal olarak kompleks özellik gösteren işletmelerin fazla olduğu ABD’de doğduğu söylenebilir (Yıldız, 2015: 4). 20’nci yüzyılın son çeyreğinde Almanya ve Japonya ekonomileri hızlı büyümeden durgunluğa geçince, ABD’nin ekonomik performansı, kurumsal yönetim seviyesinin yüksekliğine kanıt olarak gösterilmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5).

Doğan (2007) ve Yıldız (2015) çalışmalarında, 1930’lu yıllarda yapılan araştırmalarda “kurumsal yönetim” teriminin tam olarak kullanılmasa da, kurumsal yönetimin yakından ilgili olduğu temsil sorununa yönelik çalışmaların yapıldığından, Berle ve Means’ın yazdığı 1932 tarihli “Modern Kurum ve Özel Mülkiyet” (The Modern Corporation and Private Property) isimli kitabın “kurumsal yönetim” terimine değinen ilk eser olduğundan bahsetmektedirler. Daha sonraki yıllarda (1970’li yıllar) yaşanan petrol krizinin ve yolsuzlukların ardından Jensen ve Meckling tarafından 1976 yılında “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure” isimli kaleme alınan makalenin de kurumsal yönetim konusuna değinen çalışmalarda kaynak olarak en çok ele alınan eser olduğu bilinmektedir (Doğan, 2007:55).

1980’li yılların sonundan itibaren işletmelerin yaşadığı iflaslar ve ekonomik yolsuzluklar, kurumsal yönetim kavramına ilişkin standartlar geliştirmeye yönelik

çalışmaların başlamasını tetiklemiş ve kurumsal yönetim alanında kilometre taşı olarak kabul gören, Sir Adrian Cadbury başkanlığında bir komite tarafından hazırlanan Cadbury Raporu 1992 yılında yayımlanmıştır. Rapor kurumsal yönetim alanındaki ilk geniş kapsamlı düzenleme olma niteliği taşımaktadır (Doğan, 2007:55).

Devletçi ekonomilerin zamanla terk edilerek yerini piyasa ekonomisine bırakması ve özel sektör işletmelerinin ekonomide güçlenmeleri ile birlikte yönetilen fon miktarlarında da yükselmeler meydana gelmiştir. İşletmeler arasında yaşanan rekabetin ve sermaye dolaşım hızının gelişen teknolojiyle giderek artış göstermesi, ABD ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere yaşanan işletme skandalları kurumsal yönetimin ortaya çıkma sebepleri arasında yerini almaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 60).

2. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışı ve zaman içerisinde gelişimi ile birlikte kavramı açıklamaya yönelik tanımlar da çeşitlenmiştir. Bugün kurumsal yönetim kavramı ile ilgili kabul gören tek bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli yazarlar kurumsal yönetim kavramını farklı şekillerde tanımlamış ve yorumlamışlardır. Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından çalışmada farklı tanımlara yer vermek faydalı olacaktır.

- Cadbury Raporu'nda (1992) Kurumsal Yönetim, “*Şirketleri idare ve kontrol eden bir sistem*” olarak tanımlanmıştır.
- Alp ve Kılıç (2014: 34) kurumsal yönetimi dar anlamda ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır. Buna göre kurumsal yönetimin dar tanımı; “*Şirketin yönetim çerçevesinin, hissedarlarının ve diğer paydaşlarının beklentileri dikkate alınarak, sürdürülebilir değer yaratacak şekilde tasarlanmasıdır*”. Kurumsal yönetimin geniş tanımı ise, “*Sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama amaçları doğrultusunda şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı,*

hissedarların çıkarları korunurken diğer ilgili paydaşların hak ve menfaatlerine de saygı gösterildiği, iyi şirket yönetimi biçimidir.”

- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre Kurumsal Yönetim, *“Kurumsal işletmelerin yönetildiği ve idare edildiği bir sistem'dir”*.
- Shleifer ve Vishny (1997: 737)'e göre kurumsal yönetim, *“İşletmelerin finansal ihtiyaçlarını karşılayan yatırımcıların, yatırımlarından umdukları sonuçlara ulaşabilmelerini garanti altına almanın yollarıyla ilgilenmektedir”*.
- Aysan (2007)'a göre kurumsal yönetim, *“Ortaklarca işletme yöneticilerinin kullanımına verilen varlıklar ve değerlerin verimli sonuç verecek biçimde kullanılmasını ve yöneticilerin bu kullanım biçimi ile alınan sonuçlar hakkında ortaklara (ve aslında tüm topluma) hesap verecek durumda bulunmalarını amaçlayan bir sistemler topluluğudur”*.
- Rezaee (2003)' e göre kurumsal yönetim, *“Şirkette kredi verenler, çalışanlar ve müşteriler gibi işletme ile ilgili tarafların menfaatlerini korurken, ortak bir değer oluşturmak gayesiyle, bir işletmeyi yöneten, yönlendiren ve gözeten bir mekanizmadır”*.

Yukarıda bahsedilen bütün tanımlardan yola çıkılarak kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetilmesine ve işletmede sürdürülen faaliyetlerin kontrol edilmesine etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kuralların toplamını oluşturan bir sistem olarak düşünülebilir. Kurumsal yönetim ayrıca paydaşlar arasındaki ilişkileri ve işletmenin amaç ve hedeflerini de kapsamaktadır. Paydaşlar; pay sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu başta olmak üzere çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, bankaları, düzenleyicileri, çevre ve toplumu da kapsamaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 47).

Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan bütün tanımlamalar ve çalışmalar sonucunda kurumsal yönetim kavramı giderek dünyada daha yoğun olarak sorgulanmaya başlanmış, ülkeler ve işletmeler kendileri için en uygun ve en doğru kurumsal yönetim biçimini araştırmaya yönelmişlerdir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159).

3. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN ULUSLARARASI DÜZENLEMELER

Kurumsal yönetim alanında uluslararası alanda çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Birçok ülke bu yönetim anlayışının gelişmesine yönelik bir takım düzenlemeler yapmıştır. Farklı ülkeler tarafından hazırlanan rehber ve kuralların çok çeşitli olması nedeniyle bu başlıkta en önemli olan ve en çok kabul gören düzenlemelere yer verilmektedir.

3.1. CADBURY KOMİTESİ RAPORU

İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan bir komite tarafından 1992 yılının Aralık ayında hazırlanan bir rapordur. “The Financial Aspects of Corporate Governance” adı altında yayınlanan ve kısaca çalışmalarda “Cadbury Raporu” olarak ifade edilen bu raporun yayınlanmasının ardından kurumsal yönetim alanındaki çalışmalar büyük bir hız kazanmıştır (Çatıkkaş, 2013: 8).

Raporun giriş kısmında kurumsal yönetime genel bir bakış yer almaktadır. Kurumsal yönetim, bir sistem olarak tanımlanmış ve bu sistemin şirketlerin yönetilmesine ve kontrol edilmesine olanak sağladığına değinilmiştir. Yönetim kurulu ve denetim kurulunun görev ve sorumlulukları da özetlenmiştir. Açıklık, bütünlük ve hesap verilebilirlik ilkelerinin raporun hazırlanmasında dayanak olduğu ifade edilmiştir (Doğan, 2007: 57).

İşletmelerde finansal raporlama standartlarını ve bu standartların güvenilirliklerini belirlemek (Varış vd., 2001: 46) amacını taşıyan Cadbury Komitesi raporunda yönetim kurulu başkanının iyi bir kurumsal yönetim açısından büyük öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca borsada işlem gören işletmelerin en az üç üyeden oluşacak bir denetim komitesi oluşturmaları ve üyelerden en az birinin icra görevi bulunmayan üyelerin arasından olmasına dikkat edilmesi gerektiği önerileri getirilmiştir. Rapora göre denetim komitesinin yapacağı toplantılar yılda iki seferden az olmamalıdır (Cadbury, 1992).

Komitenin hazırlamış olduğu rapor, İngiltere dışında diğer ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları açısından da önemli bir örnektir. Nitekim Türkiye’de de SPK tarafından yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerine de model oluşturduğu görülmektedir (Doğan, 2007: 57).

3.2. GREENBURY RAPORU

17 Temmuz 1995 tarihli “Directors’ Remuneration” başlığını taşıyan Greenbury Raporu’ndaki ana temalar, hesap verebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ve gelişmiş şirket performansından oluşmaktadır (Kahraman, 2008: 28).

Raporda yöneticilere yapılacak ödemelerin (maaşlarının) belirlenmesinde benzer özelliklerdeki şirketlerin yöneticilerine ödenen maaşlar, yöneticinin bireysel bilgi, birikim, yetenek ve katkılarının, şirket içi ilişkilerin, iş güvencesi ve risk olmak üzere diğer özel durumların da göz önünde bulundurulması önerilerek ödemelerde daha fazla şeffaflığı ve hesap verilebilirliği teşvik eder. İlaveten yöneticilere yapılacak ödeme miktarlarının belirlenmesi noktasında şirket dışından şirket faaliyetlerini izleyen, hissedarların çıkarlarına duyarlı, şirket ile finansal ilişki içinde olmayan uzmanlardan oluşan bir komiteye yönetim kurulunun yetki devrederek, komitenin ödemeler konusunda yıllık rapor hazırlamak suretiyle hissedarları bilgilendirmesi gerektiği ifade edilmiştir (Doğan, 2007: 60-61; Greenbury, 1995: 1.14).

3.3. HAMPEL RAPORU

1998 yılında “Committee on Corporate Governance Final Report” (Ocak 1998) adıyla yayınlanan ancak Ronnie Hampel’in başkanlığındaki komite (Pulaşlı, 2003: 19) tarafından hazırlanmasından dolayı daha çok Hampel Raporu olarak bilinen bu rapor İngiltere’de kurumsal yönetim sisteminin bir revizyonu olarak tasarlanmıştır.

Hampel raporunda yer alan kurumsal yönetim ilkeleri, Cadbury ve Greenbury raporlarında yer alan düzenlemeler ile karşılaştırmalı olarak hazırlanmıştır. İlkeler şirket yönetimi ile ilgili düzenlemeler ile başlanmış, Greenbury raporundaki düzenlemeden farklı olarak, yöneticilere yapılacak ödemelerle alakalı açıklamaların yönetim kurulu adına yapılacağı ifade edilmiştir (Doğan 2007: 64-65). İlaveten raporda oy verme hakları ile ilgili olan konularda kurumsal yatırımcıların daha dikkatli olmaları gerektiği üzerinde durulmuştur (Çatıkkaş, 2013: 9-10).

Hampel raporu; hissedarların hakları, yıllık genel kurul toplantılarının düzenlenmesi ve kurumsal yatırımcıların şirket yönetimiyle ilişkileri konularında ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir. Raporun, Cadbury ve Greenbury raporlarının birleştirilerek gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sonucu ortaya çıkmış olmasının yanı

sıra, uygulamada karşılaşılan sorunlara çözümler önermesi ve uygulamalara yön vermesi açısından da önemli olduğu söylenebilir (Doğan, 2007: 67).

3.4. OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

OECD, “*Demokratik yapılara ve piyasa ekonomisine sahip 34 ülkenin küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve yönetim sorunlarını çözmek ve bu sürecin fırsatlarından faydalanmak üzere müştereken çalıştıkları bir örgüttür*” (mfa.gov.tr).

Özellikle 1997-98 yıllarında Asya’da yaşanan finansal krizin ardından şirketlerin karşı karşıya kaldıkları kurumsal yönetim sorunlarını takiben OECD gibi uluslararası kuruluşlar üye ülkelerin uzun dönemde ekonomik performanslarını güçlendirerek uluslararası finansal sistemi sağlamlaştırmak adına en iyi kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik eden faaliyetler başlatmışlardır (Alp ve Kılıç, 2014: 86).

27-28 Nisan 1998’de Bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, hükümetler, diğer ilgili uluslararası örgütler ve özel sektör ile birlikte OECD’yi kurumsal yönetim ile ilgili standartlar ve yol gösterici ilkeler geliştirmek üzere çağırmıştır. Bunu gerçekleştirmek için de OECD, ilkeleri geliştirmek üzere Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu (Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance) oluşturmuştur (OECD, 1999: 3; Gürbüz ve Ergincan, 2004: 17). Grup tarafından hazırlanan ilkeler 26-27 Mayıs 1999 tarihlerinde düzenlenen toplantıda kabul edilmiştir (OECD, 1999).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş ana ilkeden söz edilir. İkinci bölümde ise ilkelerin mantığını açıklamaya yönelik notlar yer almaktadır. İlkeler beş alanı kapsamaktadır (OECD, 1999):

- Hissedarların Hakları
- Hissedarların Adil Muamele Görmesi
- Doğrudan Çıkar Sahibi Olan Kesimlerin Rolü
- Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

İlkeler bağlayıcı nitelikte olmayıp, amaçları bir referans noktası işlevi görmektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin TÜSİAD tarafından çevirisi yapılarak yayınlanmıştır (TÜSİAD, 2000).

2004 yılında ise OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin günün ihtiyaçları ışığında gözden geçirilerek güncellenmesi söz konusu olmuştur. Yapılan güncellemede

1999 yılında ilk bölümde yer alan beş ana ilkenin en üstüne bir ana ilke daha eklenerek sayı altıya çıkarılmıştır. Eklenen ilke başlığı aşağıda yer almaktadır (OECD, 2004).

- Etkili Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi için Gereklilikler

2004 yılında yapılan ilk güncellemenin ardından G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları'nın 9-10 Şubat'ta İstanbul'da yapılan toplantılarındaki talepleri takiben gözden geçirilmiş İlkelerin taslağı 10 Nisan 2015'te İstanbul'da yapılan G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda da tartışılmış ve katılımcılar tarafından geniş bir destek bulmuştur (OECD, 2015).

Türkiye'de, G20 Dönem Başkanlığı kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanan güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları tarafından onaylanmıştır. İlkelerin nihai taslağı 10 Nisan 2015'te Sermaye Piyasası Kurulu, Boğaziçi Üniversitesi ve TKYD ev sahipliğinde İstanbul'da gerçekleşen G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda tartışılmış ve onaylanmaları amacıyla G20'ye sunulmuştur. OECD tarafından 1999 yılında kurumsal yönetim alanında rehberlik etmesi amacıyla geliştirilen ilkelerde güncelleme çalışması ile önemli değişiklikler yapılmıştır (www.tkyd.org.tr).

- Ulusal düzenlemelerde şirket büyüklükleri ve ülkeye has koşullar gibi konularda esneklik olanağı sağlayacak bir çerçeve sunulmuş ve iyi kurumsal yönetimin tek bir modelinin olmadığı vurgulanmıştır.
- Kurumsal yatırımcılar ve borsalar gibi kurumların etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin sağlanması konusundaki rolleri tanınarak kurumsal yönetim alanında denetim ve yaptırım kalitesi üzerinde durulmuştur.
- Temel ortaklık haklarının yanı sıra, genel kurullarda bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemleri onay süreçleri ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesinde pay sahiplerinin söz hakkı gibi yeni konular ilkelerde yer almıştır.
- Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve sermaye piyasalarında hizmet sunan diğer araçları yeni bir başlık altında toplanmıştır.
- İlkelerde şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliği cesaretlendirilmektedir.

- Kamuyu aydınlatma başlığında kamuya yapılacak açıklamaların temel alanları incelenmiş, gönüllülük esasına dayanan ve finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimler raporlamalarda tanınmıştır. İnsan hakları, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi kavramlara menfaat sahipleri kapsamında yer verilmiştir.
- Risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetim alanlarında yönetim kurullarının yeni rolleri tanınmıştır. Yönetim kurullarının eğitimi ve performans değerlendirmesi üzerinde durularak risk, denetim ve ücretlendirme komitelerinin kurulması teşvik edilmiştir.

İlkeler daha sonra G20 Yatırım ve Altyapı Çalışma Grubu (IIWG)'nun Mayıs ve Ağustos 2015 toplantılarına sunulmuştur. OECD Konseyi 8 Temmuz 2015'te *İlkeleri* kabul etmiştir. *İlkeler* ortak G20/OECD *İlkeleri* olarak onaylanmaları ve Kasım 2015'teki G20 Liderler Zirvesine sevk edilmeleri amacıyla G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları'nın Ankara'da yapılan 4-5 Eylül toplantısına sunulmaktadır (OECD, 2015).

Gözden geçirilmiş *İlkeler* önceki baskılarında yer alan çoğu tavsiyeyi etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin zorunlu birer ögesi olarak korumaktadır. Ayrıca bazı yeni hususları geliştirmekte ve bazılarını ise daha fazla vurgulamakta veya ek açıklık getirmektedir. Her ne kadar bazı *İlkeler* küçük şirketlerden ziyade büyük şirketler için daha uygun olabilecekse de, politika yapıcılarının küçük ve halka açık olmayan şirketler de dahil olmak üzere iyi kurumsal yönetimin farkındalığını artırmak isteyebilecekleri tavsiye edilmektedir. İlkeler rehberliğini altı bölümde yer alan tavsiyeler ve açıklamalar yoluyla yapmaktadır (OECD, 2015).

3.5. SARBANES OXLEY YASASI

Sarbanes Oxley, ABD ve Avrupa'da yaşanan ekonomik krizler ve skandallar ile birlikte ortaya çıkan kurumsal yönetim gereksinimi sonucunda oluşturulan bir tepki yasası özelliğini taşımaktadır (Elverici, 2009).

2000'li yılların başında ortaya çıkan Enron ve Worldcom skandalları gibi büyük ölçekli muhasebe skandalları ABD ekonomisini olumsuz olarak etkileyerek piyasalara olan güveni de derinden sarsmıştır. Söz konusu büyük şirket skandallarının hissedarlarda muhasebe ve şirket açıklamalarına ilişkin bir güvensizlik yaratması

üzerine özellikle bu konularda iyileştirme sağlamak için “Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” diğer adıyla “Sarbanes Oxley Yasası” 30 Temmuz 2002’de yürürlüğe konulmuştur. Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve etkin kurumsal yönetimi destekleyen yasa, ABD’de borsalarda işlem gören şirketlerin tamamını kapsamaktadır (tkyd.org.tr, Sarbanes Oxley Nedir?).

Sarbanes Oxley Yasası 11 ana başlıktan oluşmaktadır (Sarbanes-Oxley Act, 2002; İbiş ve Çatıkkaş; 2012: 108).

- Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu
- Denetçi Bağımsızlığı
- Kurumsal Sorumluluk
- Genişletilmiş Finansal Açıklamalar
- Analist Çıkar Çatışmaları
- Komisyonun Kaynakları ve Otoritesi
- Çalışmalar ve Raporlar
- Kurumsal ve Suç Oluşturan Hile Sorumluluğu
- Beyaz Yakalıların Suçları ile İlgili Cezaların Arttırılması
- Kurumlar Vergisi Beyannameleri
- Kurumsal Hile ve Sorumluluk

Sarbanes Oxley Yasası finansal raporlamanın ve denetimin doğruluk ve güvenilirliğini koruma ve geliştirme yolu ile yatırımcıların ve pay sahiplerinin de güvenini yeniden oluşturabilme amacına yönelik olarak tasarlanmıştır (James; 2006: 56). Bu yasa ile bağımsız denetim faaliyetlerinin ve dolayısıyla işletmelerin şeffaflığı ve güvenilirliğinin sağlanması amaçlanmıştır (Gökalp; 2005: 115).

Sarbanes Oxley, kurumsal yönetim, mali bildirim ve kamu muhasebesini konu edinmiştir. Söz konusu yasanın kurumsal yönetimi ilgilendiren düzenlemelerini Yazgılı (2010) aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- İşletmenin finansal raporlarının sermaye piyasası mevzuatına uyumu konusunda CEO ve CFO’nun onay verme zorunluluğunun olması
- İşletmenin paydaşları için öneme sahip olan olayları eş zamanlı olarak kamuoyuna açıklanması

- Bağımsız denetçilerin ve denetim komitesi üyelerinin bağımsızlık standartlarına uymaları
- Sermaye piyasası ile ilgili olarak yapılan ihlallere yönelik yasal ve cezai sorumlulukların artması

Sarbanes Oxley Yasası'nın özetlenen esas amacı işletmelere ait kurumsal nitelikteki bilgilerin doğruluğunu ve dolayısıyla güvenilirliğini arttırmak suretiyle yatırımcıları koruyabilmektir (Cengiz, 2013: 411).

3.6. BİRLEŞİK KOD

Cadbury, Greenbury ve Hampel raporları birleştirilerek Birleşik Kod (Combined Code) adını almıştır. Son olarak 2008 (Haziran) yılında revize edilen ilkeler zaman içerisinde değişen koşullar ve ihtiyaçlar çerçevesinde birçok kez ele alınmıştır (Darman; 2009: 90).

Birleşik Kod iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar (FRC, 2008);

1. Şirketler
2. Kurumsal Hissedarlar' dır.

Şirketler ana başlığı altında ise;

- A. Yöneticiler
- B. Hak ve Karşılıklar
- C. Mali Sorumluluk ve Denetim
- D. Hissedarlar ile İlişkiler

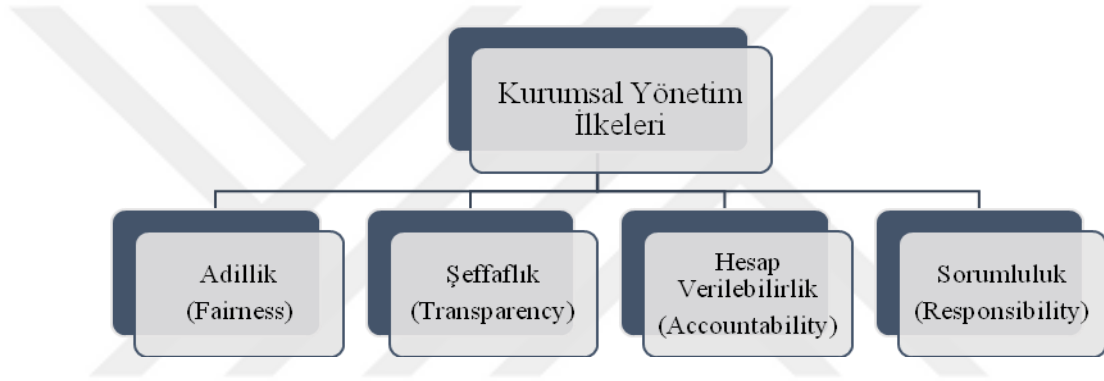
başlıkları yer almaktadır.

Birleşik Kod'da şirketlerin başarılı olabilmesi için kollektif olarak (müştereken) sorumlu etkili bir yönetim kurulunun şirketlere başkanlık etmesi gerektiği prensibi yer almaktadır. Mali sorumluluk ve denetim başlığında da şirketin durumu ve beklentileri ile ilgili dengeli ve anlaşılabilir bir değerlendirme yapma sorumluluğu da yine yönetim kuruluna bırakılmıştır. Hak ve Karşılıklar başlığında yer alan ana prensip, ücret seviyelerinin, şirket başarısı adına gereken kalite ve nitelikteki yöneticileri işletmeye çekmek ve motivasyonlarını devam ettirebilmek için yeterli düzeyde olması gerektiğini öte yandan bu amaç için gerekli olandan daha fazlasına şirketin katlanmasına gerek olmadığını ifade etmektedir (FRC, 2003).

4. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ TEMEL İLKELERİ

Kurumsal yönetim anlayışı ve kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler dört temel ilke üzerine odaklanmaktadır. Bu ilkeler; “Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk” tur.

Kurumsal yönetimin söz konusu dört temel ilkesi, işletme performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için birbirleriyle de ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, kurumsal yönetimin yerine getirilmesi ile pay sahiplerine değer yaratılacağı ve toplumsal değerlere de bağlı kalınarak saygılı olunacağı beklenmektedir. İlkeler birbirinden kopuk ve bağımsız nitelikte değildir. Aksine her bir ilke diğer ilkelerle karşılıklı bağımlılık esasına göre değerlendirilmektedir.



Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri de evrensel olarak kabul gören söz konusu dört temel ilke üzerine inşa edilmiştir. İlkeler aşağıdaki alt başlıklarda detaylı olarak açıklanmaktadır.

4.1. ADİLLİK (EŞİTLİK-DÜRÜSTLÜK) İLKESİ

Adillik ilkesi, gerek pay sahipleri arasında gerekse pay sahipleri ile ortaklık arasında meydana gelebilecek çıkar çatışmalarının adil bir şekilde çözüme kavuşturulması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (TKYD ve Deloitte, 2008:14).

Bu ilke, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere işletmedeki tüm pay sahiplerinin haklarının korunarak eşit muamele yapılması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte adillik ilkesinin bir gereği olarak işletme yöneticileri, alacakları tüm kararlarda, söz konusu kararlardan etkilenebilecek tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta yer almak durumundadır. Ayrıca işletme bilgilerinin ve alınan kararların ilgili tüm taraflara

aynı zamanda ve eşit bir biçimde, anlaşılır olarak iletilmesi de gerekmektedir (Tuzcu, 2003: 36). Bir işletmede, işletme içerisinde yer alan pay sahiplerine, ortaklara ve azınlık haklarına adil ve eşit bir şekilde yaklaşıldığı algısı olmadığında işletmeye karşı duyulan güven de azalmaktadır (Kayacan, 2006: 66).

4.2. ŞEFFAFLIK İLKESİ

Şeffaflık ilkesi gereği kurumsal yönetim çerçevesinde, işletmenin mali durumu, performansı, işletme yönetiminin ve ortaklığının yapısı gibi işletmeyi ve işletmedeki pay sahiplerini, ortakları ve hatta işletme ile ilgilenen yatırımcıları da ilgilendiren konular hakkında zamanında ve doğru bilgilerin verilmesi gerekmektedir.

Bu ilkeyi benimseyen işletmeler gerek pay sahiplerine gerekse ortaklara ve işletme taraflarına yönelik olarak bir bilgilendirme politikasını sağlamış olmalıdır. Yaşanan güncel gelişmeler takip edilerek değerlendirilmeli ve hazırlanacak mali tablolar ve faaliyet raporlarında ayrıntılı bilgilere yer verilmelidir. Bu ilke, bilginin ulaşılabilir nitelikte olması amacını taşıyan düzenlemelere değinmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009:160). Kuşkusuz şeffaflık herkesin her türlü bilgiye erişebilmesi değildir. Bu anlamda ticari sır ile şeffaflık ilkesi arasında, ince bir ayırım söz konusudur. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri adına rakipleri tarafından öğrenilmesinde sakınca bulunan bilgileri açıklamaları bu ilke ile çelişki göstermemektedir. Ancak bilginin gizliliğini ileri sürerek işletme ile ilgili paylaşılması gereken esas bilgileri açıklamaktan kaçınılması noktasında bu ilke önem taşımaktadır (Doğan, 2007: 52).

Şeffaflık ilkesi işletme içinde de karar alma süreç ve prosedürlerinde, çalışanlarla ilişkilerde, yetki ve sorumlulukların ve görevlerin dağılımında saydam ve açık olmayı da gerekli kılmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 60). İlke, sadece faaliyet sonrası değil, faaliyetin yürütülmesi sırasında ve hatta öncesinde de geri bildirim alınabilmesine yönelik düzenlemeleri de teşvik etmektedir (TKYD ve Deloitte, 2006).

4.3. HESAP VEREBİLİRLİK İLKESİ

Hesap verme (accountability) en genel anlamıyla, herhangi bir konuda yetki kullanan, karar alan, işlem yapan ya da faaliyette bulunan kişi veya organın bahsedilen eylemleri nedeniyle sorumlu tutulabilmesi ve kendisinden açıklama istenebilmesidir. Hesap verme yükümlülüğünde olan kişi veya organ, gözetim ve denetimi altında olduğu

kişi veya organa karşı kullandığı yetkinin, aldığı kararın, yaptığı işlem ya da yürüttüğü faaliyetin şekil ve içerik yönünden mevcut yasal düzenlemelere, prosedürlere, etik kurallara ve işin gerektirdiklerine uygunluğunu ispat etmekle yükümlü olmaktadır. Hesap verecek olan tarafın kim olacağı konusu ise, hesap verme konusundaki ilişkinin taraflarına göre değişmektedir. İlkenin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletmede her seviyede yetki, görev ve sorumlulukların açık ve net olacak biçimde tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca hesap verme yükümlülüğünün verilen yetki ile orantılı olması, işletmede var olan güçlü işleyen bir iç kontrol yapısı ile iç denetim ve bağımsız dış denetim mekanizmaları, ilkenin uygulanabilmesinde yine kilit öneme sahip olan noktalardır (Alp ve Kılıç, 2014: 61).

Yöneticilerin işletmede aldıkları kararların doğru nitelikte olduğunu savunmalarını ve sonuçlarına yönelik sorumluluğu da üstlenmeleri gerektiği anlamı taşıyan bu ilke özellikle şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri (Yılmaz, 2015:1012) ile olduğu kadar kamuyu aydınlatma kavramıyla da bağlantılı durumdadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik ilkelerine göre yönetimin olmadığı bir ortamda işletme raporlarının gerçek durumu yansıtmalarını sağlamak söz konusu olmamaktadır. İşletmedeki pay sahipleri, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler kısaca işletme ile bir şekilde ilişkisi bulunan tüm taraflar, işletmenin yönetimi, finansal ve hukuki durumu gibi konularda güvenilir ve düzenli bilgilere sahip olmayı istemektedirler. Bu nedenle, işletmelerden, kamuya açıklamada bulunurken mümkün olduğunca açık olarak, zamanında, anlaşılabilir ve doğru, eksiksiz olarak, kolay erişilebilir nitelikte bilgiyi sunmaları beklenmektedir (Tuzcu, 2003: 35).

4.4. DIŞ SORUMLULUK İLKESİ

Kurumsal yönetim anlayışında sorumluluk (responsibility) ilkesi kısaca; işletmenin kanunlara, hukuki ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uyumlu olacak biçimde faaliyetlerini yürütmesini ifade etmektedir. Bu ilke genel olarak kanunların ve hukuki düzenlemelerin sorumluluk çerçevesinde bakıldığında asgari standartları oluşturduklarını, gerçek anlamda sorumlu işletme davranışı gösterilebilmesinin ve faaliyetlerin sorumluluk bilinciyle yürütülebilmesinin ise kanuni zorunlulukların da ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır (Deloitte ve TKYD, 2006).

İşletmeler de toplumun bir parçasıdır. Dolayısıyla yürütülen faaliyetlerin ve işletmede alınan kararların toplumsa yarattığı etkiler de dikkate alınmalıdır. Ancak bu sayede işletme ile toplum arasındaki güven güçlenebilecektir. Faaliyetlerde toplumsal unsurların yok sayılmasının, uzun vadede işletmenin kendisine de zarar vereceği unutulmamalıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 62).

Ayrıca bir önceki alt başlıkta açıklanan hesap verebilirlik ilkesi ile sorumluluk ilkesi aslında birbirini tamamlayan ilkelerdir. Aynı konuya farklı açılardan bakan ilkelerden hesap verebilirlik ilkesi, işletmede yetki kullananlara yürüttükleri faaliyetleri ve faaliyetlerinin gerekçelerini açıklama imkânı tanırken, sorumluluk ilkesi görev verenlerin bakış açısı ile verilen görevlerin gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların uygun biçimde uygulanıp uygulanmadığının sorgulanmasına imkân tanımaktadır (Doğan, 2007: 54).

5. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Türkiye'de kurumsal yönetim kavramının gelişiminin anlaşılabilmesi için Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yapılan çalışmalar incelenmelidir. Ayrıca Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan kurumsal yönetim hükümleri ve BİST Kurumsal Yönetim Endeksi de incelemeye dahil edilmelidir.

5.1. TÜSİAD TARAFINDAN YAPILAN ÇALIŞMALAR

Genel merkezi İstanbul'da bulunan, 1971 yılında kurulmuş olan TÜSİAD, Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyası yöneticilerinin oluşturduğu gönüllü bir iş dünyası kuruluşudur. TÜSİAD tarafından kurumsal yönetim adına yapılan pek çok çalışma, desteklenen proje ve etkinlik, yayımlanan rehberler bulunmaktadır. Özellikle hazırlanan belli başlı rehberlerin isimlerine ve içerdikleri konu başlıklarına değinmekte fayda vardır.

Serbest rekabet koşullarının giderek kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde kurumsal yönetim, 1930'lu yıllardan itibaren önemli hale gelmiş ve özellikle son yirmi yılda birçok ülkede işletmelerin yönetim tarzının belirlenmesinde etkin role sahip olmaya başlamıştır (TÜSİAD, 2002: 9). Türkiye de bu gelişmeleri yakından takip etmiş, 2002 yılında TÜSİAD çatısı altında oluşturulan TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu "Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi"

(TÜSİAD-T/2002-12/336) rehberini hazırlamıştır. Bu rehberde işletmede kurumsal yönetim yapısının oluşturulabilmesi için gereken ilkeler de göz önünde bulundurularak on beş ana başlık oluşturulmuştur. Bu ana başlıklar aşağıda sıralanmıştır (TÜSİAD, 2002).

- Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları
- Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri
- Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı
- Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı
- Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının Görevlerinin Ayrılması
- Yönetim Kurulu Başkanının Rolü
- Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması
- Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları
- Yeniden Seçilme ve Emeklilik
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi
- Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performanslarının Değerlendirilmesi
- Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve Müşterilerle İlişkileri
- Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
- Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı, Uzunluğu ve Gündemi
- Yönetim Kurulunun İşleyişi Açısından Diğer Önemli Hususlar

Nisan 2006 yılına gelindiğinde TÜSİAD, “OECD Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi” ni Türkçe’ye çevirerek yayınlamıştır (TÜSİAD-T/2006-04/417). Rehber, temel alınan ve tümüyle uyumlu olmasına dikkat edilen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni tamamlayıcı nitelikte bir doküman olma özelliğini gösterir (TÜSİAD, 2006: 14).

2002 yılında “Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimli çalışmanın yayınlanmasından günümüze kadar geçen zaman içerisinde ortaya çıkan gelişmeler de göz önünde bulundurularak, “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” başlıklı bir çalışma yine TÜSİAD tarafından hazırlanmıştır. Bu çalışmada Türkiye’de yer alan uygulamaların seviyesi birtakım istatistikî veriler ile desteklenmiştir. 2 Temmuz 2010 tarihinde bahsedilen “Yönetim

Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” isimli çalışma için tertip edilen tanıtım seminerinde gerçekleştirilen sunum ve konuşmaların yer aldığı bir rapor yayımlanmıştır (TÜSİAD, 2010).

5.2. TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının tanınarak gelişmesini ve hayata geçirilmesini misyon edinmiş olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur.

TKYD’nin hedefi; *“Ülkemiz kurumlarının yüksek performanslı, rekabetçi ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip, paydaşlarına en fazla değer yaratan kurumlar haline gelmesidir”*.

Altı yüz elli’ye yakın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici ile Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının geleceğini tartışmak ve hayata geçirmek için bir araya gelen TKYD’ nin misyonu, *“Türkiye ve bölge ülkelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak”* olurken, vizyonu da *“Kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulmuş referans kurum olmak”* şeklinde açıklanmıştır.

Yönetim, denetim ve danışma kurullarından oluşan bir organizasyon yapısına sahip olan derneğe hem bireysel hem de kurumsal olarak iki şekilde üye olabilmek seçeneği mevcuttur. Faaliyetler açısından incelendiğinde TKYD, 2005 yılından itibaren ulusal ve uluslar arası işbirliklerinde, kurumsal yönetim ve ilgili alanlarda hem bilgi ve tecrübe paylaşımını hem de iyi uygulamaların geliştirilmesini desteklemeyi hedefleyen eğitim programları düzenlemektedir. Bununla birlikte dernek, kurumsal yönetim alanındaki stratejik öncelikleri belirlemek üzere araştırma çalışmaları da yürütmektedir. 2004 yılından günümüze uzanan TKYD yayınlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Kurumsal Yönetim Algı Araştırması TKYD&Strateji (2015),
- Ankara Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu (2014),
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi TKYD (2014),
- Bursa Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu (2013),
- Faaliyet Raporu Hazırlama Rehberi Deloitte -TKYD (2013),
- Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı (2011),

- Dünyanın Geçici Bekçileri, Mervyn E King, Teodorina Lessidrenska (2010),
- Aile Kalmak, Şirket Olmak, Prof. Dr. Yankı Yazgan (2008),
- Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, Deloitte-TKYD (2007),
- Nedir Bu Kurumsal Yönetim?, Deloitte-TKYD (2006),
- Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2005).

Derneğin internet sitesinde kurumsal yönetim anlayışını yansıtan çalışmalar yapan uluslararası kuruluşların yanı sıra sivil toplum kuruluşları, akademi ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumların yer aldığı web tabanlı “Kurumsal Yönetim Kütüphanesi” (E-Kütüphane) de mevcuttur. Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, İngilizce ve Türkçe olarak hazırlanmış olmakla birlikte, diğer farklı dillerdeki çalışmaları da içermektedir. Farklı dillerdeki çalışmalar, İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

TKYD, Türk futbol endüstrisinde uluslararası yönetim standartlarının sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla bir proje başlatmıştır. Bu amaçla derneğin çatısı altında kurulan Kurumsal Yönetim ve Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında” Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi’ni hazırlamıştır. Hazırlanan futbol rehberi, İngiltere’den sonra bu alanda yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır (Şavkın, 2016: 53).

Dernek, 2008 yılından bu yana her yıl ocak ayında düzenlenen “Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi” faaliyetini yürütmektedir. Ayrıca zirve kapsamında 31 Aralık tarihi itibarı ile Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki şirketlerin sahip oldukları derecelendirme notları dikkate alınarak Kurumsal Yönetim Ödülleri de sahiplerini bulmaktadır.

5.3. SERMAYE PİYASASI KURULU’NDA KURUMSAL YÖNETİM

Dünyada kurumsal yönetim ile ilgili gelişmeler ışığında ülkeler kurumsal yönetim ilkelerine kendi mevzuatlarında da yer verme gereği duymuşlardır. Bu anlamda Türkiye’de de 2003 yılında SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” rapor olarak yayınlanmıştır. Hazırlanan bu rapor, 1999 yılında OECD tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” temel alınarak oluşturulmuştur.

Temmuz 2003 tarihinde yayınlanan ve zamanla ortaya çıkan uluslararası gelişmeleri ve ülke durumunu da takip ederek yıllar içinde revize edilen çalışma, başta halka açık anonim şirketler için hazırlanmış ve ilkelerin uygulanması isteğe bağlı kılınmıştır. Söz konusu ilkeler Şubat 2005'te tekrar gözden geçirilmiştir. Daha sonra 11.10.2011 tarih ve 28081 sayılı 2. Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Seri: IV, No: 54 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ yürürlüğe girmiştir. Böylelikle ilkeler, yeniden ve daha ayrıntılı olacak şekilde düzenlenmiştir. (Akbulak, 2011: 111).

11.10.2011 tarih ve 28081 sayılı Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun görev ve yetkileri arasına "*sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dahil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak*²" eklenmiştir. Söz konusu Kanun Hükmünde Kararname'nin Sermaye Piyasası Kurulu'na verdiği yetki doğrultusunda, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Tebliğ niteliğinde bir düzenlemeye dönüştürülmüş ve ilkelerde uluslararası gelişmeler de dikkate alınarak bazı değişiklikler yapılmıştır. İlâveten SPK'nın kurumsal yönetim anlayışında da önemli bir değişiklik meydana gelmiştir. Daha önce tamamen gönüllülük esasına dayanarak "uygula veya uygulamıyorsan açıkla" prensibi benimsenmişken, yeni düzenleme ile SPK'ya, ilkelere gerektiğinde düzenleyici işlem özelliği kazandırmak suretiyle kısmen veya tamamen uyum zorunluluğu getirme ve uyum zorunluluğuna aykırılık halinde de çeşitli tedbirleri uygulama yetkisi verilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 108). SPK'nın resmi sitesinde yer alan Seri:IV, No:54 Sayılı 'Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Hakkında Açıklama'da belirtilen hususlar aynen aktarılmaktadır: "*...Diğer taraftan, Kurumsal Yönetim İlkelerine özellikle borsada işlem gören şirketlerden belirli niteliği haiz olanlarının ilkelerin bir kısmına uyma zorunluluğu getirilmesinin, ülkemiz şirketlerini dünyanın içinde bulunduğu finansal kriz ortamında uluslararası boyutta rekabet edebilecek*

² <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20111011&subid=0&ct=c>

düzele getirmek bakımından önemli bir adım olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede hazırlanan Tebliğ ile, piyasa değeri ve işlem hacmi gibi kriterler bakımından piyasamızın önde gelen şirketlerinin dahil olduğu İMKB³30 Endeksinde yer alan bankalar haricindeki halka açık anonim ortaklıklar tarafından, özellikle küçük yatırımcıların etkin bilgilendirilmelerini ve şirket yönetimlerinde etkin ve adil temsilini sağlamak amacıyla seçilmiş bazı ilkelerin zorunlu olarak uygulanmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede ilk etapta, yatırımcılarının sağlıklı bir biçimde karar vermelerini kolaylaştırmak amacıyla genel kurul toplantı ilanlarının zamanlamasına ve içeriğine ilişkin yükümlülükler getirilmiş, ayrıca küçük yatırımcıların etkin bir biçimde temsil edilebilmesini ve yönetim kurulunun olası menfaat çatışmalarından uzak bir biçimde etkili çalışabilmesini teminen bağımsız yönetim kurulu üyeliği bir zorunluluk olarak düzenlenmiştir”.

30.12.2011 tarih ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Seri: IV No:56 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de, uygulamada ortaya çıkabilecek sorun ve kararsızlıkların giderilmesi amacıyla, kurula iletilen görüş ve öneriler de dikkate alınarak değişiklikler yapılması gereği doğmuştur. Bu anlamda Seri: IV, No:57 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” 11.02.2012 tarih ve 28201 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Çatıkkaş, 2013: 15).

30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kurumsal Yönetim Tebliği ile⁴;

1. Kurumsal yönetim ilkeleri SPKn ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun yayımlanması sebebiyle, anılan Kanunlarda yer verilen hükümler çerçevesinde revize edilmiştir.
2. Kurulun Seri: IV, No:56 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile Seri:IV, No:41 sayılı

³İMKB, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile 2013 yılında Borsa İstanbul A.Ş.(BİST)’ye dönüştürülmüştür.

⁴ <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20140103&subid=3&ct=c>

“Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği” (Seri:IV, No:41 Tebliği) yürürlükten kaldırılmış ve söz konusu iki tebliğdeki hususlar yeniden düzenlenmiştir.

3. Paylarını ilk defa halka arz etmek üzere Kurul’a başvuran veya payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı’nda işlem görecektir ortaklıkların, zorunlu ilkelere uyum konusunu belirleyen liste ilan edilene kadar üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yükümlülüklerine tabi olacakları hüküm altına alınmıştır.
4. SPK’nun 17’nci maddesinde yer alan ve ortaklıkların ilişkili tarafları ile arasındaki işlemlere başlanmadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı alma zorunluluğuna ilişkin hüküm Tebliğ’e eklenmiş ve sadece ortaklıkların değil, ortaklıkların bağlı ortaklıklarının da ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri işlemlerde aynı yükümlülüğe tabi olduğu hükme bağlanmıştır.
5. Seri: IV, No:41 Tebliği’nde düzenlenen “Pay sahipleri ile ilişkiler birimi” başlıklı madde; Tebliğ’de “Yatırımcı ilişkileri bölümü” olarak revize edilmiş, söz konusu maddeye bu bölümün ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması ve yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kere yönetim kuruluna rapor hazırlayarak sunmasının zorunlu olduğu düzenlenmiştir.
6. Kurulumuzun 09.09.2009 tarih ve 28/780 sayılı kararı ile düzenlenmiş olan ve “Teminat, Rehin, İpotek ve Kefaletler” hakkındaki kararı ayrıntılı şekilde Tebliğ’de düzenlenmiştir.
7. Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar bu Tebliğ kapsamına alınmamışlardır.

5.4. TÜRK TİCARET KANUNU’NDA KURUMSAL YÖNETİM

Türk hukukunda, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun kabulünden önce kurumsal yönetim ilkeleri yalnızca sermaye piyasası hukukuna tâbi anonim şirketler, ve hatta bu şirketlerin de bir kısmı olan “pay senetleri menkul kıymetler borsasına kote olmuş anonim şirketler” için geçerli olmakta idi (Karasu, 2013: 36). Ancak 2012 yılında TTK’nın yürürlüğe girmesiyle beraber işletmelerin gönüllülük esasında uyguladıkları

kurumsal yönetim anlayışının, ciddi bir biçimde boyut değiştirdiğini söylemek mümkündür. Kurumsal yönetimle gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak ilgili birçok konu TTK'da yasa hükmü olarak düzenlenmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 17).

Bilindiği üzere 1956 yılından beri yürürlükte bulunan 6762 sayılı TTK, Dünya ve Türkiye ticaretinde ortaya çıkan bir takım gelişmeler sonucu yerini 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı TTK'ya bırakmıştır. Söz konusu yeni kanun kurumsal yönetim anlayışını hem halka açık hem de kapalı olan anonim şirketler açısından kabul etmiştir. Böylelikle kurumsal yönetim felsefesinde yer alan adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk gibi ilkeler anonim şirketler hukukunun kuramsal ve dogmatik düzeninin bir bölümü haline gelmiştir (Karasu, 2013: 60). Söylenebilir ki kurumsal yönetim ilkelerinin temel yapı taşları olan adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ilkeleri, TTK'da da temel olarak alınmıştır (Tetik, 2013: 52). Birçok kanun maddesinde bahsi geçen ilkelerin esasları görülmektedir. Örneğin, ortaklara bilgi edinme hakkı verilmesi adillik ilkesi gereğidir. Aynı şekilde pay sahiplerinin şirkete borçlanmaları yasaklanmış, imtiyazlı paylara sınırlama getirilmiştir. Hesap verilebilirlik ilkesi çerçevesinde uluslararası standartlarda bağımsız denetim getirilmiş ve riskin erken teşhisi komitesi tesis edilmiştir. Sorumluluk esasının yerleşebilmesine yönelik farklılaştırılmış teselsül maddesi kanunda yer almıştır (Tetik, 2013: 52).

Anlaşılmaktadır ki TTK'nın birçok maddesinde kurumsal yönetim ilkelerinin kanun ile somutlaşmış şekli mevcuttur. Bu anlamda, TTK ile kurumsal yönetim ilkelerini yayınlama yetkisinin SPK'ya devredilmesi de hukuki bir zemine dayandırılmaktadır (İSMMMO, 2011: 8).

TTK'da yer alan hükümler incelendiğinde önemli ölçüde kurumsal yönetim ilkelerini içerdiği görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin TTK'da yer alması ilkelerin uygulanmasında uluslararası normlara ulaşılmasına yönelik faaliyetlerde artış sağlaması yönünden çok büyük önem arz etmektedir (Gönen ve Yürekli, 2016: 138).

TTK ile kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde amaçlanan durumun, öncelikle işletmelerin kurumsal yapılarında temel organları olan Yönetim Kurulları'nın uzman, eğitilmiş, nitelikli ve bilgili kişileri içinde barındırarak profesyonel bir yapıya kavuşturmak olduğundan bahsedilebilir. TTK, yalnızca menfaat sahiplerinin temsil edildiği bir yönetim kurulu değil, aynı zamanda işletme sermayesinden bağımsız,

profesyonel yönetim anlayışı ile rasyonel hareket edebilen günümüz şartlarına uyabilen bir yapılanmayı hedeflemektedir (Tetik, 2013: 52).

Türkiye’de işletmelerin gönüllülük esasında uyguladıkları kurumsal yönetim anlayışı, özellikle 2012 yılında yeni TTK’ nın yürürlüğe girmesiyle beraber ciddi bir biçimde boyut değiştirmiştir. Kurumsal yönetimle gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak ilgili birçok konu TTK’ da yasa hükmü olarak düzenlenmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 17).

5.5. BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), Türkiye’de SPK tarafından oluşturulmuş kurumsal yönetim ilkeleri ışığında İMKB’de işlem görmekte olan halka açık anonim şirketleri söz konusu ilkeleri uygulama yönünde desteklemek, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesine yardımcı olarak bu sayede sermaye piyasasının gelişmesine olanak sağlamak ve tasarruf sahiplerinin de bilgilенmesini sağlamak için kurumsal yönetim ilkelerine uyumu derecelendirerek “Kurumsal Yönetim Endeksi” hesaplama çalışmalarına başlamıştır (Dağlı vd., 2010: 22).

5 Nisan 2013 tarihinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası isminin “Borsa İstanbul” olarak değişmesi nedeniyle Pay Piyasası ve Borçlanma Araçları Piyasası’nda işlem gören menkul kıymetlerden hesaplanan endekslerin adlarında yer alan İMKB’nin kısaltması da “BİST” olarak değiştirilmiştir.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur (www.borsaistanbul.com).

6. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI ve ÖNEMİ

Kurumsal yönetim gelişimi ve ilkelerinin açıklanmasının ardından bu yönetim anlayışının işletmelerde uygulanma amaçlarından bahsedilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışının işletmeler açısından önemli hale gelmesine neden olan faktörlerin de sıralanarak açıklanması konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

6.1. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI

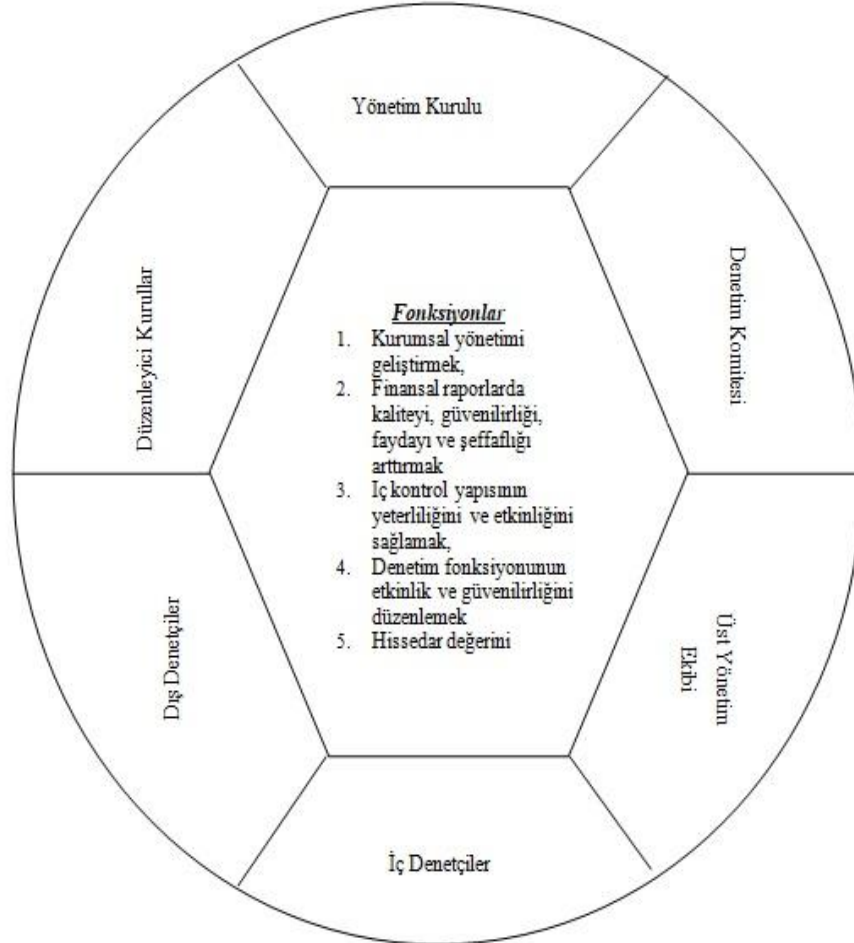
Kurumsal yönetim yapıları iki ana amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki küçük pay sahiplerinin işletmelerin değeri hakkında güvenilir bilgi almasını sağlamak ilaveten yöneticilerin ve büyük pay sahiplerinin, küçük pay sahiplerini yatırımlarının değeri hususunda aldatmalarını engellemek iken diğeri de işletme yöneticilerini, kişisel hedeflerini takip etmeleri yerine işletme değerini maksimize etme konusunda motive etmektir (Bushman ve Smith, 2003: 65).

Kurumsal yönetim felsefesi en genel ifade ile bir ortaklığın iç huzuru ile dış uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır (Eminoğlu, 2014: 1). Esasen kişilerin finansal sermaye, uzmanlık ya da işçilik yoluyla işletmelere katılma kararlarındaki başlıca unsur, işletmenin gelirlerinden adil bir miktar elde edecekleri konusunda duydukları güven duygusudur. İşletmenin belirli bir kesiminin daha fazla miktar elde etmesi durumunda (örneğin aşırı yüksek yönetici maaşı vb. gibi), iç huzur ortamı bozulacak işletmede yer alan diğer çalışanlar ya da işletme ile ilgili kişiler işletmeye karşı güven duygularını kaybedebilecek ve hatta işletme ile ilişkilerine son vermeye yönelebileceklerdir. Bu yönüyle bakıldığında kurumsal yönetim, tüm paydaşlar arasında güvenin sağlandığı ana mekanizmayı oluşturmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 49).

Kurumsal yönetim, işletme varlıklarının ve değerlerinin işletme yöneticileri tarafından verimli sonuçlar elde edilecek şekilde kullanılmasını ve yöneticilerin bahsi geçen kullanım şekli ile elde edilen sonuçlar hakkında topluma hesap verecek durumda bulunmalarını amaçlamaktadır (Aysan, 2007:17).

Kurumsal yönetim kavramının özünde işletmelerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine maksimum fayda sağlayacak biçimde yönetilmeleri yer almaktadır (Pamukçu, 2011: 134). Kurumsal yönetim yapısı, işletme ile ilgili kararların alınmasında, faaliyetlerin yürütülmesinde, kuralları ve prosedürleri, işletmenin izleyeceği yöntemleri detaylandırarak sunarken işletme amaç ve hedeflerinin belirlendiği, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasındaki performansının da gözlemlendiği bir yapıyı ortaya koymaktadır. Bahsedilen kurallar, yürürlükteki kanunları ve işletme içi kuralları kapsamaktadır. Kurumsal yönetimde asıl hedefin, şirketlerdeki yönetim ve denetim süreçlerinin şeffaf, görünür, tutarlı ve hesap verilebilir özellikte olmasının sağlanması ve aynı zamanda tüm paydaşlara güven verilmesi olduğu görülmektedir (Kayacan ve Yazgan, 2008: 6).

Rezaee (2005: 290) kurumsal yönetim fonksiyonlarını Şekil 2 üzerinde gösterildiği gibi açıklamıştır.



Kaynak: Zabihollah REZAAE "Causes, Consequences And Deterrence of Financial Statement Fraud", Critical Perspectives on Accounting, 16, 2005, s. 290.

Şekil 2. Kurumsal Yönetim ve Fonksiyonları

Kurumsal yönetim, işletmenin finansal ve yönetsel performansı açısından uygunluk ve sorumluluk çerçevesinde yönetilebilmesi için yol gösterici olmaktadır.

Yönetim ve denetim kurulları, üst yönetim ekibi, iç ve dış denetçiler ve düzenleyici kurullar kurumsal yönetim sisteminin katılımcıları arasında yer alır. Kurumsal yönetim bir yandan yatırımcıların menfaatlerini korurken, diğer yandan işletmede finansal raporların bütünlük içerisinde, kaliteli, şeffaf ve güvenilir niteliklerde olmalarını sağlamaktadır. İşletmede yer alan iç kontrol yapısının yeterliliğini ve

etkinliğini izleyerek, denetim fonksiyonlarının da kalitesinin artmasına yardımcı olmaktadır (Rezaee, 2005:290).

6.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Kurumsal yönetim, dünyanın giderek daha küresel bir hal aldığı ortamda işletmelerin rekabet edebilmeleri için gereken ve öneminin özellikle son yıllarda daha iyi anlaşıldığı bir konudur. Esasen kurumsal yönetim kavramına yönelik ilginin temel sebebi, söz konusu kavramın işletmelerin ve finansal piyasaların tekrar yapılanmasında, gelişimi ve denetiminde üstlendiği önemli roldür. Başarılı bir kurumsal yönetim uygulaması, işletmelerde sermaye maliyetinin düşmesine, finansman imkanlarının ve likiditelerinin artmasına destek olurken öte yandan işletmelerin ve finansal piyasaların tekrar yapılanmasında, gelişimi ve denetiminde de rol oynamaktadır. Son yıllarda uluslararası fon yöneticileri gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelere ya da bu ülkelere ve yatırım fonlarına yatırım kararı alırken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarını ve bu uygulamaların kalitesini de dikkate almaya başlamışlardır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 397). Bu değişimlerle beraber ortaya çıkan yeniden yapılanma sürecine uyum sağlayamayan işletmeler iş dünyasındaki yerlerini değişime uyum sağlayabilen işletmelere bırakmak zorunda kalacaklardır. Bu noktada söz konusu değişimlerin gerekleri konusunda da kurumsal yönetim belirleyici olmaktadır (Özilhan, 2002: 6).

İşletmeler pay sahiplerine ve işletme ile ilgili diğer kişi ya da kurumlara gerek finansal gerekse finansal olmayan bilgilerini açıklamakla yükümlüdürler. İlgili taraflara sunulan bu bilgilerin; doğru, anlaşılabilir ve kolay ulaşılabılır nitelikte olmaları önemlidir. Bu sebeple işletmeler, yatırımcıların güvenini kazanmak ve kazanılan bu güveni koruyabilmek için kurumsal yönetim anlayışı koşullarını oluşturmak ve sürekli geliştirmek zorundadırlar (Pamukçu, 2011: 134). Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015)'ya göre dünyada kurumsal yönetimin bu derece öneme sahip olmasında rol alan faktörler; “işletme skandalları, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, özelleştirmeler ve finansal krizler” olarak sıralanmıştır.

Şehirli (1999) de kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu haline gelmesindeki nedenleri özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik yönden birbirlerine bağılıklarının artış göstermesi ve yeni rekabet şartları olarak sıralamıştır.

Aktan (2013)'a göre kurumsal yönetimin önemini arttıran gelişmeler ise 1990'lı yıllarda art arda ortaya çıkan işletme skandalları ve yaşanan finansal krizler, globalleşme ve sermaye hareketlerinin hız kazanmasıyla ortaya çıkan istikrar beklentisi ve güven ihtiyacı, ve son olarak 1980'li yıllardan itibaren yaygınlaşan özelleştirme uygulamalarıdır.

Kurumsal yönetim işletmelerin kötü yönetilmelerini engellemek üzere ortaya çıkarılmış bir anlayıştır. Zira uzun yıllar ayakta kalabilmiş işletmelerin sırrı iyi yönetilmiş olmalarıdır. Bu noktada kurumsal yönetim anlayışının işletmelerin sürekliliği için de bir güvence niteliğinde olduğunun altı çizilmektedir (Capital, 2006)⁵.

Kurumsal yönetim, yalnızca kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelere değil aynı zamanda işletme ile doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı olan hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete fayda sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin işletmelere sağlayacağı en önemli fayda sermaye maliyetini azaltmasıdır. Çünkü bir işletme ne kadar iyi yönetildiği takdirde finans piyasalarından daha kolay finansman temini sağlar ve bu sayede sermaye maliyeti de azalır (Aktan, 2013: 170). Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve bu ilkelere dayanarak düzenlemeler yapan ülkeler de kaynak elde etmede uluslararası piyasalarda bulunan fonlardan yararlanmak suretiyle sermaye maliyetlerini düşürebilmektedirler (Kaygusuzoğlu ve Şaşa, 2015: 974).

Etkin kurumsal yönetim uygulamaları ülkeler açısından değerlendirildiğinde iyi kurumsal yönetimin ülke imajının artması, sermayenin ülke dışına kaçmasının önlenmesiyle ülke içinde kalması, yabancı sermaye yatırımlarının fazlalaşması, hem ekonominin hem de sermaye piyasalarının rekabet gücünde artışın olması, krizlerin daha az kayıpla atlatılması, kaynak dağılımının daha etkin olması, refah seviyesinin yükselmesi ve sürdürülebilmesi gibi faydaları söz konusudur. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde iyi kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti, finansman olanaklarında ve likiditede artış, iyi yönetim neticesinde sermaye piyasalarından dışlanmama gibi faydalarının olduğundan bahsedilebilir (SPK, 2003: 2). Sayılan faydalarına ilave olarak kurumsal yönetim işletmelerde yetki ve güç istismarını engellemek suretiyle keyfi yönetim durumlarını ortadan kaldırır. İşletmelerin değerini

⁵ Dr. Jonathan Charkham ile yapılan söyleşi.

arttırır. İşletmeler ne kadar iyi yönetilirse işletme varlıklarının getirilerinin de o oranda yükseleceğinden işletmenin varlık değerinin yükselmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda karlılığın da artmasına destek olarak işletmenin rekabet gücünü artırır. Kurumsal yönetim, tüm paydaşların çıkarlarını gözetir. Dolayısıyla tüm paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkilerin artmasına olanak verir. İşletme faaliyetlerinde istikrar sağlayarak ortaya çıkan finansal krizlerin daha az zararlarla atlatılmasına yardımcı olur. İşletmelerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine göre faaliyet göstermesini sağlayarak işletmelerde ortaya çıkabilecek yolsuzlukların önüne geçilmesine destek verir (Aktan, 2013: 170-171).

İşletmelere bahsi geçen birçok fayda sağlayan kurumsal yönetim anlayışının altında yatan en temel düşünce, menfaat gruplarının elinde bulunan gücün dengelenmesine ilişkin işletmelerin finansal anlamda kontrolünün etkin şekilde sağlanması ve işletme faaliyetlerinin yasal temellere dayanmasıdır. Bu anlamda kurumsal yönetim anlayışının işletmelerde risk yönetimi konusu ile de yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

7. RİSK KAVRAMI

İktisatçılar, davranış bilimciler, istatistikçiler veya sigorta teorisyenleri gibi farklı araştırma alanlarına sahip birçok araştırmacı çalışmalarında kendi alanlarını konu edinecek şekilde riski tanımlamaya çalışmışlardır. Her çalışma alanının farklı paradigma ve kuramlardan beslenmesi nedeniyle riski tanımlarken bütün bilim dallarını kapsayacak evrensel bir tanıma rastlamak oldukça zordur (Kırkbeşoğlu, 2014: 5). Riskin ortak bir tanımının yapılamamasında risk yönetimi disiplininin hala gelişmekte olan bir disiplin olması ve bu disipline ait diğer kavramların da tam olarak tanımlanamamış olmasının da etkili olduğu söylenebilir (Ekici, 2015: 20). Bu gerçeklerden hareketle çalışmada esas olan kurumsal risk yönetimi konusunun merkezinde kalacak şekilde, risk ile ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlara yer verilecektir.

Risk, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "zarara uğrama tehlikesi" şeklinde tanımlanmıştır.

Risk, insanların ellerinde bulundurdukları değerlerin, insan faaliyetleri ve olaylar sonucunda zarar görme olasılığı"dır (Klinke ve Renn, 2002: 1071).

Risk, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında olumsuz etkiye sahip olayların ya da olaylar dizisinin sebep olduğu olası kayıplardır (Uzun, 2011:1).

Riskler, plan ve karar sonuçlarının belirsizliğidir. Riskler kaçınılmazdır ve işletmelerde stratejik hedeflerin bir fonksiyonudur (Burnaby ve Hass, 2009: 540).

Göğüş (2015), riski gelecekte meydana gelebilecek ve negatif etki ile sonuçlanacak olaylar olarak yorumlamıştır.

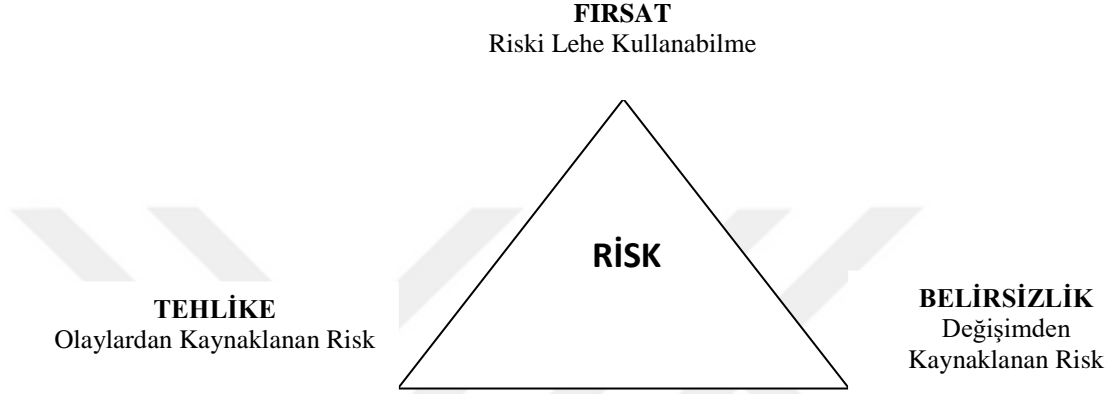
Yukarıda sıralanan farklı risk tanımlarından ilk üçünde riskin tehlike ve olası kayıpları ifade ettiği, dördüncüsünde belirsizlik kavramı ile yakın ilişkili olduğu, son tanımda ise negatif etkiye sahip özellik gösterdiği sonuçları çıkarılabilmektedir. Bahsedilen tanımlarda genellikle riskin olumsuz olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Oysa bazı yazarlar risk kavramını sadece olumsuz anlamda değil olumlu anlama da gelebilecek şekilde tanımlama yoluna gitmişlerdir. Klasik risk yönetimi yaklaşımlarında olumsuz veya kötü sonuçlar açısından yorumlanan riskin çağdaş risk yönetimi bakış açısında yalnızca olumsuz yönlerine değil olumlu sayılabilecek yönlerine de dikkat çekilmeye başlanmıştır (Kızıldağ, 2011: 18). Bu bakış açısı ile risk; gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar olarak tanımlanmıştır. Bu tanım riskle ilgili olarak iki önemli noktayı içermektedir. Bu noktalar, “gelecekte olma ihtimali” ve “fırsat veya tehdit” dir (Derici vd., 2007: 152).

Planlanmış amaçlardan sapmaya neden olabilecek her türlü durum risktir. Bu anlamda risk gelecekte olma olasılığı bulunan potansiyel problemlere, tehdit veya tehlikelere işaret etmektedir. Bu tanımda riskin tehlike ve belirsizliği kapsadığından bahsedilebilir ancak tehlike ve belirsizlik durumları arayışlara neden olduğundan bu durumlar aynı zamanda fırsatları da barındırmaktadır (Kahyaoğlu, 2012). Başka bir ifadeyle risk, “Başarıyı engelleyen olumsuzluklar veya kolaylaştıran fırsatlardır” (Derici, 2013: 21).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından yayınlanan terimler sözlüğünde risk, *amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimalidir* (TİDE, 2010). Hem fırsatların kaçırılmasından hem de tehditlerin gerçekleşmesi ya da hata yapılmasından dolayı ortaya çıkabilmektedir (Ernst&Young, 2005).

Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk *tehlikeyi*, değişimlerden kaynaklanan risk *belirsizliği*, çeşitli tehlikeleri kendi yararımıza kullanabilme yeteneği de *fırsatları* beraberinde getirmektedir (Kahyaoğlu, 2012; Keskin, 2006: 16).

Şekil 3’ te risk tanımının sadece tehlike ve belirsizlik kavramlarını içermediği, fırsatları da içinde barındırdığı ifade edilmektedir (Tüzün, 2002: 26).



Kaynak: Yasemin TÜZÜN “Risk Nedir?” *İç Denetim Dergisi*, Sayı 4, Yaz 2002, s. 26.

Şekil 3. Risk Tanımının Değişimi (İçeriği)

Geleneksel risk tanımlamaları, riski olumsuz bakımdan ele almakta ve bu tanımlamalarda özellikle fırsatların nasıl belirleneceğine ve yaratılacağına dair eksiklikler dikkat çekmektedir. Tablo 1’de risk tanımlamasında geleneksel ve yeni bakış açıları karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Yeni bakış açısı kapsamında risk, “Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum” olarak tanımlanabilir (PWC, 2006: 7).

Tablo 1. Riskin Geleneksel ve Yeni Bakış Açlarına Göre Karşılaştırılması

Geleneksel Bakış	Yeni Bakış
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür. Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir fırsattır. Risk bir bütün olarak işletme çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşığı seviyelere delege edilir. Risk ölçümü subjektiftir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir. Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur. Yönetim kurulunun i kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur. Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Geleneksel bakış açısı ve yeni bakış açısı karşılaştırması incelendiğinde göze çarpan en önemli farkların; riskin bir fırsat olarak görülmesi, ölçülebilir olması ve işletmede etkili bir risk yönetim sistemi kurulması sayesinde bütün işletme çapında yönetilebilir olması konularından bahsedilebilir. Tablo 1’de geleneksel risk yönetimi uygulamasında hakim olan silo mentalitesinden uzaklaşıldığı ve riskin işletmenin bütününde ele alınması gereken bir kavram olduğu gerçeğinin yeni bakış açısında yer aldığı göze çarpmaktadır.

Silo mentalitesine dayalı olan yaklaşımda, tek bir iş birimi ya da tek bir seviyenin hedefi ile ilgili olarak risk verilerinin toplanıp analizi söz konusudur. Ancak tek bir risk, birçok hedefi etkileyebileceğinden yeni bakış açısında portföy tabanlı ve bütünsel yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Ayrıca riskler birbirlerinden etkilenebilmektedirler, aralarında çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Dolayısıyla risk belirleme ve değerlendirme tekniklerinde bütünsel bir yaklaşım göstermek bu açıdan da önemlidir. Geleneksel silo mentalitesi yaklaşımında risklerin yönetiminde işletme yönetiminin elinde farklı ölçümler ve teknikler sonucu elde edilen, farklı formatta hazırlanmış ve birleştirilmesinde zorlukların yaşanacağı çok sayıda parça oluşacaktır. Yeni bakış açısında ise amaç bütünsel resmi oluşturabilmektir (Yılmaz, 2007: 44).

7.1. RİSKLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Riske ait değişen bakış açısı ile ilgili değinilen bilgilerin ardından bu başlıkta risk kavramı ile yakından ilgili olan diğer bazı kavramlardan bahsedilecektir.

7.1.1. Risk ve Belirsizlik

Belirsizlik, gelecekte bir şeyin olup olmayacağı ile ilgili olarak bilgi eksikliğinden kaynaklı ortaya çıkan şüphe durumudur (Vaughan ve Vaughan, 2008: 3). Bu anlamda potansiyel olayların ve sonuçların gerçekleşme ihtimallerinin tam olarak belirlenememesi belirsizliğin kaynağını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2007: 33). Belirsizlik riski kapsamaktadır ve iki boyuta sahiptir. Bunlardan birisi bilgisizlik (ignorance) diğeri ise sürpriz-şok (surprise-shock)’tur. Risk, belli bir tehlikenin gerçekleşmesine ait olasılık hesaplamalarıyla öngörülebilme ve risk altındaki değer zararına karşı belli bir maliyet karşılığında önlem alınabilmektedir. Belirsizlik ise, ancak şok ortaya çıktığında anlam ifade etmektedir. Belirsizlikte riskten farklı olarak öngörülemezlik ve

önlem alınamazlık ön plandadır. Bilgisizlik boyutu açısından bakıldığında da riskte bilgi söz konusu iken, belirsizlikte bilgisizlik söz konusudur. Bilgisizlik, belirsizliğin sahip olduğu iki boyuttan birisidir ve öngörülemezlik ve ölçülemezliği beraberinde getirmektedir (Yalçınkaya, 2004: 9-10).

7.1.2. Risk ve Fırsat

İşletmeler faaliyetlerinde sadece olumsuz risklerle (tehditler) meşgul olmamalıdır. Bu anlamda hem olumlu risklerin (fırsatların) hem de olumsuz risklerin (tehditler) göz önünde bulundurularak yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri adına önemlidir (Chapman, 2006:5). Risk terminolojisinde fırsat riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği olası kazançlar olarak ifade edilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2013).

7.1.3. Risk ve Tehdit

Risk terminolojisinde tehdit riskin olumsuz yanları ve neden olabileceği olası kayıplar olarak ifade edilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2013).

Risk bir olasılıktır. Bireyler günlük hayatlarında bu durumu kabullenerek yaşamlarını sürdürmektedirler, her gün birçok kişinin yaşamını kaybettiği trafik kazalarının gerçekleşme olasılığını kabul ederek trafiğe çıkmak bu duruma bir örnek teşkil edebilir. Yönetimlerin sahip olduğu yetenekler ise, bir durumun risk veya tehdit olup olmayacağını belirleyen en önemli etkidir. Bir durumun risk ya da tehdit olması, durumun kendi özelliği haricinde durumla karşı karşıya bulunan birey, işletme ya da devletin kendi yetenekleri doğrultusunda algılamasıyla ilgilidir. Güçlü bir yönetime göre risk olan herhangi bir durum daha zayıf bir yönetime göre tehdit olabilir (Küçükşahin, 2006: 18-19).

7.1.4. Risk Algısı

Bireylerin risk algıları, riskin doğasına ve bireylerin tecrübelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir (Cohrssen ve Covello, 1989: 9). Bireyler için söz konusu olan bu gerçeklik işletmeler için de geçerlidir. Yapılarına bağlı olarak kimi işletmeler çok büyük riskleri göze alabilirken kimi işletmeler çok daha düşük düzeydeki risklerden bile kaçınabilir. Bu noktada risk algısı kavramı ortaya çıkmaktadır.

Campbell (1992: 2), hiçbir şeyin kendi kendine risk olmadığından ve hatta gerçekte risk diye bir şeyin var olmadığından öte yandan her şeyin de risk

olabileceğinden bahseder. Bu durumda herhangi bir şeyin risk olup olmadığı tamamen olayın nasıl algılandığına ve tehlikenin nasıl analiz edildiğine bağlıdır. Yani işletmelerde risk kapsamının ne olacağına konusu, risk algısıyla birebir bağlantılıdır.

7.1.5. Risk Zekası

Haksöz (2013), risk zekasını “Boğaziçi Cambazı⁶” adlı bir metaforla özetlemiştir. Bu metafor, risk zekası için bireylerde ve işletmelerde olması gereken dört temel rolü ve davranışsal boyutu açıklayan I-Quartet Modeli üzerine kurulmuştur.

Modeldeki rollerin ana fikirleri şöyle sıralanmıştır (Haksöz, 2013: 85):

Bütünleyici (Integrator): *Bütün yeti, kabiliyet ve tecrübelerini iç ve dış koşulların gereklerine göre akışın mükemmel olmasını sağlayacak şekilde kullanma.*

İrdeleyici (Inquirer): *Hatalardan, atlatılmış tehlikelerden ve ramak kala olaylardan öğrenmeye açık olma, sonraki adımlarda oluşabilecek değişiklikleri öngörebilme.* Bu modeli kullanabilmek için işletmenin tarihçesi olmalıdır. İşletmenin tarihçesinin olmaması durumunda irdeleyici modeli kullanmak mümkün değildir.

Doğaçlayıcı (Improviser): *Eldeki olanaklardan en iyi şekilde yararlanmanın yollarını arayıp bularak, dayanıklılığı, esnekliği ve direnci arttırabilme.*

Marifetli (Ingenious): *Riskleri akılcıca alırken işin keyfini çıkarmanın fırsatlarını da yaratabilme.*

Bu dört rolü doğru zaman ve mekanda ilaveten doğru şekilde üstlenerek hayata geçirebilen birey ve işletmelerin risk zekaları yükselecektir. Belirsizliklerle dolu dünyada ayakta kalabilmek ve ilerlemek ancak risk zekasını arttırarak mümkün olabilecektir (Haksöz, 2013: 85). Risk zekasına sahip olmanın işletmeye sağlayacağı diğer faydalar ise şu şekilde özetlenebilir (Tekgül, 2007).

- Kritik risk sorunlarının oluşumu önlenemez, sorunlar ortaya çıktığında hızlı bir tespit ile düzeltmeler yapmak ve sorunla ilgili bilgileri işletmedeki doğru yönetim birim ve personeline ulaştırarak yetkinlikler geliştirilebilir.
- Risk yönetim prensiplerini standartlaştırmak suretiyle iş operasyonlarının risk yönetimi konusundaki yükü hafifletilebilir.

⁶Detaylı bilgi için bkz. Haksöz, *Risk Intelligent Supply Chains; How Leading Turkish Companies Thrive in The Age of Fragility*, 2013.

- İşletmedeki risk enformasyonunu ortak kullanarak mevcut risk yönetim fonksiyonlarının entegre ederek risk yönetim maliyetleri azaltılabilir.
- İşletmede tüm risklerin yönetim tarafından doğru anlaşıldığı ve yönetildiği konusunda yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaşlara güven ortamı yaratılabilir.

7.1.6. Risk Toleransı

Belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için kabul edilebilecek risk miktarını ifade etmektedir. Risk toleransı, işletmenin hedefleri ile ilgilidir. Hedefler etrafındaki kabul edilebilir değişkenliği belirtir. Risk iştahı ve risk toleransı kavramları risk alma ile ilgili sınırları ifade etmektedirler. Ancak risk iştahının daha geniş kapsamlı olduğundan bahsedilebilir (Arslan, 2008: 8). Zira risk iştahı, işletmenin risk yönetim felsefesi ile yakından ilgilidir. Risk iştahı kavramına kurumsal risk yönetim sistemini oluşturan bileşenlerde ayrıntılı olarak değinilecektir. Bu başlıkta açıklanan risk toleransının oluşturulmasında ise işletme yönetimi, ilgili objektifin önemini ve risk ile orantılanmış olan risk toleransını dikkate alır. Risk toleransları ile faaliyetleri gerçekleştirmek, işletmenin belirlediği risk iştahı sınırında kalmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2007: 52).

7.1.7. Risk Kütüğü

Risk kütüğü bir belgedir. Bu belgede işletmenin sahip olduğu temel riskler, bu risklerin etki ve olasılık seviyeleri, işletmede bulunan risk yetkilileri ve sorumluları ile risklerin yönetimi ve kontrol faaliyetleri sonucunda mevcut durum değerlendirmeleri gibi bilgiler yer almaktadır. Risk kütüğü dinamik bir yapı özelliği göstermektedir. Standart bir risk kütüğü formu olmamakla birlikte her işletme kendi ihtiyacına ve yapısına göre bir risk kütüğü formatı belirleyebilir. Tablo 2’de Sayıştay risk yönetiminde kullanılan örnek risk kütüğü formatı sunulmaktadır (Derici vd., 2007: 166).

Tablo 2. Örnek Risk Kütüğü Formatı

SAYIŞTAY RİSK KÜTÜĞÜ						
TEMEL RİSKLER	Mevcut Durum			Risk Sorumlulukları	Kontrol Faaliyetleri	Değerlendirmeler
	İhtimal	Etki	Önem Düzeyi			
1. İlişkin Riskler	Risk Yetkilisi:					

Kaynak: (Derici, Tüysüz, Sarı, 2007: 166)

Risk kütüğü, işletmelerde üst yönetici tarafında onaylanır. Belirli zaman aralıklarıyla sürekli olarak güncellenir. Güncellenmiş halinin tekrar üst yönetici tarafından incelenmesi ve onaylanması gereklidir. Risk yönetim faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için risk kütüğünün dikkatli hazırlanması ve belirli aralıklarla güncellenmesi önem teşkil eder (Derici vd., 2007: 167).

7.2. TEMEL RİSK TÜRLERİ

Risk; tüm sektör ve işletmelerde her faaliyet sürecinde karşılaşılma olasılığı olan bir durumdur. Yaşanan gelişmeler ışığında giderek karmaşık bir yapı içerisinde faaliyette bulunan işletmelerin de karşılaşabilecekleri riskler çeşitlenmektedir. Farklı zamanlarda, şekillerde ve şiddetlerde karşılaşılması söz konusu olan risklerin sınıflandırılması da önem arz etmektedir. Ancak risk tanımındaki çeşitlilik gibi risklerin sınıflandırılmasına ilişkin de pek çok farklı yaklaşım söz konusudur (Kızıldağ, 2011: 21).

Bazen tahmin edilen sonuçlar ile gerçekleşenler aynı olmayabilir. Tahmin edilen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçların birbirlerinden farklı olmasının çok değişik nedenleri olabilmektedir. İklim koşullarının öngörülmemesi ya da beklenmedik bir değişim göstermesi, doğal bir afetin meydana gelmesi, bir ürüne olan talebin aniden azalması ya da çoğalması, bir işletmenin olağanüstü boyutta kar ya da zarar açıklaması, dünyada herhangi bir ülkede savaş çıkması, döviz kurlarında beklenmedik değişiklikler yaşanması gibi durumlar hep birer risk unsurudur. Tahmin edilen (beklenen) sonuçlar ile gerçekleşen sonuçların farklı olmasına neden olabilecek faktörlerin, bir başka deyişle risk faktörlerinin sayısının ve çeşitliliğinin çok fazla oluşu, bunların tasnif edilmesini de zorlaştırmakta ve üzerinde anlaşmaya varılmış ortak ve genel bir risk sınıflandırmasının

bulunmamasına neden olmaktadır (Bolak, 2004: 3). Bu nedenle farklı yazarlar (araştırmacılar) riskleri çalışmalarında farklı şekillerde sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Göğüş (2015) çalışmasında riske ilişkin iki farklı sınıflandırmaya değinmiş ve birinci risk sınıflandırmasında riski, sigortalanabilen riskler ve spekülasyon riskleri olarak ikiye ayırmıştır. Spekülasyon riskleri ise kendi içinde kayıp tehlikesi ve şans olarak sıralanmıştır. İkinci risk sınıflandırmasında ise dışsal ve içsel riskler olmak üzere iki sınıflandırma mevcuttur.

Bir başka sınıflandırmaya göre ise risk türleri (Özbek, 2003);

- Yasal Riskler
- Finansal Riskler
- Operasyonel Riskler
- İnsan Kaynakları Riskleri
- Teknoloji Riskleri
- İtibar Riski
- Çevresel Riskler olarak sıralanmıştır.

TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan raporda (2008), riskler dört ana başlık olarak sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu başlıklar ise aşağıda sıralanmıştır.

- Finansal Riskler
- Operasyonel Riskler
- Stratejik Riskler
- Dış Çevre Riskleri

Kızıldağ (2011) da çalışmasında TÜSİAD raporuna benzer şekilde temel risk kaynaklarını dikkate alarak aynı başlıklar altında bir risk sınıflandırması yapmıştır.

Çalışmada riskler;

- Finansal Riskler
- Operasyonel Riskler
- Stratejik Riskler
- Çevre Riskleri olarak sıralanmıştır.

Moeller (2011); riskleri, daha detaylı olarak aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur.

Tablo 3. Risklerin Sınıflandırılması

STRATEJİK RİSKLER		
<u>DIŞ FAKTÖR RİSKLERİ</u>		<u>İÇ FAKTÖR RİSKLERİ</u>
<ul style="list-style-type: none">• Endüstri Riski• Ekonomi Riski• Rekabetçi riski• Hukuki ve Yasal düzenlemeler riski		<ul style="list-style-type: none">• İtibar riski• Stratejik odak riski• Ana şirket destek riski• Ticari marka koruma riski
<ul style="list-style-type: none">• Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden kaynaklı risk		
OPERASYONEL RİSKLER		
<u>SÜREÇ RİSKLERİ</u>	<u>UYGUNLUK RİSKLERİ</u>	<u>İNSAN RİSKLERİ</u>
<ul style="list-style-type: none">• Tedarik zinciri riski• Müşteri memnuniyeti riski• Devir süresi riski• Süreç yürütme riski	<ul style="list-style-type: none">• Çevresel risk• Düzenleyici Risk• Politik ve prosedür riski• Dava riski	<ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynakları riski• İşten ayrılma riski• İşgören devir hızı riski• Performans teşvik riski• Çalışan yetiştirme riski
FİNANS RİSKLERİ		
<u>MALİ RİSKLER</u>	<u>KREDİ RİSKLERİ</u>	<u>TİCARET RİSKLERİ</u>
<ul style="list-style-type: none">• Faiz oranı riski• Döviz kuru riski• Sermaye yeterliliği riski	<ul style="list-style-type: none">• Kapasite riski• Teminat riski• Yoğunlaşma riski• Temerrüt riski• Ödeme riski	<ul style="list-style-type: none">• Emtia fiyat riski• Süreklilik Riski• Ölçüm riski
BİLGİ RİSKLERİ		
<u>FİNANSAL RİSKLER</u>	<u>OPERASYONEL RİSKLER</u>	<u>TEKNOLOJİK RİSKLER</u>
<ul style="list-style-type: none">• Muhasebe standartları riski• Bütçeleme riski• Finansal raporlama riski• Vergilendirme riski• Düzenleyici raporlama riski	<ul style="list-style-type: none">• Fiyatlandırma riski• Performans ölçüm riski• İşçi güvenliği riski	<ul style="list-style-type: none">• Bilgi erişim riski• İş sürekliliği riski• Uygunluk riski• Altyapı riski

Kaynak: Moeller, Robert R., COSO Enterprise Risk Management, 2011, s.35.

Kurumsal risk yönetim çalışmaları içerisinde risklerin sınıflandırılmasında en çok tercih edilen sınıflandırmaya ilişkin riskler aşağıda açıklanmaktadır.

Yasal Riskler: Bu risk türü işletmelerde iki şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki, operasyonel risk olarak da ifade edilebilecek olan eksik veya yanlış dokümantasyon/bilgi sebebiyle söz konusu olan hukuki uyumsuzluklar, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde belirsizlik, yasal düzenlemelerin yanlış ya da eksik yorumlanması, personelin yasal yükümlülüklerden doğan sorumluluklarını olması gereken zamanda yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir. Diğer şekilde ortaya çıkan risk ise, mevzuattan kaynaklanan risklerdir. Bu duruma örnek olarak yasal düzenlemelerde ortaya çıkan herhangi bir değişikliğin işletme faaliyetlerini etkilemek suretiyle işletme için risk yaratması verilebilir (Özbilgin, 2012: 89).

Stratejik Riskler: Bu riskler, yanlış iş kararlarından veya bu kararların yanlış uygulanmasından kaynaklanan kazanç ve sermaye risklerini içermektedir (Thomas, 2007: 4). Usul ve Mizrahi (2016: 13), stratejik risklere örnek olarak müşteri taleplerinde ve işletmenin müşteri portföyünde meydana gelen değişimleri, rekabet koşulları ile sanayideki değişimleri göstermiştir.

Finansal Riskler: Bu riskler, işletmenin finansal anlamda problemler yaşamasına neden olabilecek risklerdir (Usul ve Mizrahi, 2016: 12). Döviz kurları, faiz oranları, kredi ve emtia fiyatlarında meydana gelen değişimler finansal risklere örnek olarak verilebilir (Gacar, 2017: 125).

Operasyonel Riskler: Operasyonel riskler, en geniş anlamda, finansal riskler (piyasa ve kredi riski gibi) haricinde kalan tüm riskler olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanım, çok geniş kapsamda olması ve operasyonel riskin daha ziyade ne olmadığından bahsetmesi nedeniyle operasyonel riskin yönetilebilmesi ile ilgili olarak fazla bir anlam ifade etmemektedir. Basel Komitesi tarafından 1994 yılında yapılan tanımda ise operasyonel risk; *“Bilgi sistemlerinin veya iç kontrollerin yetersizliği nedeniyle beklenmeyen zararlara uğrama riski”* olarak tanımlanmıştır. Operasyonel risklerin ölçülerek yönetimlerinin etkin olarak yapılabilmesi için bu risklerin sayısallaştırılabilir olması gerekmektedir. Ancak, risklerin sayısallaştırılması sürecinde, operasyonel risklerden kaynaklanan kayıpların büyüklüğüne ve sıklığına ait bilgileri sağlayan yeterli miktar ve nitelikte bir veri tabanı oluşturmak işletmeler açısından oldukça zordur. Tüm bu nedenlerden dolayı işletmede operasyonel risklerin tamamını

tespit etmek ve bu risklerin hepsinin mutlak ölçümünü sağlamak işletmeler için hemen hemen olanaksızdır (Özbilgin, 2012: 90).

İtibar Riski: İtibar riski, bir işletmenin faaliyetlerinde meydana gelen başarısızlıklar veya mevcut olan hukuki düzenlemelere uygun şekilde davranılmaması neticesinde söz konusu işletmeye duyulan güvenin azalması ya da zedelenmesi ile meydana gelebilecek kaybı ifade etmektedir. Bu durum, itibar riski ile karşı karşıya kalan işletmenin yeni ilişkiler kurmasını ya da mevcut eski ilişkilerini yürütmesini etkileyecektir. Bu risk, işletmede finansal kayıplara, satışların düşmesine, müşteri sayısında ve sadakatinde azalmaya yol açar. İtibar riski tüm işletmeler için söz konusu olabilmektedir (Savram ve Karakoç, 2012: 329).

Yukarıda yer alan farklı yazarların farklı sınıflandırmalarının yanı sıra risklerin, sistematik ve sistematik olmayan riskler (Altay, 2004); yönetilebilir ve yönetilemeyen riskler şeklinde de ayrımı yapılabilmektedir. Daha genel bir ayrım olması nedeniyle bu risk türleri alt başlıklarda açıklanacaktır.

7.2.1. Sistematik Risk

Sistem kaynaklı risklerdir (Demirtaş ve Güngör, 2004: 104). Sistematik risk, ekonomik, politik ve sosyal yapıdan ve bu yapıların değişkenliğinden kaynaklanan ve piyasadaki bütün varlıkları (tüm menkul kıymetleri) ve işletmeleri aynı anda etkileyen bir risk türüdür. Sistematik riskler, işletme yöneticilerinin kararları ile kontrol edilmesi mümkün olmayan değişimleri ifade etmektedirler (Akgüç, 1994: 837). Bu risk türü “çeşitlendirilemeyen risk” olarak da adlandırılabilir. Sistematik risklerden korunulabilir ancak bu risk türünü tamamen yok etmek mümkün değildir (Mandacı, 2003: 70).

Sistematik riskin kaynakları ekonomik, politik ve sosyal çevredeki değişikliklerdir ve çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Sistematik risk kaynaklarının başlıcaları şöyle sıralanabilir (Bolak, 2004: 6; Altay, 2004: 7-8):

- Faiz oranı riski: Bu risk türünde piyasa faiz oranındaki değişimler kastedilmektedir. Oluşan bu değişimler sabit getirili varlıkların piyasa fiyatlarında ve bu sebeple getiri oranlarında değişimlere neden olmaktadır (Altay, 2004: 6). Bankacılık sektörü açısından bakıldığında faiz oranı riski, faiz oranlarında beklenmeyen (ters) yönde olan hareketlerin bankayı ekonomik kayba (zarara) uğratma olasılığıdır. Bu olasılık, banka tarafından

alınacak pozisyona ve bilançosunun oluşturulacağı ürünlerin terkiğine göre azaltılabilir ya da arttırılabilir fakat sifira indirilemez (Yavuz, 2002: 24).

- Satın alma gücü (enflasyon) riski: Bu risk türü fiyatlar genel seviyesindeki değişkenlikten kaynaklanmaktadır. Bu riskte genel fiyat düzeyinin yükselmesi sonucunda paranın satın alma gücünün azalması kastedilmektedir.
- Pazar (Piyasa) riski: Geçerli bir ekonomik nedene dayanmayan, daha ziyade psikolojik etkiler sonucu ortaya çıkan risklerdir. Örneğin finansal varlık fiyatlarında görülen düşüşler, yatırımcılar açısından pazar riskini oluşturmaktadır. Bu anlamda bakıldığında yatırımcının davranış ya da tercihlerindeki değişimlerden kaynaklanan bir risk türüdür.

Yukarıda bahsedilen üç sistematik risk türüne ilave olarak Başoğlu vd., (2009:201) politik risk ve kur riski olmak üzere iki risk türünden daha bahsetmektedir.

- Politik risk: Politik koşullarda meydana gelen değişimlerin menkul kıymetlerin getirilerinde neden olacağı değişiklikleri tanımlamakta kullanılan bir risk türüdür. Koruma girişimleri, kotalar, döviz kurundaki (oyunluklar) yükseliş ve düşüşler, yabancı sermaye yatırımları, bu risk unsurlarını oluşturmaktadır. Politik risk, ulusal ve uluslararası siyasi gelişmelerin bir yansıması olarak ortaya çıkabilir.
- Kur riski: Bazı çalışmalarda döviz riski olarak da ifade edilen kur riski, yabancı para biriminden yapılan yatırımlarda para değerlerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan bir risk türüdür. Kurlarda ortaya çıkan değişiklikle, değişik ülkelerdeki faizler arasında yoğun bir ilişki bulunmaktadır. Değişkenliğe paralel olarak yabancı ülkelerde yapılan yatırımların karlılıkları da değişebilecektir.

7.2.2. Sistematik Olmayan Risk

Sistematik olmayan risk, toplam riskin işletmeye ya da işletmenin içinde yer aldığı sektöre özgü olan kısmıdır. Grevler, yönetim hataları, yeni buluşlar, reklam kampanyaları, tüketici tercihlerinde değişiklikler, kanuni uygulamalar, işletmenin getirilerinde dalgalanmalara yol açabilir. Bahsi geçen faktörler bireysel işletme veya endüstri kolu için söz konusu olduğundan, diğer endüstrileri ve sermaye piyasasını

etkileyen faktörlerden bağımsızdırlar. Bu da sistematik olmayan riskin her işletme için ayrı ayrı tahmin edilmesini gerektirir. Sistematik olmayan risk kaynaklarının başlıcaları şöyle sıralanabilir (Bolak, 2004: 6-7):

- Finansal risk: İşletmelerin finansal kaldıraç derecelerinin yükselmesi (işletmeye faiz yükümlülüğü getiren borç kalemlerinin artması) işletmenin borç yükümlülüğünü yerine getirememeye olasılığını arttırır. Buna finansal risk denir. Faiz yükümlülüğünün yüksekliği, finansal riskin artmasına neden olur.
- Faaliyet riski: Tıpkı faiz yükümlülüğünün yüksek olmasının finansal riski ortaya çıkardığı gibi, işletmelerde sabit giderlerin yüksekliği de faaliyet riskinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Yönetim riski: Yapılan araştırmalarda işletme başarısızlıklarının en önemli kaynağının yönetim hataları olduğu ortaya konulmuştur. Yönetim hataları işletmede satışları ve kârı azaltabileceği gibi, riski de arttırabilmektedir.
- İş ve endüstri riski: Bir veya birkaç iş kolundaki işletmelerin satışları, kârları ve hisse senedi fiyatları kimi zaman çeşitli sebeplerle dalgalanmalar gösterebilir. Bunların dışında yer alan diğer iş kolları ise bahsedilen faktörlerden etkilenmezler. Örneğin, artan dış rekabet iş kolunda ortaya çıkan grevler ya da tüketici zevk ve tercihlerinde oluşan değişimler söz konusu iş kolunda yer alan işletmelerin satışlarını, karlarını etkileyerek menkul kıymetlerin fiyatlarında da değişmelere neden olmaktadır.

Sistematik olmayan riskler işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriye has faktörlerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla belirli bir işletme ve endüstri koşullarının ortaya çıkardığı bir risk türü olduğundan işletmeler, bu tür riskleri çeşitlendirme yolu ile giderebilmektedir (Özbilgin, 2012: 88).

7.2.3. Yönetilebilir Riskler

Risklerin yönetilebilir olma durumuna göre de ayrımı söz konusu olabilmektedir. Yönetilebilir riskler, belirli bir ölçüye kadar işletmeler tarafından tahmin edilebilen ve birtakım finansal araçlar ve önlemler sayesinde yönetilebilen risklerdir.

Yönetilebilir riskler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Eranti, 2008:109).

- Piyasa riski
- Teknik riskler

- Kur riski
- Zamanlama riski

Yönetilebilir risk ve yönetilemez risk sınıflandırmasının işletme içi ve işletme dışı risk sınıflandırmasıyla genelde aynı anlama geldiği yönünde bir algının bulunmasına rağmen bu sınıflandırma her zaman birebir aynı değildir. Buna göre piyasada mal fiyatlarındaki değişiklikleri, döviz kuru ya da faiz oranı risklerini, işletme dışından kaynaklı risk olma özelliği taşımalarına rağmen, işletmelerin bir ölçüye kadar finansal araçlar yardımıyla yönetebilme şansları vardır (Bolak, 2004:5). Dolayısıyla işletme dışı olaylardan kaynaklı her risk, yönetilemez olma özelliği taşımamaktadır.

7.2.4. Yönetilemez Riskler

Yönetilemez risk kavramı bazı kaynaklarda açık risk olarak da geçmektedir. Yönetilemez (açık) riskin miktarı ve niteliği özellikle yatırım kararlarında önemli rol oynamaktadır. Örneğin politik risk yönetilemez (açık) bir risktir. (Eranti, 2008: 110). Tablo4 üzerinde gösterilen matriste risklerin sistematik olup olmadıklarına ve yönetilebilir olup olmadıklarına göre bir sınıflandırmaya tabi tutulması söz konusudur.

Tablo 4. Risk Sınıflandırma Matrisi

	YÖNETİLEBİLİR RİSKLER	YÖNETİLEMEZ RİSKLER
SİSTEMATİK RİSKLER	<ul style="list-style-type: none"> • Faiz Oranı Riski • Kur Riski • Piyasa Riski 	<ul style="list-style-type: none"> • Politik Risk • Satın Alma Gücü Riski
SİSTEMATİK OLMAYAN RİSKLER	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet Riski • Yönetim Riski • Zamanlama Riski 	<ul style="list-style-type: none"> • İş ve Endüstri Riski

8. RİSK YÖNETİMİ

Risk ile ilgili tanımlardan yola çıkılarak risk yönetimi kavramı da açıklanmalıdır. Risk kavramı açıklanırken kavramın yaygın olarak tehdit kavramı ile ilişkilendirildiğinden bahsedilmiştir. Oysa risk kavramı fırsatları da içerisinde barındırmaktadır. Öyle ki Çince’de risk; fırsat ve tehdit anlamındaki sembollerden oluşmaktadır (Damodaran, 2008: 6). Riskin sadece problem, tehdit, tehlike ya da kayıp olarak tanımlanması klasik ve eski bir tanımlama haline gelmiştir. Son yıllarda kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk artık hem olumlu hem de olumsuz yönleri içeren bir olgu olarak algılanmaktadır (Ekici, 2015: 21). Dolayısıyla risk yönetiminde yalnızca işletme için olumsuz sayılabilecek durumlardan kaçınmak değil aynı şekilde olumlu durumları da elde edebilmek amaçlanmaktadır. Risk yönetimi sayesinde işletmelerde olumsuz durumlara karşı savunma yapabilmenin yanında söz konusu olabilecek fırsatlara karşı da hazırlıklı olmak mümkündür (Uzun, 2011:1).

İşletme tarafından fırsat olarak nitelendirilen ve işletme amaçları üzerinde olumlu etkiye sahip olay ve durumlar gerçekleştiklerinde iyi bir şekilde yönetilemedikleri takdirde amaçlar üzerinde olumsuz etkilere (risklere) neden olabilir. Kısaca işletme açısından fırsat olarak öngörülen olay ve durum bazen tehlide de dönüşebilmektedir. Örneğin işletmenin üretim kapasitesini aşabilecek miktarda alınan bir müşteri talebi işletme açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilirken, üretim kapasitesinin yetersiz olması nedeniyle müşteri talebinin zamanında ve istenilen kalitede karşılanamaması sonucu işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Sonuçta müşteri ve hasılat kayıpları gibi bazı riskler söz konusu olabilir. Bu durumda ilk etapta fırsat olarak öngörülen bir olay iyi yönetilemez ise risklerin gerçekleşmesine neden olan bir tehdit halini alabilmektedir (Ekici, 2015: 37). Risk konusu ele alınırken hem kayıp hem de kazanç durumları göz önünde bulundurulmalıdır. Olay ve durumların tek yönlü olarak ele alınması, yalnızca olumlu (fırsat) ya da olumsuz (risk) yönlerin görülmesi, karar, amaç, faaliyet ya da proje üzerinde ters bir etki yaratabilir. Bu nedenle risk, gerçekleşen sonuç kazanç olsa bile daima kayıp olasılığını da içinde barındırır. Bu durum ise yönetilmesinin sebebini oluşturur (Yılmaz, 2007: 41).

Risk yönetiminin gelişimi incelendiğinde bu alandaki ilk çalışmaların 1950’li yıllarda bir grup yenilikçi sigorta profesörü tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. İlk risk yönetim çalışması ise Robert I. Mehr ve Bob Hedge tarafından kaleme alınmış

“Risk Management and Business Enterprise” başlığını taşıyan, 1963 yılı tarihli yayındır. Bu çalışmada risk yönetiminin amacının “işletmenin üretici etkinliğini maksimize etmek” olduğu belirtilmiştir. Bu ifadeden de anlaşıldığı üzere çalışmanın temel dayanak noktasını oluşturan konu risklerin sadece sigorta edilmesi değil aynı zamanda kapsamlı bir şekilde yönetilmesi gerekliliğidir (D’Arcy, 2001: 3).

Geçen zaman içerisinde çeşitleri artmakla birlikte risk ekonomik faaliyetler ortaya çıktığından beri söz konusudur. Tarım toplumlarında en önemli risk faktörünü hava koşulları oluştururken tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş yaşanmış ve sanayi toplumunda mal fiyatlarında meydana gelen ani değişimler farklı ve yeni bir risk faktörünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüz koşullarında ise, globalleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması ve yaygın iletişim ağıyla işletmelerin birbirine bağlanması, mevcut risklere her geçen gün yenisini eklemektedir. İşletmeler artık faaliyetlerini risklerin arttığı ve birbirini etkilediği karmaşık bir ortam içerisinde sürdürmektedir. Alınan kararlar sonucunda oluşabilecek risklerin belirlenmesi, risklere karşı önlem alınmasında ve risk karşısında elde edilecek getirinin yeterli olup olmadığının belirlenmesinde önemlidir. Bütün bu nedenlerden dolayı riski ölçmek ve yönetmek günümüz işletmelerinin başta gelen faaliyetleri olarak yer almalıdır (Tüzün, 2002: 26). Bir başka deyişle işletmelerin faaliyetleri süresince karşı karşıya kalacakları olayları önceden fark edebilmeleri ve bu olayları karşılayabilmek için en uygun faaliyetlerde bulunmaları, meydana gelecek olaylardan minimum zarar ve maksimum fayda elde etmelerini sağlayacaktır (Derici vd., 2007: 153).

Geleneksel yaklaşımda işletmelerin çoğu risk yönetimini (örneğin sigorta ya da döviz kuru riski yönetimi) özelleştirilmiş ve izole edilmiş bir faaliyet olarak görmektedir. Oysa risk yönetiminde yeni yaklaşım, işletmede her düzeyde yer alan çalışanların ve yöneticilerin duyarlılık temelinde risk konusu ile ilgili olmalarını sağlamaktadır (Barton vd., 2002: 4).

Tablo 5’te görüldüğü üzere risk yönetiminin değişimi üç temel açıdan ele alınmıştır. Günümüzde birçok işletmede risk yönetimi parçalı, geçici ve dar odaklı olma tarzına sahip yaklaşımdan bütünsel, sürekli ve geniş kapsamlı olma yaklaşımına doğru değişim göstermektedir. Burada sorun üst yönetimin bu değişimi bilinçli olarak ele alabilme yeteneğinin olup olmadığıdır.

Tablo 5. Yeni Risk Yönetim Yaklaşımının Temel Özellikleri

Yeni Risk Yönetim Yaklaşımının Temel Özellikleri	
Eski Yaklaşım	Yeni Yaklaşım
<p>Parçalılık (Bölümlülük) Departman/Bölüm riski bağımsız olarak yönetir; muhasebe, maliye, iç denetim başlıca ilgi alanlarıdır.</p> <p>Geçicilik Risk yönetimi, yöneticilerin gereklilik halinin olduğuna inandıkları zaman uygulanmaktadır.</p> <p>Dar Kapsamlılık Öncelikle sigortalabilir ve finansal risklere odaklanma söz konusudur.</p>	<p>Entegre (Bütünsel) Risk yönetimi üst düzey gözetimi ile koordinelidir. İşletmedeki herkes risk yönetimini işinin bir parçası olarak görür.</p> <p>Süreklilik Risk yönetim süreci işletmede süreklidir.</p> <p>Geniş Kapsamlılık Tüm işletme riskleri ve fırsatlar göz önünde bulundurulur.</p>

Kaynak: Thomas L. Barton, William G. Shenkir ve Paul L. Walker. Making Enterprise Risk Management Pay Off, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, New Jersey, 2002: 5.

Risk yönetiminin yükselen profiline bakıldığında üç temanın güçlü bir şekilde önem kazandığı görülmektedir. Bunlardan ilki artık risk yönetiminin işletmeler ve devlet kurumları için kritik öneme sahip bir yönetim konusu haline geldiğinin fark edilmesidir. İkincisi, işletmenin varolan stratejik amaçları üzerinde odaklanılması ile risk minimizasyonu yaklaşımından risk optimizasyonu yaklaşımına geçişin olmasıdır. Üçüncüsü de risklerin daha önceki başlıklarda açıklanan silo mentalitesi ile etkin bir şekilde yönetilemediği anlaşılmıştır. Görülmektedir ki risk yönetimi halen süreçler üzerinde çalışırken evrim doğru yönde ilerlemektedir (Barett, 2003: 2).

8.1. RİSKİN ERKEN SAPTANMASI VE YÖNETİMİ

İşletmelerde yönetim tarzı ve anlayışına bakılmaksızın başarılı bir yönetim için risk yönetiminin uygulanıyor olması bir zorunluluktur. İşletmelerin olduğu her yerde mutlaka riskler söz konusudur ve diğer koşulların gerçekleşme durumları ne olursa olsun risklerin karşılanması gerekmektedir. Öyle ki risk yönetiminin uygulanmıyor olması genelde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları diğer sorunların da çözüme kavuşturulamamasının nedenidir (Derici vd., 2007: 154). Bu gerçek doğrultusunda, 6102 sayılı TTK'da, pay senetleri borsada işlem gören işletmelere "risklerin erken saptanması ve yönetimi" için uzman bir komite kurma zorunluluğu getirilmektedir. Yapılan bu düzenleme ile hedef, işletmelerin varlığı, devamlılığı ve gelişmesi

konularının güvence altına alınmasıdır. Bu amaca yönelik olarak yönetim kurullarına konunun uzmanı kişilerden oluşan bir komite kurulması, erken teşhis sistemi oluşturulması ve bu sisteme işlerlik kazandırılması gibi sorumluluklar verilmektedir (Uzun, 2011: 3). İşletmeler söz konusu komiteyi “Risk Komitesi”, “Risk Yönetim Komitesi” ya da “Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi” gibi farklı isimlerle oluşturabilmektedirler. Bu noktada önemli olan komiteye verilen isim değil komitenin faaliyetlerini ve sorumluluğunu etkin olarak yerine getirmesidir (Kaya, 2015: 317).

Türk Ticaret Kanunu, işletmelerin kurumsal yönetimini güçlendirecek ve faaliyetlerin sürdürülmesi esnasında karşılaştıkları riskleri erken tespit ederek gereken tedbirleri almalarını sağlayacak böylelikle sahip olduğu varlıklarının ve faaliyetlerinin sürekliliğini destekleyecek risk yönetim sistemlerine ve risk yönetim komitelerine dair düzenlemeleri öngörmektedir. Düzenlemelerin kapsamında *pay senetleri borsada işlem gören işletmeler ile denetçilerin gerekli gördüğü işletmeler* yer almaktadır (Özsoy, 2012: 166).

6102 sayılı TTK'nın 378 inci maddesi ile düzenlenen ve yönetim kurulunun görev ve yetkileri arasında yer alan “riskin erken saptanması ve yönetimi”ne ilişkin hüküm şöyledir:

“(1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketlerin 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”.

“(2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır”.

Kanun maddesi incelendiğinde, pay senedi borsada işlem görmeyen şirketler için risk yönetim sistemi ve risk komitesi kurma zorunluluğunun bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte pay senedi borsada işlem görsün veya görmesin rekabetin uluslararası hale geldiği günümüz iş dünyasında kurumsal yapısını güçlendirmek ve sürdürülebilir gelişim gerçekleştirmek isteyen işletmeler kendi yapı ve

iş hacimlerine uygun etkin risk yönetim sistemleri kurma konusunda istekli olmalı ve gayret göstermelidir (Özsoy, 2012: 166-168).

8.2. RİSK YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Modern işletme teorisinin ulaştığı kapsamlı çözümlerden biri de şüphesiz risk yönetimi kavramıdır. Zira risk yönetimi, getiri, sermaye ve riski ilişkilendiren; bu kavramlar arasında optimum denge sağlayan bir yaklaşım, yönetim tekniği ve anlayışıdır (Üzer, 2002: 4). Özellikle getiriye odaklanan risk yönetimi anlayışı işletmeler için stratejik bir alanı oluşturmaktadır. Risk yönetimi, işletmelerde portföy yönetimini, risk limiti belirlenmesini, risk ayarlı fiyatlamayı, hem birim hem de müşteri kârlılığının hesaplanmasını, kayıp tahminlerinin yapılmasını ve faaliyetlerin iyileştirilmesini sağlama açısından işletmeler için faydalıdır (Yüzbaşıoğlu, 2003). Bu durumun yanı sıra stratejik birliktelikler oluşturma, maliyet ve tedarik zinciri yönetimi, işletme birleşmeleri ve satın almalar, verimlilik ve inovasyon, outsourcing gibi kavramlarla birlikte işletmelerin faaliyette bulunduğu güçlü rekabet ortamında risk yönetimi önemi daha da belirginleşen stratejik bir kavram olma özelliği göstermektedir (Özsoy, 2012: 166).

Kar amacıyla faaliyette bulunan ya da bulunmayan tüm işletmeler faaliyetlerini belirsizlik ortamında sürdürmektedirler. Dolayısıyla işletmelerde kurulan ve sürdürülen iyi bir risk yönetim sisteminin faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde orta ve uzun vadede işletmelere sağlayacağı pek çok yarar şüphesiz söz konusudur. Bu yararlarından bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Arslan, 2008: 20):

- İşletmenin hedeflediği sonuçlara ve amaçlarına ulaşabileceğine dair oluşturulan ve artış gösteren güven hissi,
- İşletmenin karşı karşıya kalabileceği tehditleri işletmenin kabul edebileceği bir seviyede tutulmasına yardımcı olma,
- Ortaya çıkan fırsatlardan işletmenin yararlanabilmesi noktasında elde edilebilecek bilgilerden hareketle kararlar alma,
- Paydaşların işletmenin yönetimine ve doğru karar alma yeteneğine dair güvenlerinin sağlanması ve giderek artması.

Risk yönetimine duyulan ihtiyacı ve risk yönetiminden sağlanacak yararları aşağıdaki şekilde maddelemek de mümkündür (TÜSİAD, 2008: 17-18).

- Risk yönetimi sayesinde işletmeler potansiyel kayıplarının gerçekleşme olasılıklarını ve gerçekleştikleri takdirde etkilerini, faaliyetlerinin devamlılığını tehdit eden kritik seviyeden aşağıda tutarak, faaliyet devamlılıklarını büyük ölçüde güvenceye alabilmektedir.
- Risk yönetimi potansiyel kayıpların etkilerini de kontrolde tutarak maliyetlerin azaltılmasına ve bu yolla işletme karının artırılmasına da yardımcı olmaktadır.
- Etkin bir risk yönetimi sisteminin kurulması ile işletmelerin karşılaşabileceği olumsuzluklar, nitelik ve nicelik açısından büyük oranda ölçüde azaltılabilir.

Risk yönetimi, işletmelerin kar ya da gelirlerindeki istenmeyen değişimlerin azaltılmasına, gelirlerde ya da nakit akışlarında yaşanan kayıplar sebebiyle ortaya çıkabilecek azalmaların işletmede kabul edilebilir seviyelere çekilmesi yoluyla yardımcı olur. İlave risk yönetiminde başarı sağlayan işletmelerin elde ettiği kazançları aşağıdaki gibi sıralamak da mümkündür (Argüden, 2006).

- Sağlıklı ve etkin işleyen bir kurumsal yönetim yapısını kurabilmek,
- Girişimcilik ruhunu kaybetmeksizin bilinçli risk alabilmek,
- Sunulan bilgilerin tutarlılığını sağlamak,
- Paydaşlarla yürütülen iletişim faaliyetlerinde güven oluşturabilmek,
- İşletmenin kurumsal itibarının yüksek olmasını sağlamak,
- Belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için sağlanan odaklanmayı meydana gelen riskler sebebiyle kaybetmemek,
- İşletmede uzun vadeli olarak değer oluşturabilmek.

Risk yönetimi kavramının yalnızca risklerin kontrol edilmesi ya da azaltılması olarak görülmemesi önemlidir. Zira günümüzde tüm işletmeler ve hatta bireyler çeşitli konularda riskler almakta, aldıkları bu riskler neticesinde bir takım getiriler beklemekte ve bu durum için de bazı kaynaklar ayırmaktadırlar. Bu noktada risklerle ilgili olarak en doğru kararın alınıp alınmadığının, göze alınan riskler neticesinde beklenen getirinin elde edilip edilmediğinin ve bu durum için kullanılan kaynaklara değip değmediğinin ölçümünün yapılması risk yönetiminden beklenen faydaların işletmelere sağlanması açısından önemlidir (Üzer, 2002: 4).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Bu bölümde kurumsal risk yönetim kavramı tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Kavrama yönelik yapılan çeşitli tanımlara, kavramın ortaya çıkışına ve gelişimine yer verilmiştir. COSO'nun yayınlamış olduğu kurumsal risk yönetimi standartlarının 2004 ve 2017 yıllarına ait versiyonları detaylı olarak incelenmekte aralarındaki farklar ve kurumsal risk yönetim sisteminin bileşenleri açıklanmaktadır. Kurumsal risk yönetim sisteminin organizasyonel yapısının, yapıda yer alan rol ve sorumlulukların üzerinde durulmaktadır. Daha sonra çalışmanın esas konusunu oluşturan kurumsal risk yönetim sürecinde hangi adımların uygulanması gerektiği ve her bir adımda yürütülmesi gereken faaliyetler, kurumsal risk yönetim sisteminin bileşenlerinden yararlanılarak detaylı olarak açıklanmaktadır. Kurumsal risk yönetiminde başarılı olabilmek için uyulması gereken kurallar ve sistemin kısıtları ortaya konulmakta son olarak iç kontrol ve iç denetim sistemleri kurumsal risk yönetimi açısından ele alınarak bölüm tamamlanmaktadır.

1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN TANIMI

Kurumsal risk yönetimi, “İşletme genelinde uygulanan; işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelinden etkilenen; işletmenin hedeflerine ulaşmasına ilişkin makul bir güvence sağlamak için işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve belirlenen risk iştahı sınırları içinde yönetmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir (COSO, 2004: 4). Tanımda ifade edilen makul düzeyde güvence, riskin geleceğe ilişkin olması ve geleceğin de belirsiz olması nedeniyle önceden kesin ve net bir tahmin yapılamaması düşüncesine dayanmaktadır. Bu ifade ile anlatılmak istenen işletmelerde kurumsal risk yönetim sistemi ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun karar verme sürecinde alınan risk değerlendirme ve tutumlarına ilişkin insan doğasından kaynaklanabilecek bazı hatalar söz konusu olabileceği ya da kontrollerin engellenebileceğidir. Dolayısıyla hiçbir kurumsal risk yönetim sistemi işletmeye yüzde yüz bir güvence sağlayamamaktadır (Moeller, 2005:111).

Kurumsal risk yönetimi; “İşletmenin hedeflerine ulaşmasındaki başarısını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek belirsizlikleri yöneterek hissedar değerini

yaratmak, korumak ve geliştirmek olan işletme çapındaki bir girişimdir (Barton vd., 2002: 5).

Kurumsal risk yönetimi, bir Şirketin karşılaştığı toplam risklerin yönetimine sistematik ve entegre bir yaklaşımdır (Dickinson, 2001: 360).

Kurumsal risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşılmasını etkileyen fırsat ve tehditleri tanımlamak, değerlendirmek, karar vermek ve bunlarla ilgili raporlama yapmak için tüm organizasyon boyunca yapılandırılmış, tutarlı ve sürekli bir süreçtir (IIA, 2009: 2).

Kurumsal risk yönetiminin COSO (2004: 4) tarafından yapılan tanımı bazı temel unsurları da içerisinde barındırmaktadır.

Buna göre kurumsal risk yönetimi,

- İşletmede sürekli devamlılık gösteren bir süreçtir.
- İşletmenin her kademesindeki çalışanlar tarafından etkilenmektedir.
- İşletmelerde stratejilerin belirlenmesinde kullanılmaktadır.
- İşletme genelinde her seviyede ve birimde uygulanmaktadır.
- Gerekleştikleri takdirde işletmeyi etkileyecek potansiyel olayları belirleyebilmek ve riski, risk iştahı doğrultusunda yönetmek için tasarlanmıştır.
- İşletme yönetimine ve yönetim kuruluna makul oranda güvence sağlamaktadır.
- İşletme hedeflerine ulaşılabilmesi için bir araç olma özelliği taşımaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, pay sahiplerinin haklarını koruma ve yükseltme ile ilgili olan stratejik planlardan, işletme kontrollerine kadar işletmede iş planlarının tüm yönlerini ele alan çok yönlü bir sistemdir (COSO, 2004).

CAS (Casualty Actuarial Society) tarafından kurumsal risk yönetimi; "Herhangi bir sektördeki bir işletmenin kısa ve uzun vadeli değerini arttırmak amacıyla, tüm kaynaklardan gelen riskleri değerlendirip kontrol ettiği, kullandığı, finanse ettiği ve izlediği disiplin" olarak tanımlanmıştır (CAS, 2003: 8).

Kurumsal risk yönetimi, işletme değerini maksimize etmek için kredi riski, piyasa riski, operasyonel risk, ekonomik sermaye ve risk transferini yönetmeye yönelik kapsamlı ve bütünleşik bir çerçevedir (Lam, 2003: 45).

Birçok farklı çalışmada tanımı yapılan kurumsal risk yönetimi en genel ifadeyle “İşletmede bütünsel olarak uygulanan, işletmenin üst yönetimi de dahil olmak üzere tüm çalışanlarından etkilenen, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını etkileyecek olayların önceden belirlenip tanımlanması ve değerlendirilerek yönetilmesi esasına dayalı ve işletmenin yapısına özgü oluşturulan bir süreçtir”.

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ LİTERATÜR TARAMASI

Monda ve Giorgino (2013), kurumsal risk yönetimi ile ilgili akademik literatürde iki ana konu üzerinde durulduğundan bahsetmiştir. Bunlar, kurumsal risk yönetiminin işletmede benimsenmesini ve uygulanmasını etkileyen faktörlerin (belirleyicilerin) analiz edilmesi ve kurumsal risk yönetiminin işletme performansına ya da değerine olan etkisinin araştırılmasıdır.

Kurumsal risk yönetiminin belirleyicileri üzerine yapılan çalışmalar ve çalışmaların elde ettiği sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

Liebenberg ve Hoyt (2003), işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicilerini araştırmayı hedefledikleri çalışmalarında finansal kaldıraç oranının yüksek olduğu işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kleffner vd. (2003), çalışmalarında anket yöntemi kullanarak, kurumsal risk yönetiminin işletmelerde benimsenme nedenlerinin risk yöneticisinin etkisi, yönetim kurulunun teşviki ve uyulması zorunda yasal düzenlemelerden kaynaklı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Beasley vd. (2005), farklı ülkelerden olan 123 adet işletmeden derlenen verilere dayanarak yaptıkları çalışmada, risk sorumlusunun varlığının, yönetim kurulu bağımsızlığının, üst yönetim desteğinin ve işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetimi için anlamlı birer belirleyici olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Desender (2007), işletmelerde yönetim kurulu bağımsızlığının tek başına kurumsal risk yönetimi kalitesi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ancak bağımsız yönetim kurulunun bulunduğu ve buna ilave olarak genel müdür (CEO) ve yönetim kurulu başkanının ayrı olduğu işletmelerde kurumsal risk yönetiminin benimsenme olasılığının önemli ölçüde arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Yazid vd. (2011), Malezya’da kurumsal risk yönetim sistemini benimseyen işletmeleri konu alan çalışmalarında, kurumsal risk yönetimini uygulayabilmek için bir

işletmeyi etkileyebilecek yedi faktörün olduğu görüşüne ulaşmışlardır. Bu faktörler; kurumsal risk yöneticisinin (Chief Risk Officer) belirlenmesi, finansal kaldıraç, karlılık, uluslararası portfolyo çeşitlendirmesi, hissedar çoğunluğu, işletme büyüklüğü ve ciro olarak sıralanmıştır.

Önder ve Ergin (2012), çalışmalarında Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerin kurumsal risk yönetimi uygulama düzeylerini ve bunları etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada kurumsal risk yönetimi uygulamalarını karlılık, kaldıraç ve işletme büyüklüğü ile açıklamak için Lojistik Regresyon modeli kurulmuş ve yapılan analiz sonucunda, analize dâhil olan işletmelerin yaklaşık yarısının bir CRO istihdam ettiği ve bu işletmeler içerisinde bir risk yönetimi kültürü kurulduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerin karlılıklarının kurumsal risk yönetimi uygulamalarında bir önemi olmadığı, uygulamayı etkileyen en önemli faktörlerin kaldıraç oranları ve işletme büyüklüğü olduğu belirtilmiştir.

Ghosh (2013), Hindistan Ulusal Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören ilk 100 işletmenin kurumsal risk yönetimi belirleyicileri ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Çalışmada kurumsal risk yönetiminin benimsenmesinin işletme değerinde artışa neden olup olmadığı da araştırılmıştır. Sonuç olarak işletmelerin büyüklüğünün, kaldıraç oranlarının, işletmenin karlılık ve karmaşıklık düzeylerinin kurumsal risk yönetimi sistemine sahip olma olasılıklarını yükselttiği belirlenmiştir. Buna ilave olarak bulgular kurumsal risk yönetimini benimsenmesinin işletme değeri üzerinde de olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Gacar ve Öncü (2017), kurumsal risk yönetiminin belirleyicilerine yönelik yaptıkları çalışmada işletme büyüklüğünün, kurumsal risk yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu; bunun yanında finansal kaldıraç oranı ile dört büyük denetim firmasının ise kurumsal risk yönetimi üzerinde anlamlı olmayan fakat pozitif yönde bir etkide bulunduğunu belirtmişlerdir.

Kurumsal risk yönetiminin işletme değeri üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumsal risk yönetimi ile işletme değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu öne süren araştırmaların yanı sıra aradaki ilişkinin pozitif ancak anlamlı olmadığını belirten araştırmalara da rastlanmıştır. Söz konusu çalışmaların detayları aşağıda yer almaktadır.

McShane vd. (2011), kurumsal risk yönetiminin işletme değeri üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında kurumsal risk yönetimini temsil eden kredi notlarını, firma değerini etkileyebilecek kontrol değişkenlerini ve firma değerini temsil eden Tobin'in Q'sunu kullanmışlardır. Yapılan çalışmada kurumsal risk yönetimi ile işletme değeri arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ancak işletme değerinin kurumsal risk yönetiminin uygulama seviyesi arttıkça artmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hoyt ve Liebenberg (2011), 1998-2005 yılları arasında sigorta sektöründe bir çalışma yaparak sigorta şirketlerinde kurumsal risk yönetimi ve işletme değerinin pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre kurumsal risk yönetiminin işletme değeri üzerinde olumlu etkileri söz konusudur.

Tahir ve Razali (2011), Malezya'da halka açık şirketlerde, kurumsal risk yönetiminin işletme değeri üzerindeki etkisini değerlendirmek için bir çalışma yapmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuç, kurumsal risk yönetiminin işletme değerine olan önemini ve yararlarını vurgulayan çalışmaların aksine kurumsal risk yönetimi ile işletme değeri arasında pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışma, Malezya halka açık şirketleri için kurumsal risk yönetimi uygulamasının halen başlangıç aşamasında olduğuna vurgu yapmıştır.

Bertinetti vd. (2013), Avrupa'da 200 adet finansal ve finansal olmayan işletme örneğinin ve kurumsal risk yönetimi uygulamasının işletme değeri üzerindeki etkisini test etmeye çalışmıştır. Bunun için, Tobin'in Q değeri işletme değerini temsil etmek için kullanılırken, kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgiler işletmelerin yıllık mali tablolarından edinilmiştir. Çalışmada işletme değeri ile kurumsal risk yönetim uygulaması arasında istatistiksel olarak anlamlı olan pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Kurumsal risk yönetiminin işletmede performans göstergelerine olan etkisi üzerine yapılan çalışmalar ve çalışmaların elde ettiği sonuçlar da aşağıda yer almaktadır.

Gordon vd. (2009), yaptıkları çalışmada kurumsal risk yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin, kurumsal risk yönetimi uygulamasının çevresel belirsizlikler, endüstri rekabeti, işletme büyüklüğü ve işletmenin yapısal karmaşıklığı, yönetim kurulunun sistemi takibi gibi çeşitli faktörler ile ne kadar iyi eşleştiğine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Pagach ve Warr (2010), çalışmalarında kurumsal risk yönetimi ilkelerinin işletmelerin uzun vadeli performansları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmada

kurumsal risk yönetimini benimseyen bazı işletmelerin bu sayede kazanç dalgalanmalarını azalttığını belirtmişlerdir.

Baxter vd. (2013), 2006 ve 2008 yılları arasında bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyette bulunan 165 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal risk yönetimi kalitesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında yüksek kalitedeki kurumsal risk yönetim sistemlerinin işletmelerin performansını arttırdığı ve işletmelere değer kattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Grace vd. (2015), yaptıkları çalışmada kurumsal risk yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişler ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının maliyet ve gelir etkinliğinde ekonomik ve istatistiksel olarak önemli artışlar sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Florio ve Leoni (2017), makalesinde kurumsal risk yönetimi sistemlerinin uygulanma derecesi ile listelenen İtalyan işletmelerinin performansı arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçları, gelişmiş düzeyde kurumsal risk yönetimi uygulaması olan işletmelerin hem mali performans hem de piyasa değerlendirmesi olarak daha yüksek bir performans sunduğunu göstermiştir.

Ertan vd. (2017) ise Borsa İstanbul'da işlem gören imalat işletmelerinde yaptıkları çalışmada kurumsal risk yönetimi olgunlaşma derecesinin finansal performansa olan etkisini incelemiştir. Analizden elde edilen bulgulara göre kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işletmelerdeki etkinlik düzeyi ile aktif karlılık ve özsermaye karlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Kurumsal risk yönetimi olgunlaşma seviyesinin yüksek olduğu işletmelerde işletme varlıkları ve özsermayenin daha verimli kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işletmelerin finansal performansına olumlu yönde etkide bulunduğu çalışmada ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Yukarıda ismi geçen çalışmalardan başka kurumsal risk yönetimi konusunu ve işletmelerde uygulanmasını esas alarak hazırlanan çeşitli kitaplar, yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları da mevcuttur. Bahsi geçen çalışmalar da aşağıda kronolojik olarak sıralanarak kısaca açıklanmaktadır.

Güneş (2009), kurumsal risk yönetiminin Türkiye'de farkındalığını ölçmek için enerji sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli 45 işletmeyi kapsayan bir uygulama

yapmış ve çalışmasının sonucunda, enerji sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli 45 işletmenin 13'ünde kurumsal risk yönetim uygulamasının ya başlamakta ya da tamamen/kısmen yerleşik konumda devam ettiğini ortaya çıkarmıştır. Kurumsal risk yönetimi konusunda özel sektörün kamu sektörüne göre daha ilgili ve bilgili olduğu özel sektörde ise holding şirketlerinde uygulamanın yaygın olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma, Türkiye'deki enerji işletmelerinin risk yönetimi gerekliliğinin farkına varmış olmaları ve sözkonusu çalışmalara başlamalarının önemli bir gelişme olduğunun altını çizmiştir.

Kileci (2009), sanayi işletmelerinde uygulamaya yönelik olarak bir çalışma modeli geliştirmeyi amaçlamış ve bir sanayi işletmesinde kurumsal risk yönetimi sisteminin ne şekilde kurularak uygulanması gerektiğini açıklamıştır. Bir sanayi işletmesine uygulanması için araştırma yapılmıştır. Yapılan uygulama sırasında dağınık olarak birçok risk takibi yapan işletmenin, risklere bütünsel bir yaklaşım sergilemesi sonucunda daha öngörülebilir performans sağlayabileceği ortaya çıkmıştır.

Solak (2010), Türkiye'de kurumsal risk yönetim sürecini uygulayan holdinglerde yer alan çalışanların farkındalıkları yolu ile söz konusu süreçlerdeki gelişmişlik seviyeleri hakkında bilgi edinebilmek amacıyla bir uygulama yapmıştır. Yapılan anket çalışmasında holdinglerde sürdürülen risk yönetimi faaliyetleri, çalışanların riske karşı tutumları ve risk kültürü ile ilişkisi araştırılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında Türkiye'de kurumsal risk yönetimini uygulayan işletmeler hakkında süreçte yer alan durumları özetlenmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Koç (2012), çalışmasında Türkiye'deki bankalara uygulamış olduğu anket yönteminin sonuçlarını analiz etmek suretiyle Basel II kapsamında kurumsal risk yönetimi ile ilgili bulgulara ulaşmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda ankete dahil edilen bankaların büyük çoğunluğunun kurumsal risk yönetim sisteminin altyapı/üstyapı harcamaları gerektirdiğinden bazı yatırımlar yapılmasının kaçınılmaz olduğunu farkettikleri bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsal risk yönetimi sürecini tamamlayan, ya da sürecin ileri aşamasında veyahut ortasında bulunan bankaların oranları yaklaşık %81,8 olarak bulunmuştur ki söz konusu bu oranın sektör açısından anlamlı ve önemli olduğu vurgulanmıştır.

Gül (2013), kalkınma ajanslarında kurumsal risk yönetimini konu alan çalışmasında kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işletmeye kurumsallaşma

anlamındaki katkılarını açıklamıştır. Ardından ilgili mevzuat ve uygulamaları gözönünde bulundurarak kalkınma ajansları için kurumsal risk yönetiminin gerekliliği üzerinde durmuştur. Çalışmada son olarak kalkınma ajanslarında kurumsal risk yönetim sistemi oluşturulmasına yönelik temel aşamalar sıralanmıştır.

Erdem (2014), kalkınma ajansı çalışanlarının kişisel risk algısı ile kurumsal risk yönetimi gerekliliklerinin çalışanlardaki algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığına ve kalkınma ajansında kurumsal risk yönetim çalışmalarının mevcut durumunu ortaya koymak suretiyle geliştirilmesi gerekli noktaları belirlemeye yönelik olarak bir çalışma yapmıştır. 42 kalkınma ajansı personeline anket uygulanmıştır. Çalışmada çalışanların kişisel risk algılarının yüksek olduğu ancak işletme içerisinde risk sorumlularının büyük oranda belirlenmediği, risk kütüğünün oluşturulmamış olması ve risk raporlamasının yapılmayışi nedeniyle kurumsal risk yönetim faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca risk yönetimi faaliyetlerinin işletmeye yerleştirilmesinde çalışanlar tarafından en büyük sorun olarak kurumsallaşma eksikliği görülmüştür. Personelin ünvanının ve faaliyette bulunduğu birimin kurumsal risk yönetimi algısında etkili olduğu ve ünvanlar ile kurumsal risk yönetimi gereklerinden biri olan risklerin tekrar değerlendirilmesi arasında bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ulaşılan tezlerden kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanması konusuna yönelik tez sayısının az olması göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalara ise aşağıda değinilmiştir.

Yılmaz (2007), kurumsal risk yönetim uygulamalarının Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinde yürütülmesi için bir model önerisi geliştirmeyi amaçlamıştır. Havaalanı terminal işletmelerinde kurumsal risk yönetimi ile ilgili algılamaların belirlenmesine yönelik anket çalışması yaparak Türkiye'deki mevcut durumu tespiti çalışmıştır. Analiz sonuçları dikkate alınarak çalışmada geliştirilen model altı temel adımı içermektedir. Her temel adımın alt aşamaları da mevcuttur. Aşamalarda havaalanı terminal işletmesinin yapması gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri ile elde etmesi gereken sonuçlar belirtilmiştir.

Topçu (2010), finans dışı şirketlerde kurumsal risk yönetiminin araştırılması amacına yönelik olarak havayolu işletmeciliği sektörünü ele almıştır. Çalışmasında risk yönetim sürecinin uygulanmasına yönelik havayolu işletmesine has karşılaşılan risklerin

tanımlanarak yönetilebilmesi için havayolu işletmesinin risk yönetim organizasyon yapısının, risk yönetimi uygulama sürecinin, görev ve sorumlulukların, anahtar risk göstergelerinin, risk stratejilerinin oluşturularak risklerin raporlanmasının da dâhil edildiği bir risk yönetim model önerisi geliştirmiştir.

Ekici (2015), COSO Kurumsal Risk Yönetim modelini baz alarak kurumsal risk yönetim sisteminin teorik yapısını bir kalkınma ajansında uygulamıştır. Çalışmasında kurumsal risk yönetiminin tasarlanması ve uygulanması sürecinde yürütülen faaliyetlere yer vermiştir.

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Kurumsal risk yönetiminin gelişimi büyük ölçüde risk ve risk yönetimi konusuna bakış açısının zaman içinde yaşanan olumsuzlukların da etkisiyle değişmesi ile söz konusu olmuştur (Göğüş, 2015: 15).

Kurumsal risk yönetiminin ortaya çıkışı iki ana nedene dayandırılabilir. Bunlardan birincisi, bir dizi yüksek profilli işletme başarısızlığından ve önlenemez büyük kayıpların ardından işletmelerde kurumsal yönetimin içeriği, alınan riskleri kapsayacak şekilde genişlemesidir. Öyle ki yöneticiler artık işletme içi risk kontrol sistemlerini raporlamaya yüksek derecede ihtiyaç duymaktadırlar. İkinci neden hissedar değeri (shareholder value) modellerinin giderek stratejik planlamada daha büyük bir rol oynamasıdır. Geçmişte stratejik planlama modelleri, riske karşı yetersiz ve eksik bir dikkat gösterirken günümüzün modern stratejik planlama modelleri, riskin her zaman merkezi bir rol oynadığı finans teorisinden ilham alan hissedar değeri kavramlarına daha fazla dayanmaktadır (Dickinson, 2001: 360).

Kurumsal risk yönetimi uygulamasında bütün işletmeler için uygulanan tek bir doğru yoldan bahsetmek mümkün değildir. Her işletme kendi yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda uygulama geliştirerek yönetim modelini oluşturmaktadır (Topçu, 2010: 119).

Sürdürülebilir kurumsal risk yönetimi programları geliştirilebilmek için risk olgunluk modeli risk yönetimini üstlenen yöneticiler tarafından kullanılan bir araç olma özelliği taşır ve risk uygulayıcılarının risk programlarını değerlendirerek gerçekçi bir

rapor elde edebilmelerine olanak sağlar. Modelde belirtilen yönergelere göre yapılan analizler, işletmenin iyileştirilmesi için bir yol haritası olma görevini üstlenir.⁷

3.1. GELENEKSEL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNDEN KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetiminin gelişim seyrinde bugün gelinen son noktadır (Yılmaz, 2007: 48).

Tablo 6'da geleneksel risk yönetimi anlayışı ile kurumsal risk yönetimi anlayışının risk konusundaki bakış açıları karşılaştırılmaktadır. Tablo 6 incelendiğinde geleneksel risk yönetiminde işletmelerde risklerin birbirlerinden bağımsız ve ayrı olarak değerlendirildiği, belirli risklere odaklanıldığı ve riskin sahiplenicilerinin bulunmadığı bir risk yönetim anlayışının hakim olduğu görülmektedir. Oysa kurumsal risk yönetimi sisteminde risklerin işletmenin geneli dikkate alınarak değerlendirildiği, kritik risklere odaklanmanın söz konusu olduğu ve işletmede risk yönetiminde tüm çalışanların sorumluluk sahibi olması gerektiği anlayışının hakim olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 6. Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırması

Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Risklerin her biri birbirinden bağımsız, ayrı şekilde değerlendirilir.	Riskler işletme stratejileri göz önünde bulundurularak, işletmenin geneli bağlamında değerlendirilir.
Risk tanımlama ve değerlendirme çalışmaları yapılır	Risk portföyü geliştirme çalışmaları yapılır
İşletmede belirli risklere odaklanma söz konusudur.	Öncelikle işletme için kritik öneme sahip risklere odaklanma söz konusudur.
Risk azaltma tutumu sergilenir.	Risk optimizasyonuna önem verilir. Risklere yönelik stratejik olarak en uygun tutum belirlenir.
Risk limitleri vardır.	Risk stratejileri vardır.
İşletmede riskin sahiplenicileri yoktur.	İşletmede belirlenmiş risk sorumluları mevcuttur.
Risk ölçümü plansız olarak gerçekleşir.	Risklerin ölçümünde ve izlenmesinde öncelik sırası vardır.
İşletmede "Risk benim sorumluluğum değil" anlayışı yerleşmiştir.	İşletmede "Risk herkesin sorumluluğudur" anlayışı yerleşmiştir.

Kaynak: Hall, 2007: 4

Kurumsal risk yönetim süreci işletmelerde, daha bilinçli kararlar alınması, daha fazla fikir birliği sağlanması ve yönetimle daha sağlıklı iletişim kurulması gibi konular

⁷<https://www.rims.org/ERM/Pages/RiskMaturityModel.aspx>

da dahil olmak üzere işletme yönetiminin gelişimine de katkıda bulunmaktadır (Gates vd., 2012: 35).

3.2. COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİM MODELİNİN GELİŞİMİ

COSO, Amerika Birleşik Devletleri'nin önde gelen beş kontrol ve muhasebe kuruluşunun (Amerikan Kamu Muhasebecileri Birliği (The American Institute of Certified Public Accountants - AICPA), Amerikan Muhasebeciler Birliği (The American Accounting Association - AAA), Finansal Yöneticiler Enstitüsü (The Financial Executives Institute – FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors – IIA) ve Ulusal Muhasebeciler Birliği (The National Association of Accountants) katılımı ile 1985 yılında kurulmuştur.

COSO' nun en önemli amacı; finansal raporlarda oluşabilecek hata ve hilelerin olma olasılığını azaltmaktır. Söz konusu amaca yönelik olarak 1992 yılında “COSO I: İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve” (Internal Control-Integrated Framework) raporunu yayınlamıştır. Raporunda ideal bir iç kontrol yapısının temelini oluşturma konusuna yer verilmiş ve son olarak 2013 yılında güncellenmiştir. 2004 yılına gelindiğinde ise, ikinci bir rapor olan “COSO Kurumsal Risk Yönetimi” (ERM- Enterprise Risk Management) isimli raporu yayınlamıştır. Bu raporda ise, kurumsal risk yönetimi kavramından bahsedilmiştir. Kurumsal risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşma konusunda makul bir güvence oluşturmak adına tasarlanan bir süreç olarak tanımlanmış ve dinamik bir yapıya sahip olduğundan bahsedilmiştir. Rapora göre başarılı bir kurumsal risk yönetimi için işletmenin risk alma eğilimi göz önünde bulundurulmak suretiyle stratejilerin oluşturulması ve risk konusunun işletmede tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi konularının sağlanması gerekmektedir (Göğüş, 2012: 46-47; COSO, 2004: 19). COSO, Kurumsal Risk Yönetimi raporunu yayınladığı 2004 yılından bu yana geçen zamanla birlikte değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi adına 2017 yılında güncelleyerek “Kurumsal Risk Yönetimi-Strateji ve Performans ile Entegrasyonu” (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ismiyle tekrar yayınlamıştır (COSO, 2017). Yayımlanan yeni raporda kurumsal risk yönetimi çerçevesinin adı ve yapısında bir takım değişiklikler yapılmıştır (COSO, 2017). Bahsedilen raporların detaylarına kurumsal risk yönetimi bileşenleri başlığında değinilecektir.

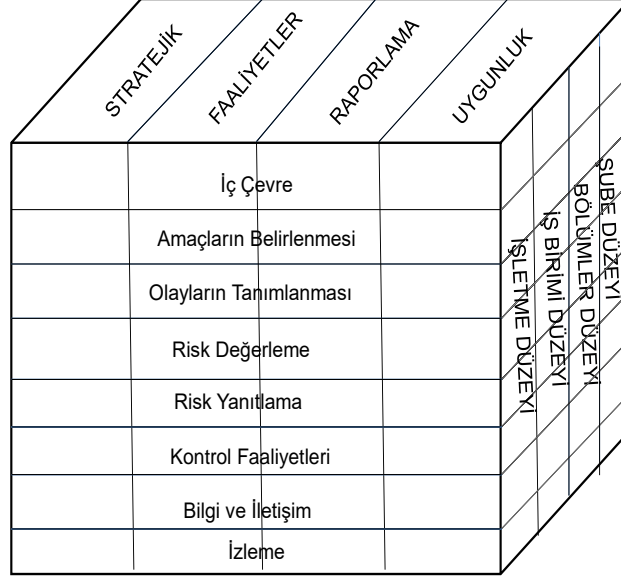
4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

Bu bölümde COSO' nun 2004 ve 2017 yıllarında yayınlamış olduğu raporlardan hareketle raporlarda bahsedilen kurumsal risk yönetimi bileşenlerine yer verilecektir. 2004 yılında yayınlanan raporda kurumsal risk yönetimi bileşenleri küp şekli ile ifade edilirken, 2017 yılında yapılan güncellemeyle birlikte bileşenler farklı bir diyagram şekli ile gösterilmiş ve bileşenlere ait ilkelere de yer verilmiştir. Çalışmada öncelikle 2004 ve ardından 2017 versiyonunda ele alınan bileşenler detaylı olarak açıklanacak ve daha sonra son güncelleme ile ortaya çıkan değişikliklerden bahsedilecektir.

4.1. COSO 2004 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

COSO'nun 2004'de yayınladığı kurumsal risk yönetimi raporunda kurumsal risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşma konusunda makul bir güvence oluşturmak adına tasarlanmış dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreç, işletmeyi etkileyebilecek muhtemel olayların tespitini ve söz konusu olayların yol açabileceği risklerin işletmenin sahip olduğu risk iştahına göre yönetilmesini amaçlamaktadır (Göğüş, 2012: 47).

COSO kurumsal risk yönetimi küpü, üç boyutlu bir matris şeklinde tasarlanmıştır. Söz konusu üç boyut birbiriyle de ilişkilidir. Dolayısıyla küp bir bütün olarak ele alınıp incelenmelidir. Küpte Şekil 4'te görüldüğü gibi dikey sütunlar dört kategoriye ayrılmış işletme amaçlarını (hedeflerini) göstermektedir. Yatay sütunlar ise, kurumsal risk yönetimini oluşturan sekiz adet bileşeni içermektedir. Küpün üçüncü boyutu ise işletme organizasyon yapısından oluşmaktadır. Bu görsel bir işletmenin kurumsal risk yönetiminin bütününe veya hedef kategorisine, bileşenine, birimine veya herhangi bir alt kümesine odaklanma becerisini ifade etmektedir. Küpte yer alan sekiz bileşenin birbirini takip etmelerinden ziyade her birinin birbiriyle ilişkili olduğunu söylemek daha doğrudur. Şekil 4'te bu sekiz bileşen ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.



Kaynak: COSO, 2004.

Şekil 4. COSO Kurumsal Risk Yönetim Küpü

4.1.1. İç Ortam

İç ortam (kontrol ortamı veya iç çevre), kurumsal risk yönetimi modelinde en üst kısma yerleştirilmiştir ve diğer tüm bileşenlerin temelinde rol oynamaktadır. Risklerin işletmede çalışanlar tarafından nasıl görülmesi ve karşılanması gerektiği konusunda bir temel oluşturmaktadır. İç ortam ayrıca işletmenin risk yönetim felsefesi ile risk iştahını ve faaliyetlerindeki etik değerleri de içermektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre de iç ortam kapsamında değerlendirilmektedir (COSO, 2004: 22).

İç ortam, işletmede strateji ve hedeflerin nasıl oluşturulması gerektiği, risk ile ilintili faaliyetlerin nasıl yapılandırıldığı ve risklerin nasıl tanımlandığı ile risklere karşı nasıl bir tavır sergileneceği ve risklerin nasıl yönlendirileceği konularında da etkili olmaktadır (Moeller, 2011: 56). Söz konusu durumlarda etkin bir role sahip olan iç ortam bileşeni de birçok öğeden etkilenmektedir. Bu öğelere örnek olarak, işletme yönetiminin felsefesi ve çalışma biçimi, yönetim kurullarının ve bu kurullara bağlı komitelerin fonksiyonları, işletmede oluşturulan örgütsel yapı ve bu yapıya bağlı olarak yetkilerin ve sorumlulukların dağılımı, işletme çalışanlarına karşı benimsenmiş olan politika ve prosedürler, iç denetim faaliyetlerini de kapsayan kontrol sistemleri verilebilir. (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 106). Kuşkusuz iç ortamı etkileyen bu ve buna

benzer birçok ögeden bahsetmek mümkündür. Söz konusu ögelerin detaylı açıklamalarına alt başlıklarda yer verilmektedir.

4.1.1.1. Risk Yönetim Felsefesi

Risk yönetim felsefesi, bir işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde riski nasıl dikkate aldığını ve değerlendirdiğini tanımlayan bir takım ortak tutum ve inançlar dizisidir. İşletmede davranış kurallarında yer alan bir mesaj türü olmaktan ziyade yöneticilerin ve diğer çalışanların bazı yüksek riskli tekliflere “Hayır, işletmemizin ilgisini çekebilecek yönde bir girişim değil” tarzı bir cevapla karşılık verebileceği bir tutum türüdür. Şüphesiz, farklı bir risk yönetim felsefesine sahip olan bir başka işletme ise aynı risk değerine sahip teklifi “İlgi çekici görünüyor, beklenen getiri oranı nedir?” tarzı bir cevapla yanıtlayabilir. Verilen hiçbir yanıt tamamıyla yanlış sayılmamaktadır. Çünkü yanıt çeşitleri işletmenin sahip olduğu felsefeye göre farklılık gösterecektir. Burada esas önemli olan ve üzerinde durulması gereken nokta, işletmede riskli girişimlerin nasıl kabul edileceğine dair tutarlı bir risk yönetim felsefesi ve buna uygun tutumlar geliştirmeye çalışmak olmalıdır. (Moeller, 2011: 57). Ayrıca, risk yönetim felsefesi belirlenirken işletme stratejilerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Belirlenen stratejilere ters düşecek bir kurumsal risk yönetimi felsefesi belirlemek işletme stratejilerinden sapmaya ya da felsefenin işletme içinde tutarlı olarak yer edinmemesine neden olacaktır.

Risk yönetim felsefesi, işletmenin tüm yönetim faaliyetlerine yansıyan ve bütün çalışanlar tarafından anlaşılması gereken, işletmede paylaşılan riske ait inanç ve tutumların setidir. İşletme stratejilerinin geliştirilip uygulanmasından gündelik yapılan faaliyetlere kadar riskin işletmede nasıl göz önünde bulundurulup değerlendirildiğini karakterize etmektedir (COSO, 2004: 27). Risk yönetim felsefesi, işletme kültürünü ve tarzını etkileyen değerleri tanımlayarak, kabul edilen risk iştahı seviyesi ile risklerin nasıl karşılandığı konusunu da içerecek şekilde risk yönetiminin tüm unsurlarını etkilemektedir (Arslan, 2012: 88).

Bir işletmenin risk yönetim felsefesi mutlaka kağıt üzerinde yazılı şekilde olmak zorunda değildir. Ancak işletmenin her kademesinde çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir tutum olma özelliği göstermektedir. Bununla birlikte risk yönetim felsefesi, işletmede risk iştahı ve risk kültürü kavramları ile de yakından ilgili olmaktadır (Cendrowski ve Mair, 2009: 92).

4.1.1.2. Risk İştahı

Risk iştahı, geniş anlamıyla bir değeri elde edebilmek amacıyla bir işletmenin almayı kabul ettiği risk oranını ifade etmektedir. Risk iştahı, bir işletmenin risk yönetim felsefesini yansıtmaktadır. Aynı zamanda işletmenin kültürünü ve işletme stilini de etkilemektedir (PWC, 2006: 20). Bir başka tanıma göre ise risk iştahı, misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda herhangi bir zaman diliminde, işletmenin kabul etmeye hazır olduğu risk miktarıdır (Maliye Bakanlığı, Defterdarlıklar İç Kontrol Eğitimi, 2013). İşletmenin, üst yönetimin görüşü dahilinde risk iştahını tespit etmesi işletmede risk değerlemesine başlanmadan önce yapılması gereken bir faaliyettir.

İşletme yönetimleri üç şekilde ya da bunların bileşimlerini esas alarak risk iştahı düzeyine karar verebilirler. Birincisi, yönetim her bir risk için ayrı ayrı olarak risk iştahı düzeyinin belirlenmesine karar verilebilir. İkincisi, işletmenin her bir stratejik hedef veya amacının önemine göre bir risk iştahı belirleyebilir. Üçüncüsü, işletme genelinde uygulanmasını talep ettiği bir risk iştah düzeyine karar verebilir. Risk iştah düzeyine karar verilme aşamasında yönetim, risklerle mücadele etmek adına katlanacağı zaman, personel ve bütçe ihtiyacını da göz önünde bulundurmalıdır (Derici, 2015: 44).

4.1.1.3. Yönetim Kurulunun Tutumu

Yönetim kurulları, işletmelerde risk ortamını yönlendirme ve denetleme konularında ciddi bir etkiye sahip olduğundan iç ortamın da önemli bir ögesidir. İç ortamın diğer öğelerini de etkilemektedir (Moeller, 2011: 57). Etkili yönetim kurulları, yönetimin etkin bir şekilde risk yönetimini sürdürmesini sağlamaktadır. Yönetim kurulunun yönetimden bağımsızlığı, üyelerinin deneyimi ve özellikleri yürüttükleri faaliyetlerde önemli rol oynamaktadır. Faaliyette bulunan yönetim kurulunun, işletmede üstlendiği yönetim ve gözetim sorumluluklarını yerine getirebilmek için uygun derecede yönetim, teknik ve diğer konularda bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Bu konu, etkin bir kurumsal risk yönetim ortamı sağlanabilmesi için de büyük önem taşımaktadır. Ayrıca yönetim faaliyetlerini sorgulamak ve incelemek, alternatif görüşleri sunmak ve yanlış uygulamalar karşısında harekete geçerek engelleyebilmek için yönetim kurulu içerisinde işletme dışından üyelerin de bulunması bir gerekliliktir. İç ortamın etkili olabilmesi için yönetim kurulu bağımsız üyeleri de bünyesinde bulundurmalıdır. Üst düzey yöneticiler, işletme hakkında sahip oldukları derin bilgi birikimleri sayesinde yönetim kurulunda etkili üye konumunda bulunabilirler ancak

sadece danışmanlık yapma ya da yön verme faaliyetlerinde değil, aynı zamanda yönetimde gerekli kontrol ve denge unsuru olarak da hizmette bulunmak üzere yeterli sayıda bağımsız üye de yönetim kurulunda yer almalıdır. (COSO, 2004: 29).

4.1.1.4. Dürüstlük ve Etik Değerler

İç ortamın bu ögesi, işletmede yer alan yazılı davranış kurallarından çok daha fazlasını gerektirmekte ve işletmenin tüm çalışanları için bütünlük çerçevesinde etik kuralları ve davranış standartlarını içermektedir. Bu noktada işletmelerin her seviyesinde risk temelli kararlar almaya yardımcı olan güçlü bir işletme kültürü de yer almalıdır (Moeller, 2011: 57). Çünkü işletmelerde yönetimin dürüstlüğü ve etik davranış kuralları, işletmedeki etik ve davranış standartlarını ve bunların ne şekilde iletildiği ve desteklendiği konularını da kapsayan işletme kültürünün yan ürünleri olarak değerlendirilmektedir. İşletme kültürü gerçekte ne olduğuyula, faaliyetlerde hangi kuralların uygulanıp uygulanmadığı, esnetildiği ya da yok sayıldığı ile ilgilidir. Üst düzey yönetim -CEO'dan başlayarak- işletme kültürünü oluşturmada önemli rol oynamakta ve genellikle CEO etik tavrı belirleyici olmaktadır. Ayrıca işletme yönetiminin dürüstlüğü ve etik değerlere olan bağlılığı, işletme içerisinde zamanla davranış standartlarına dönüşecek olan karar ve tercihleri güçlü bir şekilde etkileyecektir. Davranışların hukuki olarak kanun ve düzenlemelere uygun olması her zaman etik değerler açısından da doğru olarak kabul edileceği anlamını taşımayabilir. Dolayısıyla işletmenin davranış standartları hukuki uygunluğun üzerinde olmalıdır. İyi yönetilen işletmelerin yöneticileri etik kurallara uygun davranışların uzun vadede işletmeye kazanç sağladığı ve kurum için faydalı olduğu görüşünü kabul etmektedirler. (COSO, 2004: 29). Bir işletmenin etik değerleri iç ortamdan başlamak üzere ilerleyen aşamalarda strateji ve hedeflerinin geliştirilmesi ve belgelendirilmesinde de kendisini göstermektedir (Marchetti, 2012: 33).

4.1.1.5. Yetenek Yükümlülüğü

Yetenek (Yetkinlik) kavramı verilen görevleri yerine getirebilmek için gereken bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Yönetim söz konusu görevlerin nasıl başarı ile yerine getirileceğine uygun stratejiler geliştirme ve bu görevlere uygun kişileri atama yoluyla karar vermektedir (Moeller, 2011: 58). Yönetim belirli işler için yetenek seviyelerini belirler ve bu seviyeleri gerekli bilgi ve becerilere dönüştürür. Gerekli bilgi

ve beceriler, bireylerin zekâlarına, tecrübelerine ve eğitimlerine bağlı olabilmektedir. Bilgi ve beceri seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörler, yerine getirilmesi istenilen görevin doğası ve görevin gerektirdiği kararların derecesidir (COSO, 2004: 31). Yetenek standartlarına güçlü bir bağlılıkla işletmenin her kademesindeki yöneticiler gerçekleştirmek istedikleri hedeflerine ulaşma yolunda adımlar atabilecektir (Moeller, 2011: 58).

4.1.1.6. Organizasyonel Yapı

Bir işletmenin iç ortamının bir diğer ögesi de organizasyonel yapısıdır. Organizasyonel yapı, işletmelerde planlama, yürütme, denetleme ve izleme faaliyetlerini yürütmek için bir çerçeve sağlamaktadır. Her işletme kendi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, kendisine uygun bir organizasyonel yapı geliştirmektedir. İşletmelerin bu yapılarının uygunluğu kısmen büyüklüklerine ve faaliyetlerinin niteliğine bağlı olmaktadır (COSO, 2004: 31). Birçok farklı organizasyonel yapı (örneğin, bürokrasi ve matris örgütler gibi) mevcut olmakla birlikte, her bir yapı işletmede özellikle iletişimi kolaylaştırma konusuna da hizmet etmelidir. Organizasyonel yapı ayrıca işletmede roller ve sorumlulukları da net bir şekilde resmetmelidir. Böylelikle, yöneticilerin işletmenin farklı bölümlerinin performansını daha iyi planlamasına, kontrol etmesine ve ölçmesine olanak sağlanacaktır. İşletmeler zamanla büyüdükçe ya da küçüldükçe organizasyonel yapıların da işletmede kurulan güçlü iletişimi muhafaza edebilmek için değişmesi gerekmektedir. Organizasyonel yapılar, işletmelerde yetki ve sorumlulukların atanması, rollerin belirlenmesi için bir araç rolü üstlenmektedirler (Cendrowski ve Mair, 2009: 92). Yapısı her ne olursa olsun, işletmeler etkin bir kurumsal risk yönetim sistemini sağlayacak ve hedeflerini gerçekleştirebilmek adına faaliyetlerini yürütecek şekilde organize olmalıdır (COSO, 2004: 31).

4.1.1.7. Yetki ve Sorumluluk Devri

Bu öge, hesap verebilirlik, sorumluluk ve sahiplik kavramlarını içerisinde barındırmaktadır. Kurumsal risk yönetimi açısından bakıldığında işletmelerde yönetim kademesi; çalışanların, işletmedeki rollerinin, belirlenen hedeflere ulaşılmasına nasıl katkıda bulunduğunu anlamasını sağlamalıdır. Bununla birlikte tüm çalışanların

üstlenecekleri sorumlulukları ve yetki sınırlarını açık bir şekilde belirlemelidir (Marchetti, 2012: 33-34).

Yetki ve sorumluluk devri, bir işletmede yetki ve sorumlulukların hangi seviyede veya derecede verildiğini ifade etmektedir. Birçok işletmede benimsenen trend, ön saf çalışanlarına (müşteriler ile doğrudan iletişim kuran ya da bir ürünü üretmeye doğrudan katılan çalışanlar) daha fazla yetkilendirme ile onay yetkisi vermek ve bu sayede orta düzey yönetim kademesini ortadan kaldırarak işletmelerin daha "yataylaştırılması" için çalışmaktır (Moeller, 2011:59). Yetki devri, merkezden ya da üst yönetim tarafından alınan bazı faaliyet kararlarının daha alt kademelere, günlük faaliyetlere daha yakın olan çalışanlara devredilmesine imkân verir ve bu sayede alt kademelerde faaliyette bulunan çalışanlar da sorumluluk alarak inisiyatif kullanabileceğinden faaliyetler sırasında ortaya çıkan bazı sorunlar büyümeden önlenebilir. Böylece uzun vadede çalışanların yaratıcılığının etkinlik ve verimliliklerinin artması teşvik edilmiş olur (Aytürk, 2000: 81).

Yetki ve sorumlulukların devredilmesi, işletme çalışanlarının, konuları ele almak ve sorunları çözmek için kendi inisiyatiflerini kullanmaları ve kullanmaya ne derece teşvik edildikleri, ne kadar yetkili oldukları ve yetkilerinin kabul edilen sınırlarını bilme gibi konuları içermektedir. Bu konudaki en büyük zorluk işin gerektirdiği ya da istenen hedefin gerçekleşmesi için gereken ölçüde yetkiyi devredebilmektir. Diğer bir zorluk ise, tüm işletme çalışanlarının işletme hedeflerini anlamasını ve bu yönde faaliyette bulunmalarını sağlayabilmektir. Çalışanların aldıkları kararlarda ya da yaptıkları faaliyetlerde birbiriyle nasıl bağlantılı olduklarının ve işletme hedeflerinin gerçekleşmesine nasıl katkıda bulduklarının bilincinde olmaları önemlidir. Zira, iç ortam çalışanların bu farkındalığından büyük oranda etkilenir (COSO, 2004: 32-33).

4.1.1.8. İnsan Kaynakları Standartları

İşe alma, oryantasyon, eğitim ve değerlendirme, danışmanlık, teşvik etme ve iyileştirici önlemlerin alınması ile ilgili insan kaynakları uygulamaları, işletmede beklenen etik davranış ve yeterlilik düzeylerine ilişkin mesajları çalışanlara göndermektedir (Moeller, 2011:59). Örneğin eğitim geçmişine, önceki iş tecrübesine, geçmişteki başarılarına, dürüstlük ve etik davranışlara dair bilgilerden hareketle en kalifiye bireyleri işe alma standartlarını hazırlaması bir işletmenin yetenekli ve güvenilir

insanlarla çalışma istekliliğini göstermektedir. Öte yandan hızla değişen teknolojiler ve giderek artan rekabet ortamı nedeniyle zamanla işletmede ortaya çıkabilecek farklı zorlukları, sorunları ve riskleri karşılayabilmek adına işletmede her kademedeki görev alan çalışanların donanımlı olmaları bir gerekliliktir. Bunun için çalışanların değişen risk ortamlarına etkin bir şekilde uyum sağlayabilmelerine yönelik olarak işletmelerde gerek kişisel çalışma, gerekse işbaşı eğitimlerinin desteklenmesi söz konusu olmaktadır (COSO, 2004: 33).

4.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedef belirleme unsuru, işletmedeki stratejik ve operasyonel hedefleri, işletmenin belirlediği risk iştahı ve risk toleransını ve bunların her birinin işletmenin vizyon ve misyonu ile olan ilişkilerini içermektedir. Hedef belirleme sürecinde söz konusu ilişkiler işletme tarafından dikkate alınmalıdır (Schanfield ve Miller, 2005:1).

Bir başka ifadeyle işletmenin başarısını etkileyecek olan potansiyel olayların belirlenmesi için yönetim faaliyetine başlamadan önce hedeflerin belirlenmesi gerekir. Kurumsal risk yönetimi, işletmenin risk alma eğilimini de dikkate alıp işletme vizyon ve misyonuna uygun olarak belirlenen hedeflerin işletme içinde sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin söz konusu olabilmesi için öncelikle yönetimin COSO (2004: 35) küpünde dikey ekseninde yer alan operasyonel, raporlama ve uygunluk hedeflerini de kapsayacak şekilde stratejik hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Her işletme, iç ve dış kaynaklı olarak çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır ve etkili bir olay tanımlama, risk değerlendirme ve risk tutumunun işletmede varlık gösterebilmesinin ön şartı hedeflerin oluşturulmasıdır.

Her işletmenin farklı hedeflerinin olmasına rağmen bazı hedefler tüm işletmeler için mevcuttur ve bu hedefler çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Aşağıda detaylı olarak açıklanan dört kategorideki hedefler genel olarak işletmede kurumsal risk yönetim hedefine odaklanılmasını sağlamaktadır (Frigo ve Anderson, 2011: 21).

4.1.2.1. Stratejik Hedefler

İşletme misyonu ile uyumlu ve destekler nitelikte hazırlanan üst düzey hedeflerdir (COSO, 2004: 5). Misyon kavramı işletmenin varlık nedenini tanımlar. Hedeflere ulaşabilmek için izlenmesi gereken yolu belirterek işletme fonksiyonlarında bir rehber olma özelliği gösterir. İşletmenin amacı veya stratejik hedefi olmaktan öte

çok daha geniş bir kavramı ifade etmektedir (Kılıç, 2012: 91). Buradan hareketle yönetim, stratejik hedefleri ortaya koyar, stratejisini oluşturur ve ilgili raporlama ve uygunluk hedeflerini işletme için belirler. Bir işletmenin misyonu ve stratejik hedefleri genellikle dengeli ve sabit olmakla birlikte stratejisi ve ona bağlı diğer hedefleri değişen iç ve dış koşullara uyarlanabilmek için daha dinamik yapıdadır. Koşullar değiştikçe stratejik hedefler ve onunla ilintili diğer hedefler (operasyonel, raporlama ve uygunluk hedefleri) tekrar söz konusu değişikliklere göre uyarlanır (COSO, 2004: 35).

4.1.2.2. Operasyonel Hedefler

Operasyonel hedefler, performans ve karlılık hedeflerini ve kaynakların kaybına karşı korunmasını da içermek suretiyle işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olmaktadır. İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayan bu hedefler, işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolu, endüstri ve ekonomik çevresini de yansıtacak şekilde belirlenmelidir. İşletmenin yapısı ve performansı ile ilgili olarak yönetimin seçimlerine göre değişiklik gösterebilirler. Bu noktada yönetimin, hedeflerin pazardaki talebi ve gerçeği yansıttığından emin olması gerekmektedir. Hedefler, anlamlı performans ölçümlerine imkân veren bilimsel terimlerle ifade edilmelidir. Alt hedeflerle bağlantılı açık ve net bir operasyon hedefleri seti işletme faaliyetlerindeki başarı için temel bir gerekliliktir. Şayet işletmenin operasyonel hedefleri iyi düşünülerek tasarlanmadığı ve net olmadığı takdirde işletme kaynakları yanlış yönlendirilebilir (COSO, 2004:37).

4.1.2.3. Raporlama Hedefleri

Bu hedeflerde ifade edilen işletme raporlarının güvenilir olmasıdır. Güvenilir raporlama, yönetimin amacına uygun gerekli bilgileri doğru ve eksiksiz şekilde sağlar. Böylelikle yönetimin karar alma ile işletme faaliyet ve performansını izleme süreçlerini destekler (COSO, 2004: 37).

Bu tür raporlara örnek olarak, pazarlama programlarının sonuçları, günlük satış raporları, çalışan ve müşteri memnuniyeti sonuçları verilebilir. Raporlardaki bilgiler ayrıca üretim ayrıntıları, mali tablo ve açıklamaları, yönetimin görüş ve analizleri gibi bilgileri de içermektedir (Marchetti, 2012: 37).

4.1.2.4. Uygunluk Hedefleri

İşletmeler, faaliyette buldukları ülke, endüstri, iş kolu ile ilgili olan kanun ve yönetmeliklere uygun olacak şekilde faaliyetlerini yürütmek zorundadırlar (Marchetti, 2012: 37). Uygunluk hedeflerinde bahsedilen kurallar pazar şartları, fiyatlandırma politikaları, vergilendirme, çevrenin korunması, çalışan refah düzeyi ya da uluslararası ticaret kuralları ile ilgili olabilmektedir (COSO, 2004: 37). Bu alandaki hedeflerin belirlenip belirlenmemesi ve uygunluk hedeflerine bağlı kalınıp kalınmaması işletmenin itibarı ve finansal durumu üzerinde önemli etkiye sahiptir (Marchetti, 2012:38).

Bir işletme gelişme ve hedeflerine ulaşma konusunda makul bir güvence sağlamalıdır. Şüphesiz mutlak bir güvence mümkün değildir. Ancak belirtilen raporlama ve uyum hedeflerine ulaşılabilmesi çoğunlukla işletmenin kontrolündedir (Marchetti, 2012: 38).

4.1.3. Olay Tanımlama

Literatürde bazı kaynaklarda (Gacar, 2016; Güneş, 2009) olay tanımlama bileşeni “*risk tanımlama*” olarak da belirtilmektedir (Pehlivanlı, 2010: 74). Ancak COSO’nun Kurumsal Risk Yönetimi çalışmasında üç boyutlu kurumsal risk yönetim küpünde yer alan üçüncü bileşen olarak “Olay Tanımlama (Event Identification)” kavramı yer almaktadır. Çalışmada kurumsal risk yönetimi bileşenleri bahsedilen çalışma baz alınarak detaylandırıldığından üçüncü bileşenin “Olay Tanımlama” olarak ele alınması daha uygun görülmüştür. Zira bu noktada olay olarak bahsedilen kavram, aslında risktir.

Yönetim işletmede hedeflere ulaşılmasını engelleyecek olan olayları (ya da riskleri) belirlemelidir. Risk, hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde etkisi olabilecek bir olayın olasılığıdır (Matyjewicz ve D’arcangelo, 2004: 7).

İşletme yönetimi, gerçekleştiği takdirde işletmeyi etkileyecek potansiyel olayları tanımlar ve bu olayların fırsatları temsil edip etmediklerini ya da hedeflere ulaşabilmeyi olumsuz yönde etkileyip etkileyeceklerini belirler. Olumsuz etkiye sahip olan olaylar, yönetimin değerlendirmesini ve ardından yanıtını yani bir tutum belirlemesini gerektiren riskleri temsil ederken olumlu etkiye sahip olaylar ise, fırsatları temsil etmektedir (COSO, 2004: 41). Kurumsal risk yönetimi, işletmede olumsuz etkiye sahip olayların etkisini en aza indirmek ve olumlu etkiye sahip olayların etkisini en üst düzeye çıkarmak üzere işletmeleri desteklemektedir (Marchetti, 2012: 38). Bununla

birlikte sayısız dışsal ve içsel faktör stratejilerin uygulanmasını ve hedeflerin başarılmasını etkileyen söz konusu olayları yönlendirmektedir.

Olay tanımlamasında yönetim, belirsizliklerin var olduğunu kabul eder, bir olayın meydana gelip gelmeyeceğini, ne zaman olacağını ya da göstereceği etkiyi kesin olarak bilmemektedir. Yönetim, başlangıçta, etkinin olumlu ya da olumsuz olup olmadığına odaklanmadan hem dışsal hem de içsel faktörlerden kaynaklanan bir dizi olası olayı değerlendirir. Böylelikle yönetim, sadece olumsuz etkileri olan değil, aynı zamanda izlenecek fırsatları temsil eden potansiyel olayları da tanımlama şansı yakalar. Kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak yönetim, bahsi geçen dışsal ve içsel faktörleri ve bunlardan kaynaklanabilecek olay türlerini anlamının önemini kabul etmektedir. Olaylar belirlenirken, işletmenin genelinde göz önüne alınan ve olayları etkileyen dışsal ve içsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (COSO, 2004: 41-42).

Dışsal Faktörler;

- Ekonomik Faktörler: Fiyat hareketleri, sermaye kullanılabilirliği ya da rekabetçi pazara girişin önündeki engellerin az olmasının yaratacağı çok yüksek ya da çok düşük sermaye maliyeti ile yeni rakipler bu faktör içerisinde yer almaktadır.
- Doğal Çevre Faktörü: Bu faktöre, yangın, deprem, sel gibi doğal afetlerin işletmeye zarar vermesi, işletmenin hammaddeye ulaşmasını güçleştirmesi ya da işgücü kaybına neden olması, örnek olarak verilebilir.
- Politik Faktörler: Dış piyasalara açılmayı destekleyen ya da tam tersi kısıtlayan, düşük ya da yüksek vergi ödemelerine yol açan yasa ve yönetmeliklerin çıkarılması, benzer şekilde mevcut yasa ve yönetmeliklerde değişikliğe gidilmesi politik faktörleri oluşturan örneklerdir.
- Sosyal Faktörler: Zamanla değişen demografik özellikler, toplumsal değerler, aile yapıları ve iş/yaşam öncelikleriyle birlikte farklılaşan ürün ve hizmet talepleri bu faktör içerisinde yer almaktadır.
- Teknolojik Faktörler: Elektronik ticaretin yeni araçları sayesinde verilerin ulaşılabilirliğinin artması, altyapı maliyetlerindeki düşüşler ve teknoloji tabanlı hizmetler için artan talep gibi faktörler, teknolojik faktörler içerisinde yer almaktadır.

İçsel Faktörler;

- Altyapı Faktörleri: İşletmede koruyucu ve önleyici bakım onarım harcamaları gibi kalemler için tahsis edilen sermayenin artması, işletmede kullanılan teçhizatın arıza ya da çalışmama sürelerinin azaltılması ya da müşteri memnuniyetinin artırılması gibi faktörleri bu başlık içermektedir.
- Çalışan (Personel) Faktörü: İş kazaları, hileli faaliyetler, çalışanların iş sözleşmelerinin sona ermesi, mevcut yetişmiş çalışanların kaybedilmesi gibi faktörleri içermektedir.
- Süreç Faktörü: Yeterli değişim yönetim protokolleri olmaksızın yaşanan süreç değişiklikleri, süreç yürütme hataları, yetersiz denetimler sonucu ortaya çıkabilecek pazar payı kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı ve verimsiz çalışma gibi başlıklar bu faktör içerisinde yer almaktadır.
- Teknoloji Faktörü: Bu başlıkta ele alınan faktörler daha çok işletme içinde güvenlik ihlalleri ve ihmallerden dolayı ortaya çıkabilecek potansiyel sistem kesinti ve arızaları, teknolojik sistemlerin seçimi, kurulumu ve işletme faaliyetlerine devam ederken yapılması gerekli rutin sistem bakımları gibi konulardan oluşmaktadır.

Tablo 7’de olayları etkileyen dışsal ve içsel faktörler özet halinde sunulmaktadır. Dışsal faktörler adından da anlaşılacağı gibi işletmenin dış çevresinden kaynaklanan faktörleri göstermektedir. Bunlar; ekonomik, çevresel, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerdir. İçsel faktörler ise işletmenin daha çok iç yapısı ile ilgili olan faktörleri ifade etmektedir. Bu faktörler de işletmenin altyapı unsurları, işletme çalışanları, iş süreçleri ve teknoloji olarak sıralanmıştır. Her bir içsel ve dışsal faktörde yer alan alt başlıkları Tablo 7’ den incelemek mümkündür.

Tablo 7. Olayları Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler

Olayları Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler	
Dışsal Faktörler	İçsel Faktörler
Ekonomik <ul style="list-style-type: none">• Sermaye Kullanılabilirliği• Kredi alma ya da ödeyememe• Yoğunlaşma• Likidite• Finansal Piyasalar• İşsizlik• Rekabet• İşletme Birleşmeleri/Devralma	Altyapı <ul style="list-style-type: none">• Varlıkların Kullanılabilirliği• Varlıkların Kapasitesi• Sermaye Olanakları• Karmaşıklık
Doğal Çevre <ul style="list-style-type: none">• Zehirli gaz ve atıklar• Enerji• Doğal Afetler• Sürdürülebilir Kalkınma	Çalışan (Personel) <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların yeteneği• Hileli Faaliyetler• Çalışan sağlığı ve güvenliği
Politik <ul style="list-style-type: none">• Hükümet Değişikliği• Mevzuat• Devlet Politikaları• Yönetmelikler, yasal düzenlemeler	Süreç <ul style="list-style-type: none">• Kapasite• Tasarım• Uygulama• Tedarikçiler/Bağlılıklar
Sosyal <ul style="list-style-type: none">• Demografik Özellikler• Tüketici Davranışları• Kurumsal Vatandaşlık• Gizlilik Hakkı• Terör	Teknoloji <ul style="list-style-type: none">• Veri Bütünlüğü• Veri ve Sistem Kullanılabilirliği• Sistem Seçimi• Geliştirme• Kurulum• Bakım
Teknolojik <ul style="list-style-type: none">• Kesintiler• Elektronik Ticaret• Dış veriler• Gelişen Teknolojiler	

Kaynak: COSO, 2004: 46-47.

Olayları etkileyen dışsal ve içsel faktörlerin belirlenmesi etkin bir olay tanımlama süreci için faydalıdır. Faktörlerin belirlenmesinin ardından yönetim, faktörlerin önemini dikkate alarak hedeflerin başarılmasını etkileyebilecek olaylara odaklanabilir. İşletmenin kendisini etkileyecek risk ve fırsatları etkin bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle onları fark etmesi ve tanımlaması gerekmektedir. Risklerin yanında fırsat yaratabilecek olaylar da tanımlanmalıdır.

Olay tanımlamada çeşitli bilimsel tekniklerden yararlanılmaktadır. İşletmeler bu teknikleri tek başlarına kullanabilecekleri gibi çeşitli kombinasyonları ile birlikte de ele alabilirler. Tekniklerden öne çıkanlar aşağıda detaylandırılmıştır (COSO, 2004: 43-45).

Olay Envanterleri: Belirli bir endüstride faaliyette bulunan işletmeler için ortak olan potansiyel olaylara ya da endüstriler arasında ortak olan belirli bir sürece veya faaliyete ilişkin detaylı listelerdir. Yazılım ürünleri ve bilgisayar programları genel potansiyel olayların ilgili listelerini oluşturabilir. İşletmeler yazılım ürünlerini ve bilgisayar programlarının hazırladıkları bu listeleri olay tanımlama için bir başlangıç noktası olarak kullanabilirler. Örneğin, yazılım geliştirme projesi üstlenen bir işletme, yazılım geliştirme projeleri ile ilgili olarak tüm genel olayları detaylandıran bir envanter çizebilir.

İç (Dahili) Analizler: Bu teknik, genellikle rutin iş planlama sürecinin bir parçası olma özelliğini taşır. İç analiz kimi zaman iş birimi dışından (müşteriler, tedarikçiler vb.) ya da konunun uzmanı tarafından gelen bilgileri de kullanabilir. Örneğin, yeni bir ürünün piyasaya girmesini düşünen bir işletme, rakip ürünlerin başarısını etkileyen olayları belirleyen dış pazar araştırmaları ile birlikte kendi geçmiş deneyimlerinden yararlanabilir.

Yükseliş ya da Başlangıç (Threshold) Tetikleyicileri: Bu tetikleyiciler, mevcut işlem ya da olayları önceden tanımlanmış ölçütlerle kıyaslayarak yönetimi oluşabilecek problemlere hakkında uyarır. Bir olay tetiklendiğinde, daha detaylı bir değerlendirme ya da acil bir tutum belirleme gerektirebilir. Örneğin, işletme yönetimi, yeni pazarlama ya da reklâmcılık programlarını hedefleyen pazarlarda satış hacmini izler ve sonuçlara dayalı olarak kaynakları yönlendirebilir. Bir başka işletmenin yönetimi, rakiplerin fiyatlandırma politikalarını takip eder ve belirli bir başlangıç noktasına (limite) gelindiğinde kendi fiyatlarında değişikliğe gitmeyi göz önüne alır.

Atölye Çalışmaları ve Mülakatlar: Bu teknikler, yapılandırılmış tartışmalar yoluyla yönetim ya da diğer birimlerde çalışanların birikmiş bilgi ve tecrübelerinden yola çıkarak olayları belirler. İşletmenin amaçları göz önünde bulundurularak başarıyı etkileyebilecek olaylarla ilgili konular tartışmaya sunulur. Örneğin, finans denetçisi işletmenin dış finansal raporlama hedeflerini etkileyen olayları belirlemek için muhasebe ekibiyle bir çalıştay yürütebilir. Bu sayede ekip üyelerinin bilgi ve

tecrübelerini birleştirmek yoluyla gözden kaçırılması muhtemel önemli olayların belirlenebilmesi sağlanır.

Süreç Akış Analizleri: Bu teknik, bir süreç oluşturacak şekilde birleştirilen girdilerin, görev ve sorumluluklar ile çıktılarının kombinasyonunu dikkate alır. Bir süreçteki girdileri veya faaliyetleri etkileyen iç ve dış faktörler dikkate alınmak suretiyle işletme, süreç hedeflerinin başarılmasını etkileyebilecek olayları tanımlamaktadır. Örneğin, bir tıp laboratuvarı, kan numunelerinin alınması ve test edilmesi için süreçlerini planlar. Süreç planları kullanılarak, girdileri, görevleri ve sorumlulukları etkileyebilecek faktör çeşitleri değerlendirilir ve süreçte ortaya çıkabilecek riskler tanımlanır.

Başlıca Olay Göstergeleri: Bu teknik ile işletmeler, herhangi bir olaya ilişkin birbirleriyle bağlantılı verileri takip ederek, bir olayın ortaya çıkmasına neden olabilecek şartları ve durumları tespit edebilir. Örneğin, finansal kuruluşlar, geç kredi ödemeleri ile nihai kredi temerrüdü arasındaki yakın ilişkiyi ve bu duruma erken müdahalenin olumlu etkisini zaman içinde fark etmişlerdir. Böylelikle ödeme şekillerini yakından izleme ve erken müdahale sayesinde ödeme işleminin gerçekleşmeme olasılığı azaltılabilmektedir.

Kayıp Olay Veri Metodolojileri: Geçmişe yönelik kayıp olay veri havuzları, eğilimlerin ve olayların ana nedenlerinin belirlenmesi adına yararlı kaynaklardır. Bir ana neden belirlendikten sonra yönetim, olayları bireysel olarak ele almaktan ziyade ana neden üzerinde odaklanmayı ve değerlendirme yapmayı tercih edecektir. Bu analiz, yönetimin olayların temel nedenlerini belirlemesine ve harekete geçmesine olanak tanımaktadır.

Bahsedilen teknikler kullanılarak olayların fırsat mı ya da risk mi olduğu belirlenebilmektedir. Önemli olan nokta, işletme yönetiminin en uygun tekniğe ya da teknik kombinasyonuna karar verebilme yeteneğine sahip olmasıdır (Erdem, 2014: 43). Bununla birlikte olay tanımlama bileşeni işletmenin hangi riskler ile karşı karşıya gelebileceğine odaklanmak için, işletme içerisinde farklı tecrübeye, bakış açlarına ve görevlere sahip olan temsilcileri bir araya getirebilecek bir yapıda da olmalıdır (Arslan, 2008:33).

Olay tanımlama bileşeninin bazı kaynaklarda risk tanımlama bileşeni olarak da ele alındığından daha önce bahsedilmişti. Benzer şekilde bir alt başlık olan olay tanımlama teknikleri de çeşitli kaynaklarda risk tanımlama (belirleme) teknikleri olarak incelenmiş ve anketler, çalıştaylar ve odak grubu çalışmaları gibi çeşitli farklı teknikler

de bu tekniklere ilave edilmiştir. Çalışmanın kurumsal risk yönetim süreci başlığında risklerin belirlenmesi aşaması ele alınırken risk belirleme tekniklerine tekrar değinileceğinden burada sadece COSO' nun ortaya koyduğu olay tanımlama tekniklerine yer verilmiştir.

4.1.4. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirmesi, işletmede risklerin ne şekilde yönetileceğini belirleyip bu yönde risk tutumu geliştirebilmek adına risklerin olasılıklarını ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak analiz edilmesini ifade etmektedir (Kalyoncu, 2013:118).

Risk değerlendirmenin, iç kontrol ve iç denetim dahilinde kurumsal risk yönetimi bileşenleri içinde de kilit bir rolü bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetimi bileşenlerinden iç ortam, hedeflerin belirlenmesi ve olay tanımlama bileşenlerinin işletmede bilgi toplanmasına ve genel itibariyle bir çerçeve oluşturulmasına katkıda bulunduğu düşünülürse risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenlerinin de risklere karşı daha ziyade bir faaliyet alanı olduğu düşünülebilir. Bu noktada risk değerlendirme sürecinin verileri söz konusu riskle ilgili faaliyetlere yön verecektir (Pehlivanlı, 2010: 78).

Risk değerlendirme sürecinin önemli bir parçası olarak, yönetim riskleri içsel (doğal-inherent) ve kalıntı (artık-residual) riskler olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Moeller, 2011: 71).

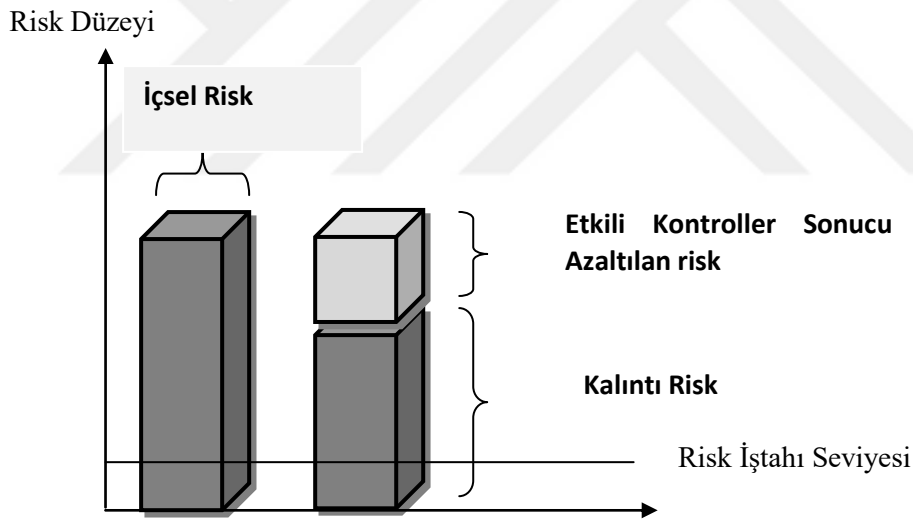
İçsel (doğal-inherent) risk, yönetimin riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini değiştirmek adına herhangi bir faaliyette bulunmadığı durumda söz konusu olan risktir (COSO, 2004: 49). Yani içsel riskler, riski yönetmek için herhangi bir faaliyette bulunulmadığında ortaya çıkan risklerdir (The Orange Book, 2004: 49). Örneğin işletmede stoklardaki giriş ve çıkışlar için form hazırlanmaz ve gerekli kontrol faaliyetleri yapılmaz ise hatalı hesaplanan ya da çalınan stoklar söz konusu olabilir. Ancak stoklardaki giriş çıkışlar için stok giriş çıkış formları hazırlanıp doldurularak, kontrol faaliyetleri gerçekleşirse, stoklardaki sapmalar binde biri gibi düşük bir miktara düşecektir. Bunun için işletmede öncelikle içsel riskler belirlenmeli, daha sonra bu risklere karşı yapılan kontrollerin, riskin etkisini kabul edilebilir hale getirip getirmediğinin analizi yapılmalıdır (Ernst & Young, 2005).

Kalıntı (artık-residual) risk ise, *“yönetimin, olumsuz bir olayın etkilerini ve gerçekleşme ihtimalini azaltmak amacıyla, riski gidermeye yönelik aldığı tedbirler veya*

hali hazırda uyguladığı mevcut iç kontrollere rağmen kalan risktir”⁸ (İç Kontrol Temel Terimler Sözlüğü). Kalıntı risk, yönetimin riske tepkisi sonrasında kalan risktir. Kalıntı riskler, riski yönetmek için gereken faaliyetlerin yapılmasının ardından kalan risklerdir (The Orange Book, 2004: 49). Bu risklere karşı yönetimin tepkileri ve önlemleri uygulanıyor olsa da işletmede daima bir miktar artık risk söz konusu olacaktır (Moeller, 2011: 71). Aşağıda içsel ve kalıntı riskin işletmede ölçümüne ait bir örnek açıklanmaktadır (Ekici, 2015: 106).

Örneğin, içsel riskte olasılık %50 iken ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak olan finansal kayıp 100 TL ise, ancak gereken uygun önlemlerin alınması ve bu önlemlerin uygulanması halinde olasılık %10’a düşürülebiliyorsa bu durumda içsel risk $100 \text{ TL} \times 0,50 = 50 \text{ TL}$ ve kalıntı risk de $100 \text{ TL} \times 0,10 = 10 \text{ TL}$ olarak hesaplanacaktır.

İşletmenin risk seviyesinde 10 TL düşük risk olarak belirlenmiş, 50 TL ise orta seviye olarak belirlenmiş olabilir. İçsel ve kalıntı risk düzeyine ait grafik aşağıda yer almaktadır.



Kaynak: Ekici, 2015: 107.

Şekil 5. İçsel ve Kalıntı Riskin Gösterimi

Risk değerlendirme sürecinde üç önemli ilke mevcuttur. Bunlar (Treasury, 2004):

- Olasılık ve etkinin her bir risk için dikkate alındığından ve net olarak yapılandırılmış bir sürecin işletmede bulunduğundan emin olunmalıdır;

⁸http://webdosya.csb.gov.tr/db/strateji/editordosya/TEMEL_TERIMLER_SOZLUGU.pdf.

- Risk değerlendirme süreci, risk önceliklerinin izlenmesini ve tanımlanmasını kolaylaştıracak bir şekilde kayda alınmalıdır;
- Doğal ve artık risk arasındaki fark hakkında açık bilgi sahibi olunmalıdır.

4.1.4.1. Olasılık ve Etki Tahmini

Risk değerlendirmesi, işletmede olaylara ilişkin potansiyel risklerin amaçlara ulaşma üzerindeki etkilerinin derecesinin değerlendirilmesine olanak sağlar. Riskler, gerçekleşme ihtimali (olasılık) ve potansiyel etkisi (etki) olmak üzere iki perspektiften değerlendirilir (Moeller, 2011: 71).

Belirlenen potansiyel risklerin gerçekleşme ihtimallerini ve gerçekleştikleri takdirde olası etkilerinin tahmin edilmesi ve buna göre bir sınıflandırma yapılarak öncelik verilmesi risk değerlendirme sürecinde yer alır (Derici, 2015: 19). Karşılaşılan risk çeşitlerini değerlendirme sürecinde hangisine ne kadar dikkat edilmesi gerektiğini belirlemek zorlayıcı olabilmektedir. Yönetim, gerçekleşme ihtimali düşük ve potansiyel etkisi az olan bir risk için genelde fazla zaman ve kaynak harcamasına gerek olmadığını kabul etmektedir. Öte yandan, gerçekleşme ihtimali yüksek ve önemli potansiyel etkisi olan bir risk, yönetim için büyük bir dikkat gerektirmektedir. Bu iki farklı örnek arasındaki durumlar genellikle yönetimde zorlayıcı kararlar verilmesini gerektirir. Bu açıdan risk değerlendirme sürecinde mantıklı ve dikkatli davranılması çok önemlidir (COSO, 2004: 50). Yönetim, değerlendirme sürecinde nitel ve nicel tekniklerden yararlanmaktadır.

4.1.4.2. Değerlendirme Teknikleri

İşletmenin risk değerlendirme metodolojisi, hem nicel hem de nitel tekniklerden oluşan bir kombinasyonu içerebilmektedir. Risk değerlendirme için kullanılan teknikler, değerlendirmenin kapsamına ve risk faktörleriyle ilgili bilgilerin biçimine bağlı olarak farklılık gösterebilir (Kumaş ve Birgören, 2010: 32).

Nitel teknikleri yönetim, genellikle niceliksel değerlendirmeler için gerekli olan güvenilir verilerin mevcut olmadığı ya da verilerin elde edilmesinin ve analizinin fazla maliyetli olduğu durumlarda kullanılmaktadır (COSO, 2004: 52). Bununla birlikte işletmede daha detaylı analiz yapılmasını gerektiren risklerin belirlenebilmesi için hazırlık çalışmaları esnasında ve bazı durumlarda değerlendirmeye tabi riskin yapısal özellikleri itibarıyla de nitel tekniklerden yararlanma yoluna gidilebilir (TÜSİAD, 2008:

56). Riskleri derecelerini dikkate alarak kolayca sıralayabilmesi ve acil iyileştirilmesi gereken alanları tanımlayabilmesi nitel tekniklerin avantajı olarak değerlendirilebilir (Kumaş ve Birgören, 2010: 32).

Nitel teknikler ise, veri kaynaklarını kullanarak gerçekleşme olasılığı ve potansiyel etki tahminlerini rakamsal değerler kullanarak açıklamayı amaçlamaktadır. Nitel tekniklerden elde edilen sonuçların kalitesi teknikte kullanılan verilerin doğruluğuna ve bütünlüğüne ve şüphesiz teknikte kullanılan modelin geçerliliğine bağlı olmaktadır (TÜSİAD, 2008: 57).

Nitel teknikler ile daha hassas sonuçlar elde edilmektedir ve daha karmaşık ve ileri düzey faaliyetlerin söz konusu olduğu durumlarda nitel teknikleri desteklemek için kullanılmaktadır. Çünkü nitel değerlendirme teknikleri genelde matematiksel modeller kullanarak yüksek derecede çaba ve titizlik gerektirmektedir (COSO, 2004: 52). Her ne kadar nitel teknikler bilgisayar destekli matematiksel modellere ve rakamsal değerlere dayandığından görece olarak nitel tekniklere kıyasla daha objektif bir teknik olma özelliği gösterse de özellikle kurumsal risk yönetim sisteminin kurulması ve risk değerlendirilme sürecinin başlangıç aşamalarında nitel tekniklerden yararlanılması önerilmektedir (Merna ve Al-Thani, 2008: 68).

Risk değerlendirme sürecinin işletmede tek seferlik yürütülen bir faaliyet olmadığı işletme genelinde süreklilik gösteren ve yinelenen bir faaliyet olduğu unutulmamalıdır. İşletme geneli ve işletmenin kendine özgü yapısal özellikleri göz önünde bulundurulmadan yapılan risk değerlendirmelerinden ve bu değerlendirmeler sonucunda gerçekleştirilen risk yönetimi sürecinden başarılı sonuçlar elde edilmesi oldukça düşük bir ihtimaldir (Koç, 2012: 130).

4.1.5. Risk Tutumu

Risk değerlendirme sürecinin ardından belirlenecek risk tutumu (risk tepkileri-riske cevap verme), risk yönetiminin riskler karşısındaki faaliyet alanını oluşturmaktadır (Ekici, 2015: 107). Değerlendirme sonucu elde edilen verilerin işletmede risk alma istekliliği ile karşılaştırılması suretiyle acil önlem alınması gereken riskler belirlenir. Ardından seçenekler arasından risk tutumları tercih edilir (Pehlivanlı, 2010: 84). Risk tutumlarını aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür.

4.1.5.1. Kaçınma

Kaçınma (avoidance) tutumu riske neden olan iş birimini satmak, endişe veren bir coğrafi bölgeden çıkmak ya da bir ürün grubunu bırakmak gibi faaliyetler yoluyla işletmenin riskten uzak durma durumudur. Buradaki zorluk, genellikle riskin ilgili maliyetleriyle birlikte gerçekleşmesine dek işletmelerin ürün hattının bırakmaması ya da iş biriminden uzaklaşmamasıdır. İşletme çok düşük risk iştahına sahip olmadıkça, diğer bütün koşullar hali hazırda yolundayken sadece gelecekteki potansiyel risk temeline dayanarak bir faaliyet alanından çıkması ya da ürün grubundan uzaklaşması oldukça zordur. Öte yandan eğer herhangi bir yatırım gelecekte daha büyük bir riski önlemeye yarayacak bir alana girmek için yapılıyorsa bu defa kaçınma tutumu potansiyel olarak daha maliyetli bir strateji olacaktır (Moeller, 2011:74). Ayrıca işletme yönetimi, riskin olasılığını ve etkisini kabul edilebilir bir düzeye indirgeyecek seçeneği belirleyemezse, riske karşı uygun risk tutumu olarak kaçınma seçeneği seçilmelidir (Marchetti, 2012: 42).

4.1.5.2. Azaltma

Azaltma (reduction) tutumunda risk olasılığını, etkisini veya her ikisini de azaltmak için harekete geçilmesi kastedilmektedir. Gereklili ve uygun kontroller ile risklerin olumsuz etkilerinin gerçekleşme olasılıklarının azaltılmasına ya da risklerin olumsuz etkilerinin derecesinin azaltılmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerdir (TÜSİAD, 2008: 60). Örneğin bir finans işletmesi, sistemlerinin üç saatten fazla çalışmama riskini belirleyerek değerlendirdiğinde böyle bir olayın etkisini kabul edemeyeceğine karar verebilir. Bu durumda işletme bu olasılığı azaltmak için gelişmiş yedekleme sistemleri ile teknolojiye yatırım yapma yoluna gidebilir (COSO, 2004: 55).

4.1.5.3. Paylaşma

Paylaşma (transfer etme) tutumu riski bir varlıktan diğerine taşımayı içermektedir (Marchetti, 2012: 29). Paylaşma tutumunda riskin tümünün ya da bir kısmının başka bir tarafça üstlenilmesi durumu söz konusudur (TÜSİAD, 2008: 60). Hemen hemen tüm işletmeler düzenli olarak risklerinden korunmak ya da risklerini paylaşmak için örneğin sigorta yaptırma yolunu tercih ederler. Paylaşma tutumunda sigorta yaptırma yönteminden başka çeşitli farklı teknikler de mevcuttur (Moeller, 2011: 75). Bu paylaşım teknikleri içinde çeşitli anlaşmaların kullanılması, ortaklıklar kurma

gibi yapılanmalar da sayılabilmektedir. Çoğunlukla riskin paylaşılması esnasında bir maliyet ortaya çıkacaktır (sigorta için prim ödenmesi gibi). Bu sebeple riskin paylaşılması kararlarında fayda-maliyet analizi yönetim tarafından dikkatlice gerçekleştirilmelidir. Riskin paylaşılma tutumu ile birlikte başka bir risk de alınmış olmaktadır. Bu risk, riski üstlenmiş olan tarafın riski uygun ve etkin bir şekilde yönetememesinden kaynaklanacak risktir (TÜSİAD, 2008: 60-61).

4.1.5.4. Kabul Etme

İşletme yönetimi, zaman zaman işletmede sürdürülen faaliyetlerin doğası gereği bir takım kaçınılmaz riskleri kabul etmek durumundadır. Ayrıca bazı durumlarda fayda-maliyet analizi uygulandığında riski azaltmak için gereken maliyet, onu üstlenmek için gereken maliyetten daha yüksek olduğu tespit edilirse bazı riskler kabul edilebilir (Marchetti, 2012: 29). Kabul etme (acceptance) tutumunda riskin gerçekleşme olasılığını ya da etkilerini önlemek adına herhangi bir faaliyette bulunulmaz (COSO, 2004: 55). İşletmeler belirlenen risk toleransı ışığında bir riskin olasılığına ve etkisine bakmalı ve ardından bu riskin kabul edilip edilmemesi konusunda karar vermelidir. İşletmede var olan çeşitli riskler için birçok tutum tercih edilebilirse de kabul etme tutumu çoğu zaman bazı riskler için en uygun stratejidir (Moeller, 2011: 75). Şüphesiz yönetimin kabul ettiği riskler (risk toleransı dahilinde) risk yönetimi sürecinde de izlenmelidir (Marchetti, 2012: 29).

Yukarıda bahsi geçen dört çeşit risk tutumuna ilave olarak alternatif bir çeşit olmamakla birlikte azaltma, kabullenme ya da paylaşma seçenekleri ile bir arada kullanılacak “Fırsatları Değerlendirme” seçeneği de bazı kaynaklarda yer almaktadır. Buna göre fırsatları değerlendirme tutumunda riskin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa da olumsuz etkilerini azaltmak için bazı fırsatlar değerlendirilebilir. Öte yandan işletme faaliyetleri ile ilgili olan alanlarda kimi zaman işletmenin başarısını arttıracak fırsatlar ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan bu tarz fırsatların değerlendirilebilmesi için işletmenin önceden bir stratejiye sahip olması ve belirlediği stratejiye uygun faaliyetlerde bulunması, fırsatlardan yararlanabilme olanağını arttırmaktadır (Derici, 2015: 22).

4.1.6. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, uygun risk tutumlarının gerçekleştirilmesini sağlamaya yardımcı olan politika ve prosedürlerdir. Bu kontrol faaliyetleri, işletmede yer alan birimlerin her seviyesinde yer almaktadır (Cendrowski ve Mair, 2009: 95). İşletmede risk tutumu seçildikten sonra, yönetim bu risk tutumlarının zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için gerekli kontrol faaliyetlerini yürütmelidir (Moeller, 2011: 78).

Yaygın olarak kullanılan kontrol faaliyetleri üst düzey raporlar, faaliyet yönetimi, bilgi işlemleri, fiziksel kontroller, performans göstergeleri ile görev ve sorumlulukların ayrıştırılması olarak sıralanabilir. Bahsedilen faaliyetler çeşitli organizasyonel düzeydeki personel tarafından yaygın olarak uygulanan ve işletmenin hedeflerine ulaşması için ilerlemesini sağlayan birçok prosedür arasında sadece birkaçıdır. İşletmelerin yapılarına bağlı olarak kontrol faaliyetlerini çeşitlendirmek mümkündür. Genellikle işletmeler tarafından ilgili risk tutumları için birkaç kontrol faaliyetinin birleşiminden oluşan bir kombinasyon kullanılması tercih edilmektedir (COSO, 2004: 62).

Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinde üzerinde durulması gereken noktalardan birisi de işletmede optimum kontrol seviyesinin belirlenmesidir. Kontrol faaliyetleri işletmede devam eden günlük rutin işleyişi engellemeyecek şekilde esnek, fakat hedeflere ulaşma olasılığını ve yönetimi destekleyecek şekilde de sert olmalıdır (TÜSİAD, 2008: 37).

4.1.7. Bilgi ve İletişim

Tüm işletmeler, işletme yönetimiyle ilgili olarak iç ve dış olaylarla ve faaliyetlerle ilgili geniş ölçüde sayısız bilgi elde etmektedir. Bu bilgiler, çalışanlara kurumsal risk yönetimini ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan bir form ve zaman çerçevesinde personele iletilmektedir (COSO, 2004: 67). Kurumsal risk yönetim sürecinin her aşamasında, tüm bileşenlerinde ve kontrollerin değerlendirilmesinde bilgi ve iletişim merkezi bir rol oynamaktadır (Cendrowski ve Mair, 2009: 95). Riskleri tanımlamak, değerlendirmek ve bunlara tepki vermek ve işletmeyi işletmek ve hedeflerine ulaşmak için bir organizasyonun her seviyesinde bilgi gereklidir. Bilgi sistemleri, hem işletmede üretilen hem de dışsal faktörlerden kaynaklı

gelen bilgileri kullanarak, riskleri yönetmek ve hedeflerine uygun bilinçli kararlar vermek için bilgi sağlamaktadır (COSO, 2004: 67).

İletişim ise, bilginin işletme içerisinde aşağı yönde, yukarı yönde ve yatay olarak dolaşmasıdır. Aşağı yönde iletişimden kasıt yönetimin planlarından çalışanların haberdar olması, üst kademedan alt kademeye doğru yapılan bilgi akışıdır. Yukarı yönde iletişim ise alt kademedan üst kademeye doğru olan iletişimidir. Çalışanların, üst yönetimi bilgilendirmesi bu yönde bir iletişime örnektir. Yatay iletişim ise, aynı düzeydeki birimler arasında var olan iletişimidir (Pehlivanlı, 2010: 87).

İşletmede kapsamlı bir kurumsal risk yönetim sisteminin kurulması ve sürdürülebilmesi için müşterilerle, tedarikçilerle, pay sahipleri ve çalışanlarla bağlantı kuran risk izleme ve iletişim sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu geçmişte oldukça zor bir süreç olsa da, günümüzde bilgi içeren web tabanlı veritabanlarının kullanımı ve özellikle büyük işletmelerde birçok tedarikçi ve müşterinin işbirliğinde bulunmaları bu bilgi bağlantılarını hali hazırda daha ulaşılabilir hale getirmektedir (Moeller, 2011: 83).

Etkili iletişimde tüm çalışanlar, üst düzey yönetimden kurumsal risk yönetimi ile ilgili sorumluluklarının dikkatle yerine getirilmesi gerektiğine dair açık bir mesaj alır. Kurumsal risk yönetimi konusundaki hem kendi rollerini hem de bireysel faaliyetlerinin diğer çalışanların faaliyetleri ile nasıl ilişkili olduğu hakkında bilgi sahibi olurlar. İletişim etkili bir şekilde şu maddeleri aktarmalıdır (COSO, 2004: 71):

- Etkin kurumsal risk yönetiminin önemi
- İşletmenin hedefleri
- İşletmenin risk iştahı ve risk toleransları
- Ortak bir risk dili
- Kurumsal risk yönetimi bileşenlerini etkilemek ve desteklemek için personelin rolleri ve sorumlulukları

İşletmeler, gerek işletme içinde ve gerekse işletme dışında etkili bir şekilde iletişim kurabilmek için açık iletişim kanallarını oluşturmalı ve sürdürmelidir. Üst yönetim, yönetimin sorunları dinlemeye, hızlı ve uygun bir şekilde çözmeye istekli olduğuna dair çalışanların inanmasını sağlamalıdır. Bu adımın tamamlanmasının ardından yönetim, risk yönetimini korumanın yeterli olup olmadığını belirlemek için

iletişim tarzı, süreci ve etkililiğini destekleyici teknolojik gelişmeleri de takip etmelidir (Marchetti, 2012: 46).

4.1.8. İzleme

İzleme süreci, işletmede uygun kontrollerin bulunduğu, prosedürlerin anlaşıldığına ve takip edildiğine dair bir güvence sağlamalıdır (Griffiths, 2005: 25).

Her işletme, kurduğu kurumsal risk yönetim sisteminin izleme sürecinde dikkatli olmalıdır. Yönetim, sürekli izleme sürecinde, işleyen sistemin etkinliğinin sürdürülüp sürdürülmeyeceğinin belirlenmesini kolaylaştıran bilgi edinmeyi sağlamalıdır (Marchetti, 2012: 46). Çünkü işletmelerde kurulan kurumsal risk yönetimi sistemleri zaman içerisinde değişime uğramaktadır. Geçmişte işletmede etkili olan bir risk tutumu bir süre sonra geçerliliğini ve beklenen etkisini kaybedebilir. Yine benzer şekilde kontrol faaliyetleri de zamanla daha az etkili hale gelebilir ya da işletmenin hedeflerinde değişme olabilir. Bu tür değişiklikler karşısında yönetim, kurumsal risk yönetiminin işleyişinde etkinliğin sürdürülüp sürdürülemeyeceğini belirlemelidir. İzleme, yürütülen faaliyetler üzerinden ya da ayrı değerlendirmeler şeklinde iki yoldan yapılabilir. Kurumsal risk yönetim sistemleri genellikle bir dereceye kadar devamlı olarak kendilerini izlemek üzere yapılandırılmıştır. Bu izlemenin derece ve etkinliği ne kadar yüksek olursa, ayrı değerlendirmelere de daha az ihtiyaç duyulur. Yönetim, sürdürülen risk yönetiminin etkililiği konusunda makul bir güvenceye sahip olmak için gereken ayrı değerlendirmelerin sıklığına kendisi karar verir. Bu tespiti yaparken de meydana gelen değişikliklerin niteliği ve derecesi ile ilişkili riskleri, risk yanıtlarını ve ilgili kontrolleri yürüten personelin yeterliliği ve tecrübesi ile devam eden izleme sonuçlarını göz önünde bulundurur. Genellikle, devam eden izleme ve ayrı değerlendirmelerin bir kombinasyonu, kurumsal risk yönetiminin zaman içindeki etkinliğini sürdürmesini sağlamaktadır (COSO, 2004: 75).

4.2. COSO 2017 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

COSO'nun 2004 yılında kurumsal risk yönetimi çerçevesi yayınlamasının ardından geçen zaman içerisinde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları risk yapılarının daha karmaşık hale gelmesi, değişen piyasa koşullarına bağlı olarak yeni risklerin ortaya çıkması, kurumsal risk yönetimine ilişkin farkındalığın artması ve hem yönetim kurulu hem de yöneticilerin daha gelişmiş risk raporlama talepleri kurumsal risk yönetimini

konu alan çerçevenin güncellenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (COSO, 2017). Bu amaçla 2017 yılında strateji, risk ve performans arasındaki ilişkiyi esas alan yeni bir çerçeve yayımlanmıştır. Çerçevenin ismi “Kurumsal Risk Yönetimi-Strateji ve Performans ile Entegrasyonu” olarak değişirken kurumsal risk yönetimini oluşturan bileşenlerde de bir takım değişikliklere gidilmiştir. Buna göre 2004 yılında sekiz adet olan bileşen sayısı, beşe indirilmiş eski çerçeveden farklı olarak bileşenlerin altında çeşitli ilkelere de yer verilmiştir. Aşağıda kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin COSO’ya göre yeni gösterimi yer almaktadır.



Kaynak: www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

Şekil 6. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Sarmalı

Şekil 6 incelendiğinde 2004 yılında yayınlanan kurumsal risk yönetimi kütünden farklı bir yapıda olduğu göze çarpmaktadır. Yeni şekilde yer alan birbiriyle ilişkili beş bileşen aşağıda açıklanmaktadır (COSO, 2017: 6):

1. Yönetim ve Kültür (Governance and Culture): Yönetim, kurumsal risk yönetimi için işletmeyi uygun hale getirir, kurumsal risk yönetiminin önemini vurgulayarak denetim sorumluluklarını belirler. Kültür ise etik değerler, risk yönetimi için gereken davranışlar ve işletmede riskin anlaşılması ile ilgili olmaktadır.
2. Strateji ve Hedef Belirleme (Strategy and Objective-Setting): İşletmelerde stratejik planlama sürecinde kurumsal risk yönetimi, işletme stratejisi ve hedef belirleme, birlikte çalışır. İşletmenin risk iştahı kabul edilir ve strateji ile uyumlu hale getirilir. İş hedefleri, riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yanıtlanması için bir temel oluştururken stratejiyi de uygulamaya dönüştürmektedir.

3. Performans (Performance): Strateji ve işletme hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek olan riskler tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir. Riskler, işletmede belirlenmiş olan risk iştahının ağırlığı ölçüsünde önceliklendirilir. İşletme daha sonra, risklere karşı tutumuna karar verir ve üstleneceği risk miktarına ilişkin bir portföy görüntüsü alır. Bu sürecin sonuçları önemli risk paydaşlarına bildirilir.
4. Gözden Geçirme ve Düzeltme (Review and Revision): Bir işletme, hedeflere ulaşma konusundaki performansını sürekli olarak gözden geçirmek suretiyle kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin zaman içinde meydana gelen önemli değişimler ışığında işletme içerisinde ne derece sağlıklı çalıştığını ve düzeltilmesi gereken noktalar olup olmadığını dikkate alır. İhtiyaç halinde gerekli düzeltmeleri yaparak sistemin daha iyi çalışmasını sağlar.
5. Bilgi, İletişim ve Raporlama (Information, Communication and Reporting): Kurumsal risk yönetimi, hem iç hem de dış kaynaklardan gerekli bilgileri edinmek ve işletme genelinde paylaşmak için tüm işletmeyi kapsayan ve devamlılık gösteren bir süreci gerektirmektedir. Bu süreçte işletme için gereken iç ve dış kaynaklı elde edilmiş olan bilgiler tüm iletişim kanalları kullanılarak işletme içinde paylaşılır. Daha sonra söz konusu bilgiler kullanılarak raporlama yapılır.

4.2.1. Bileşenler ve İlkeler

Güncellenen kurumsal risk yönetim raporunda yer alan ve yukarıda detaylı olarak açıklanan beş bileşenin her birinin içerdiği ve işletmelerde stratejik karar vermeden performansa kadar uygulanabilecek ilkelere ve ilkelerin açıklamalarına sırasıyla değinilmektedir.

4.2.1.1. Yönetim ve Kültür Bileşeninde Yer Alan İlkeler

1. Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Uygulaması: Yönetim kurulu, strateji ve iş hedeflerine ulaşılmasına destek olmak için işletme yönetiminin yürüttüğü risk yönetim sorumluluklarını takip eder ve kendi sorumluluklarını yerine getirir.

2. Operasyonel Yapıyı Kurma: Strateji ve işletme hedeflerinin takibinin sağlanması için işletme, operasyonel yapıları kurar.

3. İstenen Kültürün Tanımlanması: İşletme, işletmede yerleşmesi beklenen kültürü karakterize edecek olan istenen davranışları tanımlar.

4. Temel Değerlere Bağlılık Gösterme: İşletme, belirlenmiş olan temel değerlerine bağlılık gösterir.

5. Yetenekli Çalışanları Geliştirme: İşletme, strateji ve iş hedefleriyle uyumlu bir şekilde beşeri sermayesini inşa etme amacındadır. Bu amaca yönelik olarak yetenekli çalışanları kendi bünyesine çeker, elde tutar ve sürekli gelişmelerine yönelik çalışmalara ağırlık verir.

4.2.1.2.Strateji ve Hedef Belirleme Bileşeninde Yer Alan İlkeler

6. İş Ortamının Analizi: İşletme, içinde bulunduğu iş ortamının risk profili üzerindeki olası etkilerini analiz eder.

7. Risk İştahını Tanımlama: İşletme, risk iştahını işletmede değer yaratma, yaratılan değeri koruma ve farkındalığını artırma bağlamında tanımlar.

8. Alternatif Stratejileri Değerlendirme: İşletme, alternatif stratejileri ve bu stratejilerin işletmenin risk profili üzerindeki potansiyel etkisilerini değerlendirir.

9. İş Hedeflerini Oluşturma: İşletme, stratejiyi destekleyen iş hedeflerini çeşitli seviyelerde oluştururken riskleri göz önünde bulundurur.

4.2.1.3.Performans Bileşeninde Yer Alan İlkeler

10. Risk Belirleme: İşletme, stratejisini ve iş hedeflerinin performansını etkileyen riskleri belirler.

11. Risk Ağırlığını Değerlendirme: İşletme, risk ağırlığını değerlendirir.

12. Risk Önceliklendirme: İşletme, risklere karşı tutumunu belirlemek için temel olarak riskleri önceliklendirir.

13. Risk Tutumu Gerçekleştirme: İşletme, risk tutumlarını tanımlar ve risklere karşı göstereceği tutumlara karar verir.

14. Portföy Bakış Açısı Geliştirme: İşletme, risklere ilişkin olarak risk portföyünü geliştirir ve değerlendirir.

4.2.1.4.Gözden Geçirme ve Düzeltme Bileşeninde Yer Alan İlkeler

15. Önemli Değişimleri Değerlendirme: İşletme, stratejisini ve hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilecek değişiklikleri belirler ve değerlendirir.

16. Risk ve Performansı Gözden Geçirme: İşletme, performans sonuçlarını gözden geçirir ve riskleri değerlendirir.

17. Kurumsal Risk Yönetimindeki İyileşmeleri Takip Etme: İşletme, kurumsal risk yönetiminde ortaya çıkan iyileşmeleri takip eder.

4.2.1.5. Bilgi, İletişim ve Raporlama Bileşeninde Yer Alan İlkeler

18. Bilgiyi ve Teknolojiyi Kullanma: İşletme, kurumsal risk yönetimini desteklemek için bilgi ve teknoloji sistemlerinden faydalanır.

19. Risk Bilgilerini İletme: İşletme, kurumsal risk yönetimini desteklemek için tüm iletişim kanallarını kullanır.

20. Risk, Kültür ve Performansa İlişkin Raporlama: İşletme; risk, kültür ve performans hakkında çeşitli düzeylerde ve işletme genelinde raporlar hazırlar.

Bileşenler ve ilkeler incelendiğinde güncellenen çerçevenin hem strateji belirleme sürecinde hem de işletmenin faaliyet performansında riskin göz önüne alınmasının önemini vurguladığı göze çarpmaktadır. Buna göre riskler strateji ve faaliyetlerin yürütülmesi ile iç içedir. Güncellenmiş çerçevenin ilk bölümünde, mevcut ve gelişen kurumsal risk yönetimi kavramları ve uygulamaları hakkında bir perspektif sunulmaktadır. İkinci bölümde ise, farklı bakış açıları ve çalışma yapılarını barındıracak şekilde stratejileri ve karar vermeyi güçlendiren beş adet kolay anlaşılır bileşen ve bu bileşenlerin çeşitli ilkeleri sunulmuştur. Kısacası, bu güncelleme (COSO, 2017):

- Stratejiyi belirlerken ve gerçekleştirirken kurumsal risk yönetiminin değerinin daha fazla anlaşılmasını sağlamaktadır.
- Performans hedeflerini geliştirmek ve riskin performans üzerindeki etkisini anlamak için performans ve kurumsal risk yönetimi arasındaki uyumun artırılması gerektiğini öne sürmektedir.
- Yönetim ve gözetime yönelik beklentileri karşılamaktadır.
- Piyasaların küreselleşmesini ve coğrafyalar arasında ortak bir yaklaşım uygulanmasının gereğini kabul etmektedir.
- İşletmelerde yaşanan yüksek iş karmaşıklığı bağlamında, hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması sürecinde riski farklı açılardan görmenin yeni yollarını sunmaktadır.

- Daha fazla paydaş şeffaflığına yönelik beklentileri karşılayabilmek için raporlamayı genişletmektedir.
- Gelişen teknolojileri ve karar verme sürecini desteklemek için verilerin ve analitik bilgilerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının tasarımında, uygulanmasında ve yürütülmesinde yer alan tüm yönetim seviyeleri için temel tanımları, bileşenleri ve ilkeleri belirlemektedir.

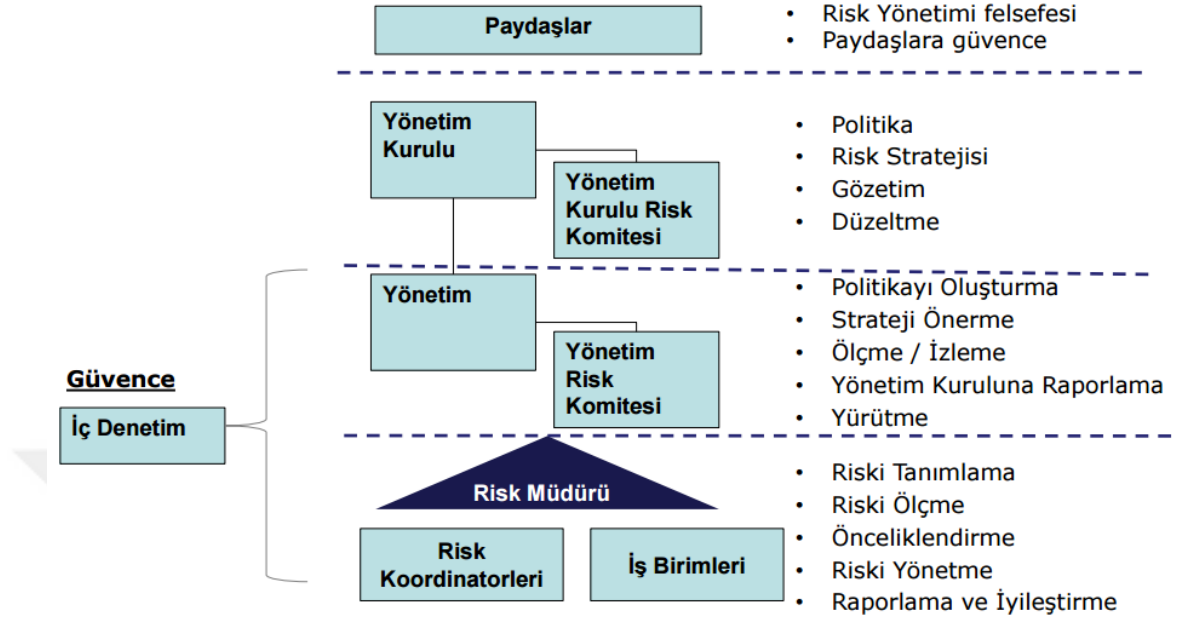
Kurumsal Risk Yönetimi- Strateji ve Performans ile Entegrasyonu raporu her ölçekteki işletmede yer alan yönetim kurulu ve yönetim için bir çerçeve sağlamaktadır. Normal iş akışında işletmelerde mevcut olan risk yönetim seviyesine dayanmaktadır. Ayrıca kurumsal risk yönetimi uygulamalarının entegrasyonunun işletmede büyümeyi hızlandırmaya ve performansını artırmaya nasıl yardımcı olduğunu göstermektedir. Rapor, stratejik karar vermeden performansa kadar uygulanabilecek ilkeleri de sıralamaktadır (COSO, 2017:1).

5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON YAPISI

Kurumsal risk yönetiminin bir işletmede tüm personel tarafından benimsenmesi başarı sağlanması için bir zorunluluktur. Bunun yanı sıra sistemde başarı için işletme yönetimine de şüphesiz önemli görevler düşmektedir. Bu anlamda yönetim, işletmenin değer yaratma zincirini sürekli olarak gözden geçirmek, işletmenin belirlediği risk iştahı çerçevesinde risk yönetiminin doğru bir şekilde uygulanmasına olanak vermek ve stratejik hedeflerin işletmeye ve işletmede risk alma profiline uygun olarak belirlenmesini sağlamak durumundadır (Göğüş, 2012: 47). Kurumsal risk yönetimi ne şekilde kurulmuş olursa olsun organizasyonel yapılanma karar alıcı, uygulayıcı, yönlendirici, kontrol edici ve uyarıcı unsurları içinde bulundurmalıdır (Topçu, 2010: 60).

Kurumsal risk yönetim sisteminin işletmelerde sağlıklı ve etkin olarak uygulanabilmesi için görev alması gereken birimler her işletme için farklılık gösterebilecektir. Şekil 7’de kurumsal risk yönetimi sürecinde Enerjisa’nın kurmuş olduğu organizasyonel yapı örnek olarak gösterilmektedir.

Enerjisa Kurumsal Risk Yönetimi – Organizasyonel Yapı



Kaynak: Öksüz, 2014.

Şekil 7. Enerjisa Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyonel Yapısı

İşletmeler arasında farklılık göstermesine rağmen kurumsal risk yönetim sisteminin organizasyon yapısında çoğunlukla yer alan birim ve sorumlular aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

5.1. YÖNETİM KURULU

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında işletme yönetimine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu anlamda işletme yönetiminin, işletmenin değer yaratma zincirini sürekli gözden geçirme, belirlenen risk iştahı kapsamında risk yönetiminin doğru olarak uygulanmasını sağlama, stratejik hedeflerin sağlıklı şekilde belirlenmesini temin etme gibi görevleri mevcuttur (Göğüş, 2012: 47).

İşletmelerde risklerin yönetilmesini sağlamaya yönelik olarak sorumluluk yönetim kurulundadır. Kurulun temel yükümlülüklerinden biri, risk yönetiminin güvence altına alınmasıdır. Risk yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine ve önemli risklerin kabul edilebilir bir seviyede yönetildiğine dair güvence sağlamak yönetim kurulunun görevidir (Matyjewicz ve D'arcangelo, 2004: 4). Ancak uygulamada yönetim kurulu, kurumsal risk yönetim sisteminin işleyişini, bu sistem kapsamındaki

faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan yönetime de devredebilir. Hatta kimi işletmelerde risk yönetim faaliyetlerini koordine eden ve ilgili projeleri yöneten ayrı bir fonksiyon da görev yapabilmektedir (Günbey, 2008: 45). Resmi ve belgelenmiş bir kurumsal risk yönetim sürecinin işletmede yürütülebilmesi için, sürecin işlerliği işletmede yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi tarafından zorunlu kılınmalıdır (Burnaby ve Hass, 2009: 541).

Kurumsal risk yönetim sisteminin işletmede sahibi yönetimdir. Üst yönetimin desteği alınmadığı takdirde kurumsal risk yönetim sisteminin işlerliğinin devamını sağlamak mümkün değildir. Bu nedenle sistemin kurulması ve sürdürülmesinde en büyük rol üst yönetime ve yönetim kuruluna aittir.

5.2. RİSK YÖNETİM KOMİTESİ

Kurumsal risk yönetimi entegre bir risk organizasyon yapısını gerektirmektedir. Bu durum, genellikle işletmenin genel müdürüne ve Yönetim Kurulu'na rapor veren merkezi bir risk yönetim biriminin kurulması anlamına gelmektedir (Lam, 2003: 45).

Kurumsal risk yönetim sisteminin uygulandığı işletmelerde risklerin neden olduğu kayıp olasılıklarının artma durumu söz konusu olduğunda erken uyarı sisteminin devreye girerek ilgili birimlerin haberdar edildiği bir sistemin yerleşmiş olması beklenir. Bu ihtiyaca yönelik olarak işletme içerisinde risk yönetim komitelerinin oluşturulması önemlidir. Risk yönetim komitesi, işletmede risk yönetim kültürünü oluşturarak işletme genelinde benimsenmesine yönelik liderlik yapmalıdır. İlave risk yönetim biriminin kurulmuş olması, işletmede farklı projelerde risk yönetimi açısından edinilen deneyimlerin diğer projelere aktarılmasında da faydalı olacaktır. Risk yönetim komitesinin kurulmaması durumunda ise, risk yönetim departmanı direkt olarak genel müdüre veya finans direktörüne bağlı olabilir. (Topçu, 2010: 60).

İşletmede risk yönetim biriminin, risk yönetimi konusunda bilgi sahibi ve tecrübeli, uzman kişilerden oluşması ve aşağıdaki sorumlulukları üstlenmesi beklenir (Kızılböğü, 2013: 215):

- İşletmede ortak bir risk dilinin yerleşmesine imkan sağlamak,
- İşletmede risk konusu ile ilgili olarak farkındalık eğitimleri düzenlemek
- Risk yönetiminde yer alan risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi, risklere karşı stratejilerin belirlenmesi, izleme ve raporlama süreçlerinde etkin olarak rol almak,

- Risk yönetimi ile ilgili konularda işletme içerisinde etkin danışmanlık hizmeti sunmak,
- İşletme içinde risk yönetimi konusunda sağlıklı işleyen bir iletişim ağı kurmak ve yürütmek.

TTK' nın 378. maddesinde pay senetleri borsada işlem gören işletmeler “riskin erken teşhisi ve yönetimine” ilişkin uzman bir komite oluşturmak ile yükümlü kılınmıştır. Kanun maddesi incelendiğinde, pay senedi borsada işlem görmeyen işletmeler için risk yönetim sistemi ve risk komitesi kurma zorunluluğunun bulunmadığı anlaşılmaktadır. Söz konusu maddenin detaylarına çalışmada riskin erken saptanması ve yönetimi başlığında yer verilmiştir.

Riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesi işletmenin karşı karşıya kalacağı risklere odaklanan ve sorumluluk sisteminin merkezinde konumlanan bir komitedir. Söz konusu komite geleceğin yorumlanması ile ilgilenmektedir. Komitenin amacı, işletme yönetim ve genel kurulunun işletmenin varlığını, devamlılığını ve geleceğini tehlikeye atabilecek devamlı riskler konusunda uyararak ve söz konusu organların gereken önlemleri alabilmesini sağlamaktır (TTK, m.378 Gerekeçesi'nden aktaran Köksal, 2013: 319).

5.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİCİSİ

İşletmelerde Kurumsal Risk Yöneticisi⁹ (CRO-Chief Risk Officer), etkili ve tüm risk unsurlarını içeren bir kurumsal risk yönetimi stratejisinin işletmede geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu olan kişidir (Lam, 2003: 49).

Saka (2008), işletmelerde kurumsal risk yönetiminin risk yönetim sürecinde üstlendiği görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- “Risk Yönetim Kültürü” kavramının işletme genelinde geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmak.
- Özellikle kritik risklerin işletmede karar alıcılar tarafından etkin olarak belirlenmesini ve yönetimini sağlamak.

⁹ “Chief Risk Officer” ifadesinin kimi zaman “Risk Birimi Yöneticisi, Risk İdarecisi ya a Risk Uzmanı” olarak da Türkçe’ye çevrildiğine rastlanmıştır. Ancak konuyla ilgisi açısından bu çalışmada “Kurumsal Risk Yöneticisi” ifadesi tercih edilmiştir.

- İşletmenin karşı karşıya olduğu risklerin tüm karar alıcılar ve faaliyette bulunan kişiler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak.
- İşletmede yer alan her düzeydeki yöneticilerin “beklenen getiri oranı ve alınan risk” ilişkisini göz önünde bulundurarak karar almalarını sağlamak ve bu kararlarla bağlantılı olan performans ölçümünün işletme tarafından etkin olarak izlenmesini sağlamak.
- İşletmede risk yönetimi konusunda etkin bir raporlama ve sağlıklı işleyen bir bilgi akışı sistemini kurmak ve sürdürülmesini sağlamak.
- Kurumsal risk yönetim sisteminin, proaktif bir süreç olarak işletme kültürü ile entegre olmasını sağlamak. Bu sayede sistemin, işletmede stratejik planlama, iş planlamaları ve operasyonel yönetim süreçlerinde rol almasını sağlamak.

İyi bir kurumsal risk yöneticisinin beş noktada üstün yetenekli olması beklenir. Bunlardan ilki, kurumsal risk yöneticisi işletmeye ihtiyaca uygun risk uzmanlarını alma konusunda liderlik yeteneğine sahip olmalıdır. İkincisi, işletmenin çeşitli birimlerinden zaman zaman risk yönetim sistemine karşı oluşması muhtemel doğal direncin kırılması konusunda ikna yeteneği güçlü olmalıdır. Üçüncüsü, kurumsal risk yöneticisi işletmenin üne dayalı olan ve finansal varlıklarını koruyacak idareyi oluşturabilmelidir. Dördüncüsü, iyi bir kurumsal risk yöneticisi stratejik, operasyonel, finansal risklerde ve pazar risklerinde teknik beceriye sahip olmalıdır. Beşincisi, işletmenin üst yönetim ve yönetim kuruluyla etkin iletişim kurarak yöneticilerin işlerinde risk yönetimini gerçekleştirmelerine yardımcı olma konusunda danışmanlık yeteneğini kullanabilmelidir (Lam, 2003: 51).

5.4. FİNANSAL YÖNETİCİLER

Finansal yöneticiler, işletmelerde bütçe ve planların hazırlanmasında rol almakta ve işletme performansını, çoğunlukla operasyonel yön ile yasal prosedürlere uygunluk ve raporlama yönünden izleyerek analiz etmektedirler. Faaliyetleri ile tüm iş birimlerini etkileyen finansal yöneticilerin çalışmaları şüphesiz işletmede kurulu kurumsal risk yönetim sistemi için de ayrı bir önem arz etmektedir. Finansal süreçlerde yer alan diğer yöneticiler, yönetimin kurumsal risk yönetimi uygulamalarının merkezindedir. Bu yöneticiler, hatalı raporlama yapılmasının engellenmesinde ya da yapılan hataların

ortaya çıkarılmasında önemli rol oynarlar. Buna ilave olarak işletmede raporlama sistemlerinin planlanması ve izlenmesini de etkilerler (Yılmaz, 2007: 137).

5.5. İÇ DENETÇİLER

İç denetçiler, genel anlamda işletmede, işletme yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını etkin olarak yürütebilmeleri için yönetime destek veren, kurmay görevi üstlenen kişilerdir. İç denetçiler işletmede “İç Denetim Birimi”nin üyesi durumundadırlar (Yurtsever, 2008: 11).

Esasen iç denetim, işletmenin risk yönetiminden sorumlu birim değildir. İç denetçi, işletmede hiçbir zaman bağımsızlığını ve tarafsızlığını tehlikeye atabilecek herhangi bir risk yönetim sorumluluğunu üstlenmemeli ve risk yönetimi faaliyetine karışmamalıdır (Kampata, 2015). İşletme, kendi içinde bir risk yönetim süreci ve yapısı oluşturmamış ise iç denetçi, böyle bir durumda sürecin oluşturulmasına dair önerileriyle beraber bu konuyu işletme yönetiminin ele almasını dikkatine sunmalıdır. Yürütülecek denetim faaliyetinin risk yönetim sürecinde oynayacağı role ilişkin yönetimin, denetim komitesinin ve yönetim kurulunun talimat ve görüşleri iç denetçi tarafından alınmalıdır. Risk yönetim sürecinin geliştirilmesi sürecinde ve yönetiminde etkin rol oynamak “risklerin sorumluluğunu üstlenmek” ile aynı anlamda değildir. Risk yönetim süreci olmayan işletmelerde iç denetimin rolü “risklerin sorumluluğunu üstlenmek” olmamalıdır (Akçay, 2011: 39-40).

Bağımsız ve tarafsız olma iç denetim faaliyetlerinin önemli unsurlarıdır. Bu anlamda iç denetçi, risk değerlendirme sürecinde işletmeye danışmanlık ve güvence hizmeti verebilir (Pehlivanlı, 2010: 84).

İç denetçiler işletmeye risk yönetimi ile ilgili olarak üç alanda güvence sağlamaktadırlar. Bu üç alana göre iç denetçiler (IIA, 2009: 3);

- Risk yönetimi süreçlerinin, hem tasarımları hakkında hem de işletmede ne derece iyi çalıştıkları hakkında
- İşletmede “anahtar” olarak belirlenen risklerin yönetimi ve bu risklere yönelik gerçekleştirilen risk tutumlarının ve yapılan kontrollerin etkinliği hakkında ve

- Güvenilir ve kurallara uygun şekilde risklerin değerlendirilmesi, risk ve kontrol durumlarının raporlanması hakkında işletmeye güvence verir konumdadırlar.

6. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Bir işletme geçmişte hiç zarara uğramamış ya da belirgin bir riske maruz kalmamış olabilir. Buna rağmen yönetim kurulu yüksek risklere yol açabilecek olaylar konusunda "kendi işletmelerinde gerçekleşmeyeceği" algısını hiçbir zaman benimsememelidir. Bir işletme sağlam bir stratejiye, yetenekli çalışanlara, düzgün işleyen iş süreçlerine ve güvenilir bir teknolojiye sahip olsa bile diğer her işletme gibi zamanla bazı risklere karşı açık olabilir ve dolayısıyla etkin olarak çalışan bir kurumsal risk yönetim sürecine ihtiyaç duymaktadır (COSO, 2004: 29).

İşletmelerde kurumsal risk yönetimi sürecine göre oluşturulacak uygulama modeli, işletmenin dış çevresi, faaliyette bulunduğu endüstri kolu, faaliyetleri, organizasyonel yapısı, büyüklüğü, teknik alt yapısı, sahip olduğu yönetim ve insan kaynakları politikaları gibi faktörler ile yakından bağlantılıdır. Dolayısıyla her işletme kendi yapısına en uygun modeli oluşturacak ve uygulanan modeller işletmeden işletmeye farklılık gösterir nitelikte olacaktır. Kurumsal risk yönetimini uygulayacak işletmelerin uluslararası örgütler tarafından rehber niteliğinde hazırlanmış olan örnek kurumsal risk yönetim yapılarını kendi işletmelerine uyumlaştırarak kullanmaları sistemin başarısı açısından önemlidir. Bu gerçeklikten hareketle işletmelerin risklerini belirlemek ve yönetmek için uygulayacağı kurumsal risk yönetim sürecinin adımları, konu ile ilgili kaynaklardan detaylı bir şekilde incelenmiştir. Detaylı incelemenin ardından adımlar çeşitli kaynaklardan derlenmiştir.

Tablo 8. Kurumsal Risk Yönetim Sürecinin Adımları

Kurumsal Risk Yönetim Sürecinin Adımları							
ADIMLAR	Saka (2008)	Güneş (2009)	Derici* (2013)	Arslan (2008)	Ekici (2015)	Günbey** Dönüşüm Süreci (2008)	Sarpkaya** Dönüşüm Süreci (2012)
Dış Unsurların Belirlenmesi	✓	X	✓	X	X	X	X
İç Unsurların Belirlenmesi	✓	X	✓	X	✓	X	X
Hedeflerin Belirlenmesi	X	X	✓	X	✓	✓	✓
KRY Çerçevesinin (Altyapısının) Oluşturulması	✓	X	✓	X	✓	X	X
Risk İştahının Belirlenmesi	✓	X	✓	X	✓	X	X
Risklerin Belirlenmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risklerin Önceliklendirilmesi	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
Risk Yönetim Stratejilerinin Seçimi	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
Bilgi ve İletişim	X	✓	✓	X	✓	✓	✓
Sürekli İzleme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* Yazar, kurumsal risk yönetimi unsurlarının uygulanmasına yönelik örnek bir iş planı hazırlamıştır. İş planında yer alan adımlar, bu çalışmada yer alan adımlar ile kavramsal yönden benzerlik göstermekle birlikte adımların içerikleri ve sıralamalarında bir takım farklılıklar söz konusudur.

** Yazar adımları “Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci” olarak ifade etmiştir.

Tablo 8. Kurumsal Risk Yönetim Sürecinin Adımları (Devamı)

Kurumsal Risk Yönetim Sürecinin Adımları							
ADIMLAR	Topçu (2010)	Emhan ^{***} (2009)	Olson ve Wu (2015)	Duran (2013)	Akçay (2011)	Marchetti (2012)	TÜSİAD (2008)
Dış Unsurların Belirlenmesi	X	X	X	X	X	X	X
İç Unsurların Belirlenmesi	X	X	X	X	X	✓	X
Hedeflerin Belirlenmesi	X	X	X	X	X	✓	X
KRY Çerçevesinin (Altyapısının) Oluşturulması	✓	X	X	X	X	X	X
Risk İştahının Belirlenmesi	✓	X	X	X	X	✓	X
Risklerin Belirlenmesi	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risklerin Önceliklendirilmesi	✓	✓	X	X	✓	X	✓
Risk Yönetim Stratejilerinin Seçimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bilgi ve İletişim	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Sürekli İzleme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

^{***} Yazar, çalışmasında riskleri “Çok önemli, önemli ve önemsiz” olarak sıralamıştır. Bu sıralama tabloda “Risklerin Önceliklendirilmesi” başlığında ele alınmıştır.

Tablo 8 ve devamı incelendiğinde sürecin ana hatlarının benzer olmasıyla birlikte her kaynakta başlıkların birebir aynı olmadığı görülmektedir. Bu durumun yukarıda bahsedilen kurumsal risk yönetimi sistemine ait genel kesin bir yapının var olmamasından, işletme yapılarının farklı olmasından ve her araştırmacının kurumsal risk yönetim sürecinin yapısına kendi yorumu ile yaklaşmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durumla birlikte bazı çalışmalarda (Günbey, 2008; Sarpkaya, 2012) kurumsal risk yönetim sürecinden “dönüşüm süreci” olarak bahsedildiğine de rastlanmıştır. Dönüşüm süreci ifadesi ile kastedilen işletmelerin risklerinin bağımsız olarak görüldüğü ve bu şekilde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, risklerin tüm işletmede bir bütün şeklinde ele alınarak yönetildiği kurumsal risk yönetimi anlayışına geçiş sürecidir (Günbey, 2008: 94-95). Ancak dönüşüm süreci adımları ile bu çalışmada açıklanacak olan kurumsal risk yönetim sürecinin adımları çoğunlukla benzerlik gösterdiğinden sadece dönüşüm süreci kavramı ile ne ifade edilmek istendiğinden bahsedilmiştir. Esasen dönüşüm süreci adımlarında hedeflerin belirlenmesi, mevcut durumun analiz edilmesi, hedef yapının tespiti, fark analizi ve planlama ile dönüşüm sürecinin uygulanması adımları söz konusudur (TÜSİAD, 2008; Güneş, 2009).

Olson ve Wu (2015:7) ise, kurumsal risk yönetim sürecinden bahsederken risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, risk tutumlarının belirlenmesi, sürekli izleme ve raporlama adımlarına ek olarak “kontrollerin belirlenmesi” adımına da yer vermiştir. Kontrollerin belirlenmesi aşaması daha çok risklerin etkili bir şekilde ele alındığı ve en uygun ve etkin tutumunun saptanması için yapılması gereken kontrollerin belirlendiği aşama olarak ifade edilmiştir.

Kurumsal risk yönetim süreci ile aşağıda yer alan beş temel soruya doğru ve etkin yanıtların alınmasına fayda sağlamak amaçlanmaktadır. Bu sorular şunlardır (TÜSİAD, 2008: 52):

- *İşletmede risklerin neler olduğu gerçekten biliniyor mu?*
- *Bu riskleri etkin bir şekilde yöneterek, risk / kazanç dengesi lehde kullanılabilir mi?*
- *Riskler için uygun kontroller var mı?*
- *Kontroller etkili bir biçimde çalışıyor mu?*

- *Hangi kontroller iyileştirilmek / geliştirilmek zorundadır?*

Kurumsal risk yönetim süreci, işletmeler için kurumsal risk yönetim sisteminin genel çerçevesini meydana getiren unsurları içermektedir. Süreç ifadesi, bu yapısı sayesinde işletmelerde kurulacak olan kurumsal risk yönetim sistemi için ana kuralları ve anlayışı gösteren bir rehber özelliğindedir. Bu yaklaşım işletmeler için genel kullanıma uygun olmakla birlikte özellikle belirli bir sektöre hitap etmemektedir. Kurumsal risk yönetim sistemlerinin tasarımları ve uygulanma biçimleri işletmelerin hedeflerine, ihtiyaçlarına, ürün ve hizmet çeşitliliğine, faaliyet süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterecektir (TÜSİAD, 2008: 52).

Tablo 8'de belirtilen çeşitli kaynaklardan hareketle bu çalışmada açıklanacak kurumsal risk yönetim sürecinin adımları alt başlıklarda detaylandırılmaktadır. Çalışmada açıklanacak adımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Dış Unsurların Belirlenmesi
- İç Unsurların Belirlenmesi
 - Vizyon ve Misyon Hakkında Bilgi Sahibi Olma
 - Mevcut Risk Yönetim Sisteminin Durumunun İncelenmesi (Durum Analizi)
- Hedeflerin Belirlenmesi
- Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesinin Oluşturulması
- Risk İştahının Belirlenmesi
- Risklerin Belirlenmesi
- Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi
 - Risk Matrisi
- Risklerin Önceliklendirilmesi
- Risk Yönetim Stratejilerinin Seçilmesi
- Bilgi ve İletişim
- Sürekli İzleme

6.1. DIŞ UNURLARIN BELİRLENMESİ

İŞletmenin faaliyetinde bulunduğu politik, kültürel, finansal ve sosyal çevre ile rekabet çevresi ve bunlara ilave olarak kritik iş unsurları ile dış paydaşlar işletme için dış unsurları oluşturmaktadır. Dış unsurların belirlenmesi, işletmenin çevresinde yer alan fırsat ve tehditleri belirlemesi bakımından önem taşımaktadır (Saka, 2008). Uygulanacak SWOT analizi ile işletmenin çevresinde kontrolü dışında gelişen fırsat ve tehditler incelenebilecektir. Böylelikle dış unsurlardan gelebilecek riskler de önceden tahmin edilebilecektir. Dış unsurların kapsamında, parlamento, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, medya, uluslar arası taahhütler, ekonomik ve siyasi dalgalanmalar gibi yönetimin önemli olduğuna inandığı ve işletme faaliyetlerini etkileyen tüm ilişkiler sayılabilmektedir (Derici, 2015: 35).

Uşul ve Mizrahi (2016: 26) işletmenin dış unsurlarını Şu şekilde sıralamıştır;

- Genel ekonomik durum,
- Faiz oranları,
- Enflasyon oranı,
- Döviz kurları,
- Politik yapı,
- İşletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı,
- Müşteri tercihlerindeki değişim,
- Devletin işletmenin içinde bulunduğu sektöre verdiği önem, teşvik ve vergi indirimi,
- İşletmenin içinde bulunduğu endüstriye girişin izine tabi olup olmaması,
- Olumsuz bir durumda endüstrinin etkilenme oranı,
- Değişen teknolojinin endüstriyi etkileme durumu,
- Endüstriye uygun muhasebe sisteminin olup olmaması,
- Endüstride bilgilerin işletmeler arasında paylaşılma alışkanlığı.

Rekabet faktörü de yukarıda sayılan unsurlara ilave edilebilecek bir dış unsur olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Rakip işletme faaliyetleri, işletmelerde çalışanlar ve ciro açısından bakıldığında ciddi bir risk unsuru olma özelliği taşıyabilmektedir. Yetiştirilmiş,

eğitlimli bir çalışanın rakip işletmeye transferinin söz konusu olması, işletmenin yetenekli personelini istihdam edememesi nedeniyle işgücü kaybına, işletmenin gizli olabilecek politika ve prosedürlerinin dışarı aktarılmasına ve hatta uzun vadede işletmenin ciro kayıplarına sebebiyet verebilmektedir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği alanlarda ortaya çıkabilecek yol çalışmaları da tıpkı rekabet unsuru gibi risk unsuru olma özelliği taşımaktadır. Uzun bir süreyi kapsayan ya da beklenmedik şekilde ortaya çıkan yol çalışmaları, müşterilerin ya da tedarikçilerin işletmeye ulaşamamasına ve satışlarda dalgalanmalara neden olabilmektedir.

Ortaya çıkan oloğanst doğa olayları (deprem, kuvvetli yağış vb.) da işletmeler için kontrol edemedikleri dış unsurları oluşturmaktadır. Yaşanan olumsuz doğa olayları işletmelerin tedarik zincirlerinin sıkıntıya girmesine, ürün ya da hizmetlerinin satılamamasına, müşteri kayıplarına ve satışların düşmesine, pazar paylarının kaybedilmesine neden olabilmektedir. İşletmelerin söz konusu dış unsurlar ortaya çıktığında vakit geçirmeden önlem almaları, koşulları kendilerine risk oluşturmayacak ya da düşük risk etkisi oluşturacak şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Yürütülen kurumsal risk yönetim sisteminin işletmede çoğunlukla işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen ve dış unsurlardan kaynaklanan durum ya da olayları kesin olarak engellemesi söz konusu değildir. Ancak etkin işleyen bir kurumsal risk yönetim sistemi dış unsur kaynaklı durumlar karşısında işletmede yönetim cephesinde daha sağlıklı ve isabetli kararlar alınabilme ihtimalini arttırabilir. Bu nedenle kurumsal risk yönetim sürecinin ilk adımlarında dış unsurların belirlenmesi başarı için önemlidir.

6.2. İ UNSURLARIN BELİRLENMESİ

Kurumsal risk yönetim sisteminin işletmelerde kurulabilmesi için işletmenin faaliyet türü, faaliyet alanı, etik değerleri, insan kaynakları politikaları, organizasyonel yapısı, yönetim anlayışı gibi konular hakkında geniş bilgiye sahip olunması gereklidir. İşletmenin i ortamının tespiti yönetimin tutum ve davranışlarının anlaşılmasını sağlar. Kurum her yönüyle kendisini tanımalıdır (Kızılboğa, 2013: 204). İşletmenin her yönüyle kendisini tanıması güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak güçlü yönlerini korumaya zayıf yönlerini ise geliştirmeye çalışması açısından önem taşımaktadır.

Usul ve Mizrahi (2016: 26-27) işletmenin iç unsurlarını şu şekilde sıralamıştır;

- İşletme sahiplerinin işletmeyle ilgilenme derecesi,
- İşletmenin organizasyon yapısı,
- İşletme yönetiminin çalışanlar ve paydaşlarla haberleşme düzeyi ve haberleşme sistemi,
- İşletme müşterilerinin coğrafi olarak dağılımı ve segmentasyonu,
- İşletmenin üretim yapma olanakları, depoları ve stokları,
- İşletmenin finansal yapısı, varlık edinim stratejileri ve yatırım politikaları,
- İşletmenin faaliyet alanı, gelir kaynakları, çıktıları, pazarlama yapısı ve üretim özellikleri,
- Çalışanların yetenekleri ve atanma yöntemleri,
- İşletmenin iç kontrol yapısı,
- Yönetimin amaçları, felsefesi ve yaklaşımları.

İç unsurlar, kurumsal risk yönetim sisteminin kurgulanması için bir temel oluşturmaktadır. Bu alandaki unsurlar bir işletmenin risk yönetimiyle ilgili tarzına da yön vermektedir. İşletme içi unsurlar; işletmelerde hazırlanan iş planı yapısını, hedef belirleme ve risklerin belirlenerek değerlendirilme sürecini etkiler. Aynı zamanda kontrol faaliyetlerinin tasarımı ve uygulanması ile kurum içi iletişim ve izleme faaliyetleriyle de yakından ilgilidir (Marchetti, 2012: 32).

6.2.1. Vizyon ve Misyon Hakkında Bilgi Sahibi Olma

İşletme kendisini tanımasının ardından vizyon ve misyonunu belirlemelidir. Eğer bunlar belirlenmemiş ya da yanlış ve eksik bir şekilde belirlenmiş ise gereken düzeltmeler yapılmalıdır. Vizyon ve misyon işletme için kurumsal kimliğinin meydana gelmesinde somut adımlardır. Vizyon ve misyonun belirlenerek tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi gereklidir. Vizyon ve misyonun işletmede belirlenmesi kurumsal risk yönetim sisteminin işletmeye yerleştirilmesini de kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır (Kızılböğâ, 2013: 204).

Vizyon en geniş ifade ile “*geleceğin resmi*”dir. Vizyon, bir işletmenin değerlerinin ve amaçlarının en temel ifadesi olarak kabul edilmektedir ve işletmenin geleceği için bir yol haritası sunmalıdır (Kılıç, 2010: 89).

Misyon ise, en genel ifade ile işletmenin “*var oluş amacı*”dır. Misyon kavramı işletmenin şu anda neden var olduğunu belirtir (Kılıç, 2010: 91). Yönetim, yönetim kurulu gözetimi ve onayıyla birlikte, işletmenin misyonu tanımlanır. İşletme misyonun tanımlanması, işletmenin sahipleri ve hissedarları için işletmede nasıl değer yaratılacağına belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Marchetti, 2012: 37).

6.2.2. Mevcut Risk Yönetim Sisteminin Durumunun İncelenmesi

İşletmenin mevcut durumdaki risk yönetim alt yapısını detaylı olarak analiz etmesi, işletmenin karşı karşıya kaldığı risklere yönelik oluşturduğu sistemi ve sistemin performansını anlayabilmek için önemlidir. Mevcut durum analizi hali hazırda işletmenin karşılamak durumunda kaldığı risklere yönelik nasıl bir durumda olduğunu ifade eder. (Arslan, 2008: 53). Mevcut sistemde risk yönetim sürecinde kullanılan araçlar, yapılan uygulamalar incelenmeli, sürecin söz konusu olan kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenmelidir (Günbey, 2008: 98).

İşletmede kurumsal risk yönetim sistemi bulunmayıp yalnızca bir birim ya da bölümde dahi risk yönetim sistemi uygulanıyorsa bile buradan sağlanacak veriler analiz edilmelidir. İşletmede hali hazırda yürütülen bir risk yönetim sistemi söz konusu ise mevcut durumun incelenmesi ve yapılan incelemenin ardından eksikliklerin tespit edilmesi, sağlıklı bir kurumsal risk yönetim sisteminin işletmeye yerleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

6.3. HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Hedeflerin belirlenmesi adımı, kurumsal risk yönetimi perspektifinden bakıldığında genel işletme stratejileri ve kurumsal risk alma profili olmak üzere iki başlık altında incelenmelidir. İşletmelerin öncelikle mevcut konularını, hedeflerini ve bu hedeflerine ulaşabilmek için neler yapması gerektiğini tanımlayan bir işletme stratejisi ve politikası olmak zorundadır. İşletme stratejisinin bilinmediği bir durumda, işletmede kurumsal risk alma profilinin uygunluğundan bahsetmek ve bu profili değerlendirmek söz konusu olamamaktadır. İşletme stratejileri ve kurumsal risk alma profilleri birbirleri ile uyumlu

birbirlerinden etkilenen ancak birinin diğersinin bir sonucu olarak algılanmaması gereken kavramlardır Bu iki kavramı net olarak bilinmesi işletme için önemlidir. Zira bir işletmenin hedefleri ve belirlenen stratejilerinin varlığı, işletmenin hissedar değeri oluşturma ve risk yönetimi uygulamalarına zemin olacak iş modelinin belirlenmesine katkıda bulunacaktır (TÜSİAD, 2008: 34).

Kurumsal risk alma isteği profili ise, esas olarak riskin yönetilmesi ile doğrudan ilgili olmayıp işletmenin hangi riskleri ne ölçüde almak istediğine cevap aramaktadır. İşletme içerisindeki tüm kurumsal risk yönetimi faaliyetleri kurumsal risk alma profili ile uyum içerisinde olmak durumundadır. Zira kurumsal risk yönetim sisteminin temel varoluş nedenlerinden biri de, kurumsal risk alma profilinin işletmenin tüm birimleri tarafından doğru olarak anlaşıldığı ve ilgili tüm faaliyetlerde söz konusu profile uygun kararların alındığı konusunda üst yönetime ve yönetim kuruluna makul derecede güvence vermektir (TÜSİAD, 2008: 34-35).

Kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmede yürütülmesi sayesinde başarılması istenen hedefler ortaya konmalıdır (Kızılboğa, 2013: 209). COSO'nun kurumsal risk yönetimi modelini oluşturan bileşenlerinde bahsedildiği üzere hedefler dört kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar; (1) işletmenin üst düzey hedeflerini oluşturan stratejik hedefler, (2) işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayan operasyonel hedefler, (3) yönetimin karar alma ile işletme faaliyet ve performansını izleme süreçlerini destekleyen yönetimin amacına uygun gereken bilgileri doğru ve eksiksiz şekilde sağlamasına destek olan güvenilir raporlama hedefleri ve (4) yürürlükteki kanun ve yönetmelikler ile işletmenin içinde bulunduğu pazar şartları, fiyatlandırma politikaları, vergilendirme, çevrenin korunması, çalışan refah düzeyi ya da uluslararası ticaret kuralları ile ilgili olabilecek düzenlemelere uygun faaliyette bulunmaya yönelik olan uygunluk hedefleridir (COSO, 2004: 37). İşletme hedeflerinin bu şekilde sınıflandırılması kurumsal risk yönetiminin farklı açılardan ele alınabilmesine imkân sağlar (Ekici, 2015: 92-93). Stratejik, operasyonel, raporlama ve mevzuata uygunluk olmak üzere dört kategoriye ayrılan işletme hedefleri belirlendikten sonra söz konusu hedeflere ulaşabilmek için işletmede yapılacak faaliyetler ve alınacak kararlar belirli aralıklarla kontrol edilmelidir. Burada önemli olan nokta, özellikle stratejik ve operasyonel hedefler

konusunda olmaktadır. Çünkü işletmenin belirlediği stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşılması durumu her zaman tamamıyla işletmenin kontrolünde olmamaktadır. Kurumsal risk yönetimi bu hususta işletme yönetimine işletmenin, belirlemiş olduğu hedeflerinin neresinde bulunduğu ile ilgili olarak zamanında ve doğru bilgi sağlayacağına dair makul bir oranda güvence vermektedir (Günbey, 2008: 97).

İşletmede kurumsal risk yönetim sisteminin tasarımını ve geliştirilmesini kolaylaştırmak için açıkça belgelenmiş bir strateji ve ilgili hedefler gereklidir. Bu bilgi ve rehberliklerin olmaması önerilen kurumsal risk yönetim sistemini geliştirme prosedürünü takip etmeyi imkansız hale getirmektedir. Dolayısıyla, bu adım süreç için çok önemlidir. Hedeflerin oluşturulması, kurumsal risk yönetiminde risk belirleme, risk analizi ve risk yönetimiyle devam eden müteakip sistem aşamaları için bir ön şart niteliğindedir. Yönetim, işletmede stratejik hedefleri belirler. Strateji ve operasyonları, raporlamayı ve uygunluk hedeflerini tanımlar. Stratejik hedefler, işletmenin misyonunu ve amaçlarını destekleyen hedeflerdir. Bu hedefler çalışanlara sunulmalı, anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışanlar işletmenin hedefleri ile rolleri ve sorumlulukları arasındaki ilişkiden haberdar olmalıdır (Marchetti, 2012: 36-37). Ayrıca hedeflerin belirlenmesi sürecinde işletme stratejileri- risk iştahı ve bunların işletme vizyonu ve misyonu ile olan ilişkileri de dikkate alınmalıdır. İşletmenin alt bölümleri için geçerli olan hedefler, işletmenin stratejik hedefleriyle bütünleşik şekilde belirlenmeli ve dokümente edilmelidir (Ekici, 2015: 93). Örneğin hedef kategorilerinden biri olan güvenilir raporlama sayesinde işletmenin hedefleri ile mevcut durumu arasındaki bağlantı sağlıklı bir şekilde öğrenilerek gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanabilmektedir.

6.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİM ÇERÇEVESİNİN OLUŞTURULMASI

Kurumsal risk yönetim süreci farklı görev ve sorumluluklara sahip olan birçok farklı kişi tarafından yürütülür. Yönetim kurulu (gerek doğrudan gerekse diğer komiteler aracılığı ile), yöneticiler, iç denetçiler ve diğer birim çalışanları süreçte yer almaktadırlar. Kurumsal risk yönetim sisteminin işletmede yürütülmesinde çalışanların sistem kapsamındaki rol ve sorumluluklarının, yetkilerinin belirlenebilmesi amacıyla kurumsal risk yönetimi organizasyon yapısının oluşturulması ve dokümente edilmesi gereklidir (Ekici, 2015: 152).

Organizasyon yapısında yönetim kurulunun, kurumsal risk yönetim komitesinin, risk yöneticilerinin ve finansal yöneticilerin, iç denetçilerin görev ve sorumlulukları belirlenmiş olmalı, ayrıca tüm çalışanların üstlenmesi gereken roller işletme yönetimi tarafından detaylı olarak çalışanlara aktarılmış olmalıdır.

İşletme üst yönetiminin farkındalığı, risk yönetimine olan inancı ve desteği olmaz ise risk yönetiminin işletme içerisinde benimsenmesinden ve başarısından bahsetmek mümkün değildir. Buna ilave olarak yönetim kurulunun talep etmesi ve üst yönetimin desteği ile yürütülecek olan risk yönetim faaliyetlerinin işletme içerisinde mutlaka bir sorumlusu da bulunmalıdır. Sorumluluk, risk yönetim faaliyetlerinin daha sistematik ve planlı ilerlemesini sağlamaktadır. Risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonu için işletmede bir birim görevlendirilmelidir. Bu birim, ayrı bir risk yönetim birimi şeklinde kurulabileceği gibi kalite birimi, stratejik yönetim ya da planlamadan sorumlu olan bir birim de olabilir. Birimin sorumluluk alanları belirlenerek, faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmesi için gereken insan kaynağı ve mali destek de sağlanmış olmalıdır. Kurumsal risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonundan söz konusu birimin sorumlu olduğu yazılı düzenlemelerde de yer almalı ve tüm işletme çalışanları da bu konuda haberdar edilmelidir (Kaya, 2015: 326-327). Her ne kadar işletme içerisinde bazı birimler kurumsal risk yönetim süreci ile daha yakından ilgili olduklarından daha fazla rol ve sorumluluğa sahip olsalar da genel itibariyle işletme içerisinde çalışan her birey bu sürece bir şekilde katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sürecin sağlıklı işleminde tüm çalışanların sorumluluk sahibi olması gerektiği de düşünülmektedir.

Bazı işletmelerde risk yönetim sorumluluğunda yalnızca bir kişi bulunurken, bazı işletmeler büyük bir ekip çalıştırmaktadır. Her iki yaklaşımın da farklı avantajları söz konusudur. Büyükbir ekipte, daha fazla kaynak ve çalışan yapılacak olan risk yönetim faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, daha küçük bir kurumsal risk yönetim ekibi, iş birimlerini, yönetimi ve çalışanları daha yüksek düzeyde özveride bulunmaya, risk yönetim faaliyetlerine katılma konusunda ve faaliyetler hakkında bilgi paylaşımında daha fazla sorumluluk almaya ve risk yönetim faaliyetlerini daha çok sahiplenmeye teşvik edebilmektedir. Bu anlamda kurumsal risk yönetim altyapısını oluştururken genel yaklaşım, yapılacak risk atölyelerini kolaylaştırmak, yöneticilerin ve iş birimlerinin riskleri

anlamasına yardımcı olmak, işletme genelinde gerekli verileri toplamak ve riskleri üst düzey yöneticilere ve yönetim kuruluna raporlamaya yardımcı olmak için kurumsal risk yönetimi ekibinde makul bir sayıda çalışanın görevlendirilmesi yönündedir. Uygulamada işletmelerde kurumsal risk yönetimin altyapısına yönelik birçok yaklaşım bulunsa da, yapı oluşturulurken yaygın olarak kullanılan ortak öğeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (IMA, 2007: 23).

- Genel Müdür (Chief Executive Officer-CEO)'ün taahhütlerini (üst yönetimden gelen mesajları) göz önde bulundurmak,
- Herhangi bir işletme riskini veya denetim komitesi tüzüğünü kurumsal risk yönetimini dâhil etmek için uyarlamak da dâhil olmak üzere, risk politikaları ya da görev bildirimleri hazırlamak,
- İş birimlerine, yöneticilere ve yönetim kuruluna raporlama yapmak,
- İşletmede kurumsal risk çerçevesinin benimsenmesi veya geliştirilmesi,
- Ortak bir risk dilinin benimsenmesi veya geliştirilmesi,
- Risk tanımlama tekniklerini kullanmak,
- Riskleri değerlendirme araçlarını kullanmak,
- Riskleri raporlama ve izleme araçlarını kullanmak,
- Çalışanların görev tanımlarına ve sorumluluklarına uygun olan riskleri, çalışanlar ile birlikte değerlendirmek,
- Riskleri işletmede bütçeleme fonksiyonları içerisine dâhil etmek
- Kurumsal risk yönetim sistemini işletme stratejisine entegre etmek.

Kurumsal risk yönetim altyapısının kurulması, kurumsal risk yönetim sürecinde yer alan adımların sağlıklı olarak yürütülmesi yönünde bir temel teşkil etmektedir. Kurumsal risk yönetimi uygulamasına karar verilen bir işletmede organizasyonel anlamda yapılması gereken hazırlıkların da tamamlanmış olması beklenmektedir. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenerek hayata geçirilmesinin sistem başarısı için önemli bir unsur olduğu unutulmamalıdır (Topçu, 2010: 58).

6.5. RİSK İŞTAHININ BELİRLENMESİ

Risk iştahi, bir işletmenin değer yaratma arayışındayken kabul etmeye istekli olduğu risk miktarıdır. Her işletme kendi içinde değer yaratabilmek için çeşitli hedefler belirlemektedir ve bunu yaparken üstlenmeyi dşdndğ riskleri de geniş ölçüde anlamalıdır. COSO, risk iştahını belirlemek için üç adım önermektedir (Olson ve Wu, 2015: 6):

1. Risk iştahının geliştirilmesi adımı, bu adım işletmenin karşı karşıya bulunduğu risklerin mevcut seviyesinin ve dağılımının, işletmenin üstesinden gelebileceği risk düzeyinin değerlendirilmesi, işletmenin kabul edilebilir risk seviyesi, büyüme, risk ve risklerin geri dönüşü konusundaki tutumlarının göz önünde bulundurulmasını gerektirir.
2. İşletmeye uygun olan risk iştahının kararlaştırılmasının ardından gelen adım, işletme genelinde tüm çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmasının sağlandığı adım olmalıdır.
3. İşletmeyi etkileyen risklerin, nicel ve nitel ölçütler açısından izlenmesi de risk iştahının belirlenmesi için son adımı oluşturmaktadır.

Risk iştahi, işletme tarafından belirlenecek olan subjektif bir kavramdır. İşletmede belirlenen düşük risk iştahi yüksek riskten korunma oranını, yüksek risk iştahi ise düşük riskten korunma oranını ifade etmektedir (Topçu, 2010: 81).

Risklerin değerlendirilmesine geçilmeden önce, st yönetimin görüşünü almak suretiyle işletmenin risk iştahının tespit edilmesi gerekmektedir (Konyalı, 2016).

6.6. RİSKLERİN BELİRLENMESİ

İşletmelerin, risklerini yönetebilmek için hangi risklerle karşı karşıya olduklarını bilmeleri ve söz konusu riskleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Risklerin belirlenmesi, işletmenin risk profilinin oluşturulmasında ilk adımdır (The Orange Book, 2004: 15). Risklerin belirlenmesi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde engel teşkil edebilecek olan risklerin işletme tarafından çeşitli yöntemler kullanılarak belirlenmesi ve gözden geçirilerek güncellenmesini kapsayan bir süreçtir. Risklerin belirlenmesi sürecinde dikkate alınması gereken bazı koşullar söz konusudur. Bunlar (Acar, 2013);

- Belirlenen riskler işletmenin hedefleri ile ilişkili olmalıdır.
- Riskler, işletme tarafından belirlenen yöntemler kullanılarak tespit edilmelidir.

Riskler, işletme hedefleriyle bağlantılı olmalıdır. Tespit edilen bir risk, birden fazla işletme hedefi ile ilgili olabilir, riskin potansiyel etkisi farklı hedeflerle bağlantılı olarak değişim gösterebilir. Önemli olan ise hedeflerle bağlantılı olan risklerin belirlenmesine odaklanarak hedefleri etkilemeyecek risklerin belirlenmesinden kaçınmaktır (The Orange Book, 2004: 15). Ayrıca, hedeflere ilişkin olarak tespit edilen riskler iç ve dış riskler olarak sınıflandırılarak hem iç hem de dış riskler de kendi içinde alt sınıflara ayrılmalıdır (Acar, 2013). Özellikle iç riskler işletmeler için oldukça önemlidir. İşletme kültürü, finansal ve operasyonel modüller iç riskleri meydana getirir. Dış çevrede hangi faktörler söz konusu olursa olsun risklerin gerçekleşmesini sağlayan ve etkilerini arttıran yapı işletmelerin içerisidir (Topçu, 2010: 27). İşletmenin dışarıdan sağladığı hizmet alımlarında aksaklık yaşaması, doğal afetlerin oluşma ihtimali, işletmenin web sitelerine yönelik yapılabilecek saldırılar gibi tamamen işletmenin elinde olmayan nedenlerden dolayı karşılaşılabilecek olan riskler ise dış risklerdir (Usul ve Mizrahi, 2016: 14).

Riskler belirlendikten sonra bu risklerden kimin sorumlu olduğu da belirlenmeli ve hazırlanacak risk kaydında bu bilgi de yer almalıdır. Risk yönetimi yapısı gereği dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla süreç içerisinde yeni ortaya çıkan risklerin de tespiti yapılmalı ve mevcut risklerde meydana gelen değişiklikler de sürekli olarak takip edilmelidir (Acar, 2013).

6.6.1. Risk Belirleme Teknikleri

Riskler, işletmelerde bir takım risk belirleme teknikleri kullanılarak belirlenmektedir. Teknikler çok çeşitli olmakla birlikte aynı zamanda işletmeden işletmeye de farklılık gösterebilmektedir.

Risklerin belirlenmesine yönelik kontrol listeleri, sistem analizleri, akış diyagramları, kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar, tartışmalar, senaryo analizleri ve sistem mühendislik teknikleri kullanılabilir (TUSİAD, 2008: 52).

Hillson (2002) ise, risk belirleme için kullanılabilir bazı teknikleri beyin fırtınası ve atölye çalışmaları, kontrol listeleri ve anlık listeler, anketler ve görüşmeler, Delphi

grupları veya nominal grup teknikleri ile sebep-sonuç diyagramları, sistem dinamikleri, etki diyagramları gibi çeşitli diyagramlar olarak belirtmiştir.

Ayrıca Çokgör (2016)'e göre risk belirleme araç ve teknikleri;

- Deneyim (Experience)
- Doküman Gözden Geçirmeleri (Analogy) : Planlar, varsayımlar, geçmiş proje dosyaları, sözleşme
- Kontrol Listeleri (Checklist)
- Ağ Şemaları (Project Networks and Convergence Points)
- Risk Profili
- Bilgi Toplama Teknikleri
 - Beyin Fırtınası (Brain Storming)
 - Delphi Tekniği (Delphi Technique)
 - Karşılıklı Görüşmeler (Interviews)
- Varsayımları Çözümleme: Senaryo, hipotez, taktik değerlendirmeleri
- Risk Kırılım Yapısı (Risk Breakdown Structure - RBS)
- Sistem/Süreç Akış Çizelgeleri (Process Flowchart)
- Çizelgeleme Teknikleri
 - Neden – Etki Çizelgesi (Cause-and-Effect Diagram)
 - Olasılık ve Etki Çizelgeleri

olarak sıralanmıştır.

Risklerin belirlenmesinde hangi yöntemin seçileceğine karar verme sürecinde yöntemin işletmede uygulanabilir olması da önemli rol oynamaktadır. İşletmeler için yalnızca tek bir "en iyi yöntem" yoktur ve uygun teknikler kombinasyonu kullanılmalıdır (Hillson, 2002: 237). Farklı yazarlar tarafından sıralanmış olan tekniklerden en çok başvurulanları aşağıda açıklanmaktadır.

Beyin fırtınası, genellikle stratejik kararlardaki risklerin belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde konu küçük gruplarda tartışılır. Grup katılımcılarının her biri fikrini ortaya koyar. Bu yöntemin etkin yürütülebilmesi için bir takım kurallar söz konusudur (Göğüş, 2012: 41):

- Her grup en az 5 ve en fazla 12 katılımcıdan oluşmalıdır.
- Her bir oturum en az 15 en fazla 30 dakika arasında yürütülmelidir.
- Katılımcıların mesleki anlamda heterojen bir yapıda olması gerekir.
- Tüm katılımcılar eşit olarak değerlendirilmelidir.
- Ortaya atılacak fikirler eleştirilme tedirginliği olmaksızın özgürce ifade edilmelidir.
- Her bir oturum tarafsız olan bir kişi tarafından tutanağa geçirilmelidir.
- İfade edilen fikirlerin filtrelenmesi en erken oturum sonunda gerçekleştirilmelidir.

SWOT analizi, bir işletmenin güçlü (strengths) ve zayıf (weaknesses) yanlarını, ayrıca işletme çevresinde yer alan fırsat (opportunities) ve tehditleri (threats) tanımlamak için atölye çalışmalarının kullanılmasını içermektedir (Hillson, 2002: 237). SWOT analizinde işletmenin dış çevresinde yer alan faktörlerin incelenmesiyle işletmeye yönelik fırsat ve tehditler, işletme içi analiz ile de işletmenin üstünlükleri yani güçlü yönleri ve zayıf yönleri belirlenmektedir. Söz konusu fırsatlar, dış çevrede işletme için olumlu sonuçlar doğurabilecek unsurlar olurken; tehditler, fırsatların tam tersine işletmenin varlığını sürdürmesini engelleyebilecek arzu edilmeyen unsurları oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 160-161).

Doğru ve etkin kullanıldığında başarılı bir strateji formülasyonu için iyi bir temel sağlayabilen SWOT analizinde; fırsat ve tehditlerin analiz edilmesinin amacı, dalgalı fiyat, siyasi istikrarsızlık, sosyal geçişler, hukukun değişimi gibi kontrol edilemeyen dış çevre faktörleriyle karşı karşıya kalan bir işletmenin fırsatları yakalayıp söz konusu tehditlerden kaçıp kaçamayacağını değerlendirmektir. Güçlü ve zayıf yönlerin analizinin amacı ise işletmenin yönetim, çalışma verimliliği, araştırma ve geliştirme gibi iç işlerini nasıl yürüttüğünü değerlendirebilmektir (Chang ve Huang, 2006: 158).

PESTLE analizi, İngilizce politik (political), ekonomik (economic), sosyolojik (sociological), teknolojik (technological), hukuki (legal), çevresel (environmental) kelimelerinin baş harflerinin biraraya getirilmesiyle meydana gelen ve genel olarak dış çevre analizinde kullanılan PESTLE analizinden işletmelerde daha çok stratejik planlama yapılırken içinde bulunan çevresel faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin işletme

üzerinde yer alan etkilerinin neler olduğunun ya da olacağının belirlenmesi konusunda yararlanılmaktadır (Ern Danışmanlık, 2016). Bazı kaynaklar analizden hukuki (legal) ve çevresel (environmental) faktörleri dahil etmeksizin PEST analizi olarak bahsetmektedirler. Analizin içeriğinde politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin incelenmesi suretiyle, öneme sahip ve hemen harekete geçilmesini gerektirenleri belirlemek ve faktörlerin, olumlu ya da olumsuz anlamdaki etkilerini ortaya çıkarmak yer almaktadır (Oktay, 2006). Analizin özünden de anlaşılacağı üzere işletmelerde risklerin belirlenmesi aşamasında da kullanılabilir bir teknik türüdür.

Mülakatlar ve odak grup çalışmalarının genel amacı ise belirlenen herhangi bir konu hakkında, grup çalışmasına katılan katılımcıların bakış açılarına, deneyimlerine, fikir ve eğilimlerine yönelik detaylı ve çok boyutlu bilgi elde etmektir (Stewart ve Shamdasani, 1990). İşletmelerde söz gelimi herhangi bir birime yönelik risklerin belirlenmesinin gerekli olduğu durumlarda o birimde çalışan personel ile mülakatlar ve odak grup çalışması faaliyetlerinin yürütülmesi tercih edilebilir.

Kontrol listeleri, işletmede söz konusu olan riskleri belirlemek amacıyla kullanılan gözden geçirmeye dayalı bir tekniktir. Kontrol listeleri, risklerin sistematik olarak belirlenmesinde faydalıdır. İşletmeler tarafından en yaygın kullanılan tekniklerden birisidir. Listeler oluşturulurken sorulacak sorular açık uçlu ya da kapalı uçlu olarak hazırlanabilir. Risklerin tespit edilmesinde çoğunlukla açık uçlu sorular tercih edilmekte ise de bazen “çok yüksek”ten “çok düşük”e veya “çok iyi”den “çok kötü”ye doğru uzanan derecelendirme ölçekleri de kullanılabilir. Kontrol listelerinin hazırlanma sürecindeki en önemli kriter, söz konusu listelerin risklerin işletmede hızlı ve kolay bir şekilde belirlenebilmesine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmesidir (Göğüş, 2012: 38). Kontrol listelerinin kullanılmasıyla çalışma ortamında ortaya çıkabilecek riskler belirlenerek risklerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi kolaylaşır.

Risklerin belirlenmesi aşamasında hangi teknik kullanılırsa kullanılsın önemli olan nokta, işletme birimlerinin kendisiyle alakalı olan riskleri doğru şekilde belirleyebilmesidir. İdari konulardan (hiyerarşinin kurulmasıyla görev tanımlarının net olarak yapılması, görev tanımlarının belirlendiği şekilde uygulanıyor olması, çalışma saatleri düzenlemeleri, eksik ya da fazla mesailerin olup olmaması gibi konular), resmi prosedürlerin takip edilmesine,

kalite el kitabının işletmede mevcut olup olmamasından, hedefler arasındaki uyum durumuna kadar her konuda işletme karşı karşıya olduğu riskleri belirlemelidir. İşletme ayrıca müşteri şikâyetlerinin dikkate alınıp alınmadığı, çalışanlara sağlanması gereken risk eğitimi konusuna yeterince ağırlık verilip verilmediği, tüm birimlerde bilgi güvenliği ve gizliliğinin korunup korunmadığı gibi konulara dair de kontrollerini yapmak durumundadır.

6.7. RİSKLERİN ANALİZ EDİLMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

Risklerin belirlenmesinin ardından, belirlenmiş olan risklerin analiz edilerek ölçülmesi ve daha sonra elde edilen sonuçlara göre de önceliklendirilmesi aşamaları gerçekleştirilir. İşletme için analiz edilmeden ve ölçülmeden risklerin önem sırasına göre sağlıklı olarak önceliklendirilmesi mümkün değildir ve ancak bu şekilde belirlenen, ölçülen ve önceliklendirilen risklerin işletme içinde etkin bir şekilde yönetilmeleri söz konusudur.

Risklerin analiz edilerek ölçülmesi sayesinde işletmede belirlenmiş olan risklere karşı nasıl bir tutum sergileneceği ve fayda/maliyet dengesi açısından hangi risk yönetim stratejisinin tercih edileceği konusunda daha kolay karar verilebilmektedir (Arslan, 2008: 57).

İşletmelerde risk analizi; analize konu olan riske, risk analizi ile ulaşılmak istenen amaca, ulaşılabilen bilgi ve kaynakların düzeyine göre farklılık gösterebilir. Tercih edilecek risk analizi, içinde bulunulan duruma bağlı olarak niteleyici (kalitatif), yarı niceleyici (yarı kantitatif), niceleyici (kantitatif) ya da hepsinin birleşiminden oluşan karma bir analiz olabilir. Uygulamada niteleyici analizler genellikle önemli risk alanlarının belirlenmesinde ve riskin seviyesi ile ilgili olarak öngörü sahibi olunmasında kullanılmaktadır. İlerleyen adımlarda ve önemli risk alanlarında ise daha spesifik ya da niceliyici analizler tercih edilmektedir. Ancak bahsedilen bu durum her zaman geçerli olmayıp işletme risklerinin yapılarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Kimi riskler tamamen niceleyici teknikler kullanılarak analiz edilebilecek iken kimi riskler de yapıları nedeniyle sadece niteleyici teknikler yardımıyla analiz edilebilir (TÜSİAD, 2008: 55). İşletme yönetimi risklerin ölçüm için uygun yapıda olmadığı ya da niceliksel analiz için gereken güvenilir ve kesin bilgilerin bulunamadığı ya da bu tarz bilgi edinilmesinin aşırı maliyetli olduğu koşullarda niteliksel analiz yöntemlerine başvurmaktadır. Niceliksel analizler, daha kesin sonuçlara ulaşılmasına

katkı sağlamakta ve kimi zaman matematiksel modellemelerden yararlanılması gibi daha yoğun emek gerektiren yöntemler içerebilmektedir. Niteliksel analizler ise daha çok varsayımların ve yardımcı verilerin kalitesiyle bağlantılı olmakla birlikte güvenilir öngörü olanağı veren riske karşı açık olma koşullarıyla son derece bağlantılıdır (PWC, 2006: 50).

İşletmelerin, risklerini analiz etmeden önce bir ön analiz yapmaları yararlı olacaktır. Böylece risklerin detaylı analizine geçilmeden önce aynı tarz risklerin bir araya toplanması ya da çok düşük öneme sahip risklerin kapsam dışında tutulması söz konusu olabilir. Ancak kapsam dışında tutulması kararlaştırılan risklerin de kayıt altına alınarak gelişimlerinin izlenmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2008: 53).

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde yaygın kullanılan tekniklerden biri de kontrol-risk öz değerlendirme programı çerçevesinde risk çalıştayları düzenlemektir. Sorumluluk alanları farklı olan işletme çalışanlarını bir araya getirerek düzenlenen risk çalıştayları, risklerin etkilerinin işletmede farklı görüş açılarından değerlendirilmesini sağlamaktadır. Örneğin bir risk çalıştayında, çalıştay katılımcılarından işletme süreçlerindeki en kritik gördükleri süreçleri tanımlamaları ve önceden belirlenen kriterlere göre bunları sıralamaları istenmektedir. Katılımcıların hazırlamış olduğu listeler birleştirilerek işletme genelinde bir risk listesi hazırlanır. İç denetim birimi çalıştay izleyen süreç içerisinde sonuçları incelemek ve üzerinde çalışılarak fikir birliği ile son hali verilmiş listeye ulaşmak için bir toplantı organize eder. Bundan sonraki süreç içerisinde iç denetim birimi gerekli kontrolleri düzenlemektedir (Pehlivanlı, 2008: 83). Risk çalıştayları dışında risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesinde çok çeşitli tekniklerin kullanılması mümkündür. Uygulamada ise en çok tercih edilen teknik risk matrisleri hazırlamaktır. Hazırlanan risk matrisleri sayesinde işletme, risklerini hem gerçekleşme ihtimalleri hem de etki dereceleri yönünden değerlendirebilmektedir.

6.7.1. Risk Matrisi ve Risk Haritalama

Risk matrisleri, risk yönetiminde basit ancak etkili yaklaşımlar olarak kabul edilmektedirler ve işletmelerde risklerin sistematik olarak gözden geçirilmesi için açık bir çerçeve sağlamaktadırlar (Cox, 2008: 498).

Risk matrisi, risklerin değerlendirilmesi esnasında hazırlanır. Risk matrisinin hazırlanmasındaki amaç, risklerin olasılıklarının ve etkilerinin doğru ve başarılı bir şekilde tanımlanmasını sağlamaktır. Risk matrisi ne kadar başarılı hazırlanırsa, risklerin analiz ve ölçümleri de o derece sağlıklı olacaktır (Usul ve Mizrahi, 2016: 37).

Öncelikli riskleri belirlemek ve kaynak tahsislerine rehberlik etmek için risk matrislerinin kullanılması ulusal ve uluslararası standartlarda tavsiye edilmiştir. Risk matrisi, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim dâhil olmak üzere risk yönetim danışmanlığı ve uygulamalarının birçok alanına yayılmış durumdadır (Cox, 2008: 498).

Tablo 9’da risk önem düzeyini gösteren 3 x 3’lük bir risk matrisi örnek olarak gösterilmektedir.

Tablo 9. Risk Önem Düzeyini Gösteren Risk Matrisi (3 x 3)

		ETKİ DERECESİ		
İHTİMAL	1 Düşük	2 Orta	3 Yüksek	
3 Yüksek	Düşük Etki- Yüksek İhtimal KONTROL FAALİYETLERİ	Orta Etki- Yüksek İhtimal KONTROL FAALİYETLERİ	Yüksek Etki- Yüksek İhtimal KONTROL FAALİYETLERİ	
2 Orta	Düşük Etki- Orta İhtimal TOLERE EDİLEBİLİR RİSK	Orta Etki- Orta İhtimal KONTROL FAALİYETLERİ	Yüksek Etki- Orta İhtimal KONTROL FAALİYETLERİ	
1 Düşük	Düşük Etki- Düşük İhtimal TOLERE EDİLEBİLİR RİSK	Orta Etki- Düşük İhtimal TOLERE EDİLEBİLİR RİSK	Yüksek Etki- Düşük İhtimal ACİL DURUM EYLEM PLANI	

Kaynak: Derici, 2015: 39-40

3x3 olarak hazırlanan ve Tablo 9’ da yer alan risk matrisi incelendiğinde yatay sütunların riskin etki derecesinden dikey sütunların ise, riskin ihtimal derecesinden bahsettiği anlaşılmaktadır. Tablo 10’da risk matrisinin dikey sütunlarında yer alan ihtimal derecelerinin ne anlam ifade ettiği detaylı olarak açıklanmaktadır. Tablo 10 incelendiğinde risklerin gerçekleşme ihtimallerinin “yüksek”, “orta” ve “düşük” olarak derecelendirildiği görülmektedir. Her bir ihtimal derecesinin gerçekleşme olasılığı zaman yönünden belirlenmiştir. Ayrıca tabloda ihtimal derecelerine ait göstergelere de yer verilmektedir.

Tablo 10. Risklerin Gerçekleşme İhtimallerine Göre Değerlendirilmesi

Risklerin Gerçekleşme İhtimallerinin Değerlendirilmesi	
Yüksek İhtimal	Göstergeleri
Bir yıllık zaman süresi içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması	<ul style="list-style-type: none"> • Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli • Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması • Dış etkenler nedeniyle kontrolün güç olması
Orta İhtimal	Göstergeleri
On yıllık zaman süresi içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması	<ul style="list-style-type: none"> • Gelecek on yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli • Dış etkenler nedeniyle kontrolün güç olması • Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler
Düşük İhtimal	Göstergeleri
On yıllık zaman süresi içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunmaması	<ul style="list-style-type: none"> • Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması • Gerçekleşmesi halinde büyük bir şaşkınlık durumu yaratacak olması

Kaynak: Derici, 2015: 39-40

Tablo 10’ da sunulan risk matrisinin dikey sütunlarında yer alan ihtimal derecelerinin açıklanmasının ardından, matriste yatay sütunlarda yer alan etki derecelerinin de açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle Tablo 11’de risklerin etki düzeylerine göre değerlendirilmesi yer almaktadır. Tablo 11 incelendiğinde risklerin etki düzeylerinin tıpkı ihtimal derecelerinde olduğu gibi “yüksek”, “orta” ve “düşük” olarak sıralandığı görülmektedir. Her bir etki düzeyin karşısında da göstergeleri yer almaktadır. Etki

düzeylerinin belirlenmesinde dikkate alınan göstergelerin, kamuoyu duyarlılığı, riskin işletme hedefleri üzerindeki etkisi ve mali sonuçları olmak üzere üç konuyu yansıttığı görülmektedir.

Tablo 11. Risklerin Etki Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

Risklerin Etki Düzeylerinin Değerlendirilmesi	
Etki Düzeyi	Göstergeleri
Yüksek Etki	<ul style="list-style-type: none">• Kamuoyunun bu riske karşı güçlü bir şekilde duyarlı olması• İşletmenin temel hedefleri üzerinde hayati etkilerinin söz konusu olması• Mali sonuçlarının çok büyük boyutlarda olması
Orta Etki	<ul style="list-style-type: none">• Kamuoyunun bu riske karşı önemli ölçüde duyarlı olması• İşletmenin temel hedefleri üzerinde önemli etkilerinin söz konusu olması• Mali sonuçların endişe verici olması
Düşük Etki	<ul style="list-style-type: none">• Kamuoyunun bu riske karşı duyarlılığını düşük olması• İşletmenin temel hedefleri üzerinde düşük düzeyde etkili olması• Mali sonuçlarının tolere edilebilir seviyede olması

Kaynak: Derici, 2015: 39-40

Risk matrisi, üçlü oluşturulabileceği gibi beşli hatta ikili şekillerde de oluşturulabilmektedir. Mümkün olan en basit risk matrisi 2×2 şeklinde hazırlanan tablodur. Eksenlerin her ikisinin de ikiye bölünmesinden kaynaklanan, satır ve sütunlar "olasılık" ve "sonuç" olarak anılır (Cox, 2008). Ancak uygulamalarda genellikle beşli matrisler tercih edilmektedir (Usul ve Mizrahi, 2016: 36).

Risk haritalama kavramı ise, yine risk matrisi kavramına benzer bir şekli ifade etmektedir. Bazı yazarlar (Ekici, 2015; Pehlivanlı, 2010) risk matrisi kavramı ile risk haritasını aynı anlamda kullanmışlardır. Esasen hem risk matrisleri hem de risk haritaları aynı amaca hizmet etmektedirler. İki çalışmada da ortaç amaç risklerin olasılıklarının ve etkilerinin hesaplanarak birbirleriyle çarpılması ile toplam risk puanları elde edilen tüm risklerin yüksek seviyeden düşük seviyeye doğru sıralanmasına olanak vermek böylelikle

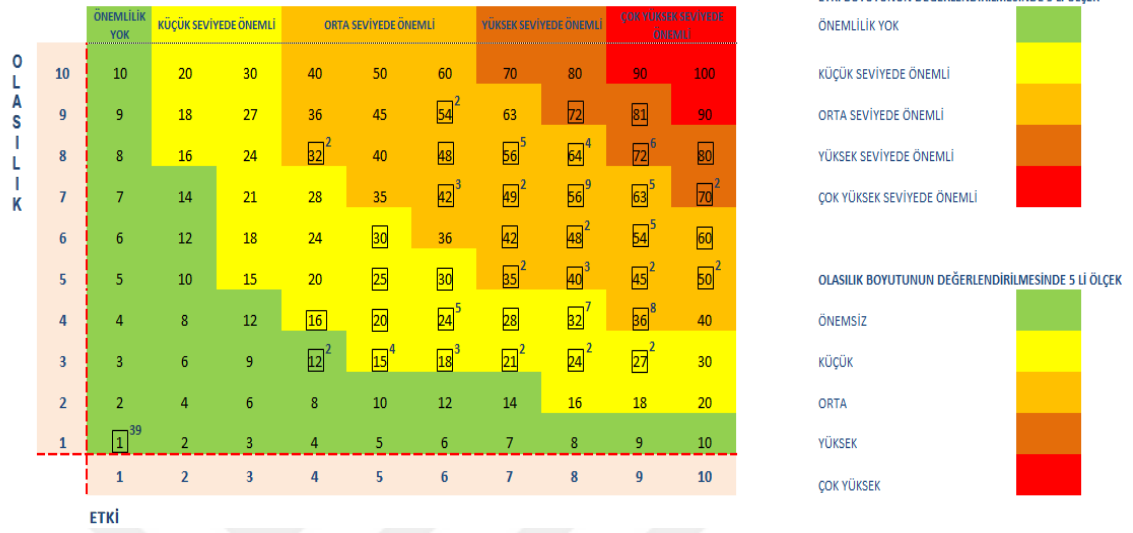
öncelikli olarak işletmenin önem vermesi gereken risk konularına odaklanabilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla hazırlanacak olan risk matrisleri ve risk haritalama çalışmaları birbirlerini tamamlama görevi üstleneceklerdir. Bahsedilen iki kavrama örnek oluşturması açısından faaliyette bulunan bir işletmenin risk haritalama ve risk matrisi örneklerine Tablo 12 ve Şekil 8’de yer verilmektedir.

Tablo 12. Risk Haritalama Örneği

Dayanak	Denetim Esnasında Tespit Edilen Bulgular	Risk Çıktısı	Evet/ Kısmen/ Hayır	RISK			Risk Çeşidi		ALINACAK ÖNLEMLER HAREKET PLANI
				Olasılık	Etki	Risk Puanı	R. Puanı	Seviye	
							0-5	Düşük	
			HAYIR	2	4	8	6-14	Orta	
			HAYIR	2	3	6	15-25	Yüksek	
			HAYIR	3	2	6			
			HAYIR	2	2	4			
			HAYIR	4	3	12			
			HAYIR	3	4	12			
			HAYIR	3	5	15			

Tablo 12’ de “dayanak” sütununda risk unsuru taşıyan durumun herhangi resmi bir mevzuata dayanması durumunda bu mevzuat, yasa ya da yönetmeliğin ilgili maddesi yazılmaktadır. “Bulgu” sütununa, birimde tespit edilen durum yazılmaktadır. “Risk çıktısı” sütununda durumla ilgili risk unsuru barındırabilecek olası olay yazılarak bununla ilgili herhangi bir önlem alınıp alınmadığı belirtilir. Önlem alınmaması durumunda ilgili sütuna “Hayır” ibaresi yazılır. Söz konusu riskin gerçekleşme olasılığı 5 tam puan üzerinden değerlendirilir. Gerçekleşme olasılığının belirlenmesinin ardından riskin gerçekleşmesi halinde işletmeye olan etkisi yine 5 tam puan üzerinden hesaplanır. Bu noktada 5 tam puan olasılık ve etkinin en güçlü olacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Toplam risk puanı, olasılık ve etki sütunlarının birbirleriyle çarpılması yoluyla hesaplanmaktadır. Son olarak risk puanının karşısına ilgili risk puan aralığı için belirlenmiş olan seviye yazılır. Son sütunda ise riske karşı alınabilecek önlem ya da tutum belirtilmektedir. Böylelikle risk haritası hazırlanmış olmaktadır. Risk haritasının hazırlanmasının ardından birimin risk matrisi oluşturulmaktadır. Risk haritalama örneğinden yola çıkılarak hazırlanan risk matrisi de Şekil 8’de gösterilmektedir.

Risk Matrisi



Şekil 8. Örnek Risk Matrisi

Risk matrisi incelendiğinde olasılık ve etki boyutlarının beşli olarak ölçeklendirildiği, ölçeğe dayanarak işaretlenen yeşil alanların “önemsiz”, sarı alanların “az seviyede önemli”, turuncu alanların “orta seviyede önemli”, koyu turuncu alanların “yüksek seviyede önemli” ve son olarak kırmızı alanların ise, “çok yüksek seviyede önemli” olacak şekilde belirlendiği görülmektedir. Matrisin içerisinde yer alan puanlar olasılık ve etki sütunlarının birbirleriyle çarpımından oluşan risk puanlarıdır. Kutu içerisine alınan rakamlar, risk matrisini hazırlayan birim için belirlenen risk başlıklarına ait hesaplanan risk puanlarını göstermektedir. Kutuların üzerinde üstel ifade ile gösterilen rakamlar ise, söz konusu risk puanına sahip kaç risk başlığının olduğunu ifade etmektedir. Örneğin birimde; olasılık seviyesi 10 üzerinden 9, etki seviyesi 10 üzerinden 6 dolayısıyla risk puanı 54 (9 x 6) olarak belirlenen 2 adet risk başlığı bulunurken; benzer şekilde risk puanının yine 54 (6 x 9) ancak bu kez olasılık seviyesinin 10 üzerinden 6, etki seviyesinin ise 10 üzerinden 9 olarak belirlendiği 5 adet risk başlığı bulunmaktadır.

Risk matrisi bu yapısı sayesinde hesaplanan tüm risk puanlarının ve acil müdahale edilmesi gereken noktaların toplu halde gösterilmesine yardımcı olmaktadır.

6.8. RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Kurumsal risk yönetiminde işletmenin hedefleri üzerinde güçlü etkiye sahip olabilecek kritik risklerin belirlenmesini ve işletmenin sahip olduğu sınırlı kaynakların bu alanlara yoğunlaştırılmasını sağlamak önemlidir. Bu nedenle risklerin kendi içerisinde bir sıralamaya tabi tutulması ve önceliklendirilmesi gereklidir. Risklerin önceliklendirilmesinde olasılık, etki ve sonuçları gösteren risk matrisi (haritası) kullanılabilir (Ekici, 2015: 104).

Risklerin önceliklendirilmesinin temel amacı nicel ve nitel tekniklerden yararlanılan değerlendirme süreci sonunda, işletmedeki hangi risklere daha önce müdahale edilmesi gerektiğine karar verilmesine yardımcı olmaktır. Önceliklendirme, risklerin önem derecelerinin, önceden saptanmış risk ölçütleri ve işletmenin risk alma istekliliği ile karşılaştırılmasını ve bu sayede öncelikli olarak dikkate alınması gereken risklerin saptanması sürecini kapsamaktadır (TÜSİAD, 2008: 57). Bahsi geçen risk ölçütleri; işletmenin hedefleri ve risk alma isteği ile alternatif fırsatların potansiyel sonuçları olabilir (Saka, 2008).

Riskleri önceliklendirmek bir anlamda risklerin sıralanması demektir (Derici vd., 2007: 157). Risklerin gerçekleşme ihtimallerini başka bir ifadeyle zaman anlamında gerçekleşme aralığını belirlemek ve gerçekleşmesi durumunda işletme başarısına etkisini değerlendirmek suretiyle riskleri sıralamak, riskleri önceliklendirmeyi ifade etmektedir (Derici, 2015: 19). İşletmede söz konusu olan tüm risklerin şüphesiz finansal bir etkisi vardır. Ancak burada önemli olan nokta, önceliklerin neler olduğunun belirlenmesidir (Topçu, 2010: 68). Öncelikli olarak müdahale edilmesi gereken riskler belirlendikten sonra alternatifler dikkate alınarak risk yönetim stratejileri belirlenmektedir (Pehlivanlı, 2010: 84).

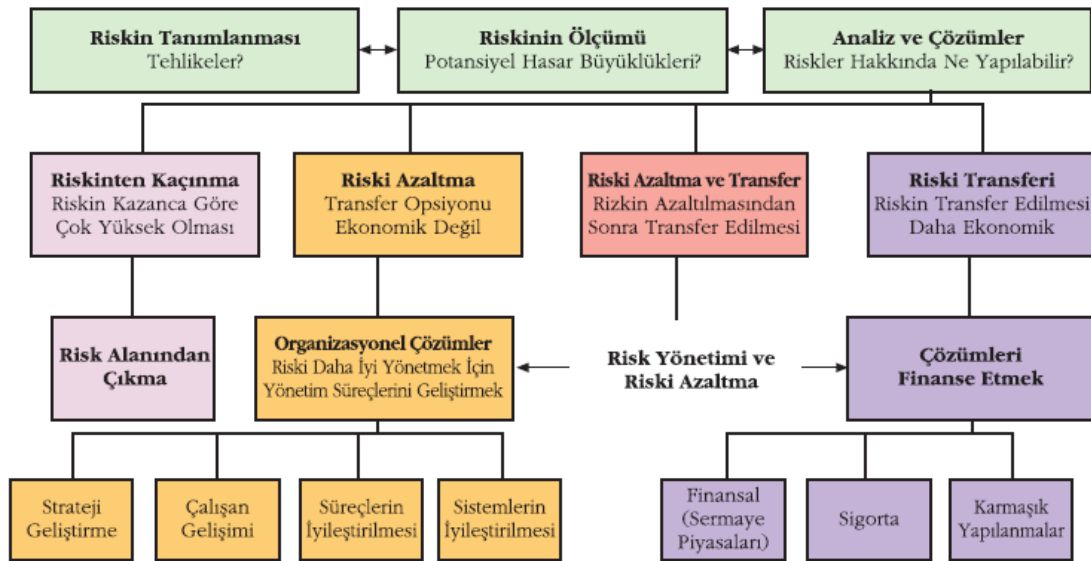
6.9. RİSK YÖNETİM STRATEJİLERİNİN SEÇİLMESİ

Risk tanımlama, analiz ve ölçüm egzersizleri, başarılı risk yönetim seçenekleri için temel oluşturmaktadır (Federal Highway Administration, 2006: 27). Risklerin analiz edilerek ölçülmesi ve önceliklendirilmesi aşamalarından oluşan risk değerlendirme sürecinin ardından kurumsal risk yönetimi bileşenlerinde risk tutumu başlığında detaylı

olarak bahsedilen risk yönetim stratejileri seçilir. Kaçınma, azaltma, paylaşma, kabul etme ya da fırsatları değerlendirme olarak sıralanabilen risk yönetim stratejilerinden işletme kendisi için uygun olan stratejileri belirleyecektir.

Risk yönetim sürecinin bu aşamasında işletme için geçerli olan her bir riskle mücadele etmede hangi stratejinin kullanılacağına kesin olarak karar vermek oldukça güçtür. Bu kararın verilmesi şüphesiz her işletmeye göre farklılık göstermektedir. Örneğin esnek olmayan ve detaycı bir yönetim politikası benimseyen bir işletme için risk yönetim stratejisine karar verme aşaması sınırlı bir hareket imkânı sunacaktır. Hangi riskte hangi stratejinin riskin yapısına daha uygun olduğu kararını verebilmek için risk yöneticisi potansiyel kaybın ölçüsünü, olasılıkları ve kayıp söz konusu olur ise, tazmin kaynaklarını göz önünde bulundurarak hesaplamak durumundadır. Seçim aşamasında her yaklaşımın kâr ve maliyeti dikkate alınarak değerlendirilir (Emhan, 2009: 215).

Şekil 9'da TÜSİAD (2008)'ın kurumsal risk yönetim sürecinde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik yayınladığı örnek şema bulunmaktadır.



Kaynak: TÜSİAD, 2008: 60

Şekil 9. Risk Yönetim Çözümleri

Şekil 9, incelendiğinde riskin tanımlanması, ölçülmesi ve analiz edilmesinin ardından risk yönetimine dair çözümlerin üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar riskten kaçınma, riski azaltma ve transfer etmedir. Buna göre riskin kazanca göre çok yüksek olduğu durumlarda riski göze almak yerine riskli alandan çıkma tercih edilmelidir. Riski transfer etme seçeneğinin işletme için ekonomik anlamda uygun olmadığı durumlarda ise riski azaltma stratejisi tercih edilebilir. Bunun için süreçlerin ve sistemlerin iyileştirilmesine yönelik bir takım organizasyonel çözümlere ihtiyaç duyulacaktır. Riski transfer etme seçeneğinin işletme için daha ekonomik olduğu durumlarda ise, başta sigorta yaptırma yöntemi olmak üzere farklı tekniklerden yararlanılabilir.

Kurumsal risk yönetimi uygulama sürecinin bu adımında, risklere karşı en uygun stratejiyi belirleyebilmek için seçilen risk yönetim stratejisinin maliyetinin ve uygulama sonrasında elde edilecek faydaların karşılaştırmasının yapılması gereklidir. Alınan karar sonucunda katlanılacak maliyetin elde edilecek faydadan daha düşük olması beklenir. Söz konusu karşılaştırmada doğrudan ve dolaylı olmalarına bakılmaksızın tüm maliyetler ile hem maddi hem de maddi olmayan faydalar, gerek finansal gerekse finansal olmayan birimler cinsinden incelenmelidir. Ancak bu karşılaştırmanın her zaman net bir sonuç vermesini beklemek mümkün değildir. İşletmede kritik nitelik taşıyan riskler için seçilen risk yönetim stratejisinin faydalarının kimi zaman sübjektif olarak belirlenmesi de gerekebilmektedir (TÜSİAD, 2008: 61).

Risk yönetim stratejilerinin belirlenmesi süreci sonunda bahsedilen fayda-maliyet karşılaştırması sonuçlarına ve işletmenin sahip olduğu risk kültürüne uygun olan tutumlar uygulamaya konulur (Merna ve Al-Thani, 2008: 55).

6.10. BİLGİ VE İLETİŞİM

Kurumsal risk yönetim sistemini etkin olarak sürdürebilmek için işletmede gerekli doğru bilgiyi, doğru zamanda ve doğru yerde edinmek önemlidir. Doğru olmayan bilgiler, risk yönetim sürecinde risklerin belirlenememesine ya da yanlış değerlendirilmesine bunun sonucunda da yönetimin yanlış kararlar almasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletme genelinde elde edilen bilgilerin kalitesinden bahsedilmektedir. Bilginin kalitesinden bahsedebilmek için bilgi aşağıdaki özellikleri yapısında barındırmalıdır (PWC, 2006: 65):

- Bilginin içeriği konuya uygun olmalı ve bilgi yeterli derecede detaylı olmalıdır.
- Bilgi, gereken zamanda ulaşılabilir olmalıdır.
- Bilgi geçerliliğini yitirmiş olmamalı, güncel olmalıdır.
- Bilgi güvenilir olmalıdır, bilgiden elde edilen veriler gerçeği yansıtmalıdır.
- Bilgi ulaşılabilir olmalıdır, gereksinim duyan kişilerin bilgiye ulaşması kolay olmalıdır.

Elde edilen bilgi, iç ya da dış kaynaklı, nitel ya da nicel nitelikte olabilir. Bu anlamda işletmede kurulu olan bilgi sistemlerinin, iş stratejilerini ve iş stratejileri ile ilişkili olan risk yönetimini destekler nitelikte olması önemlidir (Marchetti, 2012: 45).

Gerekli ve doğru bilginin elde edilmesi kadar önemli bir diğer konu ise, iletişimdir. Karar vericiler ve menfaat sahipleri arasında tek yönlü olarak değil karşılıklı diyalog halinde bilgilendirme yapılması önemlidir. Kurumsal risk yönetim sisteminin kurulum aşamasında hem işletme içi hem de işletme dışı iletişimi düzenleyen bir iletişim planı hazırlanmalıdır. Söz konusu plan sayesinde gerek riskler gerekse risk yönetim süreci ile ilgili önemli konulara açıklık getirilebilir (Akçay, 2011: 36). Sağlıklı ve etkin işleyen işletme içi ve dışı iletişim, kurumsal risk yönetim sürecinin yürütülmesinden sorumlu olan çalışanların ve menfaat sahiplerinin işletmede hangi kararların alındığını ve bu kararların alınma nedenlerini net olarak anlamaları yönünden çok önemlidir (TÜSİAD, 2008: 64). Risk yönetimi faaliyetlerinin sıklıkla soyut şekilde yürütülüyor olması nedeniyle özellikle işletme içerisinde risk iletişimi için gereken iç mekanizmalar sağlıklı olarak işletilebilmelidir (Bolgün, 2010: 6). İşletme içerisinde etkili bir iletişim sağlanabilmesine yönelik olarak çalışanların risk yönetimine dair görüşleri, öneri ve eleştirilerini karşılıklı olarak paylaşabilecekleri ortamlar düzenlenebilir. Çalışanların faaliyetleri sırasında karşılaştıkları problemleri ya da paylaşmak istedikleri bilgileri ast ve üstleri ile nasıl bir iletişim kanalı ve yöntemi kullanarak paylaşacakları açık bir şekilde işletmede ifade edilmelidir. Tüm çalışanlar, bu iletişim kanallarını kullanabilecekleri konusunda bilgilendirilmelidir (Derici, 2015: 57).

6.11. SÜREKLİ İZLEME

Risk yönetim faaliyetlerinin, kendisinden beklenen amaca yönelik ve güncel içeriğe sahip olması için yürütülecek sürekli izleme uygulamaları önemlidir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken değişen zamanla birlikte işletme için söz konusu olan risklerin etki derecelerini ve olasılıklarını etkileyen faktörler de değişim göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak yürütülen risk yönetim faaliyetlerinin de etkileri ve maliyetleri değişmektedir. Bütün bu nedenler kurumsal risk yönetim sürecinin sistematik ve sürekli olarak izlenmesini gerektirmektedir (Günbey, 2008: 102). İzleme fonksiyonu işletmelerde, sürekli izleme ve münferit izleme olarak iki şekilde gerçekleşebilir. Risk yönetiminin hızlı değişime uygun yapısı nedeniyle riskler sürekli izlenebilirken, işletmenin tercih etmesi halinde belirli bir riskin tek olarak ele alınması olarak ifade edilen münferit izleme işletmelerde uygulanabilir (Derici, 2015: 58).

Kurumsal risk yönetim sürecinin etkin ve sürekli olarak izlenebilmesi ve sürecin geliştirilmesine yönelik önerilerinin oluşturulabilmesi için her aşamanın uygun şekilde belgelenerek kayıt altına alınması gerekmektedir. Yöntem ve varsayımlar, bilgi kaynakları, analizler, analiz sonuçları ve alınan kararların nedenleri, belgelenmesi gereken temel konular arasındadır. Sürecin kayıt altına alınarak belgelenmesinde aşağıda sıralanan temel ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (TÜSİAD, 2008: 63):

- Ticari ve yasal kayıt gereksinimleri,
- Kayıtların oluşturulması ve elde tutulması maliyetleri,
- Bilginin tekrar kullanılması.

Yöneticiler, işletmelerinin kendilerine has yapısal özelliklerini dikkate aldıklarında, kurumsal risk yönetim yapısı oluşturmak için geliştirilecek süreç ve metodoloji ile ilgili seçim yapmak durumunda kalırlar. Kimi yöneticiler kurumsal risk yönetimi aşamalarında belirli iş birimleri için karmaşık ve detaylı teknikler izlerken kimileri kurumsal risk yönetimi uygulama yapılarında daha genel ve basit bir yaklaşım benimseyebilirler (Yılmaz, 2007: 103). Belirtilen adımların sırayla izlenmesiyle birlikte kurumsal risk yönetimi süreci uygulama aşamasında kim, ne, nasıl, nerede ve ne zaman sorularının yanıtlarını oluşturacak şekilde ayrıntılı bir planın da hazırlanması gereklidir.

7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN İŞLETMELERE FAYDALARI

İyi tasarlanmış bir kurumsal risk yönetim sistemi, işletmelerin somut ve soyut nitelikte birçok fayda elde etmesine katkı sağlamaktadır (Marchetti, 2012:11). Ancak sistemin işletmeye sağladığı gerçek faydayı net olarak belirlemek çoğu zaman mümkün değildir. İşletme kârının artması ya da bir takım maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ifade edilebilen faydaların ölçülmesi nispeten daha mümkün olurken meydana gelmesi engellenen bir kaybın gerçek faydasını ölçebilmek çoğu kez oldukça güçtür (TÜSİAD, 2008: 81).

Kurumsal risk yönetimi, en genel anlamda işletme yönetimlerinin gelecekteki olayları değerlendirmesine yardımcı olarak işletmede değer yaratmayı desteklemekte ve değer kaybına neden olabilecek sonuçların olasılığını azaltacak şekilde işletmelere katkı sağlamaktadır. Kurumsal risk yönetimi, bir işletmenin strateji ve hedeflerinin risk yönetim planına uyumunu desteklemektedir. Ayrıca, etkili bir kurumsal risk yönetim sistemi, işletme genelinde iç kontrollere yönelik daha fazla hesap verilebilirlik, sorumluluk ve sahiplenme sağlamaktadır (Marchetti, 2012:11).

Kurumsal risk yönetim sisteminin kurulması ile birlikte aşağıda yer alan faydaların işletmelerde gerçekleşmesi beklenmektedir. Söz konusu bu faydalar (Bozkurt, 2010: 22-23; TÜSİAD, 2008: 81-82);

- Karar alma ve planlama süreçlerinde sağlıklı verilerin kullanılması ve rekabet gücünün artması,
- Karşı karşıya kalınan değişimlerin başarıma imkan ve olasılıklarının artması,
- Sürprizlerin engellenmesi ve risklere karşı hazırlıklı bir yapının kurulması,
- İşletme stratejilerinin daha etkili ve hedefe dönük şekilde oluşturulması,
- Faaliyet alanlarında yatırım potansiyeli olan işletmeler için yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgilerine daha hızlı olarak ulaşılması,
- Fırsat ve tehditlerin önceden daha isabetli olarak tespitinin yapılması,
- Belirsizlik ortamından fırsat ve değer ortaya çıkarılması,
- Hizmet sunum kalitesinde iyileşme,

- Reaktif yönetim tarzından giderek uzaklaşarak proaktif yönetim tarzının benimsenmesi,
- İşletme kaynaklarının daha etkin tahsisinin ve kullanımının sağlanması,
- Olayların daha etkin yönetilmesi ile zarar ve risk maliyetlerinin azaltılması
- İşletme imajına katkı sağlanması yardımıyla bireylerin işletmeye karşı güvenlerinin artmasının sağlanması,
- Yasal mevzuatlara, kanunlara ve diğer çeşitli prosedürlere uygunluğun süreklilik temelinde sağlanması,
- Performansın risk odaklı olarak takibinin sağlanması,
- İdarenin işletmede kurumsal yönetimin iyileştirilmesine destek olması,
- Karar vermede ve risk almada daha çok bilginin dikkate alınması,
- Belirlenen amaçlara ulaşılmasında çeşitli olasılıklar sunulmasıyla amaçlara ulaşma ihtimalinin artması olarak sıralanmıştır.

Kurumsal risk yönetimi, işletmelere belirledikleri risk iştah seviyesi dahilinde risklerini yönetmelerinde destek olmaktadır. İşletmelere stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda makul bir güvence vermektedir (PWC, 2006: 15).

Kurumsal risk yönetiminin işletmelere sağlayacağı faydalar işletme değerinin korunması ve geliştirilmesi ana amacına yönelik olarak Tablo 13'te özetlenmiştir.

Tablo 13. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları		
İşletme Değerinin Korunması ve Geliştirilmesi		
Rekabet Avantajı Yaratılması	İş Performansının Geliştirilmesi	Risk Yönetim Maliyetinin Optimizasyonu
- İtibarın ve marka imajının korunması	- Sistematik risk değerlendirme süreçlerine bağlı güven sağlanması	- Risk iştahı ve stratejilerin uyumlu hale getirilmesi
- Sermaye değişimi ve kaynak dağılımının geliştirilmesi	- Gelir ve sermayeyi etkileyen risk anlayışının geliştirilmesi	- Faaliyetlerin doğasından kaynaklanan risklerin uygun şekilde belirlenmesi
- İşletme genelinde karşı karşıya kalınan ortak risklerin yönetiminin iyileştirilmesi	- Performans hedeflerindeki belirsizliklerin tespit edilerek duyurulması	- Risk kabul ve transfer kararlarının biraraya getirilerek değerlendirilmesi
- Daha etkin risk değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi	- Yasalara uyum ve risklere karşı aksiyon alınması iyileştirilmesi	- Gereksiz ve tekrarlayan süreçlerin ortadan kaldırılması
- Riskin işletmenin temel yetkinlikleri göz önüne bulundurulması alınması	- Operasyonel zararların ve sürprizlerin azaltılması	
- Risk yönetiminin stratejik planlama süreçleri ile entegrasyonu	- Değişimlere yönelik hazırlıklı olma, etkin değişim yönetiminin sağlanması	

Kaynak: Saka, 2008.

Tablo 13'te açıklandığı gibi kurumsal risk yönetim sisteminin kurularak etkin bir şekilde yürütülmesi işletmelere sayısız fayda sağlamaktadır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken birkaç husus söz konusudur. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında, işletmeler daima kısa bir süre içerisinde bir takım faydalar sağlayacağı yönünde bir beklentiye sahip olmamalıdır. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının bazı alanlarda kimi zaman çok kısa sürede, bazı alanlarda ise çok daha uzun sürede faydası söz konusu olabilmektedir (Bozkurt, 2010: 22). Bir diğer husus ise, kurumsal risk yönetiminin işletmeye sağlayacağı faydaların yürütülen kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinlik derecesi ve işletmenin özellikleri ile doğrudan bağlantısının olma durumudur. Bu nedenle bahsi geçen her faydanın her işletmede görülmesi mümkün olmayacaktır. Şayet işletme kurumsal risk yönetimi ile ilgili hedeflerini açık ve net bir biçimde tanımlamış, sistemini de

bu hedefler ile uyumlu bir biçimde kurarak faaliyetlerini yürütüyor ise kurumsal risk yönetimi sisteminden en yüksek faydayı elde edebilecektir (TÜSİAD, 2008: 82).

8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kurumsal risk yönetim sisteminin kurulum aşamasından izlenme sürecine kadar tüm aşamalarında başarı sağlanabilmesi için göz önünde bulundurularak dikkat edilmesi gereken bazı noktalar söz konusudur. Kurumsal risk yönetiminde kritik başarı faktörleri başlığı altında toplanan bu faktörler (Saka, 2008; PWC, 2006);

- Üst yönetimin kurumsal risk yönetim sisteminin işletmeye katacağı değeri belirlemek üzere gereken zemini hazırlaması,
- Üst yönetimin konuya göstereceği bağlılıkla birlikte orta düzey yöneticilerin de sistemi desteklemesi
- Kurumsal risk yönetiminin uzun vadeli işleyen bir süreç olduğunun kabul edilmesi,
- Risk iştahı ve risk toleransı gibi kavramların işletmede açık ve net olarak ifadesi,
- Risk, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol konularında işletme içinde ortak bir terminoloji oluşturulması,.
- Önemli kurumsal risk yönetimi kavram ve prensiplerinin ana iş süreçlerine entegrasyonunun sağlanması,
- Sistemdeki gelişme ve ilerlemelerin izlenmesine yönelik fayda ölçümlerinin ve iş çıktılarının geliştirilmesi,
- İşletme kültürü ile desteklenen desteklediği risk yönetimi süreç ve yapılarının derecelerinin değerlendirilmesi,
- Bilgi yönetim sisteminin kurulması ile özellikle başarı sağlanan uygulamalar hakkında bilgilendirme yapılarak iletişimin güçlendirilmesi
- Risk yönetiminden sağlanan performansların, işletme genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur haline getirilmesi,
- Sistemin sürdürülebilirliği için gereken eğitim ve iletişim faaliyetlerinin yapılandırılması,

- Kurumsal risk yönetim sürecine ait etkinliğin izlenmesi için işletme içi denetim mekanizmalarının oluşturulması,
- Risk yönetim sürecinden kaynaklanan tasarruflar söz konusu ise bunların işletme içinde duyurulması ve özendirilmesi,
- Kurumsal risk yönetimine ait görev ve sorumlulukların net olarak tanımlanması,
- Teorik yaklaşımlara sıkı sıkıya bağlanmak yerine işlerin gerçek gerekliliklerine uygun çözümlerin geliştirilmesi anlamında esnek olunması, olarak sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere kurumsal risk yönetim sisteminin başarısı için göz önünde bulundurulması gerekli birçok faktör mevcuttur. Faktörlere ilave olarak kurumsal risk yönetim sistemlerinin başarısına yönelik işletmelere bir takım önerilerde de bulunmaktadır. Önerilere aşağıda değinilmiştir (Hardy, 2010: 8-9).

- Kurumsal risk yönetimi için hem kısa hem de uzun vadeli planların oluşturulması gereklidir. Kurumsal risk yönetimi zaman alan, uzun soluklu bir süreçtir. Bu nedenle paydaşların kurumsal risk yönetiminin zamanla güçlenecek bir süreç olduğunu anlamalarını sağlamak önemlidir.
- Üst yönetimin desteği olmaksızın kurumsal risk yönetiminin işletmede stratejik bir yönetim süreci olarak görülmesi mümkün değildir. Sisteme yönelik yapılan çalışmaların kağıt üzerinde kalmasını engellemek için üst yönetimin sisteme olan desteği şarttır.
- Kurumsal risk yönetiminin organizasyonel performansı nasıl geliştirebileceği, risk yönetimi konusundaki farkındalığını nasıl arttıracacağı, işgücü becerilerini nasıl iyileştirebileceği gibi konuların paydaşlara iletilmesi sistemin işletmeye gerçek uyumunun sağlanabilmesinde etkilidir.
- Kurumsal risk yönetim sistemini savunan ve bu konuda sürekli öğrenim için kaynak sağlayan kuruluşlara katılma ya da benzer operasyonel işlemlere ya da risk yönetim uygulamalarına sahip işletmelerle işbirliği yoluna gitme sistemin işletmeye yerleştirilmesi ve eksikliklerinin gözlenmesi için faydalıdır.

- İşletmede kurumsal risk yönetim sisteminin işletmenin mevcut kontrol ortamını nasıl geliştirebileceği ya da güçlendirebileceği konusunda stratejiler oluşturulmalıdır.
- Risk yönetim bilgisine sahip işgücü, başarılı kurumsal risk yönetimi uygulamalarının anahtarıdır. Dolayısıyla kurumsal risk yönetim sürecinin vizyonunu yürütmek için deneyimli kadroya sahip olmak önemlidir. İşletmeler bu anlamda çalışanlarına yönelik gereken risk yönetimi eğitimlerinin de üzerinde durmalıdır.

9. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLARI

İşletmelerde etkin işleyen bir kurumsal risk yönetimi sisteminde de bir takım aksama ve problemlerin yaşanması her zaman olasıdır. Arslan (2008) kurumsal risk yönetim sisteminin kendi doğasında mevcut olan bir takım sınırlamalardan¹⁰ bahsetmiştir. Bu sınırlamaları; kişisel yargılar, kaynak kısıtları ve maliyet fayda analizi, sistemin çökme ihtimali ve yönetimin sistemi önemsemeyerek hileli davranış göstermesi olarak sıralamıştır. Günbey (2008) de kurumsal risk yönetiminin kısıtlarını karar, uygulamadaki aksaklıklar, kötü niyet ve yönetim engeli olarak dört başlık altında toplamıştır.

Kurumsal risk yönetimi işletmelere her ne kadar önemli faydalar sağlasa da yapısı gereği bir takım kısıtları da beraberinde getirmektedir. Kurumsal risk yönetimi sisteminde ortaya çıkan başlıca kısıt, sistemin çalışma konusunu teşkil eden riskler ile ilgili olmaktadır. Riskler çok hızlı değişim gösterirler. Risklerin hızlı değişim gösteren yapısı nedeniyle risk yönetimine ait alınan kararların ve yürütülen faaliyetlerin de bu değişime uyum sağlayacak şekilde esnek olması beklenir. Risk değerlendirmelerinin ölçülmesinde ya da kontrolünde de doğru olarak belirlenebilecek tek bir cevap bulunmamaktadır. Dolayısıyla herhangi bir risk ile ilgili önerilen strateji uzun vadede riskin değişen yapısına bağlı olarak etkisini kaybederek revize edilmeyi gerektirebilir. Bu durum kurumsal risk yönetim sisteminin bir kısıtını oluşturmaktadır (Kinney, 2003: 134). Sistem ile ilgili bir diğer kısıt, karar alma konusunda ortaya çıkmaktadır. İşletmede risk yönetim stratejilerinin seçilmesi sürecinde

¹⁰ Yazar, çalışmasında “sınırlama” ifadesini kullanmıştır. Ancak hazırlanan bu çalışmada konu ile ilgili İngilizce kaynaklarda yer alan “limitations” kelimesinin karşılığı olarak “kısıtlar” ifadesi tercih edilmiştir.

hatalı karar verme davranışı bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Risk yönetimi ile ilgili alınan kararların işletmede tekrar gözden geçirilmesi ve kontrolü sırasında kararların her zaman en doğru ve beklenen sonuca ulaştırmadığı görülebilir. Ayrıca alınan kararların maliyet ve faydaları dikkate alındığında işletmede bazen istenmeden yanlış kararların alındığı fark edilebilir (COSO, 2004: 5). Bir başka kısıt da basit insan hatalarından kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek aksaklıklardır. Çalışanların yorgunluktan ya da dikkatsizlikten ya da verilen görevleri yanlış anlamalarından kaynaklı ortaya çıkabilecek hatalar kurumsal risk yönetim sistemi uygulamalarında her zaman olasıdır (Günbey, 2008:105). Bazen de kurumsal risk yönetimi sürecinde düzenlenen kontroller, iki veya daha fazla çalışanın bilinçli şekilde organize olmasıyla engellenebilir, çalışanlarda risk yönetim sistemine karşı oluşan kötü niyet nedeniyle sistem kendisinden beklenen etkinliği gösteremeyebilir (COSO, 2004: 5). Belirtilen kısıtlara ilave olarak bir diğer önemli kısıt da işletme yönetiminin kurumsal risk yönetim sistemine gereken desteği tam anlamıyla vermemesi ya da kurumsal risk yönetim sistemini hiç benimsememesi durumudur (Akçakanat, 2012: 33).

10. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN İÇ KONTROL

İç kontrol, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşması konusunda makul bir güvence sağlamak üzere yöneticiler ve tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir (Saltık, 2007: 5). İç kontrol, kurumsal risk yönetiminin bütünsel bir parçası durumundadır (COSO, 2004). Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Çünkü işletmelerde etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetim sisteminin yerleşmiş olması gereklidir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için iç kontrol işletmeye rehberlik etmekte ve kurumsal risk yönetimi de işletmenin söz konusu hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edecek olaylara müdahale ederek işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasını önlemektedir (Bozkurt, 2010: 26).

Gerek iç kontrol gerekse kurumsal risk yönetimi yapılarının işletmelerde kurulmasına örnek teşkil edecek çerçeve raporlar çeşitli yıllarda COSO tarafından gerçekleştirilmiştir. Özellikle 1992 yılında “İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve” ismiyle COSO tarafından yayınlanan ve gerek kamu gerekse özel sektörde en çok model alınan iç kontrol çerçevesi, iç kontrolün kapsamını genişleterek işletmelerde söz konusu olan muhasebe

kontrollerinin yanında yönetim kontrollerinin de yapılmasını sağlayan bir yapı getirmiştir (Liu ve College, 2005: 93). Söz konusu çerçeve 2013 yılında revize edilmiştir. 1992 ve 2013 yılı versiyonlarının detaylarına çalışmanın ilerleyen başlıklarında değinilecektir. İç kontrol çerçevesi, yine COSO tarafından 2004 yılında yayınlanan ve bu çalışmada detaylı olarak ele alınan kurumsal risk yönetimi çerçevesi ile benzerlikler taşımaktadır. Ancak bu iki çerçeve birbirlerinin yerine geçer nitelikte değildir. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, iç kontrol çerçevesinin yerini almamış ya da değiştirmemiş bununla birlikte iç kontrolü genişleterek risk yönetimi ile birleştirmiştir. Bu sayede risk yönetimi konusunda daha sağlam ve kapsamlı bir odak oluşturmaya çalışmıştır (COSO, 2004). Kurumsal risk yönetim çerçevesi daha çok risk değerlendirme temelli olarak tasarlanmıştır. İç kontrol çerçevesinin, kurumsal risk yönetimi çerçevesi ile uyumu dikkate alınırken, iki sistemin ayrı ancak birbirleriyle ilişkili olduklarını belirtmek önemlidir. İç kontrol, kurumsal risk yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bununla birlikte, kurumsal risk yönetimi bir işletmenin yönetim yapısını desteklemek için iç kontrolden daha geniş bir role sahiptir (Kettler, 2014).

İşletmelerde kurulacak kurumsal risk yönetim sistemi açısından iç kontrolün rol ve önemini anlayabilmek için iç kontrol sisteminin yapısını detaylı olarak incelemekte fayda bulunmaktadır.

10.1. İÇ KONTROL KAVRAMI

İç kontrol kavramı için kapsam ve içerik olarak genel kabul gören tanım, COSO tarafından 1992 yılında çıkartılan ve daha sonra 2013 yılında gözden geçirilerek güncellenen İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve adlı raporda yapılmıştır. Rapor yayınlandığı tarihten bu yana işletmeler için iç kontrol sistemini değerlendirmeleri ve daha iyi bir şekilde iç kontrol faaliyetlerinin yürütmeleri konusunda rehber işlevi görmektedir (COSO, 2013). COSO' nun tanımına göre; *“İç kontrol, bir işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen, faaliyetlere, raporlama ve mevzuata uygunluğa ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda makul güvence sağlamak üzere tasarlanan bir süreçtir.”*

COSO tanımında iç kontrolün bazı temel özellikleri vurgulanmaktadır. Bu özelliklere göre iç kontrol (COSO, 2013: 3);

- İşletmede bir veya daha fazla kategoride (faaliyetler, raporlama veya mevzuata uyumluluk gibi) yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneliktir.
- Süreklilik gösteren, devam eden görev ve etkinliklerden oluşan bir süreçtir. İç kontrol kendi başına bir amaç değil, amaca ulaşmak için kullanılan bir araçtır.
- İnsanlar tarafından etkilenir. İç kontrol sadece politika ve prosedürler, sistemler ve formlardan değil, aynı zamanda işletmenin her düzeyinde yer alan yönetici ve çalışanlar ile onların faaliyetlerinden de etkilenmektedir.
- İşletmenin üst yönetimine ve yönetim kuruluna hedeflere ulaşılması konusunda makul bir güvence sağlamaktadır. Ancak sağlanan güvencenin mutlak olması mümkün değildir.
- İşletme yapısı için uyarlanabilir özellik göstermektedir. İşletmenin tamamına ya da belirli bir bölümüne, şube ya da iş birimine uygulanabilir esnekliktedir.

COSO modeli esas alınarak Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Organizasyonu (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI) tarafından 2004 yılında kamu sektörü için geliştirilen “Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi” iç kontrole yönelik bir diğer kaynak olma özelliğini göstermektedir. Söz konusu rehberin amacı, COSO iç kontrol modelini kamu sektörüne uyarlamak ve Sayıştay’lar arasında ortak bir iç kontrol kavramı düzenlemektir (Topaler vd., 2011: 69). INTOSAI iç kontrol kavramını, “*Bir işletmenin yönetimi ve personeli tarafından gerçekleştirilen, riskleri ele almak ve işletme misyonunu gerçekleştirmek için gerekli makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bütünlüyci bir süreçtir.*” şeklinde tanımlamıştır.

Tanımdan yola çıkarak iç kontrolün amaçlarını (INTOSAI, 2004: 6);

- Faaliyetlerin sistemli, etik kurallara uygun, ekonomik, etkin ve etkili olarak yürütülmesini sağlamak,
- İşletmede hesap verebilirlik yükümlülüklerini yerine getirmek,
- Yürürlükte olan yasa ve yönetmelik ve düzenlemelere uymak,
- İşletme kaynaklarını kaybetme, yanlış yönde kullanıma veya zarara karşı korumak olarak sıralamak mümkündür.

İç kontrol sistemi, işletme kültürünü şekillendirerek işletmede faaliyetlerin yürütüldüğü süreçlere yerleştirilmiş olmalıdır. Bununla birlikte iç kontrol sistemi gerek

içsel gerekse dışsal faktörler sebebiyle sürekli değişim gösteren risklere karşı ani önlem alabilme yeteneğine de sahip olmalıdır. Ayrıca ortaya çıkan herhangi bir aksaklığın ya da problemin, düzeltici önlemleri de kapsayacak şekilde, üst yöneticilere hızlıca bildirilmesini ve rapor edilmesini sağlayan mekanizmaların iç kontrol sisteminde kullanılması da bir gerekliliktir (Saltık, 2007: 6).

İç kontrol sistemi işletmelerde ne kadar iyi tasarlanırsa da ya da uygulamada iç kontrol faaliyetleri ne kadar sorunsuz ve etkin olarak yürütülse de sistem, genel hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında yönetime mutlak güvence veremez. Bu nedenle tanımında “makul güvence” tabiri kullanılmaktadır. Maliyet, fayda ve risk konuları göz önüne alındığında makul güvence, tatmin edici bir güven düzeyine eşittir. Güvencenin ne kadar makul olduğunun belirlenmesi tahmin ve muhakeme gücünü gerektirir. Bu kaniya ulaşmak için yöneticiler yürütülen faaliyetlerdeki riskleri ve değişen çeşitli koşullar altında kabul edilebilir risk düzeylerini tespit etmeli ve riskleri hem niteliksel hem de niceliksel olarak değerlendirmelidir (INTOSAI, 2004: 6).

10.2. İÇ KONTROLÜN ÇEŞİTLERİ

İç kontrol sisteminin işletmelerde iki bölüme ayrılabilceğinden bahsetmek mümkündür. Bunlar; muhasebe kontrolleri ve yönetsel kontrollerdir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 37).

Muhasebe Kontrolleri: Bu kontroller, genellikle kayıt tutma, muhasebe raporlarının hazırlanması, yetkilendirme ve onaylama gibi görevlerin yanı sıra varlıkların korunması ile fiziki kontrollerinin yapılması gibi konuları içeren kontrollerdir.

Yönetsel Kontroller: Bu kontroller, işletmede sürdürülen faaliyetlerin etkinliğini, verimliliğini artırma ve yönetim politikalarına bağlılığı sağlama amaçlarına yönelik olarak hazırlanan öte yandan finansal kayıtlar ile dolaylı bir ilişkisi olan işletmedeki tüm yöntem, prosedür ve planları kapsamaktadır. Bu kontrollere örnek olarak zaman ve hareket etütleri, istatistiki analizler, hazırlanan ve uygulanan personel eğitim programları gösterilebilir.

Öte yandan iç kontrolü amaçlarına ya da işletmede yer alan işlevlerine göre sınıflandırmaya tabi tutmak da mümkündür (Saltık, 2007: 5).

- Amaçlarına göre;

- Hataların önlenmesine yönelik kontroller, örneğin görev ve yetkilerin ayrılması (Önleyici Kontroller)
- Hataların ortaya çıkarılmasına yönelik kontroller, örneğin varlıkların belirli aralıklar ile sayılması suretiyle muhasebe kayıtları ile karşılaştırılması (Ortaya Çıkarıcı Kontroller)
- Ortaya çıkarılan hataların düzeltilmesine yönelik kontroller, örneğin bir satıcıya yapılmış fazla bir ödemenin geri alınması (Düzeltilici Kontroller) olmak üzere üçe ayrılmaktadır.
- İşlevlerine göre;
 - Yönetmel Kontroller: Tüm kontrolleri kapsayacak özelliktedir. İşletme hedeflerine ulaşılabilmesi için yararlanılan tüm plan, politika, usul ve uygulamalar bu kapsamdadır.
 - İdari Kontroller: Yetkili çalışanların karar alma süreçleri ve işlemlerin yürütülmesiyle ilgili olan usul ve kayıtlardır.
 - Muhasebe Kontrolleri: İşletmede varlıkların korunmasına ilişkin olarak mali kayıtlar ile ilgili olan usul ve belgelerdir.

Sınıflandırma yapılan kontroller arasında keskin bir ayırım yapılması oldukça zordur. Bahsedilen kontroller birbirlerinin alternatifi olmaktan ziyade birbirlerini tamamlayıcı özelliktedirler. Etkin işleyen bir iç kontrol sistemi tüm kontrol çeşitlerine ihtiyaç duymaktadır (Saltık, 2007: 5).

10.3. COSO İÇ KONTROL YAPISININ UNSURLARI

İç kontrol sistemi ile ilgili olarak uluslararası düzeyde kabul gören COSO modeline göre; etkin ve verimli olarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesi, finansal raporlamanın güvenilirliğinin ve yasal mevzuata uygunluğunun sağlanması için iç kontrollerin beş temel bileşeni içerecek şekilde yapılmış olması gereklidir. Beş temel bileşenin alt bileşenlerini oluşturan iç kontrol ilkelerinin desteğiyle iç kontrol yapılanması oluşturulur. Bahsi geçen beş temel bileşen; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme olarak sıralanmaktadır (Uzun, 2009: 61). COSO raporunun ilk versiyonu 1992 yılında yayınlanmıştır. Geçen zamanla birlikte dünya genelinde iç kontrole yönelik

kabul gören bu raporda bir takım eklemeler yoluyla iyileştirme yapılması ihtiyacı doğmuş ve rapor son olarak 2013 yılı Mayıs ayında güncellenerek tekrar yayınlanmıştır.

2013 yılında yayınlanan raporda göze çarpan değişikliklere değinmeden önce güncellenmeyi gerekli kılan faktörleri sıralamakta da fayda bulunmaktadır (COSO, 2013).

- Kurumsal yönetime ilişkin beklentilerin artması,
- Globalleşmenin artması ve küresel değişiklikler,
- İş yaşamının ve işletme yapılarının giderek daha karmaşık hale gelmesi,
- Hızlı gelişen teknolojiye uyum sağlama gerekliliği,
- Suistimalin saptanmasına ve önlenmesine yönelik beklentilerin artması.

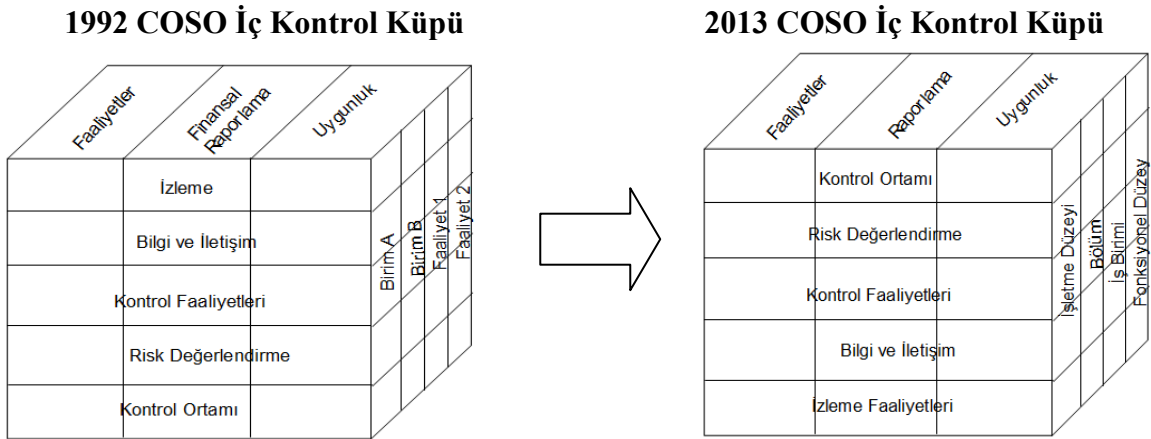
2013 yılında yayınlanan rapor incelendiğinde, 1992 yılında yayınlanan rapor temelini büyük bir kısmının muhafaza edildiği söylenebilir. Bu anlamda iç kontrolün tanımı değiştirilmemiştir. İç kontrolün beş bileşeninde de önemli ölçüde olmamakla birlikte birkaç değişiklik yer almaktadır. “İzleme” bileşeni yeni raporda “İzleme Faaliyetleri” olarak değiştirilmiş, böylelikle izleme tek bir süreç olarak değil, diğer dört bileşenin her birinin bir parçası şeklinde gerçekleştirilen bir dizi faaliyet olarak genişletilmiştir. Ayrıca iç kontrol küpünün hedeflerini belirten üst kısmında “Finansal Raporlama” “Raporlama” ya dönüştürülmüştür. Bu değişiklik, çerçevenin uygulanmasını, sadece finansal raporlamayla değil, aynı zamanda finansal olmayan raporlamayı da kapsayacak şekilde genişletmeye yönelik yapılmıştır. Küpün sağ tarafında ise, organizasyon yapısı COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi ile uyumlu olacak şekilde değiştirilmiştir ve etkili bir iç kontrol yapısının, hem bağımsız hem de birbirine bağlı olarak tüm fonksiyonel seviyelerde işletmenin geneline nüfuz ettiğini daha iyi açıklamaktadır (Kettler, 2014).

Yeni raporda, 1992 yılında yayınlanan modele göre herhangi bir değişiklik yapılmadan devam eden kavramlar ve yapılan değişiklikler Tablo 14'teki gibi özetlenebilir (Yılcıncı, 2015: 66; Kurt ve Uçma, 2013: 84).

Tablo 14. COSO 2013 İç Kontrol Raporunda Değişmeyen ve Değişen Kavramlar

DEĞİŞMEYEN KAVRAMLAR	DEĞİŞEN KAVRAMLAR
İç kontrolün tanımı	İşletmelerin faaliyet çevrelerinde ve işletme yapılarında meydana gelen değişikliklerin dikkate alınması
İç kontrolün üç amaç kategorisi ve beş bileşeni	Raporlama amaçlarının ve faaliyetlerin genişletilmesi
Etkili bir iç kontrol sisteminin yürütülmesi için iç kontrolün beş temel bileşeninin her birinin gerekliliği	İç kontrolün beş temel bileşeni içerisindeki temel kavramların, ilkeler olarak açıkça sayılması
İç kontrol sisteminin tasarlanması, uygulanması, yönetilmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesinde yargılamanın önemli rolü	Finansal olmayan raporlama, uygunluk ve faaliyet amaçları ile ilgili olmak üzere ek yaklaşımlar ve örneklere yer verilmesi

COSO iç kontrol küpü işletmede ulaşılmak istenilen hedefler, hedefleri gerçekleştirmek için nelere ihtiyaç duyulduğunu gösteren bileşenler ve işletmenin organizasyon yapısı arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu ilişki bir küp şeklinde tasvir edilmektedir (COSO, 2013: 6).



Kaynak: Kettler, 2014; Kurt ve Uçma, 2013; COSO, 2013

Şekil 10. COSO İç Kontrol Küpünün 1992 ve 2013 Yılına Göre Karşılaştırılması

Şekil 10'un sol tarafında, COSO 1992 küpü sağ tarafta ise 2013 yılı güncellenmiş hali görülmektedir. Üst yüzey, eski küpte olduğu gibi üç amaç kategorisine (faaliyet,

raporlama ve uygunluk) ayrılmıştır. Faaliyetlerle ilgili amaçlar işletmenin kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili olan amaçlardır. Raporlama amaçları ise, finansal raporlama amaçlarına ilave olarak finansal olmayan raporlama faaliyetlerini de içeren güvenilir raporlar hazırlanması ile ilgili olan amaçlardır. Uygunluk amaçları ise, işletmenin faaliyetlerinde uyması gereken yasa ve yönetmelikler ve düzenlemeler ile ilgili olan amaçlardır (Yılancı, 2015: 58).

Küpün yan yüzeyinde ise, işletmenin bölümleri ve faaliyetleri olarak ayrılan sınıflandırma kaldırılmış bunun yerine işletme yapısına, işletmenin geneli, bölüm, iş birimi ve fonksiyon şeklinde daha genel bir yaklaşım getirilmiştir (Yılancı, 2015: 68).

İç kontrol yapısının birbiriyle ilişkili beş bileşeni ve bileşenleri destekleyen 17 ilke Tablo 15’te sunulmaktadır.

Tablo 15. COSO İç Kontrol Bileşenleri ve İlkeleri

COSO İç Kontrol Bileşenleri ve İlkeleri	
BİLEŞEN	İLGİLİ İLKE
Kontrol Ortamı	1. Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık 2. Yönetim kurulunun bağımsız olarak iç kontrol sistemini izlemesi 3. Raporlama ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi 4. Amaçları gerçekleştirecek yetkin personelin istihdamı 5. Amaçlar doğrultusunda iç kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde hesap verebilirlik
Risk Değerlendirme	6. Hedefler, hedeflerle bağlantılı risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine olanak sağlayacak şekilde net olarak belirlenmesi 7. Riskler belirlenerek analiz edilmesi 8. Risklerin değerlendirilme aşamasında sistimal risklerinin de dikkate alınması 9. İç kontrol sistemini önemli ölçüde etkileyebilecek değişikliklerin tespiti
Kontrol Faaliyetleri	10. Risklerin azaltılmasına katkıda bulunan kontrol faaliyetlerinin seçimi ve geliştirilmesi 11. Genel kontrollerin teknoloji odaklı belirlenmesi ve geliştirilmesi 12. İşletmenin kontrol faaliyetlerine ilişkin politikaların ve prosedürlerin oluşturulması
Bilgi ve İletişim	13. İç kontrolün işleyişini desteklemek için ilgili kaliteli bilgi edinilmesi üretimi ve kullanılması 14. Hedefler, sorumluluklar gibi bilgilerin çalışanlarla paylaşılması 15. İç kontrol işlevini etkileyen konularda İşletme dışındaki ilgili taraflarla da iletişim kurulması
İzleme	16. İç kontrol bileşenlerinin mevcut ve işler durumda olup olmadığını belirlemek için sürekli ve özel değerlendirmelerin yürütülmesi 17. Eksikliklerin değerlendirilmesi ve sorumlu olan taraflara bildirilmesi

Kaynak: COSO, 2013: 6-7

İç kontrol yapısının birbiriyle ilişkili olan beş temel bileşeni her bir alt başlıkta detaylı olarak açıklanmaktadır.

10.3.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, kurulacak tüm iç kontrol sisteminin temelidir. İç kontrolün genel kalitesini etkileyen şartların yanı sıra gereken disiplinin ve yapının da kurulmasına olanak sağlar (INTOSAI, 2004).

Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminde diğer unsurlarının da temelini oluşturur. İç kontrolün başarısı ve etkinliği kontrol ortamıyla çok yakından ilgilidir. İşletme çalışanlarında iç kontrol bilincinin yerleşmesini sağlayan ve diğer bileşenler için zemin hazırlayan kontrol ortamı; çalışanların yanı sıra yönetimin de iç kontrol sistemini benimseyeceği ve sistem performansına katkı sağlayacak bir yapının oluşturulmasını öngörmektedir (Derici, 2015: 63).

Kontrol ortamının unsurları şunlardır (INTOSAI, 2004):

- İşletmenin her yerinde iç kontrole yönelik destekleyici tutumlar da dahil olmak üzere yönetim ve personelin kişisel ve profesyonel bütünlüğü ve etik değerler;
- Yetenek (Yetkinlik) Yükümlülüğü;
- "Üstteki ton" (Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı);
- Organizasyon yapısı;
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları.

Kontrol ortamını anlayabilmek için kontrol ortamını oluşturan unsurların anlaşılması önemlidir.

İşletmenin her yerinde iç kontrole yönelik destekleyici tutumlar da dahil olmak üzere yönetim ve personelin kişisel ve profesyonel bütünlüğü ve etik değerler; yönetim ve personelin kişisel ve profesyonel bütünlüğü ve etik değerleri unsuru ile ifade edilmek istenen yönetim ve personelin kişisel ve profesyonel bütünlüğünün ve etik değerlerinin, zamanla davranış standartlarına dönüştürülen tercihlerini ve değer yargılarını belirlemesi durumudur. Kontrol ortamının sağlanabilmesi için işletmenin her yerinde iç kontrole yönelik destekleyici bir tutum sergilenmelidir. İşletmede yer alan her kişi - yöneticiler ve

çalışanlar arasında - kişisel ve mesleki bütünlüğü ve etik değerleri korumak ve kurallara uymak zorundadır.

Yetenek (yetkinlik) yükümlülüğü; işletmede herkes, kendi sorumluluklarıyla iç kontrol sistemine katılmaktadır. Bu unsur, iç kontrolle ilgili bireysel sorumlulukların iyi anlaşılmasının yanı sıra düzgün, etik, ekonomik, verimli ve etkili performansı sağlamak için gereken bilgi ve becerinin seviyesini de içermektedir. Yönetici ve çalışanlar, iç kontrol sisteminin iyi bir şekilde uygulanarak sürdürülmesinin önemini anlamalı ayrıca iç kontrol sisteminin hedeflerini ve işletmenin misyonunu gerçekleştirmek için görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak bir yetkinlik seviyesini de korumalıdır. Bu nedenle, hem işletme yöneticileri hem de çalışanları, riskleri değerlendirebilmek, etkili ve verimli performans sağlamak için gereken yetkinlik seviyesine ulaşmalı, bu seviyeyi korumalı ve sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli iç kontrol anlayışına sahip olmalıdır. Örneğin işletmede sağlanan çeşitli eğitimler, çalışanlara iç kontrol hedefleri ve özellikle de etik faaliyetlerin hedefi konusundaki farkındalığını artırabilir ve çalışanların iç kontrol hedeflerini anlamalarına ve etik ikilemlerle baş etmeye yönelik becerilerin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir.

"Üstteki ton" (Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı); yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı aşağıdaki unsurları yansıtmaktadır.

- Yönetimin, yetkilendirme, liderlik etme vb. faaliyetler ile işletmede iç kontrole yönelik her zaman destekleyici bir tutum sergilemesi,
- Yönetim tarafından işletmede belirlenen davranış kuralları ve iç kontrol hedeflerini ve özellikle de etik faaliyetleri destekleyen danışmanlık ve performans değerlendirmeleri.

Üst yönetim tarafından sergilenen tutum ve davranışlar yönetim faaliyetlerine tümüyle yansımaktadır.

Üst yönetimin işletmede "en üstteki tonu" belirleme taahhüdü, katılımı ve desteği, işletmede iç kontrole yönelik olumlu tutumu güçlendirir ve işletme için kritik önem taşımaktadır. Eğer, üst yönetim iç kontrol sisteminin önemli olduğuna inanırsa, işletmede faaliyette bulunan diğer çalışanlar da bunu anlar ve kurulan kontrol sistemlerini dikkatle

izleyerek cevap verirler. Yönetim; politika, prosedür ve uygulamaların düzgün, etik, ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini teşvik etmelidir. Yönetici ve çalışanların tümü işletmede birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu nedenle, çalışanlara, üst yönetim tarafından oluşturulan davranış kurallarına yönelik yükümlülükleri belirli aralıklarla hatırlatılmalıdır.

Organizasyon yapısı; işletmenin yetki ve sorumluluk alanlarını tanımlamaktadır. İşletmenin farklı bölümleri arasında yetki, görev ve sorumlulukların uygun şekilde dağıtıldığı etkin organizasyon yapıları planlama ve yönlendirmeye önem vermesi nedeniyle iç kontrol ortamına katkı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları; işe alma, personel seçme, oryantasyon, eğitimleri, değerlendirme, rehberlik etme, teşvik ve iyileştirme faaliyetlerini içermektedir. İç kontrolün önemli bir yönü çalışanlardır. Etkin bir iç kontrol sistemi sağlamak için işletmede yetkili, güvenilir çalışanlar gereklidir. Dolayısıyla, çalışanların işe alınması, eğitilmesi, değerlendirme ve terfi yöntemleri kontrol ortamının önemli bir parçası olmaktadır. Bu nedenle, işe alma ve personel kararları, çalışanların işlerini yürütmeleri için gereken dürüstlüğe, doğru eğitime ve tecrübeye sahip olduklarına ve çalışanlara gereken resmi iş başı eğitimlerinin sağlandığına dair güvence içermelidir.

Kontrol ortamı, bir işletmenin çalışanlarında kontrol bilincini oluşturan veya etkileyen tüm faktörlerdir. Dolayısıyla kontrol ortamı, işletme faaliyetlerinin yapılandırılması, amaçlarının oluşturulması ve risk belirleme tarzlarına yönelik belirleyici bir unsur olma özelliği taşır. Kontrol ortamı yalnızca tasarlanması gereken bir unsur değil aynı zamanda faaliyetlerle birlikte değişim gösteren dinamik bir unsurdur. İşletmenin geçmişi ve sahip olduğu kültür kontrol çevresini etkilemektedir (Yılancı, 2015: 73).

10.3.2. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirmesi kontrol ortamından sonra en önemli ikinci bileşendir. Risk değerlendirme; işletmenin karşı karşıya kalacağı iç ve dış kaynaklardan gelen çeşitli riskleri tanımlamaya ve analiz etmeye yönelik süreci ifade etmektedir.

Risk değerlendirmesinin ön şartı, işletmenin farklı seviyelerde birbirleriyle bağlantılı hedeflerinin belirlenmesidir. Daha sonra bu hedeflere ulaşılmasında karşı karşıya

kalınabilecek riskler değerlendirmeye alınmaktadır. Bu noktada yönetim işletmenin hedeflerinin de uygunluğunu göz önünde bulundurmak durumundadır. Risk değerlendirmesi, ayrıca iç kontrol sisteminin etkisiz hale gelmesine neden olabilecek dış ortamdaki ve işletmenin iç yapısındaki olası değişikliklerin de dikkate alınmasını gerektirir (COSO, 2013: 4).

10.3.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, en geniş ifadeyle mevcut ya da olası riskleri karşılayabilmek ve istenilen hedeflere ulaşabilmek için oluşturulmuş ve uygulanan politika ve yöntemlerdir. İşletmede yürütülen faaliyetler iç kontrol sistemi içerisinde birbiri ile yakın ilişkili hatta bazı durumlarda iç içe geçmiş niteliktedirler. İç kontrol sistemini oluşturan bileşenler de devamlılık göstermektedir. Devamlılığın sürdürülmesi gereken noktalarda kontrol faaliyetleri önem kazanmaktadır. Faaliyetlerin işletmenin planlandığı şekilde yürütüldüğünden emin olmak adına bazı politikalar belirlenmesi, iç kontrol sisteminin etkin ve verimli olarak sürdürülmesinde hayati öneme sahiptir (Türedi ve Karakaya, 2015: 70). İşletmede kontrol faaliyetleri risklerin azaltılmasına katkıda bulunacak şekilde ve teknoloji odaklı olarak yürütülmelidir.

Kontrol faaliyetlerinin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akyel, 2010: 87);

- Yetki devri ve onay prosedürleri,
- Görev ayrımı (yetkiyi devretme, uygulama, kaydetme, inceleme);
- Kaynak ve kayıtlara erişim yetkisi üzerinde yer alan kontroller,
- Teyit ve mutabakatlar,
- İş görme performansı incelemeleri,
- Faaliyetler ile ilgili süreçler ve gözetim.

Kontrol faaliyetleri işletmede yürütülürken, söz konusu faaliyetlerden beklenen etkinliğin sağlanmasına yönelik güvence verilmelidir. Düzeltici önlemler ise, kontrol faaliyetlerinin tamamlanabilmesi adına bir gerekliliktir. Kontrol faaliyetleri, iç kontrol

sisteminin yapısında yer alan kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim, izleme olarak sıralanan diğer dört unsur ile uyumlaştırılmalıdır (Akyel, 2010: 87).

10.3.4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim süreçleri iç kontrol yapısının sağlıklı ve sürekli sürdürülebilmesi açısından önemlidir (Türedi ve Karakaya, 2015: 75).

Bilgi sistemleri, işletmelerde bir takım kontrol faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gereken bilgileri toplamaktadır (Doysangöl, 2002: 2). Belirlenen hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak iç kontrol sisteminin sorumluluklarını yerine getirmesi için bilgi gereklidir. Bu anlamda yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve kaliteli bilgileri alır, üretir ve kullanır (COSO, 2013: 5).

İletişim ise, iç kontrol politika ve prosedürlerinin işletmede doğru şekilde anlaşılması, politika ve prosedürlerle ilgili olan çalışanların faaliyetleri ve sorumlulukları ile ilgili olmaktadır (Doysangöl, 2002: 2). İletişim bileşeni iç kontrol yapısında gerekli bilgilerin sağlanması, paylaşılması ve elde edilmesi için sürekli, yinelenen bir süreç olma özelliği gösterir (COSO, 2013: 5).

10.3.5. İzleme

İşletmelerde kurulan iç kontrol yapısı; zaman içerisinde teknolojik gelişmelere, işletmenin dış çevresinde ve buna bağlı olarak işletmenin süreçlerinde meydana gelen bir takım değişikliklere bağlı olarak değişime uğrayabilmektedir. Yürütülen iç kontrol yapısının değişime uyum sağlayabilecek yönde yeniden yapılandırılması, düzenli gerçekleştirilebilen izleme faaliyetleri sayesinde sağlanabilir. Düzenli izleme faaliyetleri kapsamında, birimlerden edinilen bilgilerin günlük takibi, satış tahminlerinin şartlara göre zamanla gözden geçirilerek yeniden yapılmasını gibi çeşitli birçok faaliyet düşünülebilir. Özetle izleme faaliyetlerinin işletmelerde planlanan durum ile gerçekleşen durumların rutin karşılaştırması olduğu söylenebilir (Türedi, Gürbüz ve Alıcı, 2014: 152). Bu bağlamda izleme unsuru, iç kontrol faaliyetlerinin performansının belirli bir zaman dilimi içerisindeki kalitesini değerlendirmelidir (Demirbaş, 2005: 172).

10.4. İÇ KONTROL YAPISININ KURULMASINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER

İşletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının kurulumu esnasında bir takım faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Söz konusu bu faktörler; risk faktörü ve maliyet faktörü olarak iki başlık altında toplanabilmektedir (Hatunoğlu vd., 2012: 175). Bu iki faktörün açıklanması iç kontrol yapısının anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Risk Faktörü, iç kontrol sisteminin işletmede kurulması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biri risk faktörüdür. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken gerek finansal gerekse muhasebe riskleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin büyüklükleri, faaliyette buldukları sektör, işletmenin sahip olduğu varlıkların türü, işletme sahiplerinin işletmeye yönelik ilgileri yönetsel ve muhasebe risklerini etkileyen faktörlere örnek olarak gösterilebilir (Keskin, 2009: 16).

İç kontrol sisteminin işletmede kurulması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktör de maliyet faktörüdür. Sistemin kurulması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerine yönelik işletmenin yapmış olduğu harcamalar, iç kontrol sisteminin maliyetlerini oluşturmaktadır. Sistemin kurulumu ve uygulanması süreçlerinde katlanılan maliyetler, işletme için sistemden sağlanacak faydayı geçmemelidir (Keskin, 2009: 16). Aksi takdirde iç kontrol sisteminden beklenen fayda sağlanamamış olacaktır.

11. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN İÇ DENETİM

İç denetim işletmelerde bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetimin kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak temel rolü, yönetim kuruluna risk yönetiminin etkililiği konusunda güvence sağlamaktır (The Institute of Internal Auditors, 2009: 3).

İç denetim, günümüzde işletmeler için sadece inceleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinden ziyade faaliyetlere değer katma ve geliştirme fonksiyonlarının da yerine getirilmesinde önem kazanmıştır. Söz konusu değer katma ve geliştirme fonksiyonları için iç denetimin ağırlık vermesi gereken üç esas alan söz konusudur. Bu alanlar (Yılcı, 2015: 13);

- Risk Yönetimi

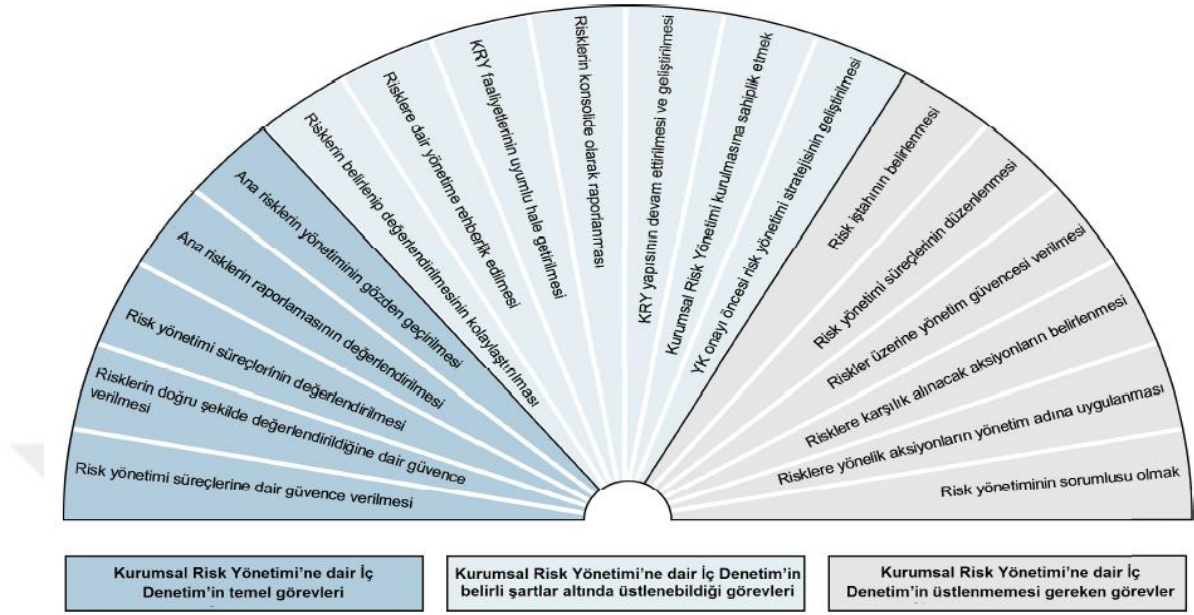
- Kontrol
- Kurumsallıktır.

Söz konusu alanları kapsayacak şekilde işletmelerde kurulan kurumsal risk yönetim sisteminde iç denetimin üstlendiği en temel işlev, risk yönetiminin etkinliği ile ilgili olarak yönetim kuruluna objektif güvence vermektir. Bu temel işlevden yola çıkılarak iç denetimin görevleri şu şekilde de sıralanabilir (Öksüz, 2014);

- Ana risklerin yönetiminin incelenmesi,
- Risk yönetimi süreçlerinin ve hazırlanan raporların değerlendirilmesi,
- Risklerin doğru olarak değerlendirildiğine ve risk yönetim süreçlerinin sağlıklı olarak yürütüldüğüne ilişkin yönetime güvence verilmesi,
- Bağımsızlığı göz ardı etmeyecek şekilde risk yönetimi hakkında yönetime destek verilmesi.

IIA (2009:3)'nın, "Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü" konulu raporunda iç denetimin kurumsal risk yönetimi ile ilgili temel rolünün, risk yönetiminin etkinliği hakkında yönetim kuruluna objektif güvence sağlaması olduğundan bahsedilmektedir. Raporda, araştırmalar, iç denetimin kuruma değer kazandırdığı ve kattığı en önemli iki etkinliğin, büyük iş risklerinin uygun bir şekilde yönetildiği hakkında objektif güvence sağlamak ve risk yönetimi ve iç kontrol çerçevesinin etkin ve verimli çalıştığı hakkında güvence sağlamak olduğu konusunda iç denetim birimi ve iç denetçilerin mutabık kaldıklarını göstermiştir.

Kurumsal risk yönetimi açısından iç denetimin üstlendiği temel rol ve sorumlulukları Şekil 11'de toplu olarak görmek mümkündür.



Kaynak: Institute of Internal Auditors (IIA), 2009, IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, s. 4.

Şekil 11. İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimi'ndeki Rolü

Şekil 11'de bir dizi kurumsal risk yönetim faaliyeti sunulmaktadır ve etkili iç denetim faaliyetinin hangi rolleri üstlenmesi gerektiğini ve en az bu konu kadar önemli olan iç denetim biriminin üstlenmemesi gereken roller gösterilmektedir. İç denetimin rolü belirlenirken göz önüne alınması gereken başlıca faktörler, faaliyetin iç denetimin bağımsızlığı ve objektifliği için herhangi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı ve işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirme olasılığının bulunup bulunmadığıdır. Şekil 12'de sol tarafta gösterilen faaliyetlerin tamamı güvence faaliyetleridir. Bunlar, risk yönetimi hakkında işletmeye güvence sağlamak olarak ifade edilebilecek daha geniş hedefin bir parçasıdır. İç Denetimde Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi'ne (Standartlar) uyan bir iç denetim birimi, bu faaliyetlerin en azından bir kısmını yapabilir ve yapmalıdır. Şeklin merkezinde iç denetimin kurumsal risk yönetimi ile bağlantılı olarak üstlenebileceği danışmanlık rolleri gösterilmektedir. Şeklin sağ tarafında ise iç denetimin üstlenmemesi gereken roller sıralanmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi iç denetim işletmeye risk yönetimi konusunda güvence ve danışmanlık hizmeti vermektedir. Ancak risk yönetiminden doğrudan sorumlu birim değildir (IIA, 2009: 4-5).

İç denetim, işletme yönetimine danışmanlık ve güvence hizmeti sağlarken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, iç denetçinin sağladığı güvence hizmetine yönelik bağımsızlığını koruyabilmesidir. Bu durumun sağlanabilmesi için de iç denetim biriminin ya da yöneticisinin kurumsal risk yönetiminde karar verme yetkisine sahip olan üst yönetimde söz sahibi olmaması sadece tavsiye verici konumda kalması gereklidir (Türedi vd., 2015: 12).

İşletmelerde kurulacak kurumsal risk yönetim sistemi açısından iç denetimin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken rol ve sorumluluklara değinilmesinin ardından işletmelerde iç denetim kavramına ve zamanla bu kavramın işletmeler açısından nasıl bir değişim seyri izlediğine, iç kontrol sisteminden ayrılan noktalarına dair detaylı bilgiler verilmesinde fayda bulunmaktadır.

11.1. İÇ DENETİM KAVRAMI

İç denetim, işletme içerisinde yer alan faaliyetler ile ilgilenir ve işletmede iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirerek yönetime destek olmaktadır. İç denetim; yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını, belirlenen hedeflerle karşılaştırarak ortaya çıkan farkları analiz eder. Gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasını talep eder. Küçük işletmelerde iç kontrol sisteminden sorumlu olan yöneticiler aynı zamanda iç denetim faaliyetlerini de sürdürebilirken işletmelerin büyümesi ve faaliyetlerin karmaşıklaşmasıyla birlikte iç denetim faaliyetlerini yürütecek profesyonel kişilerden oluşan iç denetim birimine ihtiyaç duyulmaktadır (Güney ve Sarı, 2015: 67).

Kavram olarak iç denetimin gelişimi incelendiğinde İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors - IIA)'nın 17 Kasım 1941 yılında ABD'de kurulmasıyla birlikte (Alp ve Kılıç, 2014: 191) iç denetimin profesyonel anlamda bir meslek olarak kabul gördüğü söylenebilir. 1940'lı yıllarda sadece muhasebe ve finansman faaliyetleriyle ilgilenen iç denetimin, sorumluluk üstlendiği ve hizmet yürüttüğü alanlar zaman içinde farklılaşmıştır. Günümüzde bir bütün olarak işletme faaliyetleri iç denetimin hizmet alanına girmektedir (Pehlivanlı, 2010: 7).

1947 yılında “İç Denetimin Sorumlulukları Hakkında Tebliğ” yayımlayan ve 1978 yılında da “İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları”nı uygulamaya koyan (Yörüker, 2004: 9) İç Denetçiler Enstitüsü, iç denetimi şöyle tanımlamıştır:

“İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur¹¹”.

1990’lı yıllarda, iş dünyasında art arda yaşanan mali skandallar, işletmeler açısından iç denetimin önemini ve iç denetime duyulan gereksinimi arttırmıştır. Bu ihtiyaç kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları yayımlanmış ve iki yıl sonra standartların iç denetçiler için zorunlu bir rehber olma durumu söz konusu olmuştur. 2003 yılına gelindiğinde İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) standartlar, etik ilkeler ve bunların uygulanmasına dair öneri ve rehberler setinden meydana gelen Mesleki Uygulama Çerçevesi (Professional Practices Framework) çalışmasını çıkarmıştır. Çerçeve 2009 yılında gözden geçirilerek güncellenmiş Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (International Professional Practices Framework) olarak tekrar yayınlanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 192).

Türkiye’de 1995 yılında kurulan ve İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ile Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA)’nın temsilcisi olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) de iç denetim kavramı için İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)’nın yayınladığı tanımın aynısını kullanmaktadır.

Victor Brink’ in 1943 tarihli “Modern İç Denetim” (Modern Internal Auditing) isimli çalışmasında ve sonraki tüm baskılarında iç denetim şu şekilde tanımlanmıştır: “İşletmede işletmeye yönelik bir hizmet olarak faaliyetleri incelemek ve değerlendirmek üzere kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur” (Moeller, 2004: 124-125).

İç denetimin zaman içerisinde değişen yapısı Tablo 16’da özetlenmektedir (Yılcı, 2015: 20). Tablo 16 incelendiğinde 1950’li yıllarda sadece işletme varlıklarının

¹¹<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

korunmasını amaç edinen ve muhasebe kayıtlarının kontrolüne dayalı bir iç denetim anlayışının hakim olduğu, 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, sadece işletme varlıklarının korunmasını değil aynı zamanda işletme amaçlarına ulaşılmasında yönetime yardımcı olan ve bu faaliyeti işletmede yer alan tüm iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin denetlenmesi yoluyla gerçekleştiren bir iç denetim anlayışının hakim olduğu göze çarpmaktadır. 2000'li yıllarda ise, artık iç denetim fonksiyonunun işletmede kontrol ve risk yönetimiyle ilgili tüm süreçleri denetleyerek işletmeye artı değer katmak üzere danışma hizmeti veren bir rolde olduğu görülmektedir.

Tablo 16. İç Denetim Fonksiyonunun Değişimi

YILLAR	AMAÇ	KAPSAM
1950'li yıllar	İşletme varlıklarının korunması	Muhasebe kayıtlarının kontrolü
1960'lı yıllar	İşletme finansal verilerinin güvenilirliğini sağlamak	Finansal ve uygunluk denetimlerinin yapılması
1970'li yıllar	İşletmenin finansal ve finansal olmayan tüm verilerinin güvenilirliğini sağlamak	Tüm faaliyetlerin finansal ve uygunluk denetiminin yapılması
1980'li yıllar	İşletmenin finansal ve finansal olmayan tüm verilerinin güvenilirliğini sağlamak	Tüm faaliyetlerin süreçlerin ve kontrollerin etkinliğinin denetlenmesi
1990'lı yıllar	İşletme amaçlarına ulaşmada yönetime yardımcı olmak	Tüm iç kontrol sisteminin ve risk yönetiminin denetlenmesi
2000'li yıllar	İşletme amaçlarına ulaşmada yönetime yardımcı olmak	Tüm kurumsal, kontrol ve risk yönetimiyle ilgili süreçlerin denetlenmesi ve işletmeye artı değer katmak üzere danışma hizmeti

Kaynak: Yılcı, 2015: 20.

İç denetimin zaman içerisinde değişen amaç ve kapsamı detaylı olarak incelendiğinde iç denetimin günümüzde sahip olduğu unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Alp ve Kılıç, 2014: 194-195; İSMMO, 2015: 8-9);

- İç denetim faaliyetleri objektif olarak yürütülür. İç denetçiler işletmede faaliyetler ile ilgili bilgi toplama, görevlerinin icrası ve faaliyet sonuçlarının raporlanması aşamalarında verecekleri karar ve yargılarda etki altında kalmazlar.
- İç denetim güvence ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. İç denetim; işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkin olarak yürütüldüğüne, üretilen bilgilerin doğruluğuna, faaliyetlerin yasalara ve düzenlemelere uygun,

ekonomik, verimli olarak yürütüldüğüne, işletme varlıklarının korunduğuna, kaynakların israf edilmediğine ilişkin gerek işletme içine gerekse işletme dışına yeterli güvencenin verilmesidir (Alp ve Kılıç, 2014: 194). İç denetimin danışmanlık hizmeti ile yönetimin işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere uyguladığı politika ve prosedürlerin, sürdürdüğü faaliyetlerin sistemli ve düzenli olarak değerlendirilmesi ve faaliyetlerin geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunulması kastedilmektedir (Yörüker, 2004: 10).

- İşletme faaliyetlerini geliştirerek faaliyetlere değer katılmasına yardımcı olur.
- İşletme hedeflerinin geliştirilmesine katkıda bulunur.

11.2. İÇ DENETİM FAALİYETLERİ

İç denetimde işletmede mali nitelikte olan faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetler incelenerek, değerlendirilmesi yapılır. Değerlendirme sonuçları işletme yönetimine rapor olarak verilmektedir. İç denetim faaliyetleri, işletme içinde kurulmuş, mali tablolar denetimini, uygunluk denetimini ve faaliyet denetimini de kapsayan bir inceleme ve değerlendirme faaliyetidir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 14-18; Güney ve Sarı, 2015: 67). Bu denetim türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Mali tablolar denetimi, bir işletmenin finansal tablolarının yasal mevzuata, genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına uygun olacak şekilde işletmenin gerçek durumunu yansıtıp yansıtmadığı konusunda görüş oluşturulması ve finansal tabloların güvenilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Uygunluk denetiminden kasıt işletmede yürütülen faaliyetlerin, yetkili organlar tarafından konulan kurallara uygun olup olmadığının incelenmesidir. Mali tablolar denetiminde genel kabul görmüş muhasebe standartları esas kriteri oluştururken uygunluk denetiminde yasa, mevzuat ve belirlenmiş olan işletme politikaları kriter olarak kullanılır.

Faaliyet denetimi, performans denetimi ya da yönetim denetimi olarak da ifade edilmektedir. İşletme faaliyetleri, belirlenen hedefler, performans, verimlilik ve karlılık gibi ölçütler kullanılarak değerlendirilmeye çalışılır. Amaç, işletmenin, belirlediği hedeflerine ulaşmış olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu denetim türünde finansal bilgilerin denetlenmesinin yanı sıra işletmenin örgütsel yapısının, üretimde kullandığı yöntemlerin,

personel politika ve prosedürlerinin ve ihtiyaca göre diğer faaliyet alanlarının denetlenmesi de söz konusu olabilmektedir. Faaliyet denetiminin, etkinliğin ve verimliliğin ölçütlerini belirlemek suretiyle değerlendirmesi ve bunların hedeflerle uygunluğunu ortaya koyması yönüyle finansal tabloların denetiminden ve uygunluk denetiminden daha zor olduğu söylenebilir.

İç denetimin amacı, işletmenin sahip olduğu varlıklarının her çeşit zarara karşı korunup korunmadığını ve işletme faaliyetlerinin, işletme politikası ile uyumlu olarak yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim, iç denetçiler tarafından yürütülmektedir (Yurtsever, 2008: 10). Günümüzde iç denetimin sorumluluklarını, işletme için koçluk yapma, performans iyileştirme ve iç kontrol boşluklarını kapatma şeklinde sıralayabilmek de mümkündür (İSMMMO, 2015: 6).

Kurumsal yönetim açısından ele alındığında iç denetim; süreçlerin iyileştirilmesinde, işletmede insan kaynaklarının gelişiminde, işletme faaliyetlerinde performansın ve verimliliğinin yönetilmesinde, iç iletişimde, iyi uygulamaların paylaşılması suretiyle işletmede katma değer yaratılmasında rol oynamaktadır. İç denetim faaliyetlerinin kabul gören iç denetim standartlarına ve etik kurallara uygun şekilde yürütülmemesi durumunda kurumsal yönetim riski ortaya çıkmaktadır (Uzun, 2009: 62).

11.3. İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FARKLAR

Birbiriyle yakın ilişki içerisinde olan ve genellikle birbirleri yerine kullanılan ancak gerçekte aralarında önemli farklar bulunan iç kontrol ve iç denetim kavramlarının ilişkisi incelendiğinde, iç denetimin işletmelerde iç kontrol sistemlerinin sağlıklı ve etkin olarak çalışmasına katkı sağladığından ve bu durum sebebiyle iyi bir iç denetçinin aynı zamanda işletmede kurulan iç kontrol sistemini de iyi tanımının gerekli olduğundan bahsedilebilir (Yılancı, 2015: 34).

İç kontrol, daha önce açıklandığı üzere iş akışları ve süreçleri içerisine yerleştirilen, işletmede belirlenen hedeflere ulaşılmasında kullanılan bir araç olması yönüyle işletme yönetiminin sorumluluğunda yer alır. İç kontrol sisteminin hem yerindeliliğinin hem de etkinliğinin değerlendirilebilmesi için ise, iç denetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İç denetim, iç kontrolün önemli ancak farklı bir boyutunu oluşturmaktadır (Kurnaz ve

Çetinoğlu, 2010: 39). Bu noktada iç kontrol ve iç denetim kavramları birbirlerinden farklı, fakat birbirlerini tamamlar iki kavram olma özelliği göstermektedirler. İşletmelerde iç kontrol sistemlerinin varlığı kurumsallaşmanın temel gereklerinden birini oluştururken, iç kontrollerin yerindeliği, etkinliği ve kalitesi iç denetim faaliyetleri ile değer bulmaktadır (İSMMMO, 2015: 35).

İç kontrol ve iç denetim kavramlarının özellikleri ve özelliklerin karşılaştırmaları Tablo 17’de özetlenmiş şekilde görülmektedir.

Tablo 17. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar

İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar	
İÇ KONTROL	İÇ DENETİM
Faaliyet Öncesi Alınan Önlemler Bütünü	Faaliyet Sonrası Durumun İncelenmesi
Faaliyetler Sırasında Eşzamanlı İnceleme	Faaliyetler Sonrasında Geçmişe Yönelik İnceleme
Süreklilik	Aralıklı
Tarafsızlığın Gereksizliği	Tarafsızlık Gerekliği

Kaynak: Göğüş, 2012: 46

Tablo 17 incelendiğinde iç kontrol faaliyetlerinin işletmelerde daha çok, faaliyetler öncesinde alınan önlemleri kapsadığı, iç kontrol sisteminde faaliyetler esnasında eşzamanlı inceleme yapıldığı ve süreklilik arz ettiği, sistemden tarafsızlık beklentisi olmadığı anlaşılmaktadır. Oysa aynı özellikler iç denetim sistemleri açısından incelendiğinde iç denetim faaliyetlerinde, faaliyet sonrası durumun geçmişe yönelik olarak incelenmesinin belirli aralıklarla gerçekleştiği ve sistemden tarafsızlık beklentisinin olduğu anlaşılmaktadır.

11.4. GELENEKSELDEN RİSK ODAKLI İÇ DENETİME GEÇİŞ

İç denetim kavramının geçen zaman içerisinde geleneksel anlayıştan gelecek odaklı anlayışa hangi açılardan geçiş yaparak değişime uğradığını ve gelişimini açıklamadan önce bu duruma etki eden bir takım faktörlerden bahsetmek mümkündür. Bu faktörler (İSMMMO, 2015: 6);

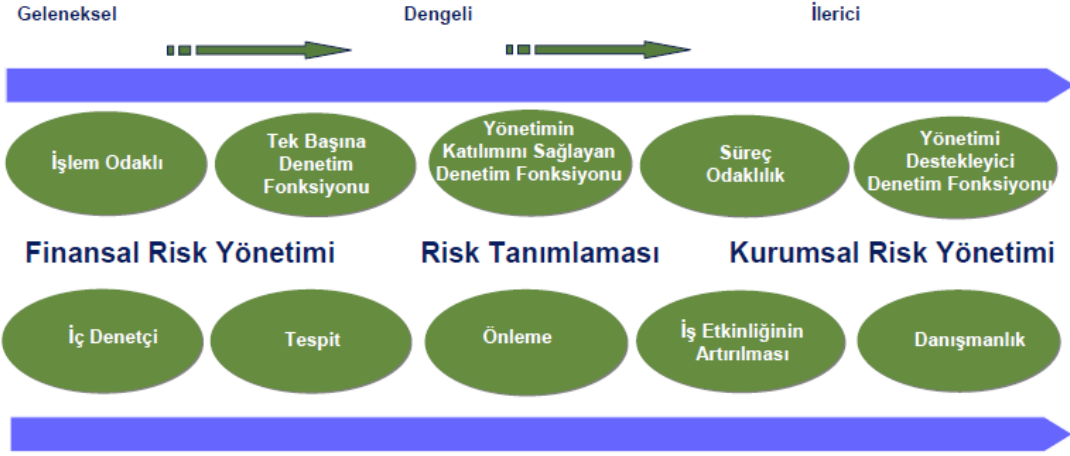
- İşletmelerde veri miktarının giderek artması,

- İşlemlerin daha karmaşık bir yapıya dönüşmesi,
- İşletme büyüklüklerinin hızla artması,
- Teknolojik gelişmelerle birlikte etkin iç kontrol yapıları ve risk yönetim süreçlerine olan ihtiyaç ve talebin artmasıdır.

İşletmelerin yukarıdaki faktörlerle birlikte yeni ihtiyaçları göz önüne alındığında iç denetim, geleneksel denetim anlayışından izler taşımakla birlikte gelecek odaklı bir anlayışa yönelmiştir. Bu noktada öncelikle geleneksel denetim anlayışının açıklanmasında fayda bulunmaktadır. Geleneksel denetim anlayışında iç denetim, iç kontrolün bir unsuru olarak konumlanmıştır. Denetim programları önceden belirlenmiş ve rutinleşmiş özelliktedir. Hazırlanan raporlar, olası çözümleri önermekten ziyade sorunlara işaret etmektedir. Özetle bu yaklaşım tepkisel, olay sonrası ve devamsızdır. İç denetçiler stratejik planlama inisiyatiflerinin gözlemcileri konumundadır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 84-85). Oysa ki gelecek odaklı anlayış bakış açısıyla iç denetim, işletmenin belirlediği misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine ulaşılması için faaliyetlerin doğru seçildiğini, verimli ve etkin olarak yürütüldüğünü garanti altına almaya odaklanmalıdır. İç denetim sistemi işletmede; maliyetleri azaltıcı, yeniliğe ve değişime açık, sistemleri sorgulayıcı yönü bulunan, işletmede gerçekleştirilen iş ve hizmetlerin kalitesini yükseltici, eğitici, etkin ve verimliliği arttırıcı bir yapıda olmalıdır. Günümüzde iç denetim kavramında yaşanan değişim ve gelişmeler, iç denetim uygulamalarında proaktif bir anlayışla risklere odaklanan, sürekli olarak kaliteyi ve bu yolla müşteri memnuniyetini artırmayı hedef alan bir anlayışın gelişmesine neden olmuştur (Alagöz, 2008: 107).

İç denetimin geleneksel anlayıştan giderek risk odaklı anlayışa doğru hangi özelliklerle ilerlediği Şekil 12’de gösterilmektedir.

İç denetim fonksiyonunun odak noktaları



İç denetim becerilerinin değişimi

Kaynak: UZUN, 2008: 4

Şekil 12. İç Denetimin Tanımı ve Değişen Rolü

Şekil 12’de iç denetim faaliyetlerinde odak noktasının zamanla geleneksel nitelikten ilerici niteliğe doğru değişim gösterdiği vurgulanmaktadır. Geleneksel yaklaşımda iç denetim finansal risk yönetimini baz alan, işlem odaklı ve sadece denetim faaliyetinin ön planda olduğu bir yapıdadır. Bu yaklaşımda iç denetçi yalnızca tespit etme rolünü üstlenmektedir. Zamanla iç denetime bakış açısının değişimiyle birlikte iç denetim, yönetimin de faaliyetlere katılımını sağlayan risk tanımlamayı baz alan bir yaklaşımda değerlendirilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise iç denetim, kurumsal risk yönetimi temelli, süreç odaklı işleyen ve iş etkinliğini artırılmasında rol oynayarak yönetimi destekleyici bir yapıdadır. İç denetimin değişen yapısıyla birlikte iç denetçi de işletmelerde tespit edici rolünün yanında artık işletmelere danışmanlık yapma rolünü de üstlenmiş durumdadır.

Risk odaklı iç denetimin geleneksel iç denetimden ayrılmasını sağlayan en önemli nokta risk odaklı iç denetimin geleneksel iç denetimden farklı olarak işletmeye değer katmayı önceliklendirmesidir. Bu yönüyle risk odaklı iç denetimin bakış açısı geleceğe yönelik olarak değişim göstermiş ve gelecekte meydana gelmesi muhtemel olaylara odaklanmak suretiyle işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek her risk denetimin kapsamına alınmıştır (Türedi vd., 2015: 12). Bu bilgiler ışığında Tablo 18’de geleneksel iç

denetim anlayışı ile risk odaklı iç denetim anlayışının çeşitli iç denetim özellikleri temel alınarak karşılaştırması özet halinde yer almaktadır.

Tablo 18. Geleneksel İç Denetimin Özellikleri ile Risk Odaklı İç Denetimin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel İç Denetim	Risk Odaklı İç Denetim
İç Denetim Odağı	İç Kontrol	Ticari Risk
İç Denetim Cevabı	Reaktif, Olay Sonrası, Kesintili, Stratejik Planlama İnsiyatiflerinde Denetçiler Gözetmelidirler	Zorlayıcı, Gerçek Zaman, Sürekli İnceleme, Denetçiler Stratejik Planlarda Katılımcıdırlar
Risk Değerlendirmesi	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Önemli Denetimler	Önemli Riskler
İç Denetim Metotları	Detay Kontrollerinin Bütünlüğünün Vurgulanması	Belli Ticari Risklerin Öneminin Vurgulanması
İç Denetim Önerileri	İç Denetim: Güçlendirilmiş Faydalı Etkili / Etkin	Risk Yönetimi: Riskten Kaçın / Riski Değiştirin Riski Paylaşın/Devredin Riski Denetleyin/Kabul Edin
İç Denetim Raporları	Fonksiyonel Denetimlerin İşaret Edilmesi	Süreç Risklerine İşaret Edilmesi
Kurumda İç Denetimin Rolü	Bağımsız Değer İşlevi	Entegre Risk Yönetimi ve Ortak Yönetim

Kaynak: Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 85.

11.5. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YOL HARİTASI

Risk odaklı iç denetimde esas amaç, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kurgularının doğru yapıp yapılmadığı ve bu sistemlerin işletmenin belirlediği amaçlarına uygun bir biçimde işleyip işlemediği ile ilgili olmaktadır. İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemlerine ilişkin uygulamaların işletme için söz konusu olan risklerin yönetilmesi konusunda ne denli etkin ve başarılı olduğunun incelenmesi risk odaklı iç denetimin ilgi alanını oluşturmaktadır (Türedi vd., 2015: 13).

Kurnaz ve Çetinoğlu, (2010: 94-95) risk odaklı iç denetimi yönetmek için adım adım izlenecek süreçleri sıralamıştır. Adımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

- İşletmenin faaliyette bulunduğu alan hakkında bilgi edinilmesi
- Ayrıntılı bir risk değerlendirmesinin yapılması
- Risk odaklı iç denetim için bir planın oluşturulması
- İşletmenin risk değerlendirmesinin yenilenmesi
- Risk odaklı iç denetim programının sürekli olarak gözden geçirilmesi/geliştirilmesi
- Denetim işlemlerinin ve belge bulgularının incelenmesi
- Denetim raporunun sonuçlarının iletilmesi
- Bitirme toplantısındaki sonuçların açıklanması
- Denetim komitesine denetim bulgularının sunulması

Risk odaklı iç denetim planlamasında amaçlanan, işletmede riskli alanlara odaklanılmasıdır. Denetim kaynaklarının risklerin etki ve olasılık bileşimlerinin yüksek olduğu öncelikli alanlara göre tahsisinin sağlanmasıdır. (Eşkazan, 2005: 33).

Risk odaklı iç denetim, denetimin işletmenin risklerine odaklanarak hazırlanan risk odaklı iç denetim plan ve programları çerçevesinde yürütülmesidir (Başbınar, 2006: 27). Bu anlamda risk odaklı iç denetim bir süreç, bir metodoloji ve yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim kavramının en genel ifadesi, işletme için gerçekten önemli olan konuların denetlenmesidir. Söz konusu önemli konular ise, şüphesiz işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edecek etki ve olasılığı yüksek olan riskleridir. Şayet işletme gerçekleşme ihtimali yüksek olan riskleri belirlemişse, aynı zamanda risk odaklı iç denetim için gerekli olan ilk adımı da atmış demektir. Eğer bu yönde herhangi bir girişimde bulunulmamış ise, iç denetçi bu konuya ilişkin bilgileri sağlamak üzere yönetim ile iş birliği yolunu seçmelidir (Griffiths, 2005: 5).

Risk odaklı iç denetim sürecinin temelini işletmenin devamlılığı yönünden en çok finansal risk barındıran faaliyet alanlarının tanımlanması oluşturmaktadır. Bu alanlar, iş kolları, coğrafik faaliyet alanları, şirket içi operasyonları içerebilmektedir. Risk odaklı iç denetim sürecinde işletme faaliyetlerinde en riskli alanların belirlenmesi ile söz konusu alanlara yönelik incelemeler yapılmakta riskler ve risk yönetim uygulamalarının etkinliği değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmeler, risklerin gidişatını ve işletmede finansal

sonuçları etkileme ölçülerini kapsamalıdır. Denetçi risk kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmede detaylı bir inceleme gerçekleştirmelidir. Değerlendirme sonucunda i denetçi, işletmede iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve finansal durumun iyileştirilmesine yönelik bir rapor hazırlamaktadır (Ergin vd., 2008: 23).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜREÇ ADIMLARINA YÖNELİK ŞİRKET UYGULAMASI

1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI

Dünya’da ekonomik ve politik alanda yaşanan gelişmeler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan değişimler işletmelerin daha şeffaf ve daha risk odaklı yönetilmesini destekleyici nitelikte olan kurumsal risk yönetim sisteminin kurulmasını ve uygulamaya dönük adımların işletmelerde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum özellikle özel sektörlerde daha fazla hissedilmektedir. Kaynakların etkin olarak kullanılması, değişen çevresel koşullara çabuk uyum sağlanması, nitelikli iş gücünün elde tutulması, karşı karşıya kalınan riskleri etkin şekilde yöneterek söz konusu risklerin fırsata çevrilmesi gibi faaliyetler, işletmelerin artık gerçekleştirmeleri zorunlu hale gelmiş faaliyetleri olmaktadır. Çalışmanın temel konusunu oluşturan kurumsal risk yönetim sistemi ile ilgili genel bilgiler, kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanması ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerine yönelik teorik bilgiler ilk iki bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan bu bölümünde ise Bursa ilinde faaliyet gösteren özel bir anonim şirkette ikinci bölümde yer alan kurumsal risk yönetim süreç adımları esas alınarak, kurumsal risk yönetim politika ve süreçlerine yönelik yürütülen faaliyetlere dayalı belge ve dökümanların incelendiği ve yürütülen faaliyetlerin yerinde gözlem yöntemi kullanılarak izlendiği ve faaliyetlere yönelik önerilerin geliştirildiği bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma doğrultusunda bir kurumsal risk yönetim süreç modeli tasarlanmıştır. Çalışmanın teorik kısmını oluşturan ilk iki bölümünde “işletme” kavramı kullanılırken bu bölümde uygulamaya konu olan işletmenin tüzel kişiliğine atıf yapma maksadıyla “şirket” kavramı kullanılmasının daha doğru olacağına karar verilmiştir. Bu nedenle bu bölümden itibaren uygulamaya konu olan işletmeden şirket olarak bahsedilecektir. Söz konusu şirket ile yapılan gizlilik protokolü gereği şirket ismi ve faaliyette bulunduğu sektör çalışmada gizli tutulmuştur.

Şirketin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine ait verilerini inceleme süreci, şirketin mali işler direktörü, mali işler müdürü ve merkezi risk sorumlusu ile koordineli olarak yürütülmüştür.

Çalışmada şirketin 2012 yılından itibaren kurumsal risk yönetimi adına hazırladığı faaliyet verilerinden yola çıkılarak kurumsal risk yönetimi uygulama sürecinin adımlarının detaylı incelenmesi, mevcut sürece yönelik yeni önerilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Şirketin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine ait bilgi, belge, doküman ve raporları çalışmada doğrudan kullanılmamış, söz konusu bilgilerin ve dökümanların detaylı incelenmesinin ardından öneriler geliştirilmesi suretiyle taslak bir model çalışması oluşturulmuştur. Modelin ortaya çıkmasında işletmeye ait dökümanlar yol gösterici olmuştur. Elde edilen bulgulardan hareketle öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın temel amacı kurumsal risk yönetimi süreci ve sürece yönelik yapılan faaliyetler ile ilgili tespitlerde bulunmak ve öneriler sunmak yoluyla işletmelerin mevcut işleyen kurumsal risk yönetimi sürecine katkıda bulunabilmektir. Çalışmada süreç adımlarından yola çıkılarak bir işletmede kurumsal risk yönetim sürecinin nasıl kurulacağına ve işleyeceğine ilişkin bir model oluşturulmuştur. Çalışmanın ayrıca bu konuya ilgi duyan araştırmacılara rehber olması da amaçlanmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Ulusal ve uluslararası literatürde kurumsal risk yönetimi konusu ile ilgili yapılan çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır ve bunlara önceki bölümde literatür taraması başlığı altında konu bazında değinilmiştir. Ancak kurumsal risk yönetimi süreç adımlarını takip ederek oluşturulan kapsamlı bir uygulama modeline rastlanmamıştır. İşletmelerde oluşturulması gereken kurumsal risk yönetim sürecine yönelik yapılan çalışmalar yetersizdir. Bu eksiklik dikkate alınarak bir işletmede kurumsal risk yönetim sürecinin kurulması ve sürecin adımlarının tek tek ele alınarak adımlarda yürütülmesi gereken faaliyetler açıklanmıştır. Çalışma, bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutması ve gerek yöneticilere gerekse konu ile ilgilenen diğer araştırmacılara rehber olması açısından önem taşımaktadır.

3. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Kurumsal risk yönetim süreci için her işletmeye uygun standart bir uygulama yapısı bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumsal risk yönetim sürecini her işletmenin kendi ihtiyacına göre belirleyerek yorumlaması ve kendisine en uygun yapıyı oluşturması çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Bir işletmenin tasarlayarak etkin olarak uyguladığı bir risk yönetim süreci bir başka işletme için fayda sağlamayabilir. Bu noktada işletmelerin kendi zayıf ve üstün yönlerinin bilincinde olarak faaliyetleri boyunca karşılaştıkları ve karşılaşmaları muhtemel riskleri de göz önünde bulundurarak kendi ihtiyaçlarına uygun bir kurumsal risk yönetim sistemi kurmaları gerekmektedir. Ayrıca risk yönetim faaliyetlerine ait bilgiler, şirketlerin yürüttükleri mevcut faaliyetleri devam ettirmeleri ve rekabet gücünü koruyabilmeleri adına şirketler açısından kritik öneme sahiptir. Söz konusu bilgilerin büyük bir kısmı şirketler için gizli bilgi olma niteliği taşımaktadır. Bu nedenle şirketler gerek kurumsal risk yönetimine ait bilgilerini gerekse bu konuda yürüttükleri faaliyetlerini ve faaliyet sonuçlarını üçüncü kişilerle paylaşmayı tercih etmemektedirler. Bu gerçeklik de çalışmanın uygulama kısmına yönelik diğer bir kısıtı oluşturmaktadır.

4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma tercih edilmiştir. Çalışmanın yöntemi nitel araştırma desenlerinden durum (örnek olay) çalışması ve eylem araştırması olarak belirlenmiştir.

Çalışma, Bursa ilinde faaliyet gösteren bir anonim şirkette gerçekleştirilmiştir. Şirkette kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanması ve yürütülmesi amacıyla 2012 yılından itibaren gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin şirkette var olan rapor, belge ve dokümanların incelenmesine yer verilmiştir. Yapılan doküman incelemesinin ardından kurumsal risk yönetim sisteminin uygulanabilmesi için gerekli adımlara yönelik geliştirilen öneriler doğrultusunda bir süreç tasarlanarak model oluşturulmuştur. Kurumsal risk yönetim faaliyetlerine konu olan unsurların uygulama yapılan şirket açısından gizlilik taşıması sebebiyle şirket isminin ve faaliyette bulunduğu sektörün çalışmada yer almamasına karar verilmiş ve bir gizlilik protokolü imzalanmıştır.

Durum çalışmalarında veri toplama yöntemi olarak görüşme (yapılandırılmamış görüşme ya da yarı yapılandırılmış görüşme), katılımcı ya da katılımcı olmayan gözlem, odak grup görüşmeleri, doküman incelemesi ve arşiv kayıtları, gibi nitel veri toplama yöntemleri tercih edilebilmektedir. Söz konusu yöntemler araştırmanın doğasına bağlı olarak tek başlarına ya da birlikte kullanılabilirler. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi ve yerinde gözlem yöntemlerine başvurulmuştur. Doküman incelemesi yöntemi ile birlikte kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine yönelik yerinde gözlem tekniği ile ele alınan konu ile ilgili uygulamada yararlanılabilecek öneriler geliştirilmiş ve iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu sebeple kurumsal risk yönetim sürecinin tasarlanmasına ve uygulanmasına yönelik olarak 2012 yılından itibaren gerçekleştirilen risk yönetim faaliyetlerine ilişkin uygulamaya konu olan şirkette var olan tüm rapor, belge ve dokümanlar detaylı olarak incelenmiştir. İnceleme sürecinde rutin olarak şirketin merkezi risk sorumlusu ile toplantılar düzenlenmesiyle şirkette yürütülen ve çalışmada kurumsal risk yönetimi adına önerilen faaliyetlere ilişkin istişareler gerçekleştirilmiştir. İncelenen belgelerden şirket yönetimi tarafından uygun görülen bilgilerin bir kısmı çalışmanın ilgili başlıklarında yer almış, bilgilerin büyük bir kısmı ise önerilerin geliştirilmesi ve formların oluşturulması için yol gösterici olmuştur.

Şirkete ait rapor, bilgi ve doküman incelemesinde kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanmasında esas alınması gereken ve çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak açıklanan adımların her biri ve adımlarda yürütülecek faaliyetler, bulgular başlığında açıklanmaktadır.

5. BULGULAR VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER

Bu bölümde kurumsal risk yönetimi sürecinde başlıklar halinde detaylı olarak ele alınan adımların uygulamaya konu olan şirkette nasıl gerçekleştiğine dair yapılan doküman incelemesi sonuçlarına ve geliştirilen önerilere yer verilecektir. Bu amaca yönelik olarak her bir adım başlık haline getirilmiş ve mevcut durumun belirlenebilmesi için şirketin kurumsal risk yönetim politika ve prosedürlerine ait hazırlanan raporlar, belge ve tablolar detaylı incelemeye tabi tutulmuştur. Yapılan faaliyetler ve raporlardan elde edilen bilgiler

ve çıkarımlar, adımlara yönelik geliştirilen öneriler ve tablolar ilgili başlıklar altında yer almaktadır.

5.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNİN ADIMLARINA YÖNELİK ELDE EDİLEN FAALİYET BULGULARI VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER

İşletmelerde kurulabilecek kurumsal risk yönetim sürecinin adımları çalışmada toplam on bir adım olarak belirlenmiştir. Bu başlıkta söz konusu adımlar ve adımlara yönelik olarak şirkette yapılan faaliyetler ve faaliyetlerin incelenmesinin ardından geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1.1. Dış Unsurların Belirlenmesi Adımı

Uygulamaya konu olan şirket; kurumsal risk yönetim politikası beyanında, risk değerlendirmelerinin dış/çevresel etkilerin şirket tarafından algılanması ile başladığının altını çizmiştir. Kurumsal risk yönetimi sürecinde işletmede tehditler ile birlikte fırsatların da göz önünde bulundurulacağı politikada yer almaktadır.

Yapılan inceleme sonucunda şirketin çevresel faktörleri incelemeye yönelik olarak stratejik planlama sırasında sektör ve pazar analizi ile müşteri analizlerinden yararlandığı tespit edilmiştir. Özellikle sektör analizi sayesinde şirket, kendisine yönelik ortaya çıkan hem tehdit hem de fırsatları belirleyebilmektedir.

Belirlenen tehdit ve fırsatların kayıt altına alınmasının ve takibinin yapılmasının şirket için birçok yararı söz konusudur. Bu gerçeklikten hareketle Ek 1’de şirketin karşı karşıya kaldığı dış unsurların ve dış unsurlara yönelik ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların takibine yönelik kullanılabilir bir form önerilmiştir.

5.1.2. İç Unsurların Belirlenmesi Adımı

Uygulamaya konu olan şirkete bağlı bulunan şirketlerin her birinde belirlenmiş vizyon ve misyon tanımları mevcuttur.

Kurumsal risk yönetimi sürecinde yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesinde şirkette yer alan tüm çalışanların vizyon ve misyon hakkında bilgi sahibi olması ve içselleştirmesi sistemin şirkete yerleştirilmesini ve yürütülmesini kolaylaştırıcı bir etki gösterecektir. Bununla birlikte şirket genelinde bir takım politika ve değerler bütünlüğünün de sağlanmış olması önemlidir.

Uygulamaya konu olan şirkette çevre, iş sağlığı ve güvenliği, enerji, üretimde yalınlık, bilgi güvenliğinin sağlanması, vb. gibi bir takım işletme politikalarının belirlendiği ve bu politikaların insan, çevre ve yaşama dair tüm değerlere saygılı olmak, müşteri odaklılık ve girişimci olmak vb. gibi değerler ile desteklendiği tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerin iç unsurlarını belirlemek amacıyla bir takım analizlerden de faydalanması söz konusudur. Uygulamada bu amaca yönelik olarak en çok kullanılan yöntem SWOT Analizi olmaktadır. İşletmeler bu analiz sayesinde hem güçlü hem de zayıf yönlerini belirlerken dış çevresinde oluşan fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurabilmektedir. SWOT analizinde Tablo 19’da yer alan örnekteki gibi bir tablo kullanılabilir.

Tablo 19. SWOT Analiz Tablosu

	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Politik Açıdan				
Finansal Açıdan				
İnsan Kaynakları Açısından				
Yönetim Açısından				
Teknoloji Açısından				
Fiziki Şartlar Açısından				

Uygulamaya konu olan şirketin de iç unsurlarının belirlenmesi adımına yönelik olarak güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılabilmesi için SWOT analizinden yararlandığı belirlenmiştir. Bu anlamda SWOT analizlerinin şirkette iç unsurlara yönelik bilgi elde etmek için kullanıldığından bahsedilebilir. Şirketin SWOT analizini kullanmasının bir diğer nedeni de güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi esnasında dış çevresel koşulları da göz önünde bulundurma eğilimidir. Bunun nedeni işletmenin güçlü yönünü oluşturan bir özelliğinin hızlı değişim gösteren piyasa koşullarında birden bire işletmenin zayıf bir yönünü oluşturabileceği gerçeğidir. Aynı şekilde işletmenin yapısal bir özelliği ilk bakışta zayıf yönünü temsil ediyor gibi gözükmekteyken sektör ya da piyasa

koşullarındaki herhangi bir değişimin etkisiyle zayıf yönü gibi gözükken yapısal özelliğinin gerçekleşen koşul değişikliğine bağlı olarak güçlü bir yöne dönüşme avantajı söz konusu olabilmektedir. Bu gerçeklikten hareketle işletmede iç unsurların dış unsurları da ele alarak değerlendirildiği bilgisi edinilmiştir. Bunun yanı sıra hali hazırda şirkette yürütülmekte olan risk yönetim sisteminin durumunun incelenmesi de sürece yönelik atılacak adımlarda yol gösterici olacaktır. Şirkette yürütülen risk yönetim sisteminin mevcut durumunun incelenmesi ve yapılan incelemenin ardından eksikliklerin tespit edilmesi, sağlıklı bir kurumsal risk yönetim uygulama sürecinin işlerliği açısından önem taşımaktadır.

5.1.3. Hedeflerin Belirlenmesi Adımı

Uygulamaya konu olan şirketin kurumsal risk yönetimi politikasında, kurumsal risk yönetimi programının yasal mevzuat gerekliliklerine aykırı olacak şekilde uygulanamayacağı ve programın yasal mevzuat gereklilikleri ile uyumsuzluk yaratmasının söz konusu olduğu durumlarda yasaların önceliğinin geçerli olacağı açık bir şekilde beyan edilmiştir. Bu beyan şirketin hem kurumsal risk yönetimi programında hem de şirketin genelinde yürürlükte bulunan yasalara ve mevzuata uygunluk hedeflerinin olduğunu kanıtlamaktadır. Doküman incelemesinde uygunluk hedeflerinin yanı sıra diğer hedef kategorilerinin de şirkette belirlendiği tespit edilmiştir.

Kurumsal risk yönetimi süreci bakış açısı ile şirket hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek olan risklerin belirlenebilmesi için öncelikle belirlenmiş iş hedeflerinin var olması gerekmektedir. İş hedeflerinden bahsedebilmek için de şirketin genel hedeflerinin olması gerekmektedir. Bu anlamda COSO'nun kurumsal risk yönetim modelini oluşturan bileşenlerinde hedefler dört kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar; stratejik hedefler, operasyonel hedefler, raporlama ve uygunluktur. Şirket, bu dört kategorideki hedeflerini belirlemelidir. Hedeflerin belirlenerek kaydedilmesinde şirketin kullanabileceği örnek tablo, Tablo 20'de önerilmiştir.

Tablo 20. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modelinde Hedeflerin Belirlenmesi

<u><i>Hedefin Türü</i></u>	<u><i>Hedefin Niteliği</i></u>	<u><i>Belirlenen Stratejik Hedefler</i></u>
<u><i>STRATEJİK HEDEFLER</i></u>	Üst düzey hedeflerdir.	• •
<u><i>OPERASYONEL HEDEFLER</i></u>	Kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayan hedeflerdir.	• •
<u><i>RAPORLAMA HEDEFLERİ</i></u>	Amaca uygun gerekli bilgilerin doğru ve eksiksiz şekilde sağlanmasına destek olan güvenilir raporlama hedefleridir.	• •
<u><i>UYGUNLUK HEDEFLERİ</i></u>	Yasa, yönetmelikler ve düzenlemelere uygun faaliyette bulunmaya yönelik hedeflerdir.	• •

Tablo 20, şirketin çeşitli düzeylerde ve çeşitlilikte var olan hedeflerinin toplu olarak izlenmesini kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Hedeflerin belirtilen dört kategoride sınıflandırılarak belirlenmesi, söz konusu hedeflere ulaşılmasında karşı karşıya kalınacak risklerin belirlenmesini ve nedenlerinin sorgulanmasını da kolaylaştıracaktır.

5.1.4. Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesinin Oluşturulması Adımı

İşletmelerde kurumsal risk yönetimine ait genel bir çerçeve oluşturabilmek için organizasyon yapısının belirlenmesi, işletmede yer alan tüm çalışanların rol ve sorumluluklarının yazılı hale getirilerek dokümanların hazırlanması önemlidir. Bu anlamda kurumsal risk yönetim çerçevesinin oluşturulmasına dayanak olarak uygulamaya konu olan şirket, görev yapan tüm çalışanların risk alma ve riskleri yönetme konusundaki pozisyonlarını algılayabilmeleri için kurumsal risk yönetimi politika ve prosedürleri hazırlamıştır.

Şirkette kurumsal risk yönetimi politikasının hazırlanmasındaki esas amacın, şirket genelinde risklerin tanımlandığı, ölçüldüğü ve bu risklere en etkin ve verimli tekniklerle en uygun cevapların verildiği bir ortamın oluşmasını sağlamak olduğu belirlenmiştir.

Kurumsal risk yönetimi prosedürünün hazırlanmasındaki amaç da politika amaçlarına benzer şekilde şirketin faaliyetleri sırasında maruz kalınan / kalınabilecek olan risklerin izlenmesi, kontrol edilmesi ve takibi için tasarlanmış sürecin tanımlanmasıdır. Politika ve prosedürlerin hazırlanması aşamasında şirkette kurulan kurumsal risk yönetimi programının vizyon, misyon ve stratejileri de belirlenmiştir.

Şirkette belirlenen kurumsal risk yönetimi vizyonu; “Riskleri bütünsel olarak değerlendirmek suretiyle sürdürülebilir büyümeye katkı sağlamak”tır.

Belirlenen kurumsal risk yönetimi misyonu da “Şirketin faaliyetleri sırasında maruz kaldığı risklerin ve karşılaştığı fırsatların sistematik ve etkin bir şekilde belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en uygun şekilde yönetilmesi için makul derecede güvence sağlamak, çalışanların bu konudaki farkındalığını yükselterek risk yönetimini şirket kültürünün ve stratejik karar alma sürecinin vazgeçilmez bir parçası haline getirmek” tir.

Kurumsal risk yönetimi programı dahilinde kurumsal risk yönetimine ait vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesi oldukça önemli bir adımdır. Zira bu sayede işletmede kurumsal risk yönetimi kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve işletme genelinde paylaşılan ortak bir risk kültürünün yerleşmesi imkanı artmaktadır. Burada önemli olan nokta belirlenen bu değerlerin sadece yazılı olarak kalmayarak işletmenin tüm faaliyetlerinde içselleştirilmesini sağlamaktır. Bu amacın sağlanabilmesi için ise en önemli görev şüphesiz yönetim kurulunun olmaktadır.

Uygulamaya konu olan şirketin kurumsal risk yönetimine ait organizasyonel yapısı incelenmiş ve yapılan toplantılar neticesinde sürecin iyileştirilmesine yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Şirketin yapısı incelendiğinde görevlendirilmiş bir CRO'nun bulunmadığı görülmüştür. Ancak risk komitesi oluşturularak merkezi risk sorumlusu atanmıştır. Şirkete bağlı olan diğer şirketlerin risk sorumluları olarak ise şirket genel müdürleri atanmıştır. İlaveten şirkettekurumsal risk yönetimi yapısının işletmelerde etkin olarak işlerlik kazanabilmesi için kurulan risk yönetim komitelerinde iç denetçinin de yer almasının faydalı olacağı yönünde bir görüş söz konusudur.

Uygulamaya konu olan şirketin kurumsal risk yönetim prosedürü incelendiğinde ise ilgili programda sorumluluk ve rol alacak organların belirlenmesinde aşağıdaki şekilde bir organizasyonel yapılanmaya gidildiği belirlenmiştir.

Sözkonusu organlar;

- Şirket Genel Müdürleri, İlgili İş Birimleri, gerektiği durumlarda sektör ve konu bazlı uzmanlar,
- Merkezi Risk Sorumlusu,
- Risk Komitesi,
- Yönetim Kurulu,
- İç Denetim,
- Risk Değerlendirme Grubu (Gerek görüldüğü takdirde)

olarak sıralanmıştır. Organların temel rolleri, görev ve sorumlulukları Ek 2’de toplu halde sunulmaktadır.

Tablo 21. Kurumsal Risk Yönetimi Yapısında Temel Rol ve Sorumluluklar

Kurumsal Risk Yönetimi Yapısında Temel Rol ve Sorumluluklar	
İlgili Organ	Temel Rol ve Sorumluluk Konusu
Şirket Risk Sorumluları (Genel Müdürler)	Risk Alma ve Yönetme
Merkezi Risk Sorumlusu	İzleme, Verileri Konsolide Etme Analiz
Risk Komitesi	Gözetim
Yönetim Kurulu	Onaylama
İç Denetim	Doğrulama

Kurumsal risk yönetim organizasyon yapısında yer alan temel rol ve sorumlulukların incelenmesinin ardından geliştirilen önerilere aşağıda değinilmiştir.

Risk yönetim komitesinin yapması gereken faaliyetlerden birisi de Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators) çalışmalarınıdır. İşletmenin belirlediği temel iş hedeflerine ulaşmasında ne derece etkin olduğunu gösteren ölçülebilir değerler olan bu göstergeler, insan kaynakları tarafından da oluşturulmuş olmalıdır. Bu anlamda birimlerin koordineli çalışması önemlidir. Anahtar performans göstergeleri işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ne derecede başarılı olduklarını değerlendirebilmek için işletmede

birden fazla seviyede kullanılırlar. Yüksek seviyeli göstergeler, işletmenin genel performansına odaklanırlar, düşük seviyeli göstergeler ise pazarlama-satış veya çağrı merkezi birimlerindeki süreçlere odaklanmaktadır. Anahtar performans göstergelerinden yüksek verim sağlayabilmek için, işletmede çalışanların faaliyete ortak olması beklenmektedir. Özellikle operasyonel anlamda hazırlanan anahtar performans göstergeleri kurumsal risk yönetimi açısından da önem arz etmektedir.

Örneğin bir işletmenin faaliyette bulunan bir biriminde;

- Brüt kar marjı % 7 olarak belirlenmiş iken, gerçekleşen rakam % 3 ise
- Fire Oranı % 1 olarak belirlenmiş iken, gerçekleşen rakam % 5 ise
- Bilinen Kayıp Oranı %3 olarak belirlenmiş iken, gerçekleşen rakam % 6 ise

elde edilen bu üç kalem neticesinde bile işletmenin söz konusu bu birimi için bir riskin söz konusu olduğundan bahsedilebilir. Örnekten de anlaşıldığı üzere anahtar performans göstergelerinin kurumsal risk yönetim sisteminde risklerin belirlenmesi açısından da önem arz ettiği görülmektedir.

5.1.5. Risk İştahının Belirlenmesi Adımı

Risk iştahı, bir şirketin değer ortaya çıkarma çabasıyla kabul etmeye istekli olduğu risk miktarıdır. Uygulamaya konu olan şirkette hali hazırda yönetim kurulu tarafından onaylanarak yürürlükte bulunan şirketin genelini kapsayan bir risk iştah seviyesinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak yapılan toplantılardan elde edilen bilgilere göre işletme genelinde net bir risk iştah seviyesinin bulunmamasıyla birlikte risk iştahının düşük bir seviyede seyretmesi gerektiği anlayışının hâkim olduğundan bahsetmek mümkündür.

Risk iştah seviyesinin net olarak belirli olmamasına rağmen şirkette bu konuyla ilgili bir takım çalışmaların yapıldığı bilgisi de elde edilmiştir. İşletme kurumsal risk yönetimi politikasında risk iştahını, işletmenin risk komitesi tarafından önerilen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe giren “kabul edilebilir ve kabul edilemez risklerin ifade edilmesi şeklinde tanımlamış ve risk iştahının işletmenin risk alma kapasitesinin ve yeteneğinin üzerine çıkmaması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca risk iştahını belirleme

sürecinde göz önünde bulundurulması gereken etkenlere de yer vermiştir. Sözkonusu etkenler;

- Risk felsefesi
- İş stratejileri
- Toplam finansal ve operasyonel riskler
- Paydaşların beklentileri
- Yasal Otoriteler
- İlgili üçüncü taraflar

olarak sıralanmıştır.

Yukarıda bahsi geçen etkenlere ek olarak şirketin yönetsel yapısı ve faaliyette bulunduğu dış çevresi de risk iştahının belirlenmesini etkileyen faktörler olmaktadır.

Risk iştah seviyesi şirketten şirkete ve hatta aynı şirketin farklı birimlerinde bile değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle risk iştahının operasyon bazında, grup içindeki şirketler veya ürünler bazında ve mümkün olan durumlarda stratejik bazda belirlenmesi durumları da söz konusu olabilmektedir.

Risk iştah seviyesini belirlemeye yönelik 5'li bir ölçekten bahsedilebilir. Ölçekte yer alan her bir seviye ve seviyeyi temsil eden renk Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22. Risk İştah Seviyesi Ölçeği

Risk İştah Seviyesi	Riske Bakış Açısı	Seviyeyi Temsil Eden Renk
Çok Yüksek	Riske Açık	Dark Blue
Yüksek	Riske Toleranslı	Green
Orta	Riske Duyarsız (Riske Dengeli Yaklaşan)	Yellow
Düşük	İlımlı Şekilde Riskten Kaçınan	Orange
Çok Düşük	Riskten Kaçınan	Red

Uygulamaya konu olan şirketten elde edilen bilgiler ışığında risk iştahının belirlenmesi adımına yönelik bir takım çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Ulaşılan çıkarımlar ve geliştirilen öneriler şunlardır.

Risk iştah seviyesi şirketlerin yapısıyla doğrudan ilintili olmaktadır. Esnek yapıya sahip olan şirketler daha yüksek risk iştah seviyesi tercih ediyor iken, esnek olmayan, katı bir yapıya sahip olan şirketler ise daha düşük risk iştah seviyesini tercih etmektedirler. Örneğin aile şirketleri daha esnek yapıya sahip olduklarından daha fazla risk almaya isteklidirler. Dolayısıyla risk iştah seviyeleri yüksektir. Daha kurumsal yapıya sahip olanlar ise faaliyetlerinin sürekli formal olarak yürütülmesinden ve yapılarının daha katı olmasından dolayı düşük risk iştah seviyesine sahiptirler ve risk alma istekleri daha düşüktür. Ayrıca şirketin risk ve getiri ilişkisine bakış açısı da risk iştah seviyesini etkileyen faktörler arasındadır. Yüksek risk iştah seviyesine sahip olan şirketlerde büyük getiriler beklentisi riske maruz kalmayı gerektirirken, düşük risk iştah seviyesine sahip olan şirketlerde riskten daha fazla korunabilmek adına yüksek getirilerden vazgeçilebilmesi mümkündür.

Risk iştahının subjektif bir kavram olması ve risklerin yapıları gereği sürekli değişken özellik göstermeleri nedeniyle şirket genelinde net bir risk iştah seviyesinin belirlenmesi oldukça güçtür. Risk iştah seviyesinin belirlenmesinde risk yapılarının yanı sıra şirketin sahip olduğu yapısal özelliklerde rol oynamaktadır. Şirketin esnek yapıda olup olmaması, sektördeki varlığının süresi, bürokratik yapısı gibi diğer faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Risk iştah ölçeği net bir değer belirlenmesinden ziyade şirketin hangi risk iştah seviyesine daha yakın bir tavır sergileyeceğini belirlemeye yöneliktir.

5.1.6. Risklerin Belirlenmesi Adımı

Kurumsal risk yönetiminin uygulamalarında etkin risk yönetiminin başlangıç noktasını işletme genelinde risklerin sınıflandırılması, kategorilere ve alt kategorilere ayrılması ve tanımlarının yapılarak belirlenmesi adımı oluşturmaktadır.

Uygulamaya konu olan şirketin risk portföyü incelendiğinde, risk komitesi tarafından ‘Operasyonlar’ ile ‘Yönetim ve Strateji’ olmak üzere iki çeşit risk sınıfının belirlendiği ve bunlardan operasyon risk sınıfında altı adet, yönetim ve strateji risk sınıfında

ise üç adet olmak üzere toplamda dokuz adet de risk kategorisinin yer aldığı görülmüştür. Şirkette belirlenen risk kategorilerine ait otuz sekiz adet alt risk kategorisi mevcuttur. Her bir alt risk kategorisinin ana risk ve kök risk tanımları yapılarak şirketin risk portföyü hazırlanmıştır. Tablo 23’te şirket risklerinin ‘Operasyonlar’ ile ‘Yönetim ve Strateji’ olmak üzere iki risk sınıfına ayrımı ve her bir risk sınıfı için oluşturulan risk kategorileri yer almaktadır. Risk kategorileri de kendi aralarında alt risk kategorilerine ayrılmakta ve her alt kategori için ana ve kök risk tanımları yapılmaktadır. Ancak şirket açısından gizlilik içermesi nedeniyle belirlenen risk kategorilerine ait alt risk kategorileri ve bunların ana risk ve kök risk tanımlarına Tablo 23’te değinilmemiş örnek teşkil etmesi açısından yalnızca ana risk sınıflarına ve risk kategorilerine yer verilmiştir.

Tablo 23. Risklerin Sınıflara ve Kategorilere Göre Ayrım Örneği

		RİSK KATEGORİLERİ
		RİSK SINIFLARI
• Satış		
• Üretim		
• İnsan Kaynakları		
• Bilgi Teknolojileri		
• Muhasebe ve Finansal Raporlama		
Yönetim ve Strateji	• Strateji ve Planlama	
	• Yönetişim	
	• Yükümlülükler/Varlıklar	

Risk gruplarının Tablo 23’te görüldüğü şekilde sınıflandırılarak belirlenmesi, risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve izlenmesi süreçlerine yardımcı olması yönünden önemlidir. Belirlenen risk kategorilerinin ve ait oldukları risk sınıflarının işletmede tespit edilmesinin ardından risk sınıfına yönelik yapılan risk tanımları açıklanır.

Uygulamaya konu olan şirketin risk sınıflandırmaları ve risk kategorilerine konu hakkında fikir sağlanması ve risklerin belirlenmesi adımı nasıl bir yol izleneceği hakkında bilgi içermesi açısından değerlendirilmiştir. Bununla birlikte her işletmenin faaliyetleri sırasında karşı karşıya kaldığı riskler farklı olacağından, işletmelerin risk sınıflandırmaları, risk kategorileri ve tanımladıkları riskler de çeşitlilik gösterebilecektir. Dolayısıyla işletmelerin kullanabileceği, risklere ait geçerli standart bir sınıflandırmadan bahsetmek mümkün değildir. Ancak risklerin belirlenerek sınıflandırılması adımı COSO'nun kurumsal risk yönetimi modelinde yer alan dört hedef kategorisi temel alınarak yapılacak bir risk sınıflandırma yöntemi önerilebilir. Risk sınıflandırmasında dört temel kategorideki hedeflere ulaşılmasını engelleyecek olan riskler tanımlar sütununa eklenir. Risklerin bu şekilde sınıflandırılarak tanımlanması ilgili hedefle takibini de kolaylaştırıcı bir etki sağlayacaktır. Ek 3'te risk sınıflarının ve tanımlarının belirlenmesinde COSO kurumsal risk yönetimi modelinde yer alan hedef kategorilerinin baz alınarak oluşturulması yoluyla hazırlanmış örnek bir risk portföy formu önerilmiştir.

Risklerin belirlenmesi adımı risklerin sınıflara ve kategorilere ayrılması ve belirlenen risklerin tanımlanması faaliyetlerine ait iş akışları ise şu şekilde olmaktadır. Merkezi risk sorumlusu risk kategorilerini şirket risk sorumluları ile paylaşır ve şirketlere ait ana risklerin belirlenmesini talep eder. Şirket risk sorumluları ana riskleri, kategorilerle ilişkilendirmek suretiyle merkezi risk sorumlusuna iletir. Şayet yeni oluşan süreçler ya da alınan kararlar söz konusu ise merkezi risk sorumlusu bu konuda bilgilendirilir. Merkezi risk sorumlusu şirketlerden gelen risklerin hazırlanan risk portföyüne eklenmesi işlemini gerçekleştirir. Bu arada geçerliliğini yitirmiş güncel olmayan riskleri de elimine eder. Bütün bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin ardından risklerin analiz edilerek ölçülmesi adımına geçilir.

5.1.7. Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi Adımı

Uygulamaya konu olan şirketin risk değerlendirme sürecine ait dokümanların detaylı incelenmesinin ardından elde edilen bulgulara göre risklerin analiz edilmesi adımı yürütülen faaliyetlere ait iş akışları; merkezi risk sorumlusunun şirket risk sorumlularını, ilgili birim yöneticilerini belirlenen takvim çerçevesinde risk değerlendirme

çalıştaylarına davet etmesi ile başlamaktadır. Şirketlerin risk sorumlularının ve gerekli görüldüğü takdirde sektör ve konu uzmanlarından ya da ilgili birim müdürlerinden oluşturulacak bir risk değerlendirme grubunun katılımıyla çalıştaylar gerçekleştirilir. Risk portföyünde yer alan tüm riskler belirlenen değerlendirme unsurlarına (etki/riske açıklık) göre değerlendirmeye tabi tutulur.

Şirkette risklerin analiz edilmesine yönelik riske maruz değer matrisi kullanılmaktadır. Matrisin nasıl oluşturulduğu bilgisine geçmeden önce matrisin iki düzeyini oluşturan etki ve riske açıklık düzeyleri açıklanmalıdır.

Şirketin riske maruz değer matrisini hazırlayabilmek için kullandığı düzeylerden biri etki diğeri de riske açıklık düzeyi olmaktadır. Dikey eksen etki düzeyini verirken, yatay eksen riske açıklık düzeyini vermektedir. Riske maruz değer matrisi dört derece olarak belirlenmiştir. Bunlar; düşük derece, orta derece, yüksek derece ve çok yüksek derecedir. Aşağıdaki şekilde riske maruz değer matrisi ve matriste yer alan dereceler ile derecelerin temsil edildiği renkler yer almaktadır.

RİSKE MARUZ DEĞER MATRİSİ

Etki					
5					
4					
3					
2					
1					
	1	2	3	4	5
	Riske Açıklık				

Şekil 13. Riske Maruz Değer Matris Örneği

<u>Riske Maruz Değer Derecesi</u>	<u>Temsil Rengi</u>
<u>Düşük Derece</u>	Green
<u>Orta Derece</u>	Yellow
<u>Yüksek Derece</u>	Orange
<u>Çok Yüksek Derece</u>	Red

Şekil 14. Riske Maruz Değer Derecesi

Riske maruz değer matrisinde dikey eksen üzerinde yer alan etki düzeyi 1'den 5'e kadar düzeylendirilmiştir. 1 rakamı riskin gerçekleşme durumundaki sözkonusu etkisinde en alt düzeyi, 5 rakamı ise en yüksek düzeyi ifade etmektedir. Etki kriterleri olarak; finansal etki, uyum/yasal etkisi, itibar etkisi, operasyonlar ve çalışanlar üzerinde etki, paydaşların memnuniyetine olan etki olmak üzere toplam 5 kategori söz konusudur. Şirkette yapılan risk değerlendirme çalışmaları incelendiğinde etki kriterlerinden sadece riskle doğrudan ilgili olan kriterin değerlendirmeye tabi tutulduğu ve hesaplama sırasında etki kriterlerinden en yüksek değere sahip olanın değerinin doğrudan riskin etki değeri olarak kabul edildiği bilgisi elde edilmiştir.

Riske maruz değer matrisinde yatay eksen üzerinde yer alan riske açıklık düzeyi de yine 1'den 5'e kadar düzeylendirilmiştir. 1 rakamı riske açıklıkta en alt düzeyi, 5 rakamı ise en yüksek düzeyi ifade etmektedir. Riske açıklık kriterleri olarak iç kontrollerin yetersizliğinden kaynaklanan riske açıklık, insan kaynakları temelli riske açıklık, süreçlerin ve iş alanının karmaşıklığı nedeniyle oluşan riske açıklık, iş süreç uygulamalarındaki otomasyon seviyesine bağlı riske açıklık olmak üzere toplam 5 kategori belirlenmiştir. Riske açıklık kriterleri değerlendirilirken mevcut durum ve riskin var olan kontroller sonrasındaki kalıntı riski değer olarak hesaplamaya dahil edilmekte olduğu bilgisi elde edilmiştir.

Etki düzeylerinin ve riske açıklık düzeylerinin puanlanmasının ardından riske ait toplam risk hesaplanır. Toplam riskin hesaplanma yöntemi olarak riske ait belirlenen etki ve riske açıklık düzeylerine ait rakamların ortalaması alınmaktadır. Yani;

Toplam Risk Puanı = Ortalama (Etki Düzeyi, Riske Açıklık Düzeyi) formülünden yararlanılarak toplam risk puanı elde edilmektedir.

Toplam risk hesaplanırken, etki ve riske açıklık düzeylerine ait puanların ortalamalarının alınması ile elde edilmesinin bazı sakıncaları sözkonusu olabilmektedir.

Örneğin;

Etki düzeyi 1, Riske açıklık düzeyi 5, olarak belirlenen A riskinin toplam puanı 3,

Etki düzeyi 2, Riske açıklık düzeyi 4, olarak belirlenen B riskinin toplam puanı 3,

Etki düzeyi 3, Riske açıklık düzeyi 3, olarak belirlenen C riskinin toplam puanı 3 olacaktır.

Görüldüğü gibi söz konusu üç riskin de toplam risk puanları ortalama yapılarak puanlanma yönteminde 3 olarak belirlenmektedir. Oysa ki her üç risk de birbirinden farklı etki ve olasılık düzeylerine sahip olduklarından risklerin öncelik sıralarının da farklı olması beklenmektedir.

<u>Risk</u>	<u>Etki Düzeyi</u>	<u>Riske Açıklık Düzeyi</u>	<u>Toplam Risk</u>
<u>A</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>3</u>
<u>B</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>3</u>
<u>C</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

Aynı örnekteki riskler için bu sefer toplam riskin hesaplanmasında etki ve riske açıklık düzeylerinin çarpımı yapıldığında toplam riskin her bir risk için farklı sonuçlar verdiği görülmektedir. Bu duruma göre ise;

Etki düzeyi 1, Riske açıklık düzeyi 5, olarak belirlenen A riskinin toplam puanı 5,

Etki düzeyi 2, Riske açıklık düzeyi 4, olarak belirlenen B riskinin toplam puanı 8,

Etki düzeyi 3, Riske açıklık düzeyi 3, olarak belirlenen C riskinin toplam puanı 9 olacaktır.

<u>Risk</u>	<u>Etki Düzeyi</u>	<u>Riske Açıklık Düzeyi</u>	<u>Toplam Risk</u>
<u>A</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
<u>B</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>8</u>
<u>C</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>9</u>

Verilen örnekten de anlaşılacağı üzere risklerin toplam puanlarının hesaplanmasında risk matrisinde baz alınan temel düzeylerin çarpılması risklerin önceliklendirilmesinde daha anlamlı bilgi elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

Riske maruz değer matrisinin kullanılmasının, risklerin değerlendirilmesinde şüphesiz çok önemli katkıları bulunmaktadır. Uygulama yapılan şirkette söz konusu matrisin kullanılması ile şirket genelinde tüm riskleri içeren kapsamlı çalışmalar yapıldığı, incelenen belge ve dokümanlardan tespit edilmiştir. Ancak, ulusal ve uluslararası standartlarda, risklerin önceliklendirilmesi ve kaynak tahsislerine rehberlik edilmesi konularında etki ve olasılık düzeylerini gösteren risk matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu gerçekten hareketle uygulama yapılan şirkete risklerin değerlendirilmesi sürecinde riske maruz değer matrisinde yer alan etki düzeyinin aynı kaldığı ancak riske açıklık düzeyi yerine olasılık düzeyinin yer aldığı ve bunların (etki ve olasılık düzeyleri) çarpımı sonucunda toplam risk puanının elde edildiği risk matrislerinin kullanılması önerilmiştir. Konuyla ilgili olarak hazırlanan dokümanlara aşağıda yer verilmektedir.

Uygulamaya konu olan şirkete risk değerlendirme çalışmalarında kullanılması tavsiye edilen risk matrisinin hazırlanması için öncelikle etki ölçeği hazırlanmıştır. Etki ölçeğinin hazırlanma aşamasında şirkette mevcut olduğu şekilde etki kriterleri belirlenmiştir. Etki kriterlerinin belirlenmesinde her işletme kendisi için önemli gördüğü kriterleri temel almalıdır. Bu çalışmada etki kriterleri olarak; itibar etkisi, üretim etkisi, finansal etki, insana yönelik etkiler ve yasa etkisi olmak üzere 5 etki kriteri örnek verilmiştir.

Risk etki ölçeğinde yer alan etki kriterleri ve düzeylerine ilişkin derecelendirme Tablo 24'te belirtilmiştir.

Tablo 24. Risk Etki Ölçeği

Risk Düzeyi	Riskin Derecesi	Finansal Etki	Performans Etkisi	İtibar Etkisi	İnsana Etkisi	Yasa Etkisi
5	Çok Ciddi					
4	Ciddi					
3	Orta					
2	Hafif					
1	Çok Hafif					

Etki ölçeğinin hazırlanmasının ardından olasılık ölçeğinin hazırlanması gereklidir. Bu ölçek tanımlanan riskin sıklığını ya da gerçekleşme olasılığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada olasılık ölçeğinde de etki kriterlerinde olduğu gibi 5 düzey örnek olarak verilmiştir. Risk olasılık ölçeğinde yer alan olasılık düzeyleri, bunların tanımları ve frekansları Tablo 25’te açıklanmıştır.

Tablo 25. Risk Olasılık Ölçeği

Olasılık Düzeyi	Olasılık	Tanımı	Frekans
5	Çok Yüksek	Gerçekleşmesi beklenir. Gerçekleşme durumu çoğu kez tecrübe edilmiştir.	Çok Sıklıkla (Haftada bir/Her gün)
4	Yüksek	Birçok durumda gerçekleşir.	Sıklıkla (Ayda bir)
3	Orta	Çok tekrarlanması beklenmez.	Az (Yılda birkaç kez)
2	Düşük	Ara- sıra gerçekleşebilir.	Çok az (Yılda bir)
1	Çok Düşük	Gerçekleşmesi beklenmez.	Çok Nadir (Hemen hemen hiç)

Etki ve olasılık ölçeğinden elde edilen sonuçların çarpılmasıyla toplam risk puanlarına ulaşılır ve bu şekilde değerlendirilen risklerin hepsi risk değerlendirme formlarına kaydedilebilir. Risklerin bu şekilde kayıt altına alınmasında yararlanılabilecek bir form hazırlanarak önerilmiştir. Geliştirilen form çalışmada Ek 4’te yer almaktadır. Risklerin

toplam puanlarının belirlenmesinin ardından risk değerlendirme matrisinde karşılık geldikleri alanlar işaretlenir.

Tablo 26. Risk Değerlendirme Matrisi

R = Etki x Olasılık		ETKİ				
		1	2	3	4	5
OLASILIK	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	3	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Matrisin içerisinde yer alan puanlar olasılık ve etki sütunlarının birbirleriyle çarpımından oluşan risk puanlarıdır. Matris incelendiğinde kırmızı renkteki alanların yüksek önem derecesine sahip riskleri, sarı alanların orta derecede önemli riskleri, yeşil alanların ise en düşük düzeyde önem derecesine sahip olan riskleri gösterdiği anlaşılmaktadır. Söz konusu risk değerlendirme matrisinin bir sonraki adım olan risklerin önceliklendirilmesi adımı için de bir rehber olma niteliği taşıdığından bahsetmek mümkündür.

5.1.8. Risklerin Önceliklendirilmesi Adımı

Uygulamaya konu olan şirkette etki ve riske açıklık kriterleri tüm risk portföyü için ve şirkete bağlı tüm şirketler bazında değerlendirildikten sonra riskler bireysel olarak ve şirketlere verilen ağırlıklar göz önünde bulundurularak önceliklendirilmektedir.

Doküman incelemesinde söz konusu ağırlıklarda baz alınan kriterlerin ise şirket cirosu, karı ve personel sayısı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca şirkette daha önce değinildiği üzere şirket genelini kapsayan net bir risk iştah seviyesinin belirlenmemiş olmasına rağmen risklerin önceliklendirilmesi adımı risklere yönelik risk iştahının da göz önünde bulundurulduğu bilgisi elde edilmiştir. Örneğin yüksek bölgede yer alan tanımlanmış risklerin önceliklendirilmesinde söz konusu risklerin, şirkette risk iştahında yer alan risk algısı ile uyumuna dikkat edilmektedir. Aynı şekilde düşük değerli risklerin de risk iştahı ile ilişkisine dikkat edilir. Sonuç olarak düşük değere sahip bir risk, şayet düşük değerli bir

risk iştah seviyesi ile değerlendiriliyorsa o zaman bu riskin işletmede önceliklendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Risklerin önceliklendirilmesi esasen riskin zaman açısından gerçekleşme aralığını (olasılığını) belirlemek ve riskin gerçekleşmesi halinde işletmeye neden olacağı etkiyi değerlendirmek suretiyle risklere sıralama vermektir. Ancak risklerin yalnızca risk değerlendirme matrisinde konumlandığı bölgeler (kırmızı alanlar) temel alınarak önceliklendirilmesi yaklaşımında işletmelerin zaman zaman hatalı kararlar alması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta risklerin önem sırası oluşturulurken riske ait toplam risk puanının ve riskin matriste konumlandığı alanın yanı sıra risk iştah seviyesinin ve işletmenin belirlediği risk önem kriterlerinin de göz önünde bulundurulmasının gerekliliğini unutmamak olmalıdır.

Risklerin her zaman olasılık ve etkilerinin çarpılması yoluyla hesaplanan risk puanlarına göre önceliklendirilmesi söz konusu olmayabilir. Özellikle bazı stratejik risklerin çok düşük puana sahip olarak risk değerlendirme matrisinde yeşil alanda konumlanmalar bile göz önünde bulundurularak önceliklendirilmeleri gerekebilir. Bu riskler için acil eylem planları her zaman bulunmalıdır.

Risk önceliklendirilmesi adımı risk yönetim stratejilerinin seçilmesi adımına geçilmeden önce işletmede hangi risklere önce cevap verileceğine dair karar alınmasına yardımcı olmaktadır.

5.1.9. Risk Yönetim Stratejilerinin Seçilmesi Adımı

Şirkette risk yönetim stratejileri olarak riski kabul etme, riski azaltma, riskten kaçınma ve riski paylaşma (transfer etme) stratejileri belirlenmiştir. Bu stratejiler, kurumsal risk yönetimi literatüründe yer alan dört temel stratejidir. Bu anlamda şirketin belirlediği risk yönetim stratejilerinin kurumsal risk yönetimi çalışmalarında tavsiye edilen stratejilerle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Şirketin, risk yönetim stratejilerine ait kararlarını bilinçli şekilde alabilmek için risk değerlendirme sonuçlarından yararlandığı tespit edilmiştir. Şirketin kurumsal risk yönetimi politikasına göre, riski kabul etme, riski azaltma, riskten kaçınma ve riski paylaşma (transfer etme) kapasiteleri şirket içinde analiz edilerek

tanımlanmalıdır. Söz konusu bu kapasite tanımlamasının şirketin stratejik hedefleri ve risk iştahı ile de uyumlu olması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Tablo 27’de şirketin risk iştahının düzeyine göre risk cevabının seçilip seçilmeyeceği ve bu duruma yönelik tercih edilebilecek alternatif risk yönetim stratejileri yer almaktadır.

Tablo 27. Risk İştahı Derecesine Göre Risk Yönetim Stratejileri

Risk İştah Düzeyi	Risk Cevabı	Risk Yönetim Stratejileri			
		Riski Kabul Etme	Riski Azaltma	Riskten Kaçınma	Riski Paylaşma
Riske Açık	Opsiyonel	✓	✓	✗	✗
Riske Toleranslı	Opsiyonel	✓	✓	✗	✓
Riske Duyarsız	Zorunlu	✓	✓	✓	✓
İlmlı Şekilde Riskten Kaçınan	Zorunlu	✗	✓	✓	✓
Riskten Kaçınan	Zorunlu	✗	✓	✓	✓

Tablo 28’de ise, risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi aşamasında iyileştirme çalışmaları kapsamında şirkete önerilen risk değerlendirme matrisine göre seçilebilecek alternatif risk yönetim stratejileri yer almaktadır.

Tablo 28. Risk Değerlendirme Matrisine Göre Risk Yönetim Stratejileri

Risk Matrisinde Yer Alan Risk Değeri	Risk Yönetim Stratejileri			
	Riski Kabul Etme	Riski Azaltma	Riskten Kaçınma	Riski Paylaşma
Düşük	✓	✓	✓	✓
Orta	✓	✓	✓	✓
Yüksek	✗	✓	✓	✓

Risk yönetim stratejileri, risklerin durumlarına göre stratejilerden biri olarak belirlenebileceği gibi birkaçının bileşimi şeklinde de belirlenebilmektedir.

Tablo 29’da şirkette söz konusu olan risklerin mevcut durumlarına göre seçilebilecek risk yönetim stratejileri ve seçilen risk yönetim stratejilerinde yürütülebilecek eylem planları yer almaktadır.

Tablo 29. Risk Yönetim Stratejilerinin ve Eylem Planlarının Belirlenmesi

Risk Durumu	Risk Yönetim Stratejisi	Eylem Planı
Risk beklenen kazançta göre çok yüksek olması. Risk olasılığının ve etkisinin kabul edilebilir düzeye indirecek seçeneğin bulunmaması.	RİSKTEN KAÇINMA	İş süreçleri yeniden tasarlanır. Riske neden olabilecek faaliyetlerden kaçınılır.
Risk eylem planı maliyetinin yüksek olması. Risk sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olması. Risk avantajının söz konusu olması.	RİSKİ KABUL ETME	Herhangi bir eylem planı yapılmaz. İzleme süresi belirlenir ve bu süre sonunda risk tekrar değerlendirilir.
Etkisi yüksek riskler için riski paylaşma seçeneğinin ekonomik olmaması durumu.	RİSKİ AZALTMA	Risk olasılık ya da etkisini düşürmek için kontrol planları geliştirilir. İyileştirme akdionları planlanır ve bunlar için temrin tarihi ve sorumlular belirlenir.
Etkisi yüksek riskler için riski transfer etmenin, riski azaltma seçeneğine göre maliyetinin daha düşük olması.	RİSKİ PAYLAŞMA	Üçüncü taraflar (müşteriler, tedarikçiler, sigorta şirketleri vb.) ile sözleşmeler yapılabilir.

Risk yönetim stratejilerinin seçimi sürecine ait iş akışında merkezi risk sorumlusu, şirketlerin risk sorumluları ile birlikte analiz edilen, ölçülen ve buna göre önceliklendirilen riskler için risk yönetim stratejilerini belirlemektedir. Daha sonra belirlenen risk yönetim

stratejileri ve stratejilere yönelik geliştirilen eylem planları risk komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna sunulur. Bu süreçte kullanılabilir örnek bir form geliştirilmiştir. Kullanılması önerilen form EK 5’te yer almaktadır.

Seçilecek risk yönetim stratejileri, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve yönetim şekline, işletme yönetiminin risk kavramına bakış açısına, işletme kültürüne ve işletmenin finansal durumuna bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bu noktada önemli olan işletmelerin risk yönetim stratejilerini seçme adımında maliyet fayda gibi unsurları karar aşamasında gözardı etmeksizin kullanması gerektiğinin bilincinde olmasıdır.

5.1.10. Bilgi ve İletişim Adımı

Şirket, kurumsal risk yönetimi politikasında risk yönetimi programının başarılı olmasındaki başlıca etkenin işletmede görev yapan tüm çalışanların şeffaf ve açık iletişimin olduğu bir işletme kültürünün oluşturulup sürdürülmesine destek olması ile gerçekleşeceğinden bahsetmiştir. Elde edilen bilgilerden uygulamaya konu olan şirkette bilgi ve iletişim adımının etkinliğine yönelik bu tarz çalışmaların yürütüldüğü tespit edilmiştir.

Şirket genelinde risk bilincinin artırılmasına yönelik olarak risklere ilişkin zamanında ve açık müzakerelerin yapılmasına olanak sağlanmaktadır. Ayrıca şirkette kurumsal risk yönetimi sürecinin sürekli gelişimine yönelik olarak tüm paydaşların iyileştirme önerisinde bulunması da teşvik edilmektedir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları tüm çalışanları ilgilendirdiğinden risk sorumluları, merkezi risk sorumlusu, risk yönetim komitesi ve dahi yönetim kurulu risklerin yönetilmesi kapsamında sürekli iletişim halinde olmalı ve bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Şirkette yıllık kurumsal risk yönetimi çalışma takvimi planlanmalı, politika ve prosedürler gereken durumlarda güncellenmelidir. Ayrıca altı ayda bir kurumsal risk yönetimi faaliyet raporlarının risk komitesi aracılığı ile yönetim kuruluna sunulması önerilmiştir.

5.1.11. Sürekli İzleme Adımı

Şirketin risk portföyünde yer alan her bir riskin azalma, geçerliliğini yitirme ya da gerçekleşme durumlarından biri ortaya çıkana kadar sürekli takip edildiği belirlenmiştir. Bu amaca yönelik olarak şirketin risk sorumluları kendi sorumluluklarındaki risklere karşı anahtar risk göstergelerini düzenli olarak izlemekte ve zamanla gösterge değerlerine çok yaklaşıldığında, çeşitli önlemler alınmasını ya da eylem planları yapılmasını gerektiren durumların ortaya çıkması halinde merkezi risk sorumlusunu bilgilendirmektedir. Aynı şekilde merkezi risk sorumlusu da söz konusu durumların ortaya çıkması halinde şirket risk sorumluları ile iletişime geçerek risk komitesini yeni durum hakkında bilgilendirmektedir.

Şirkette gerçekleşen riskler söz konusu olduğunda yürütülen izleme adımları ise risk sorumlularının ilgili birimden gerçekleşen riskleri operasyonel hata veri tabanına işlenmek üzere talep etmesi, veri tabanına işlenen operasyonel hataların (gerçekleşen riskler) anahtar risk göstergelerinde girdi olarak kullanılması ve merkezi risk sorumlusunun şirket risk sorumlularından güncellenmiş hata veri tabanlarını talep ederek konsolide hata veri tabanını oluşturması şeklindedir.

Risk yönetim stratejilerinin seçilmesi aşamasında kabul etme stratejisinin seçildiği riskler için de yönetim kurulu tarafından onay verilen sürelerde izleme ve yeniden değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Sürekli izleme adımı risk yönetim uygulamalarının iş sonuçlarına etkisini görmek adına da önemli bir adımdır. Bu amaçla yıl sonlarında hazırlanan faaliyet raporlarında bir önceki yıl gerçekleştirilen kurumsal risk yönetim uygulamalarına yönelik tespit edilen iyileştirme konuları, yapılan eleştiri ve geliştirilen öneriler, öğrenilen uygulamalar da yer almalıdır.

Şirket faaliyetlerinin doküman incelemesi ve yerinde gözlem yardımıyla incelendiği ve durum analizi sayesinde çeşitli iyileştirme çalışmaları ve önerilerin geliştirildiği kurumsal risk yönetim sürecinin ayrıntılı olarak her başlıkta ele alınan on bir adımı ve adımlarda gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler örnek bir kurumsal risk yönetim süreç modeli olarak EK-6'da yer almaktadır.

5.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI OLARAK RİSK DEĞERLENDİRME RAPORLARININ HAZIRLANMASI VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER

Kurumsal risk yönetim sürecinin adımlarının her birinde yapılacak faaliyetlerin detaylı olarak açıklanmasının ardından en az süreç adımları kadar gerekli olan ve kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak görülen risk değerlendirme raporlarının nasıl hazırlanacağı konusu da oldukça önemlidir. Bu nedenle bir risk değerlendirme raporunda önemli olan hususlara ve rapor hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmesinin çalışmada konu bütünlüğünün sağlanması açısından fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Bu amaç doğrultusunda uygulamaya konu olan şirketin belirli dönemlerde hazırladığı ve yönetim kuruluna sunduğu risk değerlendirme raporları incelenmiştir. Raporların incelenmesinin ardından bir risk değerlendirme raporunda hangi başlıkların bulunması gerektiğine dair bir çalışma yapılmıştır. Bu bölümde uygulamaya konu olan şirketin hazırlamış olduğu risk değerlendirme raporlarından hareketle risk değerlendirme raporu hazırlanmasında izlenebilecek adımlar ve adımlarda yürütülebilecek faaliyetler önerilmektedir.

Bir risk değerlendirme raporunda bulunması gereken ana başlıklar;

- Raporu hazırlamaya esas teşkil eden konunun tanımlanması ve durum değerlendirmesinin yapılması,
- Mevcut konunun içerdiği ana risk sınıflarının belirlenmesi,
- Ana risk sınıflarının, alt risk sınıflarına ayrılarak detaylandırılması,
- Her alt risk sınıfına ait risklerin tanımlanması,
- Tanımlanan risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi,
- Risklere ait eylem planlarının belirlenmesi,
- Risk değerlendirme raporunun sunulması olmalıdır.

Risk değerlendirme raporları, alacakların yönetilmesi, tedarikçi seçimi, pazarlama uygulamaları gibi herhangi bir faaliyet, yatırım ya da ticaret yapma kararları alma vb. gibi çok çeşitli durumlarda gerekli görüldüğü takdirde şirket yöneticilerinin özel talepleri doğrultusunda da hazırlanabilmektedir. Bu tür risk değerlendirme raporları, şirketlerde hazırlanan özel raporlar kapsamında olmakla birlikte yapı itibarıyla risk değerlendirme

süreci açısından şirkette hazırlanan diğer rutin risk değerlendirme raporlarından farklılık göstermemektedirler.

Bir risk değerlendirme raporunun hazırlanmasında izlenebilecek adımlar ve adımların her birinde yürütülmesi önerilen faaliyetler ve kullanılabilir çeşitli tablolar alt başlıklarda detaylı olarak açıklanmaktadır.

5.2.1. Risk Değerlendirme Raporunun Hazırlanmasına Esas Teşkil Eden Konunun Tanımlanması ve Durum Değerlendirmesinin Yapılması

Risk değerlendirme raporlarının hazırlanma sürecinde öncelikle raporun hazırlanmasına sebep teşkil eden konu ortaya konmalıdır. İçerik; yeni bir yatırım kararı alma, yeni bir tedarikçi ile anlaşma, yurtdışı ticareti, yeni bir projeye başlanması, üretim durdurma vb. gibi şirketi ilgilendiren herhangi bir konu olabilir ya da mevcut bir durumun gözden geçirilmesi amacıyla şirket yöneticilerinin rapor hazırlanması hususunda özel bir talepleri söz konusu olabilir. Önemli olan nokta konunun net bir şekilde ortaya konmasıdır. Daha sonra mevcut konuya ilişkin durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Durum değerlendirmesi için konunun niteliğine bağlı olarak beyin fırtınası yöntemi, geçmiş yıllara ait elde bulunan verilerin incelemesi, SWOT analizi, mali tablo analizleri, senaryo analizleri, duyarlılık analizleri, çalıştay düzenleme vb. gibi çeşitli tekniklerden biri ya da birkaçı kullanılabilir.

5.2.2. Mevcut Konunun İçerdiği Ana Risk Sınıflarının Belirlenmesi

Durum değerlendirmesi ile konuyla bağlantılı şirketin karşı karşıya kalabileceği tüm riskler belirlenebilecektir. Gerçekleştirilecek bir toplantı sayesinde durumla ilişkili tüm riskler, ana risk sınıflarına ayrılmalıdır. Toplantıya CRO, riskin erken teşhisi ya da risk yönetim komitesi ve konuyla ilgili sorumlu çalışanlar katılabilir.

5.2.3. Ana Risk Sınıflarının Alt Risk Sınıflarına Ayrılması

Bu adımda durum değerlendirmesi yapılarak belirlenen ana risk sınıflarının detaylandırılarak daha alt risk sınıflarına ayırımı yapılmalıdır. Bu aşamada CRO ile riskin erken teşhisi ya da risk yönetim komitesinde yer alan kişiler koordineli olarak çalışır.

Konuyla ilgili sorumlu çalışanların tekrar görüşlerine başvurulabilir. Daha detaylı analiz çalışmaları gerçekleştirilebilir.

5.2.4. Her Alt Risk Sınıfına Ait Risklerin Tanımlanması

Alt risk sınıflarının belirlenmesinin ardından her bir alt risk sınıfı için konuya ait risk tanımlanmalıdır. Burada amaç risklerin anlaşılır nitelikte açık ve net olarak ortaya konmasını sağlamak olmalıdır. Risk tanımlarının yapılması ile konuyla ilgili karar alacak kişilerin konuya ilişkin riskler hakkında aynı bilgi düzeyine sahip olması ve riskleri aynı şekilde algılaması sağlanacaktır. Konunun niteliğine bağlı olarak ana ve alt risk sınıflarının sıralaması ve çeşitleri şirketten şirkete farklılık gösterebilecektir. Ana ve alt risk sınıflarının belirlenmesi, bu sınıflandırmaya göre yapılacak risk tanımları için kullanılacak örnek bir form Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30. Risk Değerlendirme Rapor Konusuna Ait Risklerin Tanımlanması

Durumdan Kaynaklı Ortaya Çıkabilecek Ana Risk Sınıfları	Alt Risk Sınıfları	Tanımlanan Risk
Politik Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Savaş• Diplomatik Şartlar• Ekonomik Yaptırımlar• Ülke Riskleri•	<ul style="list-style-type: none">•
Yasal Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Vergiler• Kanunlar• Sınırlamalar (Kotalar)•	<ul style="list-style-type: none">•
Sözleşmeden Kaynaklı Riskler	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
Finansal Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Kredi Riskleri•	<ul style="list-style-type: none">•
Üretim Riskleri	<ul style="list-style-type: none">• Kapasite Artışı Riskleri• İş Gücü Riskleri•	<ul style="list-style-type: none">•
Tedarikçi Riskleri	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
Satış Riskleri	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
Teknoloji Riskleri	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
Kalite Riskleri	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
İtibar Riski	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
Stratejik Riskler	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
.....	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•

5.2.5. Tanımlanan Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Risklerin belirlenmesinin ve tanımlarının yapılmasının ardından söz konusu riskler için değerlendirme ve önceliklendirme çalışmalarının yapılması gereklidir. Değerlendirme çalışmalarında belirlenen risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve ortaya çıktıklarında şirketin karşı karşıya kalacağı olası sonuçları incelenmelidir. Ana riskler ile ilgili belirlenmiş bir risk iştah seviyesi mevcut ise bu seviye de göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca risklerin değerlendirilmesinde anahtar risk göstergelerinden de yararlanılmalıdır. Önceliklendirme

çalışmaları ise konuyla bağlantılı olarak risk değerlendirmelerinin yapılmasını ve en önemli ve acil müdahale edilmesi ya da kontrol altında tutulması gereken risklerin belirlenmesini kapsamaktadır. Risk değerlendirme rapor konusuna ait olan risklerin değerlendirilmesi sürecinde kullanılacak örnek bir form Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Risk Değerlendirme Rapor Konusuna Ait Risklerin Değerlendirilmesi

Risk Değerlendirme Raporunun Konusu					Rapor No:		
.....					Düzen. Tarihi:		
Rapora Ait Tanımlanan Risk (A)	Riskin Kaynağı (İç/Dış) (B)	Anahtar Risk Göstergesi (C)	Riskin Gerçekleşme Olasılığı (D)	Riskin Olası Etkisi (E)	Top. Risk Puanı (D x E)	Risk Seviyesi (Düşük/Orta/Yüksek)	Riskin Olası Sonucu
Düzenleyen Birim		Risk Değerlendirmesini Gerçekleştirenin Adı Soyadı			Onaylayan Birim		

5.2.6. Risklere Ait Eylem Planlarının Belirlenmesi

Değerlendirilmesi yapılan ve önceliklendirilen riskler için eylem planları oluşturulmalıdır. Eylem planları, riskleri kontrol altında tutabilmek ya da bertaraf edebilmek için şirket tarafından belirlenen planlardır. Riskler ve risklerden kaynaklı olası sonuçlar göz önünde bulundurularak bir eylem planlaması yapılmalıdır. Risklere ait eylem planlaması yapılırken bir takvim oluşturulması ve eylem planlarından sorumlu kişilerin atanması da gereklidir. Eylem planı belirlenen riskin kaynağı ve dayanak noktasının da kaydedilmesi, tanımlanan risk ile riske ait eylem planının uyumunu görülmesi yönünden fayda sağlayacaktır. Gerekli görüldüğü takdirde eylem planına ait önemli açıklamalara da

yer verilmelidir. Bir risk değerlendirme raporunda eylem planlarının oluşturulması ve takip edilmesinde Tablo 32’de önerilen örnek form kullanılabilir.

Tablo 32. Risk Değerlendirme Rapor Konusuna Ait Eylem Planlarını Belirleme

Değerlendirilen Risk:			Risk Kodu:	
Değerlendirilen Risk için Belirlenen Eylem Planı			Tarih:	
Değerlendirilen Risk için Belirlenen Eylem Planı	Eylem Planı Sorumlusu	Plan. Tarihi	İzleme sorumlusu	Açıklama
Düzenleyen Birim			Onaylayan Yönetim Temsilcisi	

5.2.7. Risk Değerlendirme Raporunun Sunulması

Risk değerlendirme raporu hazırlanmasına yönelik faaliyetlerin son adımını hazırlanan risk değerlendirme raporunun sunulması oluşturmaktadır. Risk değerlendirme raporları, risk komitesi tarafından yönetim kurulu başkanı ve genel koordinatöre raporlanmaktadır. Yönetim kuruluna sunulan risk değerlendirme raporları ile ilgili alınan kararlar, yönetim kurulu karar defterine işlenecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecekleri riskleri çeşitli yöntemlerle belirleyerek, analiz ve ölçümünü gerçekleştirerek önceliklendirilmesi ve bu risklerin işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine katkı sağlayacak biçimde yönetilmesine imkan veren bir sistemdir. Kurumsal risk yönetim sistemi, işletmelerde yalnızca risklerin yönetilmesi ve risk getiri dengesinin kurulmasına katkı sağlamakla kalmamakta aynı zamanda işletmelerde değer yönetimi gibi kavramların da ön plana çıkmasına yardımcı olmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini alan kurumsal yönetim anlayışının bir getirisi durumunda bulunan kurumsal risk yönetimi, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemleriyle iç içe olan önemli bir yönetim fonksiyonu niteliğindedir.

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. İşletmelerde etkili bir iç kontrol sisteminin varlığından söz edebilmek için etkili bir risk yönetim sisteminin işletmede yerleşmiş olması gereklidir. Kurumsal risk yönetim sistemleri, işletme genelinde iç kontrollere yönelik daha fazla hesap verilebilirlik, sorumluluk ve sahiplenme sağlamaktadır. Aynı şekilde geleneksel iç denetim anlayışı da zamanla yerini risk odaklı iç denetim anlayışına bırakmakta bu durum da iç denetimin odak noktasını risk yönetimi konusuna çekerek, kurumsal risk yönetim ile iç denetim sisteminin koordineli çalışmasını bir zorunluluk haline getirmektedir.

Bu tez çalışmasının konusu, kurumsal risk yönetim sistemidir. Çalışmanın temel problemini ise, işletmelerde kurumsal risk yönetim sürecinin nasıl uygulanması gerektiği sorusu oluşturmaktadır. Çalışmanın temel amacı, kurumsal risk yönetimi süreci ve sürece yönelik yapılan faaliyetler ile ilgili tespitlerde bulunmak ve öneriler sunmak yoluyla işletmelerin mevcut işleyen kurumsal risk yönetimi sürecine katkıda bulunabilmektir. Çalışmada süreç adımlarından yola çıkılarak bir işletmede kurumsal risk yönetim sürecinin nasıl kurulacağına ve işleyeceğine ilişkin bir model oluşturulmuştur. Çalışmanın ayrıca bu konuya ilgi duyan araştırmacılara rehber olması da amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk iki bölümünde kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetim sistemi ve süreci, kurumsal risk yönetim anlayışı açısından iç kontrol ve iç denetim sistemleri ana hatlarıyla aktarıldıktan sonra kurumsal risk yönetim sürecinin nasıl uygulanması gerektiği sorusundan hareketle Bursa ilinde faaliyet gösteren bir anonim şirkette bir uygulama

gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve şirketin kurumsal risk yönetim faaliyetlerine ilişkin olarak kullandığı bilgi, belge ve dokümanlar detaylı olarak incelenmiş ve şirkette yerinde gözlem tekniği uygulanmıştır. Şirkette kurumsal risk yönetimine dair yürütülen faaliyetler izlenmiş ve süreci iyileştirmeye yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Kurumsal risk yönetim sürecinin adımlarının her birinde yapılacak faaliyetlerin açıklanmasının ardından en az süreç adımları kadar önem teşkil eden ve kurumsal risk yönetiminin bir parçası olan risk değerlendirme raporlarının işletmelerde nasıl hazırlanması gerektiği konusuna ve bir risk değerlendirme raporunda dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmesinin çalışmada konu bütünlüğünün sağlanması açısından fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Bu amaç doğrultusunda bir risk değerlendirme raporunda hangi başlıkların bulunması gerektiğine dair bir çalışma da yapılmıştır.

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin risk yönetim faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak sürdürülmesi ve işletmenin hedeflerini belirsizlik ortamına rağmen gerçekleştirebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Ancak konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar incelendiğinde Türkiye’de henüz kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmeler açısından yeterli düzeyde kurularak işlerlik kazanmadığından bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada uygulamaya konu olan şirkette de kurumsal risk yönetimi anlayışının gerekliliği konusundaki bilincin mevcut olduğu ancak sistemin henüz tam anlamıyla yerleşik durumda olmadığı söylenebilir. Bu gerçeklikten hareketle hazırlanan bu çalışma neticesinde uygulama yapılan şirkete sistemin tam anlamıyla yerleşmesine yönelik ve sistemin işlerliğini daha etkin kılmak adına takip edebilecekleri toplam on bir kurumsal risk yönetimi süreç adımı ve adımlarda gerçekleştirilen faaliyetlerde kullanılabilecek bir takım örnek formlar hazırlanarak önerilmiştir. Yapılan iyileştirme çalışmaları sayesinde şirkette kurumsal risk yönetim sisteminden beklenen faydada da artış görüleceği öngörülmektedir.

Geliştirilen öneriler aşağıdaki başlıklarda özetlenmektedir.

- Şirketin yönetim kurulu tarafından net olarak belirlenmiş bir risk iştah seviyesi bulunmamakla birlikte risk iştah seviyesi algısının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yönetim kurulu tarafından onaylanmış net bir risk iştah seviyesinin olması şirkette gerçekleştirilen faaliyetlerin anlam kazanması açısından önemlidir.

- Şirkette risklerin analiz edilmesinde kullanılan yöntem alternatif olarak risklerin etki ve olasılıklarının çarpılması yoluyla toplam risk puanının elde edildiği risk matrisi hazırlanmış ve kullanılması önerilmiştir.
- Risklerin toplam puanlarının hesaplanmasında ortalama ve ağırlıklı ortalama yöntemlerinin kullanılmasının bazı sakıncalara yol açabileceği, bu nedenle risk toplam puanlarında çarpım yönteminin tercih edilebileceği risk yönetim komitesi ile istişare edilmiştir.
- Kurumsal risk yönetim sisteminin etkinliğinin sürdürülebilmesi için iç denetim birimi tarafından yılda bir denetimden geçirilmesi ve sistemin uygulamalarının belirlenen çerçeve ve hedefler doğrultusunda ne derece gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi önerilmiştir.
- Kurumsal risk yönetim süreç adımlarına yönelik şirket bünyesinde yapılan faaliyetlere ve faaliyetlerden yapılan tespitlere dayanarak kullanılacak örnek formlar hazırlanarak şirkete sunulmuştur.
- Son olarak şirkette yapılan uygulama doğrultusunda örnek bir kurumsal risk yönetim süreç modeli tasarlanmıştır.

Kurumsal risk yönetimine ait süreç adımları ile ilgili öneri çalışmalarının gerçekleştirilmesinin ardından kurumsal risk yönetiminin bir parçası olan risk değerlendirme raporlarında hangi başlıkların bulunması gerektiğine dair bir çalışma da yapılmıştır. Buna göre bir risk değerlendirme raporunda bulunması gereken ana başlıklar;

- Raporu hazırlamaya esas teşkil eden konunun tanımlanması ve durum değerlendirmesinin yapılması,
- Mevcut konunun içerdiği ana risk sınıflarının belirlenmesi,
- Ana risk sınıflarının, alt risk sınıflarına ayrılarak detaylandırılması,
- Her alt risk sınıfına ait risklerin tanımlanması,
- Tanımlanan risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi,
- Risklere ait eylem planlarının belirlenmesi,
- Risk değerlendirme raporunun sunulması olarak belirlenmiştir.

Kurumsal risk yönetim sürecinin her işletme için aynı şekilde uygulanması mümkün değildir. Bu durumun nedeni kurumsal risk yönetim sisteminin işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre, işletme yapısı ve büyüklüğü, işletmenin belirlediği hedefler, işletme sahip ve ortaklarının risk kavramına bakış açısı gibi faktörler ile birebir bağlantılı olması ve bu faktörlerde meydana gelebilecek herhangi bir değişiklikten çok hızlı şekilde etkilenmesidir. Bunun yanında her işletme bahsi geçen faktörleri ve kendi durumunu göz önünde bulundurarak kendisi için en uygun modeli ortaya çıkarmak zorundadır. Bu çalışmada örnek bir kurumsal risk yönetim süreç modeli oluşturulmuştur. İşletmelerin kendi yapısal koşullarını da ortaya koymak suretiyle, bu çalışmada tasarlanan süreç modelindeki adımları temel alarak kendi modellerini oluşturabilmeleri mümkündür. Dolayısıyla her işletme için mutlaka kendi yapısına uygun bir kurumsal risk yönetim süreci kurgulanabilir. Günümüzde belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmelerden, risklerden sürekli olarak kaçınanlar ya da sürekli risk alanlar değil, riskleri en doğru ve etkin şekilde yönetebilenler kazanmaktadır.

Türkiye’de kurumsal risk yönetim sistemlerinin işletme yapılarına yerleşmesi ve sürecin etkin çalışabilmesi, bu alanda yapılacak bilimsel çalışmalar ve bilimsel çalışmalarda yer alan önerileri işletmelerin uygulaması sayesinde sağlanabilecektir. Şüphesiz kurumsal risk yönetim sürecinin işletmelere yerleştirilmesinde ve uygulanmasında işletme içinde bir takım engeller ile karşılaşmak olasıdır. Bu durum hazırlanabilecek diğer bilimsel çalışmaların konusunu oluşturabilecektir.

KAYNAKLAR

- ACAR Şafak Birol, “Risk Yönetimi ve Kontrol Faaliyetleri”, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Mali Yönetim ve Kontrol Dairesi, Bolu, 9-10 Mayıs 2013.
- AKBULAK Yavuz, “Türk Sermaye Piyasasında Esaslı Bir Devrim: Kurumsal Yönetim İlkeleri”, *Mali Çözüm Dergisi*, Kasım-Aralık 2011, ss. 111-138.
- AKÇAKANAT Özen, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4, S. 7, 2012, SS.30-46.
- AKÇAY Gürkan, “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler”, *Denetim Dergisi*, 2011/7, ss.25-46.
- AKGÜÇ Öztin, *Finansal Yönetim*, 6.b., Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1994.
- AKTAN Coşkun Can, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ISSN: 1309-8039 (Online), 2013, ss.150-191.
- AKYEL Recai, “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 10, 2010, ss. 83-97.
- ALACA KLIOĞLU Haluk, *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, İstanbul: Global Kobi Yayınları 2, 2009.
- ALAGÖZ, Ali, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri ile İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerinin Önlenmesindeki Rolü”, 2008, ss.95-126, http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/ ic_kontrol.pdf (14.01.2013).
- ALP Ali ve Saim KILIÇ, *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*, Doğan Kitap, 2014.
- ALTAY Erdiñç, *Sermaye Piyasası’nda Varlık Fiyatlama Teorileri*, İstanbul: Derin Yayınları, 2004.
- ARGÜDEN Yılmaz, “Riskleri Yönetmek”, *Dünya Gazetesi*, 18 Ocak 2006.
- ARSLAN Işilda, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart, 2008.
- ARSLAN Kahraman, “Risk Yönetimi: Koruyucu Hekimlik”, *Dış Ticarete Durum Dergisi*, Say:73, Mart 2012, ss.82-93.
- AYSAN Mustafa A., “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (35), 2007, ss. 17-24.
- AYTÜRK Nihat, “Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 1, Mart 2000, ss.79-110.
- BARRETT Pat, “Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM)”, *Avustralian National Audit Office’s Publications*, 2003, ss. 1-5.

- BARTON Thomas L., William G. SHENKIR, Paul L. WALKER, *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, New Jersey: Prentice Hall PTR, 2002.
- BAŞBINAR Ahmet, “Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 151, 2006, ss.23 - 42.
- BAŞOĞLU Ufuk, Ali CEYLAN, İlker PARASIZ, *Finans*, 2.b. Bursa: Ekin Yayınevi, 2009.
- BAXTER Ryan, Jean C. BEDARD, Rani HOITASH, Ari YEZEGEL, “Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis”, *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 2013, ss. 1264-1295.
- BEASLEY Mark S, Richard CLUNE, Dana R. HERMANSON, “Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with The Extent of Implementation”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 2005, ss. 521-531.
- BERTINETTI Giorgio, Stefano Elisa CAVEZZALI, Gloria GARDENAL, “The Effect of The Enterprise Risk Management Implementation on The Firm Value of European Companies”, *Working Paper*, n.10/2013, ss.1-22.
- BİLEN Abdulkadir, Hasan SOLMAZ, Said ÇEVİK, “Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Muhasebe ve Finansal Tablolarda Oluşan Değişiklikler”, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (6), 2014, ss.15-42.
- BOLAK Mehmet, *Risk Yönetimi*, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2004.
- BOLGÜN Evren, “Küresel Krizin Nedeni Risk Yönetimi mi?”, *Küresel Kriz ve Risk Yönetimi: Yanılgular ve Gerçekler Konferansı*, İzmir Ekonomi Üniversitesi, EKOLİDER Araştırma Merkezi, 4-5 Aralık 2009, ss.1-39.
- BOZKURT Cevdet, "Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim." *Denetim Dergisi*, 4/2010, ss.17-30.
- BURNABY Priscilla, Susan HASS, “Ten Steps to Enterprise-Wide Risk Management”, *Corporate Governance*, Vol:9, No:5, 2009, ss.539-550.
- BUSHMAN Robert M., J. Abbie SMITH, “Transparency, Financial Accounting Information and Corporate Governance”, *Economic Policy Review*, 2003, ss.65-87.
- CADBURRY Adrian, *The Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*, (Cadbury Report), Gee, 1992.
- CAMPBELL David, *Writing Security United States Foreign Policy and the Politics of Identity*, U of Minesota Press, 1992.
- CAPITAL, Jonathan Charkham ile Yapılan “Bay Kurumsal Yönetim’den İyi Şirket Olmanın Sırları” Başlıklı Söyleşi, 2006, <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/bay-kurumsal-yonetimden-iyi-sirket-olmanin-sirlari>, (27.11.2015).
- CAS, Casualty Actuarial Society, *Overview of Enterprise Risk Management*, Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee, May 2003.

- CENDROWSKI Harry, William C. MAIR, *Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives and Practitioners*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- CENGİZ Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XV, Sayı II, 2013, ss. 403-448.
- CHANG Hsu-Hsi, Wen-Chih HUANG, “Application of A Quantification SWOT Analytical Method”, *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1), 2006, ss. 158-169.
- CHAPMAN Robert J., *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, England: John Wiley & Sons, 2006.
- COHRSEN John J., Vincent COVELLO, *Risk Analysis: A Guide of Principles and Methods for Analyzing Health and Environmental Risks*, University of Minnesota, 1989.
- COSO, *Enterprise Risk Management- Integrated Framework*, Executive Summary Framework, COSO Publications, September, 2004.
- COSO, *Internal Control-Integrated Framework*, Executive Summary, COSO Publications, May 2013.
- COSO, *Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance*, Executive Summary, COSO Publications, June 2017.
- COX Louis Anthony (Tony), “What’s Wrong with Risk Matrices?”, *Risk Analysis*, Vol. 28, No.2, 2008, ss.497-512.
- ÇATIKKAŞ Özgür, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran, 2013.
- ÇOKGÖR Onur, “Risk Yönetimi Bilgilendirme Semineri”, TMMOB Makine Mühendisleri Odası ve Gazi Üniversitesi, Mayıs 2016.
- D’ARCY Stephen P., “Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk Management of Korea*, Volume 12, Number 1, 2001, ss.1-24.
- DAĞLI Hüseyin, Hasan AYAYDIN, Kemal EYÜBOĞLU, “Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 48, Ekim 2010, ss.18-31.
- DAMODARAN Aswath, *Strategic Risk Taking: A Framework For Risk Management*, New Jersey: Wharoon School Publishing, 2008.
- DARMAN Güler MANİSALI, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi*, (Doktora Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- DEMİRBAŞ Mahmut, “ İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 2, Bahar 2005, ss. 167-188.
- DEMİRTAŞ Özgür, Zülal GÜNGÖR, “Portföy Yönetimi ve Portföy Seçimine Yönelik Uygulama”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 4, Temmuz 2004,ss.103-109.
- DERİCİ Onur, Zekeriya TÜYSÜZ, Aydın SARI, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 65 (Özel Sayı), Nisan-Haziran 2007, ss. 151-172.
- DERİCİ Onur, *İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi*,Ankara: Hilal Form Matbaacılık, 2013.
- DERİCİ Onur, *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Antalya: BEKAD Yayınları, Yayın No:21, 2015.
- DESENDER Kurt, “On The Determinants of Enterprise Risk Management Implementation” *Managing Worldwide Operations & Communications with Information Technology*, 2007, ss. 115-118.
- DICKINSON Gerry, “Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*,Vol. 26, No. 23, July 2001, ss. 360-366.
- DİNÇ Engin, Hasan ABDİOĞLU, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: IMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:21, Haziran, 2009, ss. 157-184.
- DOĞAN Mustafa, *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 2007.
- DOYRANGÖL Nuran Cömert. "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi." *Mali Çözüm Dergisi*, 60, 2002, ss. 33-42.
- DURAN Erdal, *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Aralık 2013.
- EKİCİ Hasan, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2015.
- ELVERİCİ Aslı Eryılmaz, “J-SOX, Amerikalı SOX’ un Yerini Alır mı?”, 2009. <http://www.dunya.com/gundem/j-sox-amerikalı-sox039un-yerini-alir-mi-haberi-71063>. (28.11.2015).
- EMHAN Abdurrahim, “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss. 209-220.
- EMİNOĞLU Cafer, *Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim*, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, Eylül 2014.

- ERANTI Esa, *Sustainable Development or The Will to Power?*, The European Union And Finland Pursuing Environmental Policy, Helsinki: Helsinki University of Technology Water Resources Publications 15, 2008.
- ERDEM Emrah, *Kurumsal Risk Yönetiminde Çalışanların Risk Algısı: Bir Kalkınma Ajansı Örneğinde*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- ERGİN, Hüseyin, Tansel ÇETİNOĞLU, Niyazi KURNAZ “Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Ampirik Bir Değerlendirme”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Yıl: 8, Sayı: 26, 2008, ss.17-35.
- ERN DANIŞMANLIK, *Pestle Analizi Nedir ve Nasıl Yapılır?*, June 2016, <http://www.erdanismanlik.com/single-post/2016/06/08/PEST-Analizi-Nedir-ve-Nas%C4%B1l-Yap%C4%B1l%C4%B1r> (09.04.2018).
- ERNST & YOUNG, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Risk Yönetimi ve Muhasebe Denetimi*, 21 Nisan 2005.
- ERTAN Yasemin, Aylin POROY ARSOY, Tuba BORA KILINÇARSLAN, “ Kurumsal Risk Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Finansal Performansa Etkisi: Türkiye Örneği”, *Journal of Accounting & Finance*, 76, 2017, ss.139-156.
- EŞKAZAN Ali Rıza, “Risk Odaklı İç Denetim Planlaması”, *İç Denetim Dergisi*, Bahar, 2005, ss.32-33.
- FLORIO Cristina, Giulia LEONI, “Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case”, *The British Accounting Review*, 49(1), 2017, ss.56-74.
- FRC, Financial Reporting Council, *The Combined Code On Corporate Governance*, July 2003, http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code_final.pdf , (25.12.2017).
- FRC, Financial Reporting Council, *The Combined Code On Corporate Governance*, June 2008, <https://www.frc.org.uk/getattachment/56920102-feeb-4da7-84f71061840af9f0/Combined-Code-Web-Optimized-June-2008.pdf>, (25.12.2017).
- FRIGO Mark. L., Richard. J. ANDERSON. “What is Strategic Risk Management”, *Strategic Finance*, Nisan 2011, ss. 21-22.
- GACAR Anıl, *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri*, (Doktora Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- GACAR Anıl, “İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komiteleri: Borsa İstanbul’da Nitel Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 52, 2017, ss. 123-133.
- GACAR Anıl, Semra ÖNCÜ, “Kurumsal Risk Yönetiminin Belirleyicileri Sanayi İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 32, Sayı.1, 2017, ss. 299-321.

- GATES Stephen, Jean- Louis NICOLAS, Paul L. WALKER, “Enterprise Risk Management: A Process for Enhanced Management and Improved Performance”, *Management Accounting Quarterly*, 13(3), Spring 2012, ss. 28-38.
- GHOSH Arpita, “An Empirical Investigation into Enterprise Risk Management in India”, *Indian Institute of Management Calcutta*, WPS No 722, February 2013, ss. 1-24.
- GORDON, Lawrence A., Martin P. LOEB, Chih-Yang TSENG, “Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 28, 2009, ss. 301-327.
- GÖĞÜŞ Handan Sümer, *Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi*, İstanbul: Türkmen Yayınları, 2015.
- GÖKALP Füsün, “Genel Hatları ile Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi”, *Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi, Analiz*, Cilt: 5, Yıl: 14, Ekim 2005, ss. 107-116.
- GÖNEN Seçkin, Emin YÜREKLİ, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi", *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2 (4), 2016, ss. 129-141.
- GRACE, Martin F., J. Tyler LEVERTY, Richard D. PHILLIPS, Prakash SHIMPI, “The Value of Investing in Enterprise Risk Management”, *The Journal of Risk and Insurance*, 82, No.2, 2015, ss. 289-316.
- GRIFFITHS Phil, *Risk-Based Auditing*, England: Gower Publishing, 2005.
- GREENBURY Richard, Directors’ Remuneration Greenbury Report, 1995.
- GÜL Serkan, “Kalkınma Ajanslarında Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi”, *Denetim Dergisi*, Sayı:11, 2013, ss. 76-85.
- GÜNBEY Ahmet, *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- GÜNEŞ Şule, *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- GÜNEY Selami, Salim Sercan SARI, “Muhasebe Denetiminin Etkinliğini Sağlamada İç Kontrolün Rolü”, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:5, 2015, ss.62-80.
- GÜRBÜZ A. Osman ve Yakup ERGİNCAN, *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.
- HAKSÖZ Çağrı, “Risk Zekası: Düşer isen Tez Doğrul”, *Denetim Dergisi*, Sayı 12, 2013, ss. 84-85.

- HALL, John, Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value, Esther R. Sawyer Scholarship Essay, 2007, https://global.theiia.org/about/about-the-iiia/Public%20Documents/Sawyer_Award_2007.pdf, (01.05.2018).
- HARDY Karen, *Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management*, Financial Management Series, IBM Center for The Business of Government, Second Edition, 2010.
- HATUNOĞLU Zeynep, Nurettin KOCA, Mustafa KILLI, “İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 2012, ss.169-189.
- HILLSON David, “Extending the Risk Process to Manage Opportunities”, *International Journal of Project Management*, 20, 2002, ss. 235–24.
- HOYT, Robert E., Andre P. LIEBENBERG, “The Value of Enterprise Risk Management”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol.78, No.4, 2011, ss. 795-822.
- <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>, Kurumsal Yönetim Endeksi, (10.01.2016).
- http://www.mfa.gov.tr/iktisadi-isbirligi_ve-gelisme-teskilati-_oecd_.tr.mfa, (03.09.2017).
- <https://www.na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, Definition of Internal Auditing, (03.09.2017).
- <https://www.rims.org/ERM/Pages/RiskMaturityModel.aspx>, RIMS Risk Maturity Model, (03.09.2017).
- <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20111011&subid=0&ct=c>, Seri:IV, No:54 Sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Hakkında Açıklama, (03.10.2016).
- <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20140103&subid=3&ct=c>, Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), (03.10.2016).
- <http://www.tkyd.org/tr/kyd-hakkimizda.html>, Hakkımızda, (27.11.2015).
- <http://www.tkyd.org/tr/sss-sarbanes-oxley-nedir.html>, Sarbanes Oxley Nedir?, (27.11.2015).
- <http://www.tkyd.org/tr/faaliyetler-gundem-oecd-kurumsal-yonetim-ilkelerinin-getirdigi-yenilikleri-ozet-seklinde-buradan-inceleyebilirsiniz.html>, (27.11.2015).
- IIA, “IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management”, January 2009, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (03.03.2017).
- IMA, *Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation*, Enterprise Risk and Control, Institute of Management Accountants Publications, 2007.

- INTOSAI GOV 9100, Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, 2004
http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm, (03.03.2017).
- İBİŞ Cemal ve Özgür ÇATIKKAŞ, “İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış”,*Sayıştay Dergisi*, Sayı: 85, Nisan-Haziran 2012, ss. 95-121.
- İç Kontrol Temel Terimler Sözlüğü, 100 Kelimede İç Kontrol,
http://webdosya.csb.gov.tr/db/strateji/editordosya/TEMEL_TERIMLER_SOZLUGU.pdf, (16.02.2017).
- İSMMM (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası), *130 Soruda YTTK*, İstanbul: İSMMM Yayınları, 2011.
- İSMMM (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası), *İç Denetime Genel Bir Bakış*, e-kitap, Nisan 2015.
- JAMES Marianne L., “ ‘Accounting Students’ Knowledge and Perceptions of the Sarbanes –Oxley Act of 2002”, *Academy of Educational Leadership Journal*, Volume 10, Number 2, 2006, ss. 55-66.
- KAHRAMAN Cüneyt, *Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- KAHYAOĞLU Sezer Bozkuş, “Kurumsal Risk Yönetimi Standartları Yeni Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Türkiye Uygulaması”, MUSİAD, Grant Thornton, 2012.
- KALYONCU Demet, *Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- KAMPATA Milangu, Internal Auditing Fundamentals-The Role of Internal Audit in Risk Management and Reporting, Governance , Risk & Control Conference , August, 2015.
- KARASU Rauf, “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ile İlgili Getirilen Yenilikler”, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4 Sayı:2, 2013, ss.33-60.
- KAYA Bertan, *Kurumsal Performansı Arttırmak için İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2015.
- KAYACAN Murad, “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler”, *Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı*, Yayın No: 1, Aralık 2006, ss.63-84.
- KAYACAN Murad, Erhan YAZGAN, “Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Uluslararası Sermaye Hareketlerini Etkileyen Unsurlar: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim”, *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Gelişmekte Olan Piyasalar Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 2008, ss.13-28.

- KAYGUSUZUOĞLU Mehmet, Kemal ŞAŞA, “Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki İşletmelerde Kurumsal Yönetim KOBİ’ler Üzerine Bir Uygulama”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 21, Aralık 2015, ss. 968-1003.
- KESKİN Duygu Anıl, “Kamu ve Özel Sektör Yönetiminde İç Kontrol Sistemi ve Değerlendirilmesi”, *Denetim Dergisi*, Vol.3, 2009, ss.14-21.
- KESKİN Duygu Anıl, *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme*, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, Aralık 2006.
- KETTLER Josh, “COSO Framework Creates Opportunity for More Effective Internal Controls”, 25 March 2014, <http://rsmus.com/our-insights/newsletters/financial-institutions-insights/coso-framework-creates-opportunity-for-more-effective-internal-c.html>, (12.04.2017).
- KILIÇ Mustafa, “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2010-2, ss. 81-98.
- KINNEY William R., “Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes”, *Research Opportunities in Internal Auditing*, 2003, ss. 131-170.
- KIRKBEŞOĞLU Erdem, “Toplumsal Yaşamda Risk”, *Risk Yönetimi ve Sigortacılık*, der. Erdem Kırkbeşoğlu, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, ss.1-17.
- KIZILBOĞA Rüveyda, *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*, Marmara Belediyeler Birliği, 2013.
- KIZILDAĞ Duygu, *Yönetel Açından Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 2011.
- KİLECİ Mehmet Necdet, *İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- KLEFFNER Anne E., Ryan B. LEE, Bill MCGANNON, “The Effect of Corporate Governance on The Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada”, *Risk Management and Insurance Review*, Vol.6, No.1, 2003, ss.53-73.
- KLINKE Andreas, Ortwin RENN, “A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based Strategies”, *Risk Analysis*, Vol.22, No.6, 2002, ss. 1071-1094.
- KOÇ Selahattin, *Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- KONYALI Vedat, Risk Tutumu= f (Risk İştahı + Risk Toleransı + Risk Eşiği), VK Eğitim ve Danışmanlık, 4 Ekim 2016,
<https://vkegitimvedanismanlik.wordpress.com/2016/10/04/risk-tutumu-frisk-istahi-risk-toleransi-risk-esigi/>, (22.03.2018).

- KÖKSAL Ayşe Gül, “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Riskerin Tespiti ve Yönetilmesine İlişkin Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2013, ss. 307-325.
- KUMAŞ Erhan, Burak BİRGÖREN, “E-Devlet Kapısı Projesi Bilgi Güvenliği ve Risk Yönetimi: Türkiye Uygulaması”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt:3, Say:2, Mayıs 2010, ss.29-36.
- KURNAZ Niyazi, Tansel ÇETİNOĞLU, *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli,: Umuttepe Yayınları, Mayıs 2010,
- KURT Ganite, Tuğba UÇMA, “COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Güncelleme Projesinin Yenilikleri”, *MÖDAV*, 2013/2, ss. 79-89.
- KÜÇÜKŞAHİN Ahmet. "Güvenlik Bağlamında, Risk ve Tehdit Kavramları Arasındaki Farklar Nelerdir ve Nasıl Belirlenmelidir?", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 4, (4), 2006, ss.7-40.
- LAM James, *Enterprise Risk Management From Incentives to Controls*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- LIEBENBERG Andre P., Robert E. HOYT, “The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From The Appointment of Chief Risk Officers”, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 6, No.1, 2003, ss.37-52.
- LIU Ta Ming, Hsing Wu COLLEGE, “The Case Analysis on Failureson Enterprise Internal Control in Mainland China”, *The Journal of American Academy of Business*, 7,1, September 2005, ss.92-98.
- MALİYE BAKANLIĞI, Strateji Geliştirme Başkanlığı, “Risk Yönetimi”, Defterdarlıklar İç Kontrol Eğitimi, 10 Mart-27 Nisan 2013.
- MANDACI Pınar Evrim, “Türk Bankacılık Sektörünün Taşıdığı Riskler ve Finansal Krizi Aşmada Kullanılan Risk Ölçüm Teknikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, ss. 67-84.
- MARCHETTI Anne A., *Enterprise Risk Management Best Practices*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.
- MATYJEWICZ George, James R. D’ARCANGELO, “ERM Based Auditing”, *Internal Auditor*, November/December 2004, ss.4-18.
- MCSHANE Michael K., Anil NAIR, Elzotbek RUSTAMBEKOV,” Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value?”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26.4, 2011, ss. 641-658.
- MERNA Tony, Faisal F. AL-THANI, *Corporate Risk Management*, Second Edition, England: John Wiley & Sons, 2008.
- MOELLER Robert R., *Sarbanes Oxley and The New Internal Auditing Rules*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

- MOELLER Robert R., *Brink's Modern Internal Auditing*, New Jersey: John Wiley & Sons, Sixth Edition, 2005.
- MOELLER Robert R., *COSO Enterprise Risk Management*, Second Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- MONDA Barbara, Marco GIORGINO, "An ERM Maturity Model", Enterprise Risk Management Symposium. Chicago, IL, April 22-24, 2013.
- OECD, "OECD Principles of Corporate Governance", Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, France, 1999.
- OECD, "OECD Principles of Corporate Governance", France, 2004.
- OECD, "G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", *OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu*, Eylül 2015.
- OKTAY Necmettin, "PEST Analizi", *Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)*, Ankara, 2006.
- OLSON David L., Desheng WU, *Enterprise Risk Management in Finance*, Palgrave Macmillan, 2015.
- ÖKSÜZ Fuat, "Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Rolü ve Katkısı -Enerjisa Uygulaması", ENERJİSA Sunumu, 29 Eylül 2014.
- ÖNDER Şerife, Hüseyin ERGİN, "Determiners of Enterprise Risk Management Applications in Turkey: An Empirical Study with Logistic Regression Model on The Companies Included in ISE (Istanbul Stock Exchange)", *Business & Economic Horizons*, Vol. 7, Iss.1, 2012, ss. 19-26.
- ÖZBEK, Çetin, "İç Denetimde Yeni Uygulamalar", VII Türkiye İç Denetim Konferansı: Denetimin Değişen Dünyası, 29-30 Mayıs 2003.
- ÖZBİLGİN İzzet Gökhan, "Risk ve Risk Çeşitleri", *Bilişim Dergisi*, 7, Temmuz 2012, ss.86-93.
- ÖZİLHAN Tuncay, "Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim", *Görüş*, Mart, 2002, ss. 6-7.
- ÖZSOY Mehmet Tahir, "Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi", *Mali Çözüm Dergisi*, Mart-Nisan 2012, ss.165-186.
- ÖZTÜRK Mutlu Başaran, Kartal DEMİRGÜNEŞ. "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 2008, ss. 395-411.
- PAGACH Donald, Richard WARR, "The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance", 2010, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1155218 (09.10.2017).
- PAMUKÇU Fatma, "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, Nisan 2011, ss. 133-148.

- PEHLİVANLI Davut, *Modern İç Denetim*, İstanbul: Beta Basım A.Ş. 1. Baskı, 2010.
- PULAŞLI Hasan, *Corporate Governance: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2003.
- PWC, PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, Infomag Yayıncılık, 2006.
- REZAEI Zabihollah, “Causes, Consequences And Deterrence of Financial Statement Fraud”, *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 2005, ss.276-298.
- REZAEI Zabihollah, “High-Quality Financial Reporting: The Six-Legged Stool”, *Strategic Finance*, Vol. 84, Iss. 8, February 2003, ss.26-30.
- SAKA Tamer, “Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörülleri”, TÜSİAD, 21 Şubat2008, www.tusiad.org/tr/tum/item/download/2468_47d48b480878ef141e0ded0518703d78, (24.01.2018).
- SALTIK, Nihal, *İç Kontrol Standartları*, Uzman Raporu, Ankara: T.C Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, 2007.
- Sarbanes-Oxley Act, "*Sarbanes-Oxley Act.*" Washington DC, 2002.
- SARPKAYA Duygu, *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- SAVRAM, Merve ve Ali KARAKOÇ, “Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi”, International Conference On Eurasian Economies, 2012, ss.328-332.
- SCHANFIELD Arnold, Michael MILLER, “A Sustainable Approach to ERM”, *Internal Auditor*, April 2005.
- SHLEIFER Andrei ve Robert W. VISHNY, “A Survey of Corporate Governance”, *The Journal of Finance*, 52(2), June, 1997, ss. 737-783.
- SOLAK Ayben, *Türkiye’deki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi, Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 2010.
- SÖNMEZ Asuman ve Andaç TOKSOY, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, 92, 2011, ss. 51-90.
- SPK, Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Temmuz 2003.
- STEWART, David W., Prem N. SHAMDASANI, *Focus Groups: Theory and Practice*, Applied Social Research Methods Series Volume 20, SAGE Publication, 1990.
- ŞAVKIN Abdullah, *İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- ŞEHİRLİ Kübra, “Kurumsal Yönetim”, *Araştırma Raporu*, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55-3, 1999.
- TAHİR, Izah Mohd, Ahmad Rizal RAZALI, “The Relationship Between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: Evidence From Malaysian Public Listed

- Companies”, *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol.1, No.2, 2011, ss.32-41.
- TEKGÜL Emrah, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası”, *Referans Gazetesi*, Kasım, 2007.
- TETİK Nevzat, “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmenin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri”, *İnönü University International Journal of Social Sciences*, Cilt. 2, Sayı. 1, 2013, ss.43-58.
- THOMAS E. Michael, “The Seven-Step Process to Risk-Based Auditing”, *FSA Times*, 2007, ss. 1-6.
- TİDE, Terimler Sözlüğü, 2010, https://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=terimler_sozlugu (27.11.2015).
- TKYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, <http://www.tkyd.org/tr/faaliyetler-gundem-oecd-kurumsal-yonetim-ilkelerinin-getirdigi-yenilikleri-ozet-sekinde-buradan-inceleyebilirsiniz.html>, (27.11.2015).
- TKYD ve DELOITTE, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu”, *Kurumsal Yönetim Serisi*, 2008.
- TKYD ve DELOITTE, “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, *Kurumsal Yönetim Serisi*, 2006.
- TOPALER Ayşe Başak, İlkan SARIGÖL, Ersin DEMİROK, “Kamu Kurumları İçin İç Kontrol Yönelik Bir Mevcut Durum Analizi Yöntemi”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı 35, 2011/1, ss. 68-93.
- TOPÇU Bünyamin, *Finans Dışı Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi*, (Doktora Tezi), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- TREASURY Her Majesty, *The Orange Book: Management of Risk-Principles and Concepts*, London: HM Treasury, 2004.
- TUZCU M. Arcan, *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*, (Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- TÜREDİ Hasan, Filiz GÜRBÜZ, Ümmügülsüm ALICI, “COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 42, Temmuz 2014, ss.141-155.
- TÜREDİ Hasan, Gencay KARAKAYA, “COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı”, *Finans Politik & EkonomikYorumlar*, Cilt 52, Sayı 602, 2015, ss.67-76.
- TÜREDİ Hasan, Ümmügülsüm ZOR, Filiz GÜRBÜZ “Risk Odaklı İç Denetim”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan 2015, ss.1-20.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts\(08.05.2018\)](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts(08.05.2018)).
- TÜSİAD, *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999*, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-06-285, 2000.

- TÜSİAD, *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/336, Aralık 2002.
- TÜSİAD, *OECD Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2006-04/417, Nisan 2006.
- TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452, 2008.
- TÜSİAD, “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri”, Seminer Deşifre Metni, Temmuz 2010.
- TÜZÜN Yasemin, “Risk Nedir?”, *İç Denetim Dergisi*, Sayı 4, Yaz 2002, ss. 26-32.
- USUL Hayrettin, Rozi MİZRAHİ, *Risk Odaklı Denetim*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2016.
- UYAR Süleyman, *Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- UZUN Ali Kamil, “Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, *Önce Kalite Dergisi*, Sayı 151, Mart-Nisan, 2011, ss. 1-4.
- UZUN ALİ Kamil, “İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri: Uygulama için Yol Haritası”, TÜSİAD, İstanbul, 29 Mayıs 2018, <https://www.tide.org.tr/uploads/AKUSunum2TUSIAD.pdf>, (04.04.2017).
- UZUN, Ali Kamil, “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı”, *Denetim Dergisi*, Sayı: 3, 2009.
- ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- ÜZER Hüseyin Emre, *Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi*, Sermaye Piyasası Kurulu, Yeterlilik Etüdü, 2002.
- VARIŞ Meral, Ali KÜÇÜKÇOLAK, Oral ERDOĞAN, Levent ÖZER, “Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri”, *İMKB Dergisi*, Yıl 5, Sayı 19, Temmuz/Ağustos/Eylül 2001, ss.167-171.
- VAUGHAN Emmett J., Therese VAUGHAN, *Fundamentals of Risk and Insurance*, Tenth Edition, USA: John Wiley&Sons, 2007.
- YALÇINKAYA Timuçin, “Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları”, Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Tebliği, No: 2004/05, 2004.
- YAVUZ Salih Tanju, “Risk Yönetimi ‘İçeri’ Aktif Pasif Yönetimi ‘Dışarı’ (mı?) ‘Aktif Pasif Komitesi (APKO) Faiz Riski Yönetiminin Neresinde?”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 41,2002, ss. 21-31.
- YAZGILI Ferhat, Sarbanes Oxley Yasası (SOX Compliance), 2010, <http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/> Kişisel Web Sayfası, (28.12.2017).

- YAZID, Ahmad Shukri, Ahmad Rizal RAZALI, Mohd Rasid HUSSIN, “Determinants of Enterprise Risk Management (ERM): A Proposed Framework for Malaysian Public Listed Companies”, *International Business Research*, Vol. 5, No.1, 2012, ss. 80-86.
- YILANCI Münevver, *İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi*, 3.b., Ankara: Detay Yayıncılık, , 2015.
- YILDIZ Ömer Faruk, *Kurumsal Yönetim İlkelerinin 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde İncelenmesi ve BIST 30 Şirketlerinin Uyumluluğu*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2015.
- YILMAZ Ayşe KÜÇÜK, *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi için Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*, (Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- YILMAZ Atılay, “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ve İç Denetim”, Aralık 2012, <http://www.yenimakale.com/kurumsal-risk-yonetimi-kry-ve-ic-denetim.html>, (09.04.2018).
- YILMAZ Fatma Özlem, “Kurumsal Yönetim ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu Açısından Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 39, Ağustos 2015, ss.1011-1018.
- YÖRÜKER, Sacit, “Başka Ülke Örnekleri Temelinde Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve”, Ankara: TESEV Denetim Çalıştayı İkinci Toplantısı, Mayıs 2004.
- YURTSEVER, Gürdoğan, *Bankacılığımızda İç Kontrol*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:256, 2008.
- YÜZBAŞIOĞLU A. Nejat, “Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi”, Risk Yönetimi Konferansı, Risk Yöneticileri Derneği - Finans Dünyası, İstanbul, 16 Ocak 2003.
- 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (m.378).

EKLER

EK 1- Dış Unsurlar ile Dış Unsur Kaynaklı Fırsat ve Tehditlere Yönelik Takip Formu

			Düzenlenme Tarihi: Revize No:	
İşletmeyi Etkilemesi Muhtemel Dış Unsur	Dış Unsura Yönelik Yapılan Analiz	Dış Unsura Yönelik Belirlenen Fırsat	Dış Unsura Yönelik Belirlenen Tehdit	Dış Unsurdan Sorumlu Birim
Düzenleyen Birim			Onaylayan Birim	

EK 2- KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNDE TEMEL GÖREV VE SORUMLULUKLAR (ÖRNEK ŞİRKET ÜZERİNDE)

KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNDE TEMEL GÖREV VE SORUMLULUKLAR (ÖRNEK ŞİRKET ÜZERİNDE)		
İlgili Organ	Temel Rol ve Sorumluluk Konusu	Görev ve Sorumluluk
Şirket Risk Sorumluları (Genel Müdürler)	Risk Alma ve Yönetme	<ul style="list-style-type: none">- Yıllık risk değerlendirme toplantılarına katılır.- Kendi şirketine ait risk güncellemelerini yapar.- Risk göstergelerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlar ve risk göstergelerinin takibini yapar.- Kendilerine tanımlanan yetki seviyesinde risk alma ile ilgili kararları verir.- Riskin azaltılmasına yönelik iyileştirme aksiyonlarını hayata geçirir.
Merkezi Risk Sorumlusu	İzleme, Verileri Konsolide Etme Analiz	<ul style="list-style-type: none">- KRY programını düzenler ve işletir.- Risk yönetimi konusunda eğitim ve çalışmalarda destek sağlar.- Risk bilgisini toplar, analiz eder.- Risk komitesi kararlarını veri akışı ve raporlar ile destekler.
Risk Komitesi	Gözetim	<ul style="list-style-type: none">- YTTK'da öngörülen Riskin Erken Teşhis Komitesi görevini de üstlenir.- Risk yönetim stratejilerinin şirket stratejik planları ile ilişkilendirilmesini sağlar.- Risk yönetim stratejilerinin operasyonel ve yasal yükümlülüklerle uyumunu sağlar.- Şirket seviyesindeki risk trendlerini izler.- KRY programını izler.- Periyodik olarak yönetim kuruluna raporlama yapar.
Yönetim Kurulu	Onaylama	<ul style="list-style-type: none">- Kurumsal Risk Yönetimi politikalarını onaylar.- Önerilen risk alma iştahını ve toleransını onaylar.- Risk komitesi yönetmeliğini metodolojisini ve yetkilerini onaylar.- Risk yönetim kaynaklarını dağıtır.
İç Denetim	Doğrulama	<ul style="list-style-type: none">- İç kontroller, risklere ilişkin aksiyon planları, kurumsal risk yönetimi program etkinliği, risk modellerinin bütünlüğü ve işlerliği konularında bağımsız olarak makul güvence verir.

EK 3- COSO KRY Modelinde Yer Alan Hedeflere Göre Risklerin Belirlenmesine Yönelik Örnek Risk Portföy Formu

..... İŞLETMESİ							Tarih:	
							Rev. No.	Liste No.
Riskin Kodu	Risk Kaynağı		RİSK SINIFI	Risk Kategorisi	Alt Risk Kategorisi	ANA RİSK	TANIMLANAN KÖK RİSK	
	İÇ	DIŞ						
			Stratejik Risk					
			Faaliyet Riski					
			Raporlama Riski					
			Uygunluk Riski					
Hazırlayan Birim:			Onaylayan: Yönetim Temsilcisi			İç Tetkiki / Öz Değerlendirmeyi Yapanlar:		

EK 4- Risk Değerlendirme Örnek Formu

.....İŞLETMESİ		RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ FORMU					Değ. Tarihi:		
							Revize No:		
Risk Kodu	Risk Kategorisi	Alt Risk Kategorisi	Ana Riskin Tanımı	Kök Riskin Tanımı	Riskin Etkisi (A)	Riskin Olasılığı (B)	Top. Risk Puanı (A x B)	RİSK SEVİYESİ	
								R. Puanı	Seviye
								0-5	Düşük
								6-14	Orta
								15-25	Yüksek
Düzenleyen Birim		Risk Değerlendirmesini Gerçekleştirenin Adı Soyadı				Onaylayan Birim			

EK 5: RİSK YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLENMESİ VE KAYDEDİLMESİNE YÖNELİK ÖRNEK FORM

..... İŞLETMESİ			RİSK YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEME FORMU			Hazırlanma Tarihi:	
Risk Kodu	Kök Risk Tanımı	Riskin Kök Nedenleri	Belirlenen Risk Yönetim Stratejisi	Belirlenen Eylem Planı	Eylem Planı Uygulama Sorumlusu	Eylem Planı İzleme Sorumlusu	Belirlenen İzleme Süreci
Düzenleyen Birim				Onaylayan Yönetim Temsilcisi			

EK 6- KURUMSAL RISK YÖNETİMİ SÜRECİ ADIMLARINDA GERÇEKLEŞTİRİLMESİ GEREKEN FAALİYETLER

1. Adım Dış Unsurların Belirlenmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- İşletmenin çevresinde yer alan ve çoğunlukla kontrolü dışında gerçekleşen dış unsurlar belirlenmelidir.
- Dış unsurlara yönelik (özellikle işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ve rakip işletmelere yönelik) analizler yapılmalı ve yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar incelenmelidir.
- İşletmenin dış unsurlara yönelik karşı karşıya kalabileceği fırsat ve tehditleri belirlenmeli ve izlenmelidir.
- Fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde birim yöneticilerinden, çalışanlardan ve üst yönetimden destek alınması sağlanmalıdır.

2. Adım İç Unsurların Belirlenmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- İşletmenin tüm çalışanları tarafından, işletme genelinde benimsenmiş vizyon tanımı yapılmalıdır.
- İşletmenin tüm çalışanları tarafından, işletme genelinde benimsenmiş misyon tanımı yapılmalıdır.
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmalıdır.
- İşletmede mevcut risk yönetim sistemi ile ilgili bir durum değerlendirilmesi yapılmalıdır.

3. Adım Hedeflerin Belirlenmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- COSO'nun KRY Modeli'nde yer alan stratejik hedefler işletmede belirlenmelidir.
- COSO'nun KRY Modeli'nde yer alan operasyonel hedefler işletmede belirlenmelidir.
- COSO'nun KRY Modeli'nde yer alan raporlama hedefleri işletmede belirlenmelidir.
- COSO'nun KRY Modeli'nde yer alan uygunluk hedefleri işletmede belirlenmelidir.

4. Adım Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesinin (Altyapısının) Oluşturulması için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- Kurumsal risk yönetimi çerçevesine dayanak oluşturması amacıyla yazılı politika ve prosedürler hazırlanmalıdır.
- Kurumsal risk yönetim sisteminin organizasyon yapısı oluşturulmalıdır
- Kurumsal risk yönetim sürecinin işletmede yürütülmesinde sistem kapsamındaki rol ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmelidir.

5. Adım Risk İştahının Belirlenmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- İşletmede risk iştah seviyesi belirlenmiş olmalıdır.
- İşletmede risk iştah seviyesi belirlenirken göz önünde bulundurulan kriterler ve göz önünde bulundurulma nedenleri açıklanmalıdır.
- İşletmede belirlenmiş olan risk iştah seviyesinin işletme yapısıyla ilişkisi ortaya konmalıdır.

6. Adım Risklerin Belirlenmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- Risklerin belirlenmesi sürecinde işletmenin karşı karşıya olduğu tüm riskler işletme genelinde belirlenerek sınıflandırılmalıdır.
- Risklerin belirlenmesi sürecinde işletmenin karşı karşıya olduğu her bir riskin nedeni ve yaratabileceği sonuçlar da belirlenmelidir.
- Risklerin belirlenmesinde kullanılan risk belirleme tekniklerinin neler olduğu açıklanmalıdır.
- İşletmedeki her birim kendi faaliyetlerine yönelik söz konusu olabilecek riskleri belirlemelidir.
- Çalışanların görev tanımlarına ve sorumluluklarına uygun olan riskler, çalışanlar ile birlikte değerlendirilmeli ve görüşleri alınmalıdır.
- Riskler belirlendikten sonra söz konusu riskler için risk kayıtları hazırlanmalıdır.

7. Adım Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- İşletmede risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi için kullanılacak yöntemlerin neler olacağı belirlenmelidir.
- İşletmede risklerin etkilerinin işletmede farklı görüş açılarından değerlendirilmesine olanak sağlayan risk çalıştayları düzenlenmelidir.
- İhtimal kriterleri belirlenerek, riskler gerçekleşme ihtimallerine göre değerlendirilmelidir.
- Etki kriterleri belirlenerek, riskler etki düzeylerine göre değerlendirilmelidir.
- İşletmede risklerin değerlendirilmesine yönelik risk matrisleri hazırlanmalıdır.

8. Adım Risklerin Önceliklendirilmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- Analiz edilerek ölçülen risklerin, elde edilen risk matrisine göre işletmede önceliklendirilmesi sağlanmalıdır.
- Risk önceliklendirme aşamasında, hangi risklerin, hangi nedenlerle önceliklendirildiği açıklanmalıdır.

9. Adım Risk Yönetim Stratejilerinin Seçilmesi için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler

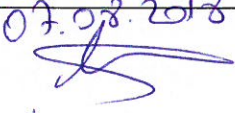
- Risk yönetim stratejilerinden olan “Kaçınma, Azaltma, Paylaşma, Kabul Etme ya da Fırsatları Değerlendirme” seçeneklerinden hangilerinin, hangi tür riskler için seçileceği belirlenmelidir.
- Seçilen risk yönetim stratejilerinin söz konusu risk için neden seçildiği açıklanmalı, alternatif stratejiler belirlenmelidir.
- İşletme risk yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti almakta ise alınan danışmanlık hizmetinin kapsadığı faaliyetler ve sağlanan faydalar açıklanmalıdır.

10. Adım Bilgi ve İletişim için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler

- İşletmede risk kayıtlarının yer aldığı risk kütüğü hazırlanmalıdır.
- İşletme risk kütüğünde risklerin sebepleri, muhtemel sonuçları, risk puanları, risk görevlisi, riskin ilgili olduğu birim ve kontrol faaliyetleri gibi bilgiler yer almalıdır.
- İşletmede kurumsal risk yönetimi bilgi sistemi kurulmalıdır. Bilgi sisteminin kurulabilmesi için yazılım programlarından destek alınabilir.

11. Adım Sürekli İzleme için Gerçekleştirilmesi Gereken Faaliyetler:

- Kurumsal risk yönetim sisteminde her adımın uygun şekilde belgelenecek kayıt altına alınması gerekmektedir. Buna yönelik olarak sürecin işletmede kayıt altına alınarak belgeleneceğini sağlayan risk raporlama sistemi kurulmalıdır.
- Kurulan risk raporlama sisteminin hangi sıklıkla ne şekilde bilgi vereceği detaylandırılmalıdır.
- Kurumsal risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesi faaliyetine ilişkin bir takvim oluşturulmalıdır.

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Özlem USMAN		
Doğum Yeri ve Yılı	Bursa, 1986		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Eğitim Durumu	Başlama-Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2001	2004	Şükrü Şankaya Anadolu Lisesi, Bursa
Lisans	2004	2008	Uludağ Üniversitesi, Bursa
Yüksek Lisans	2009	2012	Yalova Üniversitesi, Yalova
Doktora	2012	2018	Uludağ Üniversitesi, Bursa
Çalıştığı Kurum(lar)	Başlama-Ayrılma Yılı		Kurum Adı
1.	2009	-	Yalova Üniversitesi
Yayımlar:	<p>Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler: Sayım, F. AndUsman, Ö. (2016). Muhasebe Mesleği için Mesleki Durum Analizi Kriterlerinin Belirlenmesi, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 12, ss.105-122. (En İyi Bildiri Ödülü).</p> <p>Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler: Sayım, F. AndUsman, Ö.(2016). Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Algısı- Yalova Örneği, 3. Uluslar arası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresi, Zonguldak, 12-14 Mayıs 2016.</p> <p>Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler: Sayım, F. AndUsman, Ö. (2016). Etik Kavramı ve Muhasebe Meslek Mensuplarında Etik Algısı- Yalova Örneği, Maliye Dergisi, Sayı: 170, ss.131-146, Ocak-Haziran 2016.</p>		
İletişim (e-posta):ozlem.usman@yalova.edu.tr; sozlemozmen@hotmail.com			
Tarih	07.08.2018		
İmza			
Adı -Soyadı	Özlem USMAN		

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Özlem USMAN
Tez Adı	İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Bilim Dalı	Muhasebe - Finansman
Tez Türü	Doktora Tezi
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Sait Yüksel KAYGUSUZ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama İzni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasının ertelenmesini istiyorum 1 yıl <input type="checkbox"/> 2 yıl <input type="checkbox"/> 3 yıl <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin vermiyorum

Hazırlamış olduğum tezimin yukarıda belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 07.08.2018

İmza: