

MEHMET BEYHAN

Yüksek Lisans Tezi

2018

YEREL YÖNETİMLERDE İÇ DENETİM YAPISININ  
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VİZYONUNA ETKİSİ  
(İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması)

MEHMET BEYHAN

IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
2018

YEREL YÖNETİMLERDE İÇ DENETİM YAPISININ  
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VİZYONUNA ETKİSİ  
(İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması)

MEHMET BEYHAN

Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans  
Programı, 2018

Bu tez, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MA) derecesi  
için sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

2018

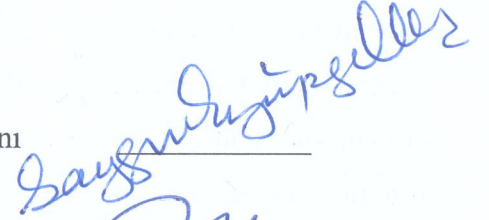
IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YEREL YÖNETİMLERDE İÇ DENETİM YAPISININ  
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VİZYONUNA ETKİSİ  
(İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması)

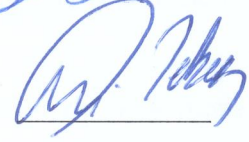
MEHMET BEYHAN

ONAYLAYANLAR:

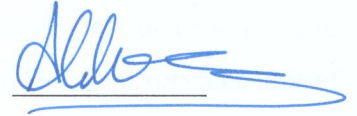
Prof. Dr. S. Saygın EYÜPGİLLER Tez Danışmanı



Prof. Dr. Dilek Leblebici TEKERJüri üyesi



Doç. Dr. Halil Emre AKBAŞ Jüri üyesi



ONAY TARİHİ: 12/06/2018

INTERNAL AUDIT STRUCTURE IN LOCAL GOVERNMENTS  
CORPORATE RISK MANAGEMENT VISION EFFECT  
(A Field Study on Istanbul District Municipalities)

**Abstract**

This study aims to determine the effect of internal audit structure on the vision of corporate risk management in local administrations. Today, the demand for reforms has increased as the quality and speed of the services offered by the institutions has increased, the resources have been used effectively, economically and efficiently and the administrators at all levels have accounted for the public. In order to respond to this request, it is necessary for the institutional risk management to reach the institutional targets and the internal audit unit to carry out assurance and consultancy activities in this respect. In this context, this study identifies internal audit units' awareness of risk-focused internal audit practices and the application of corporate risk management in local governments.

In the first part of this work, auditing, internal audit, risk management and corporate risk management issues are explained with the help of many resources. Within the framework of the study, which was carried out in the application section, a face-to-face interview was held with the internal audit and financial services unit of the 5 district municipalities in İstanbul.

As a result of the research, good practices have been encountered when the internal auditors are willing about the effect of internal audit structure on the vision of corporate risk management and if the senior management looks positive. It has been determined that the top management's willingness and internal auditors should be active in this respect.

**Key words:** Auditing, Risk Management, Enterprise Risk Management

# YEREL YÖNETİMLERDE İÇ DENETİM YAPISININ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VİZYONUNA ETKİSİ (İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması)

## Özet

Bu çalışma, yerel yönetimlerinde iç denetim yapısının kurumsal risk yönetimi vizyonuna olan etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Günümüzde işletmelerin takdim ettiği hizmetlerin niteliğinin ile hızının çoğaltılması, kaynaklarının verimli, iktisadi ile etkin bir biçimde değerlendirilmesi ve işletmenin bütün kademesinde karar alıcıların kamuoyuna hesap vermesi yönündeki reform istekleri artmıştır. Bu talebe cevap verebilmek için kurumsal risk yönetiminin kurum hedeflerine ulaştırılmasında ve iç denetim biriminin bu konuda güvence ve danışmanlık faaliyeti yapması gerekmektedir. Bu kapsamda bu çalışma ile iç denetim birimlerinin yerel yönetimlerde risk odaklı iç denetim uygulamalarını ile kurumsal risk yönetimi uygulanması konusundaki farkındalığı tespitidir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümlerinde denetim, iç denetim, risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi konuları birçok kaynak yardımıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Uygulama kısmında yapılan araştırmanın genel amacı çerçevesinde İstanbul'da 5 ilçe belediyesindeki iç denetim ve mali hizmetler birimiyle derinlemesine mülakat yöntemi çerçevesinde yüz yüze görüşüldü.

Araştırmanın sonucunda ise iç denetim yapısının kurumsal risk yönetimi vizyonuna olan etkisini konusunda iç denetçilerin istekli olması ve üst yönetimin konuya müspet bakması durumunda güzel uygulamalarla karşılaşmıştır. Bu konuda üst yönetimin istekli ve iç denetçilerin aktif olması gerektiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Denetim, Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi

## TEŐEKKÜR

Lisans eğitimim sırasında eğitim sürecimi en iyi Şekilde değerlendirmemi ve onları değerli kılmama yardımcı olan birçok insan var. İlk olarak, tez danışmanım Prof. Sait Saygın Eyübgiller'e teŐekkür ederim. Tanıdığım süre boyunca kendisinin deneyimlerinden yararlanma Őansı yakalamış olmak kişisel gelişimimde büyük rol oynadı. Ayrıca tez çalışmasında jüri üyesi olarak katkı sağlayan Prof. Dr. Dilek Leblebici Teker hocam ile Doç. Dr. Halil Emre Akbaş hocama teŐekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim ve tez yazma süre zarfında iş hayatımdaki arkadaşlarımdın bana gösterdiği anlayış için teŐekkürlerimi bir borç bilirim.

Beni yetiŐtiren annem Bedriye Beyhan ve bu süreçte kaybettiğim rahmetli babam Mustafa Beyhan'a teŐekkürlerimi sunarım. Çok değerli eşim Nazan Beyhan'a gösterdiği sabır ve cesaretlendirmeleri için ve onu yetiŐtiren kayınvalidem Suzan Demir ve kayınpederim Bayram Demir'e teŐekkür ederim. Son olarak ailemizin neŐe kaynağı biricik oğlumuz Yusuf Aydın Beyhan'a sevgilerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>2</b>
<b>1 DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI.....</b>	<b>2</b>
1.1 DENETİM.....	2
1.1.1 Denetimin Tarihi Gelişimi .....	2
1.1.2 Denetim Tanımı, Kapsamı ve Amacı .....	4
1.1.3 Denetim Türleri.....	6
1.1.4 Amacına Göre Denetim Türleri .....	6
1.1.5 Kapsamına Göre Denetim Türleri.....	8
1.1.6 Denetçinin Niteliğine Göre Denetim Türleri .....	10
1.1.7 Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri .....	12
1.2 İç Denetim Sistemi.....	13
1.2.1 İç Denetim Kavramı ve Amacı .....	14
1.2.2 İç Denetimin Bileşenleri .....	15
1.2.3 İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi .....	17
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>19</b>
<b>2 RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ .....</b>	<b>19</b>
2.1 Risk Yönetimi .....	19
2.2 Risk Yönetimi Gelişim Süreci .....	20
2.3 Risk Çeşitleri.....	23
2.3.1 Finansal Riskler .....	23
2.3.2 Operasyonel Riskler.....	23
2.3.3 Stratejik Riskler .....	24
2.3.4 Dış Çevre Riskleri.....	24
2.3.5 Uyum Riskleri.....	24

2.3.6	İtibar Riskleri .....	24
2.4	Risk Odaklı İç Denetim Sistemi.....	25
2.5	İç Denetim Sistemindeki Değişim Süreci .....	27
2.6	Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş .....	28
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>31</b>
<b>3 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİ .....</b>		<b>31</b>
3.1	Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamı .....	33
3.2	Kurumsal Risk Yönetimini Gerekli Kılan Etkenler .....	36
3.3	Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları.....	39
3.4	Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Uygulama Adımları .....	41
3.4.1	Risklerin Tanımlanması .....	42
3.4.2	Risklerin Analiz Edilmesi Ve Ölçülmesi.....	42
3.4.3	Risklerin Gözden Geçirilmesi.....	44
3.4.4	Sürecin Sürekli İzlenmesi .....	44
3.4.5	İletişim ve Danışma .....	45
3.5	Kurumsal Risk Yönetiminde Başarı Faktörleri.....	45
3.6	Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi .....	47
3.6.1	Kamu Kurumlarında Yönetişim.....	47
3.6.2	Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi .....	48
3.6.3	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi.....	50
3.6.4	Kamu İç Denetim Standartlarında Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi .....	51
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>54</b>
<b>4 YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI; İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması.....</b>		<b>54</b>
4.1	Araştırmasının Önemi .....	54



4.2	Araştırma Amacı .....	56
4.3	Anket Formunun Oluşturulması.....	57
4.4	Araştırma Bulguları ve Yorumlanması .....	58
<b>5</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>98</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-1. Denetimin Tarihsel Süreci.....	3
Tablo 2-1. Geleneksel ve Yenilikçi Bakış Açıları .....	25
Tablo 3-1. KRY Gereksinimini Doğuran İçsel Faktörler.....	37
Tablo 3-2. KRY Gereksinimini Doğuran Dışsal Faktörler .....	38
Tablo 4-1. Kamu ve Yerel Yönetimlerdeki Kadro Sayıları .....	54
Tablo 4-2. İlçe (Yerel) Belediyelerinde İç Denetçi Kadroları .....	55
Tablo 4-3. Unvan Dağılımı .....	58
Tablo 4-4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	60
Tablo 4-5. Kurum Denetim Kültürü Tanımı Dağılımı.....	65
Tablo 4-6. İç Denetim Planının Hazırlanmasında Değerlendirmeler.....	68
Tablo 4-7. Kurum İç Denetim Planı Hazırlanırken Dikkate Alınan Riskler.....	69
Tablo 4-8. Belediyenizin Yıllık İç Denetim Çalışmalarının Odak Noktası Olan Faaliyetler	70
Tablo 4-9. Denetim Faaliyetlerinde Risk Yönetim Faaliyetleri Ne Kadar Yer Kaplamaktadır? .....	71
Tablo 4-10. Kurum Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri Etkinliği Değerlendirmesi.....	71
Tablo 4-11. Kurumda Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Gereksinimi Varsa, Ortaya Çıkmasındaki Faktörlerin Etki Düzeyi .....	72
Tablo 4-12. Kurumun Karşı Karşıya Kaldığı Risk Türleri .....	74
Tablo 4-13. Kurumun Karar Alım Sürecindeki Etkili Olan Riskler .....	75
Tablo 4-14. Kurumda Alan Ve Proseslerde Risk Değerlendirme Faaliyeti .....	76
Tablo 4-15. Kurumunuzda Risk Belirleme Ve Değerlendirme Faaliyetleri Kim Tarafından Yapılmaktadır?.....	77
Tablo 4-16. İç Denetçilerin Rollerini .....	78
Tablo 4-17. Kurumun Riskler Karşısındaki Tutumu .....	79
Tablo 4-18. KRY Sisteminin, Kurumunuzda Daha Etkin Olması Gerektiğine Yönelik Katılım Düzeyi.....	80

Tablo 4-19. Kurumun Faaliyetlerle İlgili Etkinliği.....	81
Tablo 4-20. KRY İle Belediye Stratejileri Arasında Daha Tesirli Bir Bağlantı Kurulabilmesi İçin İzlenmesi Gereken Yollar .....	83
Tablo 4-21. İfadelerin Belediyenizde Tesirli Bir KRY Uygulamasına Mani Olma Durumunu .....	84
Tablo 4-22. Belediyenizde Başarılı Ve Etkili Bir KRY Uygulamasında Etmenlerin Önemlilik Derecesi .....	85
Tablo 4-23. KRY Sisteminin Belediyenizde Söylemlerin Ulaşma Başarısını Artırmadaki Etki Düzeyi.....	86
Tablo 4-24. Bundan Sonraki Süreç İçerisinde Kurumda KRY Sisteminin Geliştirilmesi İçin Üstlenilmesi Gereken Sorumluluklar.....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1. Denetim Kavramı Akış Şeması .....	4
Şekil 3-1. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Adımları .....	32
Şekil 3-2. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli.....	34
Şekil 3-3. Kurumsal Yönetim Araçları Arasındaki İlişki.....	48
Şekil 3-4. Kamu İç Denetim Standartları.....	52
Şekil 4-1. Unvan Dağılımı .....	59
Şekil 4-2. Eğitim Durumu.....	61
Şekil 4-3. Aynı Pozisyonda Çalışma Yılı .....	61
Şekil 4-4. Kurumda Çalışma Yılı.....	62
Şekil 4-5. Kurum Çalışan Sayısı.....	62
Şekil 4-6. Kurumsal Risk Yönetim Tanımı .....	63
Şekil 4-7. Denetim Sertifikalı Personel Sayıları .....	63
Şekil 4-8. İç Denetim Birimleri olan Kurum Sayısı.....	64
Şekil 4-9. İç Denetim Fonksiyonu .....	64
Şekil 4-10. İç Denetim Yaklaşımı.....	65
Şekil 4-11. İç Denetçi Rolü.....	66
Şekil 4-12. İç Denetçi Nitelikleri .....	66
Şekil 4-13. İç Denetçi Odak Noktası .....	67

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
İDB	: İç Denetim Birimi
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
IIA	: The Institute of Internal Auditors
KGK	: Kamu Gözetim Kurumu
KMRYR	: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SWOT	: The Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
YK	: Yönetim Kurulu

## GİRİŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte; kıtalar, ülkeler, kurumlar, sivil toplum örgütleri ve insanlar arasındaki mesafeler kısaltmaya başlamış ve bilgiye erişim imkanları çok ciddi manada çeşitlenmiş ve çoğalmıştır. Daha yaşanılabilir bir gelecek için bütün paydaş ve kesimlerin sosyal bilince sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilinç ile bütün paydaşlar kendi geleceklerinde söz sahibi olmak istemektedirler. Bunun ilk adımı ise kurumların paylaştığı verilerin takip edilmesi ve değerlendirilmesi süreci ile başlamaktadır. Bu kapsamda erişilen bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği ciddi manada önem arz etmektedir. Sorumlulukların yerine getirilmesi sürecinde gerekli özeni göstermeyen kurumlar, gelişen iletişim teknolojisi ağı ile paydaşlar tarafından elimine edilmektedir.

Bütün paydaşların çoğalan bilgiler arasında en doğru ve güvenilir bilgiye ulaşması için zaman içerisinde kurumlar ihtiyaç doğrultusunda kendilerini geliştirmişlerdir. İlk başta belge denetim süreciyle başlayan, daha sonraları finansal tablo denetimi, sistemlere dayalı denetim, yönetim denetimi derken gelineen süreçte risk odaklı denetim uygulamaları ağırlık kazanmıştır. Denetim süreçleriyle birlikte kurumlar denetimin yanında riskleri önceden hesaplayarak gerekli tedbirleri önceden almasıyla daha başarılı hizmetler sunmaya başlamıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde denetim kavramı, denetimin tarihsel gelişimi, denetim türleri, iç denetim kavramı ve bu kavramlar arasındaki süreçler ele alınmıştır. İkinci bölümde risk yönetimi, risk yönetiminin gelişim süreci, risk çeşitleri ve risk odaklı iç denetim sistemi gibi kavramlar incelenerek anlatılmıştır. Üçüncü bölümde kurumsal risk yönetimi, kurumsal risk yönetimini gerekli kılan etkenler ve faydaları, kurumsal risk yönetimi uygulama adımları, kurumsal risk yönetiminde başarıyı etkileyen faktörlerinin yanında kamu kurumlarında yönetim kavramı ve kurumsal risk yönetimi süreci ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanununun yerel yönetimlerde yer alma süreci açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise yerel yönetimler üzerine yapılan alan araştırmasının önemine, amacına ve bu çalışma sürecinde ulaşılan verilere yer verilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler bölümünde ise; yerel yönetimlerde iç denetim vizyonunun kurumsal risk yönetimine etkisi konusu tartışılarak, kurumlarda başarı ile uygulanabilmesi için görüş ve önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1 DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI

### 1.1 DENETİM

#### 1.1.1 Denetimin Tarihi Gelişimi

Denetim ilminin bireyler tarafından hazırlanan kayıtları, yine başka bireylerce incelenip doğrulanması eylemi milattan önce 3000 yıl önceye kadar uzanmakla birlikte günümüzde denetçi (auditor) kavramıyla ilk görevlendirmeler 1300'lü yıllara dayanmaktadır (Reiserv, 2017).

Denetleme kavramı meslek ismi olarak en evvel 1280'li yıllarda İngiltere'de "denetçi" olarak kullanılmıştır. Profesyonel denetçilik kurumu ise 1580'li yıllarda Venedik'te ilk olarak kurulmuştur. 1941 senesinde Amerika Birleşik Devletleri'nde İç Denetçiler Enstitüsü kurulduktan sonra iç denetim modern meslek olarak kabul görmeye başlamıştır (Reiserv, 2017).

Denetimin ortaya çıkış gerekçesi muhasebe faaliyetlerinin kontrolü olsa da zamanla odak noktası sürekli değişmiştir. Sanayi devrimi dönemlerinden 1900'lü yıllara kadar "Belge Denetim Yaklaşımı" hakim odak noktası olmuştur. 1900 -1930 yılları arasındaki zaman diliminde finansal verilerin eksiksiz bir şekilde denetimine yönelik "Mali Tablo Denetimi Yaklaşımı", 1930 yılının başından itibaren devam edegelen zaman diliminde ve kurumların iç kontrol birimlerinin çalışmalarında başlıca bakış "Sistemlere Dayalı Denetim Yaklaşımı", 1960 yılının başından itibaren devam edegelen zaman diliminde ise bilgi teknolojisindeki ve denetim konusundaki tekamül ve değişimlerin neticesinde, faaliyet denetimi yaygınlaşmış ve "Yönetim Denetimi Yaklaşımı" 2000 yılından sonraki zaman dilimlerinde ise denk gelinen makro ölçekli mali krizler neticesinde, "Risk Esaslı Denetim Yaklaşımı" odak noktası olmuştur (Güredin, 2014).

**Tablo 1-1. Denetimin Tarihsel Süreci**

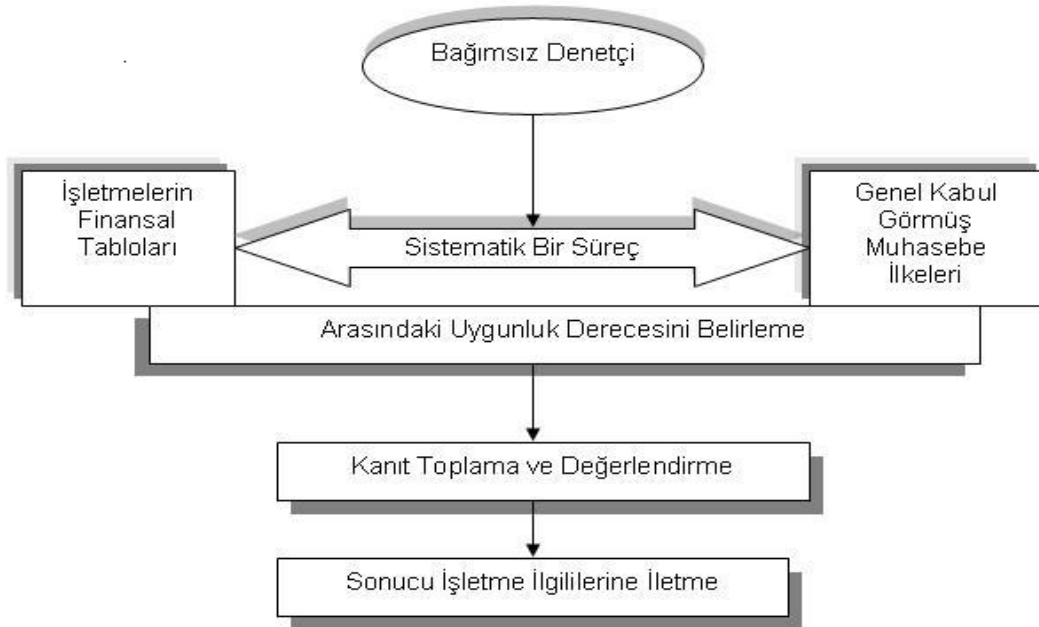
Tarih	Denetim Kapsamı	Denetim Amacı	Finansal bilgi Kullanıcıları	Denetim Yaklaşımın İsmi
Sanayi Devrimi Öncesi	Bütün belge ve kayıtların inceleme	Hata ve hilelerin bulunması	İşletme sahipleri	Belge Denetimi
Sanayi Devrimi-1900	Bütün belge ve kayıtların inceleme	Hata ve hilelerin bulunması	Ortaklar ve İşletmeye Borç verenler	Belge Denetimi
1900-1930	Bütün belge ve kayıtların inceleme / örnekleme başvurma	Bilanço ve gelir tablosunun doğruluğunu onaylı.	Ortaklar, İşletmeye ve Borç verenler, Devlet	Finansal Tablo Denetimi
1930-1960	Finansal verilerin istatistiksel örnekleme yoluyla incelenmesi, İç kontrol sisteminin inc.	Finansal tabloların doğruluk ve dürüstlüğü hakkında bir görüş oluşturma	Tüm finansal bilgi kullanıcıları	Sistemlere Dayalı Denetim
1960-1990	İç kontrolün ve, Elektronik bilgi işleme sistemlerindeki Finansal verilerin istatistiksel örnekleme yoluyla incelenmesi,	Finansal tabloların doğruluk ve dürüstlüğü hakkında bir görüş oluşturma	Tüm finansal bilgi kullanıcıları	Yönetim Denetimi
1990 sonrası	Bilgi İşlem sistemlerinin denetimi	Finansal tabloların doğruluk tespit	Ortaklar, Kredi kuruluşları, devlet, sendikalar, tüketiciler ve diğer ilgili kesimler	Risk Odaklı Denetim



### 1.1.2 Denetim Tanımı, Kapsamı ve Amacı

Denetimin tanımı; ekonomik çalışmalar ve olaylarla alakalı savların daha önceden belirlenmiş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek maksadıyla araştırmak ve sonuçların konuyla alakalı olan kişilere gösterilmesi maksadıyla tarafsızca kanıt toplayarak, bu kanıtları derleyen sistemli bir proses biçiminde tanımlanmaktadır.

Ayrıca denetim, örgütteki hataların engellenmesine destek olmak, personellerin ve şirketlerin kapasitesinin arttırmasına, kontrol ve yönetim yapılarının güvenilir, geçerli ve tutarlı bir sonuca dönüşmesine yol göstermek maksadıyla, faaliyetlerin prosesi ve sonuçlarının mevzuata, daha önce belirlenmiş amaçlara ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına nazaran; tarafsız bir biçimde incelemek, karşılaştırmak ve ölçmek, tespit edilen kanıtlar çerçevesinde analiz yapmak, ulaşılan neticeleri rapor halini sağlamak ve ilgi duyanlara bildirmek şeklinde de tanımlanabilir (Halıcı ve Ergün, 2012).



**Şekil 1-1. Denetim Kavramı Akış Şeması**

Denetim ile bir örgütün sistematik olarak farklı bireylerce incelenmesi sağlanır. İnceleme sürecinde, örgütün iç kontrol sistemleri ve muhasebe sistemleri ele alınarak, bozukluklar ve noksan yanlar bulunur ve denetçi önerilerde bulunarak bahsi geçen bozuklukları ve noksan yanları örgüt yönetimine ifade eder. Kurum

yönetimi bu sayede daha sonra problem yaratabilecek aksaklıkları onararak sistem içinde devamlı surette yenilenme ve başarı elde edecektir (Başpınar, 2005).

Denetimin özelliklerini özetlemek gerekirse altı madde altında özetleyebiliriz;

- Belli bir iktisadi birimle ve zamanla ilgili verileri içerir,
- İktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların doğruluğu ve güvenilirliğini inceler,
- Önceden saptanmış ölçütlerle hareket edilir,
- Tarafsızca kanıt toplar ve değerlendirir,
- İlgili duyana bildirir veya rapor düzenler,
- Denetim bir prosestir.

Denetim önceleri ekonomik faaliyetlere ve olaylara ilişkin bilgiler sunarken, örgütlerin gelişip karmaşıklaşmasıyla denetim kapsamında gelişmeler olmuş ve ekonomik faaliyetler ile birlikte ekonomik olmayan faaliyetler de denetimin kapsamına girmiştir (Özdemir, 2015).

Kamu sektöründe denetim türlerine baktığımızda ise; yargı denetimi, siyasi denetim, ombudsman denetimi, idari denetim, baskı grupları ve kamuoyu denetimi gibi türlere ayrılmaktadır. Siyasi denetim kendi içerisinde yasama organı ve yürütme organının denetimi olarak ayrılırken; idari denetim ise, hiyerarşik denetim, iç denetim ve dış denetim olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada söz edilen denetim türlerinin de kendi içerisinde türleri mevcuttur (Özdemir, 2015).

Denetimin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2002);

**Tamlık:** Tüm kayıtların bütün ve eksiksiz olarak kaydedilmesidir.

**Gerçeklik:** Kaydedilen tüm verilerin bahsi geçen zaman dilimi içerisinde tahakkuk etmesidir.

**Doğruluk:** Kaydedilen verilerin yanlış olmayıp dürüst bir şekilde kayda geçirilmiş olmasıdır.

**Kanunilik:** Yapılan uygulamalarda yasalara aykırı herhangi durumun olmamasıdır.

**Açıklık:** Kayda geçirilen verilerin açık olması ve ait olduğu hesaba dahil olmasıdır.

### **1.1.3 Denetim Türleri**

Denetimin amacından dolayı, denetçinin statüsünden dolayı, denetimin niteliğinden dolayı, yapılış nedeninden dolayı denetim türlerini dört ana grupta toplayabiliriz.

### **1.1.4 Amacına Göre Denetim Türleri**

Amacı gereğince yapılan denetim türlerini de kendi içerisinde finansal denetim, uygunluk denetimi, faaliyet denetimi ve özel amaçlı denetim şeklinde dört ana grupta inceleyebiliriz.

#### **1.1.4.1 Finansal (Mali Tablo) Denetimi**

Mali denetim; varlık, gelir, gider ile yükümlülüklerle alakalı tutum ve çalışmaların doğru ile gerçek oluşunu, mali tabloların ve finansal sistem güvenilirliğinin değerlendirildiği denetim biçimidir (Kamu İç Denetim Rehberi).

İşletmelerin finansal tablolarını önceden belirlenmiş ölçütlere uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının ele alındığı denetim biçimidir. Mali tablo denetiminde hedef, mali verilerin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile muhasebeleştirme üzerine düzenlenmiş yasalar doğrultusunda ele alınıp alınmadığı ve finansal tabloların kurumun gerçek durumunu yansıtıp yansıtmadığının tespit edilmesidir (Kavut, Taş ve Şavlı).

#### **1.1.4.2 Uygunluk Denetimi**

İşletmelerin finansla ilgili işlem ve çalışmalarının işletme yönetimine, kanunlara ya da farklı kişi yada kurumlarca belirlenmiş prosedürler çerçevesinde, kaidelere ve yönetmeliklere uygun olup olmadığının tetkik edildiği sürece uygunluk denetimi olarak adlandırılır (Kavut, Taş ve Şavlı).

Uygunluk denetimi; çalışmalar ve kurumlarla alakalı tüzük, kanun, yönetmelik ve diğer yasal düzenlemelere uyumluluğunun incelenmesidir (İç Denetçilerin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik).

Bir işletmedeki muhasebe bilgilerinin belirli bir yetkili tarafından belirlenmiş kaidelere uygun olarak oluşturulup oluşturulmadığının incelenme muamelesi yapılır. İşletmenin vergi kanunlarının gereklerini yerine getirip getirmediğinin incelenmesi kapsamında vergi mevzuatına uygunluğunun denetimi de bu kapsamdadır. Ayrıca kurumdaki idari yetkilileri, kendilerince ortaya konulmuş kaidelere uyulup uyulmadığını da inceleyebilir. Kurum içerisinde ortaya çıkarılmış olan bir ödeme yöntemi varsa buna uyulup uyulmadığının veya ortaya konulmuş politikalara hangi oranda tabi olduğunun, kurumun muhasebe verilerinin, dosyalama ve ödeme sisteminin araştırılması çalışmaları uygunluk denetimi kapsamında değerlendirilebilir.

#### **1.1.4.3 Faaliyet Denetimi**

Yönetimin tüm aşamalarında sürdürülen faaliyet ve işlemlerin plan ve programlanması, faaliyete geçirilmesi ve denetlenmesi kademelerindeki etkililiğin, hesaplılığının ve verimliliğin değerlendirilmesi için yapılan denetim biçimidir (Kamu İç Denetim Rehberi).

İşletmenin önceden tespit ettiği hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediği ile kurumun daha etkili ve verimli faaliyet gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla kurum politikalarını ve yöntemlerin uygulama neticelerini ölçmeye ve analiz etmeye yarar. Kurumun işleyiş yapısını, çalışma sürecini ve yönetim performansını değerlendirmeye yönelik geniş çerçevede inceleme yapan faaliyetlerde faaliyet denetimi kapsamındadır. İşletmenin pazarlama, finans, araştırma geliştirme, satın alma ve insan kaynakları gibi birimlerinin kurum politikalarına hangi seviyede uygun davrandığının belirlenmesin de faaliyet denetiminin ilgi alanına girer. Faaliyet denetimi başta kurumun karar alma mekanizmasının etkililiğini ve performansını değerlendirmede önemli bir procestir. Faaliyet denetiminin hedefleri, kurumun performansını değerlendirmek, amaçların hangi derecede gerçekleştiğini belirlemek ve verimli faaliyetler gösterilip gösterilmediğini incelemek olarak ifade edilebilir (Kavut, Taş ve Şavlı).

#### **1.1.4.4 Özel Amaçlı Denetim**

Belli olaylarla ilgili kurum karar alıcı mercilerine detaylı bilgi sağlamak amacıyla; işletme hesaplarının, mali tablolarının ve kullanılan belgelerin incelenmesine dayanan bir denetim türüdür. Belirli bir takvime bağlı olmadan sadece özellikli konuların incelenmesiyle yetinilen bir denetim türüdür. Gerekli görüldüğü hallerde yapılan bir denetim olması diğer denetim türlerinden farklı kılar (Akyürek, 2006).

Örnek vermek gerekirse; kredi işlemleri öncesi yapılan incelemeler, mahkemelerce uygulanan nitelikli incelemeler, tespit edilmiş bir ihmalin ve yolsuzluğun değerlendirilmesi, devlet kurumları tarafından yapılan teftiş ve incelemeler, satın alma, devir veya birleşme öncesi yapılan araştırmalar ve vergisel teftiş ve incelemelerdir (Aksoy, 2002).

#### **1.1.5 Kapsamına Göre Denetim Türleri**

##### **1.1.5.1 Yasal Denetim**

Yasal denetim; kanunlar ve yasal düzenlemeler gereği zorunlu olarak yaptırılan ve yaptırılmadığı takdirde olumsuz yaptırımlar doğuran denetim türüdür. Yasal denetim kapsamında denetimin hangi kişilerin aracılığıyla, nasıl ve ne vakitte yapılacağı kanunlar, yönetmelik ve genelgeler ile tespit edilmiştir. Devlet adına denetim yapan kişilerce yapılan yasal denetimin kapsamı, yasal mevzuatlarla tespit edilmiştir. Bu denetim türü; dış denetim yapısı, iç denetim yapısı veya aynı anda bunların ikisi tarafından yapılabilmektedir (Güneri, 2015).

##### **1.1.5.2 İsteğe Bağlı Denetim**

İşletmelerde herhangi bir yasal zorunluluk olmadan, iç denetim departmanlarının isteğe bağlı yaptığı denetim olarak değerlendirilebilir. İşletmeler; şirket kredibilitelerini yükseltme ve yönetime katılmayan ortaklara güven verme amacıyla veya iç kontrol politikalarının bir gereği olarak denetimden geçmek isteyebilirler (Çelikay, 2012).

### **1.1.5.3 Sürekli Denetim**

Sürekli denetim modern gereksinimleri karşılayabilmek maksadıyla sürekli gelişim göstermektedir. Bu kapsamda teknolojik gelişmeler, verilere hızlı bir biçimde ulaşma gereksinimi, sürekli değişen müşteri ve yatırımcı ihtiyaçları, kurumlar arasında güçlenen yarış gibi öğeler birçok sahayı etkilediği gibi muhasebe denetimine de tesir etmiştir. Gelecekte gerçekleşmesi olası hata ve hileleri, bazı senaryolarla daha önceden görebilmek ve bu durumun gerçekleşme zamanını çok yakın bir zaman diliminde belirleyebilmek için sürekli denetim yapılmalıdır. Buradan sürekli denetim kavramının, denetimin gelişen teknolojiyle beraber ulaştığı en ileri kavramlardan biri olduğu karşımıza çıkmaktadır. Sürekli denetimin gerçek manasıyla yapılabilmesi amacıyla da teknolojik altyapı yeterliliğinin ileri derecede gelişmiş olması gerekir. Bu denetim stratejisinin olası olması için birçok teknolojik araç ve yardımcıları bulunmaktadır. Hata ya da hilelerin, gerçekleştikten sonra tespit edilmesi yeterli olmamakta, böyle durumları mümkün olan en kısa sürede tespit etmek, hatta gerçekleşmeden engelleyici önlemler almak daha fazla önem arz etmektedir. Günümüzde kurumlar, bilgilerini çoğunlukla kâğıt ortamında değil elektronik platformlarda tutmakta ve saklamaktadır. Bunun yanında gelişen ekonomi ve artan iş hacimiyle, kayıt altına alınan bilgilerin de boyutları çok büyük hale gelmiştir. Bu verilerin denetimi de gittikçe zorlaşmıştır. Elektronik platformlarda bilgilerin denetimi, yine elektronik platformlar ve araçlar yardımıyla gerçekleştirilirse, doğru ve yerinde neticeler elde edilmesi sağlanacaktır. Denetimin geleceğinde ise bu elektronik araç ve teknik imkanlar çok önemli bir yer arz edecektir (Serçemeli ve Orhan, 2016).

### **1.1.5.4 Sınırlı Denetim**

Düzenli periyotlarda ortaklık ve sermaye piyasası işletmelerince hazırlanmış ara finansal verilerin, sürekli bağımsız denetimi yapan kuruluşlarca genel olarak veri elde etme ve analitik değerlendirme teknikleri uygulanarak sürekli denetim programlarına uyum gösterecek bir biçimde denetlenmesi sürecine sürekli denetim denir. Bankalar, özel finans kurumları ve sermaye piyasasında çalışma gösteren şirketler üçüncü, altıncı ve dokuzuncu ayların sonlarında ara finans verilerini hazırlayarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ile Sermaye Piyasası Kurulu'na bildirmek zorundadır.

### 1.1.5.5 Ara denetim

Belli zamanlarda düzenlenmiş olan ara mali tabloların yılsonu denetim programlarına uyumlu olacak şekilde denetlenmesine denir. Ara denetimde inceleme konusu olan finansal tablolar, bir takım sınırlamalar altında düzenlendiğinden ve dönem sonu envanteri henüz yapılmadığı için raporun güvenilirliği sınırlıdır. Yıllık denetime nazaran kanıt toplama sınırlıdır. Denetim sıklığı işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak değişmektedir (Kara, 2011).

### 1.1.6 Denetçinin Niteliğine Göre Denetim Türleri

#### 1.1.6.1 Bağımsız Denetim

KGK Bağımsız Denetim Yönetmeliğinin madde 4 b şikkında bağımsız denetim; *“Finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, denetim standartlarında öngörülen gerekli bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasıdır.”* şeklinde tanımlanmıştır.

Finansal tablo ve başka mali verilerin, finansal raporlama standartları kapsamında yeterliliği ve doğruluğu konusunda, yeterli seviyede güvence oluşturacak, elverişli bağımsız denetim delillerin toplanması hedefiyle, denetim standartlarında daha önceden belirlenmiş bir çerçevede lüzumlu bağımsız denetim yöntemleri kullanarak kayıtların, defterlerin ve belgelerin üzerinden denetlenerek ve değerlendirme yapılarak rapora bağlanması prosesleridir. Bu açıklamadan da gördüğümüz gibi paydaşların faydalandığı mali verilerin tarafsız ve bağımsız denetçiler yoluyla muayyen standartlara uygun olarak denetleyerek bir rapor hazırlar. Denetçiler raporu oluşturacak teknik donanımına, denetçi olmanın getirdiği şüpheli ve sorgulayıcı bakış açısına haiz olması gerekmektedir. Küreselleşen ve gittikçe gelişen yeryüzünde veri yararlanıcılarının elde etmek için uğraştıkları bilgileri ve dataları direk ilk elden elde edememesi, kullanılacak bilgiye olan güveni sarsmaktadır. Bilgi kullanıcıları yapı dışından yansız bir bakış açısıyla bakan kişilerden taraflı olmayan veri elde etme gereksinimi hissederler, bağımsız denetime bu konuda gereksinim ihtiyacı hissederiz. Bağımsız nitelikli uzmanların fikirleri veriye olan güveni

arttırmakla birlikte piyasada mevcut olan asimetrik verinin ortadan kalkmasında büyük bir öneme sahiptir (Selçuk, 2017).

#### **1.1.6.2 İç denetim**

İç denetim; kurum çalışmalarının ve uygulayan kişilerin işleme koyduğu işlerin uygunluğunu ve etkinliğini ortaya konulmuş bütün verilerin güvenilirliğinin finansal, mevzuat, muhasebe ve diğer bütün açılardan bu hedefle faaliyet gösteren iç denetçi ismi verilen kişilerce araştırılarak ve incelenerek karar alıcılara rapor olarak bildirilmesidir.

#### **1.1.6.3 Dış Denetim**

Dış denetim; kurumların bünyesinde çalışan personellerin dışındaki kişilerden oluşan denetçilerce, kurumla dolaylı yada dolaysız herhangi bir biçimde en ufak bir ilişkisi bulunmayan bağımsız, tarafsız kişi ve başka bir kurumsal kişiliği olan denetim organı ve grubu tarafından denetlenmesidir.

#### **1.1.6.4 Kamusal Denetim**

Kamu denetimini yapmakla görevli kamu kurum ve kuruluşlarının, farklı devlet kurumları içinde örgütlenerek, kamusal düzenin sağlanması ve korunmasına yönelik yaptıkları denetim türüdür (Güneri, 2015).

Ayrıca kamusal denetim, devletin hesap uzmanları ve gelirler kontrolörü aracılığıyla yaptığı denetimdir. Kamu ve özel kurumların, yasalara ve yönetmeliklere, devletin finansal politikası ile kamu yararına bağlılık derecesini izler ve denetler. Kamu denetiminin kapsamında finansal tablolar, mevzuata uygunluk ve faaliyet denetimlerini içermektedir (Ataman, 2010).

#### **1.1.6.5 Yüksek Denetim**

Kanuni dayanağı ve bu mesleği icra eden kişilerin anayasal güvenceleri olan, kimi devletlerde bağımsız ve özerk denetim kurumların hukuksal yetkilerle donatılmış bir şekilde kamu kurum ve kuruluşlarının hepsinin üstünde parlamentolar adına uygulanan denetim türü olarak tarif edebiliriz.



## **1.1.7 Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri**

### **1.1.7.1 Hile Denetimi**

Kurumlarda en yüksek karar alıcılar ile yönetimden mesul personelin, kurum personelinin veya üçüncü kişilerce bilinçli bir şekilde, yasal olmadan ve hukuk dışında bir çıkar oluşturmak hedefiyle aldatma barındıran hareketlerde bulunmalarının denetlenmesine hile denetimi olarak adlandırıyoruz. Hileyi ortaya çıkarmaya dönük faaliyetler sırasında analitik ve bağımsız inceleme prosedürleri gibi teknikler kullanılmalıdır. Bunla birlikte denetçinin kurum veri ve faaliyetlerinin yansira sektörel veri ve faaliyetleri hakkında da bilgi donanımına sahip olması önem arz etmektedir. İç denetçiler hile septomlarını ortaya çıkarabilecek kadar bilgi donanımına sahip olmalıdırlar. Ayrıca kurum içerisindeki hileye neden olan durumların büyüklüğüyle orantılı biçimde, iç denetçiler, iç kontrol sisteminin yeterlilik ve uygunluğunun değerlendirmesini yaparak hilenin engellenmesinde karar alıcılara katkı sağlama yükümlülükleri vardır (Atagan, 2016).

### **1.1.7.2 Çevre Denetimi**

Kanunlar ve düzenlemeler ile kurum aracılığıyla tespit edilmiş siyasetin etkisinde ortaya konulmuş kurum çalışmalarının uygunluğunu değerlendiren, çevre çalışmalarının yönetsel denetimini kolaylaştırarak, çevrenin muhafazasına katkı sağlamak maksadıyla oluşturulan yapının daha güzel seviyelere ulaşması için hangi şekilde çalışılabilineceğini sistematik bir biçimde programlayan, belgeleyen ve objektif olarak toparlayan bir yönetsel bilgi sistemine çevre denetimi denilmektedir. Çevre denetimi; çevre yasalarına ve yönetmeliklere uygunluğunun denetlenmesi, kurumun çevre konusundaki planlamaları ve prosedürleriyle birlikte uyumluluğunun araştırılması sürecidir. Çevre yönetsel sistem çalışması, tehlikeli çöplerin arıtılması maksadıyla gerçekleşen çalışmaların, elden çıkarılma ve depolamayla alakalı çalışma planlamalarının ve depolama sistemlerinin teftiş edilmesi, kirliliği engelleme ve çöplerin en az seviyeye ulaştırılması çalışma planlamalarının denetimi de bu kapsamda değerlendirilir. Çevresel sorumluluklar nedeniyle uygulanması gerekli olan finansal muhasebe planlamalarının incelenmesi uygulama alanları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceyhan, 2010).

### **1.1.7.3 Bilgi Sistemleri Denetimi**

İşletmenin kendisi için aktif olarak kullandığı bütün donanım, yazılım, bilgi sistem ve teknolojilerinin, şirket hedefleriyle entegreli bir şekilde çalışıp çalışmadığının yanında etkili, yeterli ve verimli bir biçimde çalışanlarca değerlendirilip değerlendirilmediğinin, bilgi işlem sistemleri içerisinde bulunan bütün dosyaların ve verinin mahremiyetiyle yetkisiz erişimlere karşı güvenliğin oluşturulup oluşturulmadığının sistematik bir bakışla araştırılmasına bilgi sistemleri denetimi denir (Gegin, 2007).

## **1.2 İç Denetim Sistemi**

Kurumsallaşma kavramının etkinliğinin artması ile bağımsız denetim yürütülmesi sırasında yaşanan gelişmelerin sonucunda iç denetimin ilk olarak ondokuzuncu yüzyılda gerçekleştiği karşımıza çıkmaktadır (Sprackman, 2001).

Aralarında fazla uzaklık olan sahalar arasında faaliyet gösteren demir yolu kurumları gittikçe çoğalan çalışma yükü ve kurumlarını denetleme gereksinimleri neticesinde, İngiltere ve ABD'deki demir yolu kuruluşlarında tarafsız bir denetim ekibinin ortaya çıkması biçiminde iç denetim faaliyetlerinin ilk uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır (Türedi, Zor ve Gürbüz, 2015).

1930 senelerinde, ABD sermaye pazarında kurum paylarının muameleye tabi tutulmasının ön şartı olarak finansal verilerin yansız ve tarafsız bir denetimin gerçekleşmiş olması şartı getirilmiştir. Böylelikle kurumların tarafsız bir denetiminden önce kurum kapsamında bir ön denetim uygulanması gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı iç denetim çalışmaları faaliyete geçirilerek zaman içerisinde kurumların hareketli birimleri kapsamında kendisine yer bulmak suretiyle varlıklarını sürdürmüşlerdir (Ramamoorti, 2003).

İç denetimin ilk yıllarda odak noktası, muhasebe kayıtlarının kontrolü olarak tanımlanmıştır. Yıllar içerisinde odak noktaları; uygunluk denetimi, süreç incelenmesi, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi, kontrollerin değerlendirilmesi, risk ve kontrollerin güvence altına alınması ve son olarak risk yönetim sürecine kaymıştır.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi'nde iç denetimin tanımını; *“Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”* şeklinde belirtmiştir.

5018 nolu Kamu mali yönetimi ve kontrol kanununda; *“İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.”* şeklinde belirtmiştir.

### **1.2.1 İç Denetim Kavramı ve Amacı**

Modern yönetim anlayışına paralel olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim iç denetim sisteminin kapsamının oluşmasında ve şekillenmesinde etkili olmuştur. Bu kapsamda günümüze baktığımız zaman iç denetim kapsamının genişletilmiş geleneksel bakış açısından bakıldığı gibi sadece finansal ve mali tabloların değil kurumsal yönetim gibi birçok yönetsel sistemleri denetlemesi de iç denetimin çerçevesinin alanına dahil edilmiş olduğunu görmekteyiz.

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin ikinci bölüm 5 maddesinde iç denetimin faaliyetinin amacı şu şekilde sıralanmıştır.

*“ (1) İç denetim faaliyeti; kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlar. İç denetim faaliyeti sonucunda, kamu idarelerinin kaynaklarının güvence altına alınması, iç*

*kontrol sisteminin etkinliği ve risklerin asgariye indirilmesi için kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin tanımlanması, gerekli önlemlerin alınması, sürekli gözden geçirilmesi ve mümkünse sayısallaştırılması konularında yönetime önerilerde bulunulur.*

*(2) İç denetim, nesnel güvence sağlamanın yanında, özellikle risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlar. Danışmanlık hizmeti, idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır.*

*(3) Nesnel güvence sağlama, kurum içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin var olduğuna; kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine; üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına; varlıklarının korunduğuna; faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair, kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir.”*

Aynı kanun maddesinin 6 maddesinde iç denetimin kapsamı; “*Kamu idarelerinin yurt dışı ve taşra dahil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulur.*” şeklinde ifade edilmiştir.

## **1.2.2 İç Denetimin Bileşenleri**

### **1.2.2.1 Danışmanlık**

İç denetimin işletmeye sağladığı bağımsız ve tarafsız danışmanlık hizmeti, işletme politika, prosedür ve faaliyetlerinin sistemli bir şekilde analiz edilmesi ve geliştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunulması seçeneğiyle, işletmenin risk yönetimi, kontrol ile kurumsal yönetimi hakkında görüş sunmaya yöneliktir (İşgüden, 2012).

İşletmenin yeni bir faaliyet alanına girmesi, sektör değiştirmesi veya ekonomik şartlara intibak etmesi için gerçekleşecek değişimlerin, kurum risk yönetiminde ortaya çıkaracak olasılıklarla ilgili, karar alıcılar tarafından yapılan değerlendirmeler danışmanlık hizmetleri kapsamındadır (Türedi, Zor, ve Gürbüz, 2015).

### 1.2.2.2 Güvence

İşletme kapsamında tesirli bir iç denetim yapısının mevcut olduğuna; işletmenin risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem proseslerinin etkili bir tarzda işlendiğine; verilerin doğru ve tam olduğuna, kaynakların varlıklarını srdrdğine, çalışmaların etkin, iktisadi, verimli ve yönetmeliklere uygun bir biçimde gerçekleştiğine ilişkin kuruma makul güvencenin verilmesi güvence hizmetidir. Ayrıca güvence hizmeti risk yönetimi, kurumsal yönetişim ve kontrol proseslerinin bağımsız bir biçimde dşnldğine dair nesnel bir kanıt niteliği üstlenmektedir (Atagan, 2016).

### 1.2.2.3 Mesleki Ahlak Kuralları

**Dürüstlük;** bütün meslek ve iş hayatı ile alakalı açık ve doğru szly, dürüst bir biçimde bütün meslek mensuplarının davranmasıdır.

**Tarafsızlık;** n yargılı bir biçimde yanlı davranışta bulunarak, nc şahısların uygunsuz bir şekilde yaptığı baskı ve haksızlıkları bu içi yapan meslek çalışanlarının işle alakalı kararlarını etkilemeyecek veya karar vermesini engellemeyecek şekilde davranmasıdır. Bu işlere veya meslekte değerlendirmelerde baştan fikirli, menfaat çatışmasına alan vermemek yahut bu durum benzeri şeylerin önemsiz etkilerini dikkate almaması ve buna imkan verilmemesi.

**Mesleki yeterlilik ve gerekli zen;** meslek mensubunun işiyle alakalı çalışmaları ve görevleri hayata geçirirken özenli bir şekilde gayret gösterecek bir biçimde teknik ve mesleki standartlara uygun olarak hareketlerde bulunmasıdır. Kanunlar ve teknik bir alan kapsamında değişimlere sadık kalarak, herhangi bir alıcı veya firma sahibinin tatmin edici denetim alanında hizmet alınmasını güvence altına almak maksadıyla elzem seviyede mesleki bilgi ve beceriyi koruması ve uygun teknik ve mesleki standartlarla uyum içinde olmak

**Gizlilik;** meslek mensubunun meslek ilişkileri neticesinde ulaştığı verileri açığa vurmamak ve gizliliğine saygı göstermek maksadıyla hukuki, mesleki bir sorumluluk veya doğru olmadığı sürece başka kişilere yahut kurumlara söylenmemesi veya iletilmemesi ile bu gibi verilerin meslek mensubunun veya üçüncü kişi yada grupların amaçları maksadıyla değerlendirilmemesidir.

**Mesleki Davranış;** baktığımızı ise var olan kanun ve yönetmeliklere bağlı kalması ve mesleğin onuruna hanel getirecek her türlü hal ile hareketten meslek mensubunun uzak durmasını dile getirmektedir (Yılmaz, Yıldırım ve Bahar, 2015).

#### **1.2.2.4 Değer Katma**

İç denetimin güvence verme ve danışmanlık faaliyetleri aracılığıyla, işletme hedeflerini sonuçlandırma olasılıklarını artırarak, hizmetleri iyileştirme olanaklarını ortaya koyarak ve riske maruz kalma olasılığını aşağıya çekerek karar alıcılara ve hizmetlerine artı katkı sağlama değer katma hizmetleri kapsamındadır. Bu kapsamda iç denetim, yürütülen faaliyetlerin idarenin amaçlarına uygun olup olmadığını değerlendirerek faaliyetlerin daha az maliyetle daha etkin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, iç denetim programları yapılırken en riskli olan süreçler ile faaliyetler denetime alınmakta ve denetim ekibi tarafından denetimler gerçekleştirilirken en riskli alanlar denetime alınmaktadır. Böylece idarenin en riskli faaliyetlerine öneriler getirmek suretiyle iç denetim faaliyetlerini daha etkin olması sağlanır. Ayrıca, eğer idarelerde risk yönetimi söz konusu ise tespit edilen risklerin gerçekten risk olup olmadığını, risklerin derecelerini ve riskleri önlemeye yönelik öngörülen tedbirleri değerlendirmek suretiyle iç denetçiler idarenin faaliyetlerine ve devamlılığına katkıda bulunur (Uysal, 2017).

#### **1.2.3 İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi**

Denetimsel anlamda iç denetim ile iç kontrol kavramları, ilk bakışta her ne kadar birbirine benzeyen iki kavram gibi görünse de birbirinden farklı iki anlam taşımaktadır. İç kontrol, karar alıcıların kurumu yöneterek idare etmelerine ve bu çerçevede kurum amaçlarını kalıcılık eksenine oturtulması maksadıyla operasyonel bünyenin kapsamında meydana getirilen bir yönetim kontrolü işlemidir. İç denetim ise iç kontrolün etkisi bakımından ölçülmesi ve karar alıcılara güvence hizmeti sunması işlevini de kapsayan kurumun karar almasına ve bu kararların

uygulanmasına dair hizmettir. Bu kapsamda daha iyi ve teferruatlı biçimde yapılanmış ve örgütlenmiş olsa da kurum içerisindeki işleyişlerde ortaya çıkan kusurların gün yüzüne getirilmesi yahut bahsi geçen kusurlara engel olunması maksadıyla bünyesindeki proseslerin vuku bulduğu hataların ortaya çıkarılması yahut sözü edilen hataların engellenmesi adına iç kontrol sistemi tam bir güvence sağlamamaktadır. İç kontrol yapısının, karar alıcılar tarafından gözlem yapılarak etkili bir biçimde kontrol yapılarak çok daha fazla etkili olması maksadıyla yönlendirme yapması ve değerlendirmesi iç denetim aracılığıyla elde edilmektedir. sağlanmaktadır. Bundan dolayı iç denetimin içerisine sadece mali ve finansal verilerin denetlenmesi girmemekle birlikte işletmenin sunduğu bütün hizmetlerin ve faaliyetlerin kapsamında yapılan bütün işler girmektedir. Netice olarak baktığımızda başarılı bir biçimde iç kontrol sisteminin düzenlenmesi, faaliyete geçirilmesi ve takip edilmesi kurumun karar alıcılarının sorumluluğundadır (Özkardeş, 2017).

Kontrol çalışmaları kurumsal yönetim işlevlerinden en önemlisini meydana getirmekle birlikte temel olarak iç kontrol sistemi desteği ile devam etmektedir. İç denetim, iç kontrol sisteminin etki kapasitesini ve değerinin belirlenmesi hususunda çok elzem bir iş yükünü üstlenmekle birlikte geçen yıllar zarfında karşı karşıya kalınan hatalar ve hileler çerçevesinde hazırlanan raporlar neticesinde meydana gelen buhranlar sonucunda risk yönetimi geniş bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu zamandan sonraki süreçlerde risk yönetimi, iç denetim kapsamında çok önemli olabilecek seviyeye ulaşmış ve iç denetim zaman içerisinde risk odaklı bir biçimde hayata geçmeye başlamıştır (Özkardeş, 2017).

Bu kapsamda, iç kontrol çalışmalarının en önemli hedefleri; verilerin güvenilirliği ve doğruluğunun elde edilmesini sağlamak, kurum çalışmalarına uygun planlama, politika ile işlemleri belirlemek, kurum mevcudiyetinin muhafaza etmek, hukuki yahut yönetmeliklere uygun düzenlemeler yapmak, kurum varlıklarını daha iktisadi ve verimli değerlendirilmesini temin etmek ve son olarak kurum hedeflerin gerçekleştirilmesini temin etmek diyebiliriz (Özkardeş, 2017).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2 RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

#### 2.1 Risk Yönetimi

Kamu kurumsal risk yönetim rehberinde risk tanımı; kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Risk, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir. Riskler; şirketin mali, stratejik ve operasyonel hedeflerini ulaşabilmesinde buna engel olabilecek belirsizlik içeren olası her türlü olaylardır.

Enron gibi çeşitli muhasebe skandallarının artması ile toplum, risklerin yönetimi konusunda işletme yönetimlerinin neden daha iyisini yapmadığını sorgulamaya başlamıştır. Bundan dolayı risk yönetimi; risklerin doğuracağı olumsuz sonuçların kabul edilebilir bir seviyede kalmasını amaçlayan bir sistem haline gelmiştir (Sezal, 2006).

İç denetimin ana unsurlarından olan risk yönetimi, kurum hedeflerine yönelik olabilecek veya oluşabilecek her türlü risklerin incelenmesi, net, akılcı ve kanıtlı bir metot dâhilinde bunların en temel düzeye indirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinç ve Kara, 2012).

Risk yönetimi, işletme karar alıcılarının en asgari düzeyde yükümlülüklerinden biridir. Kurumların amaçlarına ulaşabilmesi maksadıyla, yönetim tarafından işletme içerisinde güçlü bir risk yönetimi prosesinin varlığı ile kullanımı sağlanmalıdır. Denetim komitesi ve yönetim kurulu, işletmede uygun risk yönetimi proseslerinin varlığı, yeterliliği ve etkinliğini belirlemede denetleyicidir (Kışalı ve Pehlivanlı, 2016).



## 2.2 Risk Yönetimi Gelişim Süreci

İlk olarak sigorta faaliyetleri kapsamında sektörde kullanılmasıyla risk yönetimi kavramı tanınmaya başlanmıştır. İlk olarak karşımıza 1967'de Londra'da faaliyet gösteren bir kahvede, zamanla gemicilikle alakalı tecrübe paylaşımının yapıldığı önemli bir konum olması ile birlikte kısa süre sonra denizcilik sigortasının en önemli konum noktasına dönüşmesiyle önemli bir etki oluşturmuştur. Oluşturulan risk bilgi birikimlerinden dolayı risklerin çerçevesi büyütülerek sigortacılık alanının en önemli lider pozisyonunu elde etmiştir. Risk yönetimi kavramı bu süreçten dolayı geniş bir zaman diliminde sigorta sektörüyle eş anlamlı değerlendirildikten sonra 1970'li zaman diliminde ABD'de çalışma hayatında daha geniş çerçevede uygun görülme süreci harekete geçmiştir. Bretton Woods anlaşmasının bitmesinden sonra ve 1973 ile 1979 yılları arasında petrol krizi neticesinde risk oranlama ve değerlendirme sahaları danışmanlık hizmeti talepleri ortaya çıkmıştır. 1980'li yılların birinci yarısında politik riskler önem verilen bir prosesken 1980'lerin son zamanlarında politik riskler önemli ölçüde düşünülmüştür.

1990'lı zaman dilimi; işletmelerin idare etmeleri gerekli oldukları risk çerçevesinin genişlemeye devam ettiğinin bilincine varıldığı zaman dilimidir. Bu zamandan itibaren risk yönetimine verilen ehemmiyet değerlendirilmiş ve çoğunlukla işletmenin kötü duruma düşmesine sebep olma ihtimali olan risklere dikkatini vermeye başlanmıştır. Süreç içerisinde detaylı bir risk yönetim kapsamı belirlenmesi, iç denetimin risk yönetim uygulamalarıyla bütüncülleştirilmesi, işletme kültüründe risk farkındalığının ve risk yönetiminde yönetim sorumluluğunun çoğaltılması, işletmedeki risk yönetim biriminin kurulması ve KRY sistemini benimseme gibi alanlarda ilerleme görülmüştür.

Risk yönetimi, risk belirlenmesi ile o risklerin politik etkenlerini değerlendirmeye tabi tutmak için uygulanan bir metod şeklinde belirlenmiş yapının medeniyetin kurulmasından şimdiye kadarki süreçte karşımıza çıktığını söylenebilir. Fakat farkında olarak uygulanmasının gerçekleşip gerçekleşmediği konusu incelendiğinde risk yönetimi yirminci yüzyılın ortasından başlayan bir geçmişe haiz olduğu karşımıza çıkmaktadır (Kızılboğa, 2012).

Risk; işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve stratejilerini başarıyla yönetmesini olumsuz etkileyen tehditlerin en başında olanlarındandır. Risk yönetimi; risklerin tarif edildiği, değerlendirildiği ve denetlendiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk yönetiminin hedefi, risk sorumluluğunu etkinliklerin sonucunda bir farkındalık oluşturularak ve bunu geliştirmesi neticesinde menfi etkilerini ortaya koyacak hadiselerin meydana gelme ihtimalini en aza indirmek veya ortaya çıkması durumunda gerçekleşebilecek farklı menfi neticeleri en aza düşürebilmektedir. Fırsatlara odaklanılmasını sağlamak ve müspet neticelerin elde edilmesinde risk yönetiminin geliştirilmesi süreci ciddi manada olumlu katkıda bulunacaktır. Bundan dolayı risk yönetiminin planlama sürecinden itibaren değerlendirilmeye alınması gerekir (Griffiths, 2005).

Kurum kültürünün risk yönetimi çerçevesinden tekrardan değerlendirilerek kurum kültürünün geliştirilmesinin; karar alıcıların önemsiz hadiseler noktasında daha fazla zaman tüketmesini engelleyici, gerçekten ehemmiyetli hadiseler noktasında yoğunlaşması ve belirsizliklerle daha az karşı karşıya gelmesini sağlayıcı, kurumsal prestiji koruyucu, doğru faaliyetlerin doğru biçimde gerçekleşmesini sağlayıcı, kurum amaçlarına ulaşma ihtimalini arttırıcı, inivasyonu destekleyici, daha bir farkındalık oluşturarak risk kabullenmeyi ve karar almayı sağlayıcı ve sigorta maliyetlerini daha aşağı seviyelere düşürücü gibi konularda işletmeye önemli katkılar sağlamaktadır.

1980’li yılların sonlarında risk yönetimi ve strateji kavramlarının birbirleriyle ilişkilendirilmesiyle karşılaşmaktadır. ABD’de 2002 yılında kabul edilen Sarbanes - Oxley Yasası’nın yürürlüğe girmesinden birkaç yıl sonrasında işletmeler artık iç kontrol proseslerini daha geniş bir kurumsal risk yönetim altyapısı ile kurmak durumunda bırakılmıştır. Kurumsal risk yönetiminin planlanması ve hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulan yönlendirme veya yol gösterme gereksinimine karşılık oluşturulabilmesi için farklı faaliyetler yürütülmüştür. Bu olayların içinde en uygun görülen COSO aracılığıyla 2004 yılı içerisinde ortaya konulan “Kurumsal Risk Yönetimi – Bütünleşik Çerçeve” isimli rapordur (COSO, 2004).

Risk yönetimi dört aşamadan oluşmaktadır:

**Risklerin tanımlanması:** Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Bu riskler; faaliyet riskleri, bilgi teknolojileri riski, stratejik riskler, finansal riskler, saygınlık (itibar) riski, kanuni riskler, insani riskleri ve uyum riskler biçiminde özetleyebiliriz.

**Risklerin değerlendirilmesi ve ölçülmesi:** Riskler tesir ve ihtimal kademelerine göre ele alınır. Hadisenin ortaya çıkması sonucunda tesir yada neticeleri finansal olabileceği gibi işletmenin itibarına yönelik menfi bir tesir de doğurabilir. Hadisenin ortaya çıkma ihtimali ise çoğunlukla zaman içerisinde alakalı olup hadisenin hangi periyotlarda ortaya çıkarabileceğine ilişkin sorunun çözümlenmesi bakımından değerlidir. Risk değerlendirme prosesine başta karar alıcılar olmak üzere tüm yöneticiler alınmalı ve kontrol tedbirlerinin etkisini en azından yılda bir gözden geçirilmelidir.

**Risklerin kontrol edilmesi:** Risklerin menfi etkilerinden kötü sonuçlar doğurmaması maksadıyla; risklerin kontrol altına alınması, riskli durumlardan uzak durma, risklerin düşürülmesi, riskleri dengede tutma şeklinde benzeri yöntemlere müracaat etme gereksinimi duyulabilir.

**Risklerin izlenmesi:** Risklerin çok doğru bir biçimde tanımlandığını, değerlendirildiğini ve kontrol yaklaşımlarının en doğrusu olduğundan emin olmak için raporlama ve tekrardan kontrol etme çalışmalarına gereksinim duyulur. İzleme süreci kontrollerin uygunluğu ve tekrardan değerlendirmeye alınmasını kapsar.

Risk yönetimi konusunda zamanla bir standardın oluşturulması ihtiyacı ile çeşitli düzenlemeler oluşturulmuştur. Bir kurumun gerek faaliyet gösterdiği sektöre ait özellikleri gerekse kendisinin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, bunları uluslararası standartlar çerçevesinde uyumlaştırması ile bir risk çerçevesi meydana getirmesi başlangıç için önemli bir adımdır.

## **2.3 Risk Çeşitleri**

### **2.3.1 Finansal Riskler**

Finansal riskler, kurumun finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. Kurumların finansal yapısından doğan yükümlülükleri yerine getirememesi durumunda karşımıza çıkmaktadır. Kurumun finans tercihlerinin ve mali konumunun neticesinde meydana gelebilecek riskler bu kapsamda tanımlanabilir. Finansal riskler, nakit yönetimi döviz kuru ve emtia fiyatlarından kaynaklanan riskleri de içermektedir. Farklı yatırım araçlarına yatırım yapılmak suretiyle finansal riskler azaltılabilmektedir. Finansal riskin artmasına; kurumların önemli seviyelerde borçlandığı bir ekonomik yapıda, satışlarda ortaya çıkabilecek dalgalanmalar, rekabetin yoğunlaşması, yönetim hataları, bankalar tarafından kredibilitenin düşmesi sebep olacaktır. Sermayenin çoğalmasının önemli ölçüde bankalardan alınan krediyle yapılmayıp sermayenin kendi varlıklarıyla gerçekleştiği, genelde artan ihracat kapasitesine haiz ekonomik yapılarda finansal risk meydana çıkmaktadır (Demireli, 2007).

### **2.3.2 Operasyonel Riskler**

Operasyonel riskler; kurumun iş süreçlerinin doğru, uygun ve verimli gerçekleşmesini etkileyebilecek risklerdir. Kurum içerisindeki kontrollerde ortaya çıkan arızalar neticesinde ihtimal ve hatadan, kurumun karar alıcıları ile çalışanları tarafından koşullara ve zamana yakışır tutum sergilenmesinden, bilgi teknolojisi sistemlerindeki yanlış, karar alıcı yanlışlarından, ve aksamalardan doğabilecek kayıpların meydana gelmesi veya kurum çalışmalarının ziyanla neticelenmesi ihtimali olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelir kalemlerinin azaldığı ve rekabetin kızıştığı bankacılık sektöründe, kurumlar çeşitli riskleri almak zorunda kalmaktadır. Hesaplamalara Basel II ile dahil edilmeye başlanmış olan risklerden biri de operasyonel risktir. İnsan, süreç, sistem ve dışsal faktör kaynaklı olarak daha çok operasyonel riskler karşımıza çıkabilmektedir. Bu risklerin bertaraf edilebilmesi için kurumlar belirli bir tutarda operasyonel risk için sermaye ayırmak durumundadırlar (Candoğan ve Altan, 2014).

### **2.3.3 Stratejik Riskler**

Stratejik risk, kurumun stratejik seçimlerini yürütme aşamasında aldığı stratejik kararlar dolayısıyla maruz kalabileceği risklerdir. Yönetim ve organizasyon yapısına ilişkin riskler, örgütlenme riskleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Risk; etki ve olasılık dikkate alınarak ölçülür. Stratejik risk, yanlış alınan karar veya bu kararların düzgün bir şekilde faaliyete dökülememesinden veya sektördeki değişime tepki eksikliğinden dolayı oluşan risklerdir (Kır, 2010).

### **2.3.4 Dış Çevre Riskleri**

Kurumun kendi çalışma ve karar alım prosesleriyle etkileyemediği dış nedenlere siyaset, ekonomi dışı ve iç değişimler ile doğal felaketler, çalışmaları kamu düzenlemeleri kontrolünde olan sektörleri, kanun düzenleyicinin çıkaracağı yeni düzenlemeler, rekabet şartlarında oluşacak değişimler gibi karşımıza çıkan risklerdir

### **2.3.5 Uyum Riskleri**

Uygulamada olan kanunlara ve başka yönetmelik çerçevesinde kurum içindeki politikalara, etik kurallara ve talimatname gibi tanımlı kaidelere tabi olunması durumunda karşımıza çıkabilecek yasal kurallar ile maddi, itibar gibi zayırları tanımlamaktadır. Daha çok kamu kurumun yasalar ve tebliğler gibi dış düzenlemelere ve kurum politikası ile kurum prosedürleri gibi iç düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. Veri güvenliğinin sağlanamaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumsuzluk sonucunda kurumun cezai yaptırıma maruz kalması buna bir örnek olarak gösterilebilir.

### **2.3.6 İtibar Riskleri**

İtibar riski, kurum hakkında olumsuz düşüncelerin oluşması, kuruma duyulan güvenin azalması veya kurum imajının zedelenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun markalarının yanına kurum isminde etkili bir biçimde yönetilememesi neticesinde değer yitirmesi veya çeşitli hadiselerin neden olduğu itibar yıpranması sonucundan hizmet ve ürünlerine olan ihtiyacının düşmesi ve müşteri, rekabet gücü ve var olan karını kaybetmesidir. Bir kurum için kritik öneme sahip bir projenin

taahhüt edilen sürede tamamlanamaması sonucu kurumdan hizmet alanların gözünde kurum hizmetlerinin yeterliliğinin sorgulanması ve kurumun itibar kaybetmesine neden olabilir.

## 2.4 Risk Odaklı İç Denetim Sistemi

Risk odaklı iç denetim herhangi bir işletmede riskin kurumun risk iştahına yakışır bir biçimde, etkili bir şekilde yönetildiğine dair verilen bir güvence hizmetidir. Risk odaklı iç denetim kavramıyla riskin izlenmesinde lüzumlu olacak verilerin sağlanması, iç kontrollerin yeterlilik ve uygunluğunun araştırması ve bir çalışma sahasında veya sanayide kabul görmüş olan en güzel örneklerin belirlenmesi ile gerçekleşmesi mümkündür (Thomas, 2007).

**Tablo 2-1. Geleneksel ve Yenilikçi Bakış Açıları**

Geleneksel Bakış	Yeni Bakış
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz (tehdit, tehlike, zarar, kayıp) bir faktördür.	Risk hem olumlu (fırsat, kar, kazanç), olumsuz ya da hem olumlu hem de olumsuz etkileri olan bir faktördür.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir. Dolayısıyla objektif değerlendirmelere imkân verir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Kurumun karar alıcıları kurum hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflerin gerçekleşmesinde etkin olabilecek riskleri ortaya koymalı ve bu riskleri karşılayabilecek iç kontrol sistemi veya gereksinim duyulan başka risk karşılıklarını iyileştirerek riskleri kurumun kabullenebileceği bir risk seviyesinde tutmak için çalışmalıdır. Riski arzu edilen düzeyde tutmak olanaksız ise karar alıcılara bilgi verilmelidir (Türedi, Zor ve Gürbüz, 2015).

Risk Odaklı İç Denetimin çerçevesi Basel komitesince şu şekilde sıralanmıştır (Kishalı ve Pehlivanlı, 2016);

- İşletmenin risk tahmini ile bağlantılı olarak kendi sermayesini değerlendirme sisteminin araştırılması,
- Elektronik bilgi sistemi ile elektronik hizmetler de dâhil olmak üzere yönetim ve mali bilgi sistemlerinin yeniden değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi metotlarının ve risk değerlendirme metodolojilerinin hayata geçirilmesi ve etkililiğinin araştırılması,
- Muhasebe kayıtları ile finansal tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin araştırılması,
- Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol sistemi işleyişinin denetlenmesi,
- Yasal ve düzenleyici otoritelerin koşullarına, etik kurallara, politika ve yöntemlerin uygulanmasına riayetinin araştırılması,
- İç kontrol yapısının etkililiğinin ve yeterliğinin araştırılması ile değerlendirilmesi,
- Düzenleyici raporlamanın doğruluk, güvenilirlik ve zamanındalığının kontrolü.

Risk Odaklı İç Denetim kanunlar, düzenlemeler, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemleri ile yönetim uygulamalarının analiz edilmesinde kullanılan denetim yöntemleriyle desteklenmelidir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010).

Risk Odaklı İç Denetim yürütülmesinde veya tatbik edilmesinde; çok uluslu kurumlar, bankacılık sektörü, yabancı ortaklı kurumlar ve birtakım holding şirketleri ile makro ölçekli birtakım kurumlar tarafından uygulanmaktadır (Uyar, 2010).

## 2.5 İç Denetim Sistemindeki Değişim Süreci

1900'lü yılların ilk bölümünde, denetimin hedefi usulsüzlük ve yolsuzluk araştırılması ile alakalı tarafların mali tablolarla alakalı gereksinimlerini giderecek faaliyetlere başvurmasıyla başlamıştır.

Sanayi devri döneminde ise kurum yapıları ile sistemlerindeki karma karışıklık ve yapının kapasitesinin hızlıca büyümesi bilhassa 2. Dünya savaşından sonraki kurum yapılanmaları ile sistemlerindeki gelişmeye ek bir biçimde iç denetim çalışmalarının çok derinden değişim geçirmeye başlamasına neden oldu (Arslan, 2013).

1940'lı yıllardan başlayarak günümüze doğru gelişen süre zarfında; iç denetim kuramının sistematik bir biçimde oluşturulmaya ve iç denetim kurumlarının ön planda görülmeye başlandığı zaman diminin başlangıç aşaması oldu. Çağdaş denetim faaliyetlerinde iç kontrol modelleri, daha önce uygulamada görülen, bütün basamaklarda sürekli yeniden değerlendirme çalışmaları faaliyete geçmeye başlamıştır. Çağdaş anlamda yani profesyonel iç denetim çalışmaları; iki önemli dönüm noktası olan Victor Z. Brink'in "Modern İç Denetim" kitabının baskısı ile günümüzde de iç denetçilerin uluslararası platformlarda güçlü ve yaygın temsilcisi olan IIA'nın öncü kuruluşu olarak Amerikan İç Denetçiler Enstitüsü'nün kurulması ile 1941 yılında doğmuştur (Ramamoorti, 2003).

1940 yılının başlarında başlayan kurumsal hızlı gelişme dönemi ile birlikte iç denetimin vardığı düzey, büyüyen yönetsel etkinlik ve verimliliğe duyulan gereksinim performans denetimini ön plana çıkartmış, bilişim teknolojisinin gelişmesi ve denetim yöntemlerinin değişmesi neticesinde kurumsal çalışmalarının orta noktasında etkin bir değişim yöntemi olarak fonksiyonu karşılamaya başlamış ve sistematik bir biçimde hızlı bir gelişme sergilemiştir. IIA, kuruluşundan beri iç denetim çalışmalarının içeriğinin neticelenmesi ve standartlarının ortaya koyulmasıyla iç denetçinin eğitim düzeylerine ilişkin sertifika çalışmalarını programlayarak profesyonel manada iç denetim çalışmaların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Arslan, 2013).



Kurumlar, yirmi yada otuz yıl öncesine nazaran çalışmada yer aldıkları konumları dolayısıyla ehemmiyetli ve hızlı bir gelişimle karşı karşıya gelmişlerdir. Bu gelişimin en önemli dinamikleri ise; mal ve hizmetlerin sunumunda globalleşme, teknolojide hızlı bir biçimde devam eden yenilikler ve bilişim teknolojisinin baş döndürücü hızı, talepteki hızlı değişim ve ürün ömrünün kısalması, otomasyon ve enformasyon teknolojilerinin yaygınlaşması olarak sayılabilir (Arslan, 2013).

İç denetim, kurumlarda karşı karşıya kalabilecekleri risklerin değerlendirilerek kurumun etkililiği ve verimliliğinin çoğaltılması ve bunun sonucunda kuruma artı katkı sağlanmasını hedefleyen denetim çalışmalarına da katkı sağlamaya başlamıştır (Türedi, Zor ve Gürbüz, 2015).

Zaman içerisinde iç denetim çerçevesinde risk odaklı iç denetim ve risk yönetimi çalışmalarına atfedilen ehemmiyet görünür bir biçimde yükseliş sergilemiş ve bunun sonucunda bazı olaylar olduktan sonra ortaya çıkması yerine olması ihtimal olan bazı şeylerin önceden tespit edilmesi yoluyla denetimin etkinliğinin ve verimliliğinin arttırılması hedeflenmiştir. Örnek vermek gerekirse iç denetim ekipleri, genellikle kurumun yeni bir çalışma sahasına katılacak olması yahut faaliyet alanlarındaki değişimler veya ilk defa meydana gelen vaziyete entegrasyonu maksadıyla gerçekleştirilecek değişikliklerin kurumda oluşturacağı ihtimal sonuçlar konusunda danışmanlık hizmetleri de vermeye başlamışlardır (Türedi, Ala ve Tepegöz, 2018).

## **2.6 Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş**

Günümüz dünyası hem tehditleri hem de bir çok fırsatı barındırmaktadır. Çince risk kelimesinin anlamına baktığımızda fırsat olduğunu görmekteyiz. Fırsatları kullanarak hedeflere ulaşmak için risklerin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Proaktif ve entegre risk yönetimi ihtiyacına cevap vermek için KRY ortaya çıkmıştır. KRY; şirketin amaçlarının elde etmesini sağlayacak fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, tanımlanması, bunları karşılayacak cevapların kararlaştırılması ve bütün bu sürecin rapor edilmesi için birden fazla sahada uygulanan, istikrarlı, tutarlı, özel yapılandırılmış ve kesintisiz bir prosestir.

KRY'nin hedefi; kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde hem olumlu hem de olumsuz tesiri olan belirsizlikleri yöneterek ortak değeri yaratmak, korumak ve artırmaktır. Geleneksel risk yönetimi ile KRY arasındaki amaç, uygulama, vurgu ile kapsam alanlarında olan temel farklılıkları şöyle belirtebiliriz (Uysal, 2017):

- KRY fırsatları çoğaltmaya ve tehditleri minimum düzeye indirmeye uğraşırken; stratejik hedeflerle alakalı bütün riskleri ciddiye alma seçeneklerini bulmaya çalışan bir yaklaşımdır.
- Geleneksel risk yönetiminde hedef işletmenin itibarını korumak iken; KRY'de hedef işletmenin itibarını korumak ve artırmaktır.
- Geleneksel risk yönetiminde çalışmalar daha önceden belirlenmiş risk sahaları, prosesler ve birimler zerineyken; KRY'de tüm değer varlıkları için kurum genelinde strateji oluşturarak bütün alanlara ve bütün birimlere kurum geneline uygulamaktır.
- KRY stratejiler, kişiler, prosesler, teknolojiler ve bilgi sıralı olup, KRY'de strateji temeli kapsamında vurgu vardır ve uygulama işletme genelinde gerçekleşmektedir.
- Geleneksel risk yönetimi mali ve yönetimin işlevsel vurgusuna haiz iken; KRY strateji geliştirme vurgusuna sahiptir.
- KRY, geleneksel risk yönetimini sürekli aktif, geniş perspektifli, değer temelli ve süreç belirli çalışmalara dönüştürmüştür.
- KRY, geleneksel risk yönetiminden kapsamları, odakları, amaçları, önem vurguları ve uygulama alanlarındaki değişiklikler ile farklılık sergilemektedir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları tüm dünyada işletmelerin büyüklüğüne bakılmaksızın hepsi için hayati önem taşımaktadır. Kurumsal risk yönetiminde, faaliyetlerin başarılı olması için sahip olunması gereken faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Koç ve Çelik, 2015);

- ❖ Kültürel ve davranışsal değişim,
- ❖ Üst yönetimin sahiplik ve bağlılığı,
- ❖ Sürekli gelişimi,
- ❖ Düzenli zaman ve kaynak tahsisi.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİ

COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi - Entegre Çerçeve çalışmasında tanımlama; *“Kurumsal Risk Yönetimi şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.”* şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanım üzerinden gidersek KRY'nin şu temel konuları içerdiğini görebiliriz;

- Tüm işletmede geçmişten bugüne devam eden bir süreçtir,
- Riskleri risk alma isteği doğrultusunda yönetmek için tasarlanmıştır,
- Kurumun stratejisinin belirlenmesine katkı sağlar,
- Kurumun her seviyesindeki çalışanları etkiler,
- Kurumun her seviyesini ve her bölümünü ilgilendirir,
- Sonuç değil, sadece sonuca ulaşmak için bir araçtır,
- Kurumun hedeflerine ulaşmasında makul bir güvence sağlar.

Sungurtekin, kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olduğunu belirterek; değişen çevresel koşulların devamlı incelenerek kurum hedeflerinin, işletme yapısının, işgören niteliklerinin, işletme teknolojisi ve iş görme yöntemlerinin, dinamizme adapte edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Sungurtekin, 2008).

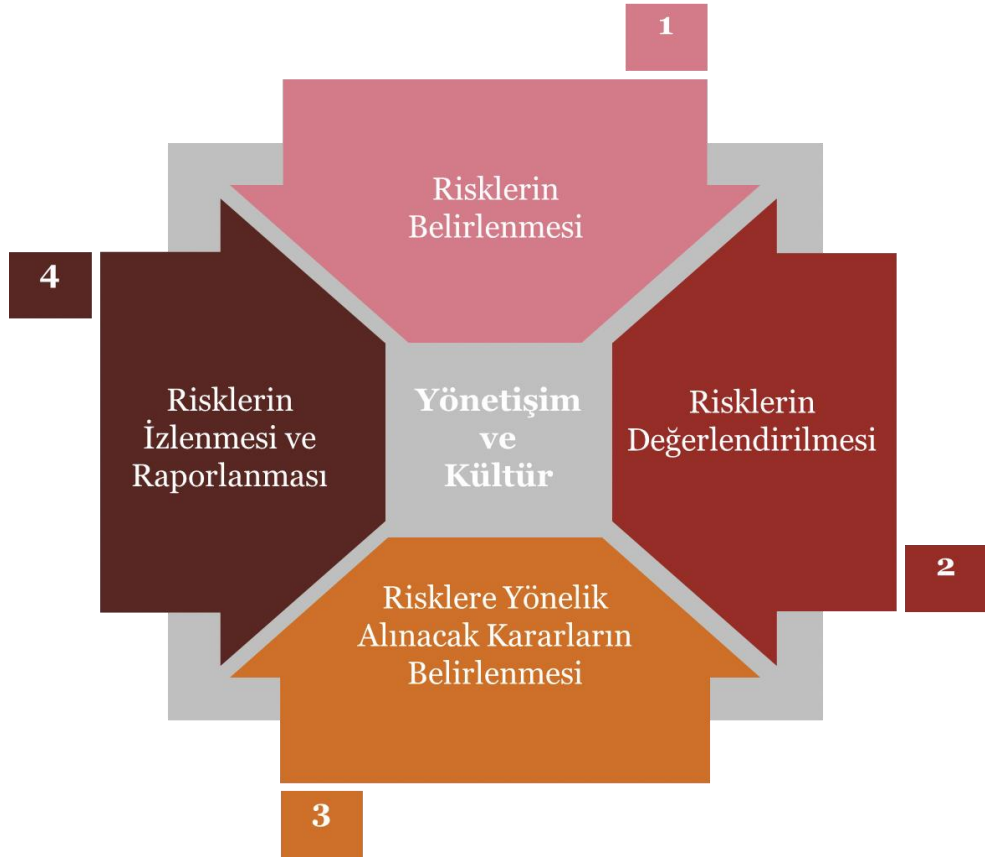
Kamu kurumsal risk yönetim rehberinde kurumsal risk yönetimi, farklı misyon, vizyon ve temel değerlerle faaliyet gösteren kurumların stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması ile ortaya çıkabilecek fırsatların etkin değerlendirilmesi için gerekli ve

yeterli eylemlerin zamanında gerçekleştirilmesini sağlanması amacıyla uygulanan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır (Bayer, 2003).

Bayer' kurumsallaşma sürecinin basamaklarını şu şekilde sıralamıştır;

- Hukuken tanımlama,
- Varlığın süreklilik arz etmesi,
- Kişisel ve grupsal hedef uyumlaşması,
- Kurumsal kimlik oluşturma.

Kurumsal risk yönetim sistemi; kurum karar alma kurulunun ve diğer kurum çalışanları aracılığıyla yürütülen, tesir altına alınan stratejilerin belirlenmesi ve kurum genelinde uygulanması, işletmeyi etkileme olanağı olan hadiselerin tespit edilmesi, risklerin yönetilmesi ve işletme amaçlarına ulaşılmasına yönelik makul güvence sağlayan bir süreçtir (COSO, 2004).



**Şekil 3-1. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Adımları**

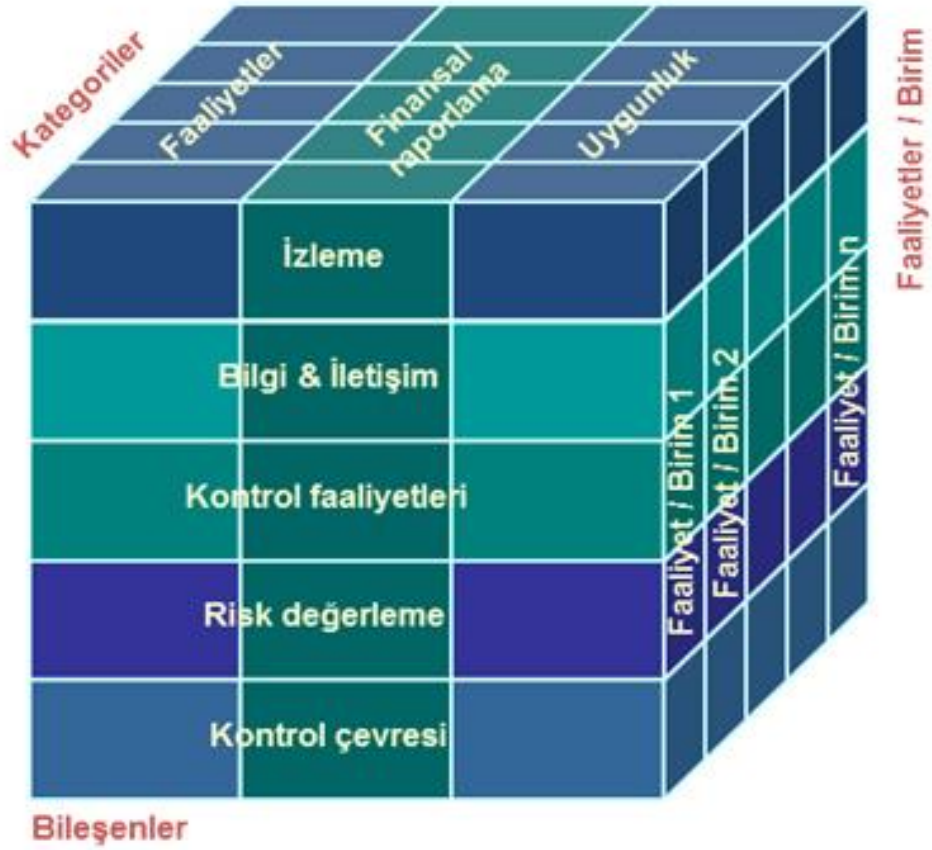
### 3.1 Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamı

Kurumsal risk yönetiminin işletme içerisinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi, kurumun iş süreçlerine ve raporlama mekanizmalarına doğru şekilde uyumlu hale getirilmesi önemli bir adımdır. KRY yaklaşımının yeni bir süreç olarak tasarlanması yerine, mevcut yönetim yapısına uyarlanması ve stratejik planlama aşamasından başlayarak faaliyetlerin raporlanması aşamasına kadar entegre bir şekilde yönetilmesi, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında oldukça önemlidir.

KRY hakkında yeryüzünde bir çok ülkede uygulama örnekleri karşımıza çıkmakta, bu örneklerin hedefleri aynı olmakla birlikte proses ve yöntemde değişimler görülmektedir. Esas olarak bütün modeller ISO 31000 standartları çerçevesinde güncellenmiştir. Bunlar arasında en fazla kullanılan örnekler ise; Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim örneği, İngiltere Risk Yönetim örneği, Kanada Risk Yönetim örneği ve Amerika Risk Yönetim örnekleridir.

KRY örnekleri içerisinde en fazla uygulanan ve birçok kurum tarafından bilinen örneklerden biri Amerika Risk Yönetim Örneği olan Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) tarafından 1990'lü yıllarda ortaya konulmuş ve 2004 yılında güncellenerek en son halini almıştır. KRY sistemi; kurum stratejilerinin belirlenmesi sonucunda işletme genelinde faaliyete geçirilmesi, işletmeyi etkileme durumu olan hadiselerin tespit edilerek ve önceliklendirilmesinde riskleri risk iştahı çerçevesinde uygulanması ve işletme amaçlarına gerçekleşmesine yönelik genel kabul görmüş bir seviyede güvence sağlayan yönetim ve diğer personel tarafından etki edilen bir süreçtir.

Şekil 3-2' de COSO Kurumsal Risk Yönetim Modeli görülmekte ve Kurumsal Risk Yönetimi adımları, hedef ve birim bazında anlatılmaya çalışılmıştır (ÇSGB, 2013).



**Şekil 3-2. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli**

Amaçların ortaya konulması sırasında; işletmenin vizyonu ve misyonuyla alakalı ve bütün bu konulara destek sağlayıcı amaçların ortaya konulması sürecidir. KRY sistemi aşağıda ortaya konulan dört sahada işletme amaçlarının elde edilmesini hedeflemektedir. Bu hedefler:

**Stratejik Hedefler:** İşletme misyonuyla entegreli ve destek verici yüksek düzeyde hedeflerdir.

**Faaliyet Hedefleri:** Varlıkların etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını özendirici hedeflerinden biridir.

**Raporlama Hedefleri:** Hem dış hem de iç raporlamalara güven duyulmasını sağlayacak hedeflerdir.

**Uygunluk Hedefleri:** Hukuksal ve yasa düzenlemelerine uyum sağlanmasına yönelik hedeflerdir.

Bu kategorilendirme KRY'nin ayrı ancak eşit bir seviyede, ehemmiyetli yanlarına odaklanılmasını hedeflemektedir. Bununla birlikte değişik kurumsal gereksinimlere ve karar alıcı kurum yöneticilerinin farklı yükümlülüklerine dikkat çekmektedir (COSO, 2004).

Hadiseyi tanımlama, işletmenin amaçlarını elde etmesini olumsuz etkileyecek ya da müspet manada destekleyen dış ve iç kaynaklı hadiselerin tanımlanmasıdır (Reding, Sobel ve Anderson, 2007).

Risklerin tanımlanarak analiz edilmesi ve öncelik sırasına konulması sürecini risk değerlendirme olarak tanımlayabiliriz. Risk tutumu ortaya konulması prosesinde her riske göre bir davranış ortaya konur ve riskin etki ve ihtimalinin en düşük seviyeye düşürülmesi amaçlanır. Kontrol çalışmaları risk yönetim proseslerinin uygun yürütülmesine destek olmak hedefiyle geliştirilen politika ve prosedürlerdir. Denetimin her yıl kontrollerle sınırlı kalmadığı için belirli zaman dilimlerinde uygulanacak denetimlerle kurumun çalışma performansının verimliliği sorgulanır ve sıkıntılar baş göstermeden önüne geçilmesini sağlayıcı önlemlerin alınmasını sağlar. Bilgi ve iletişim prosesi, kurumun daha güzel bir biçimde çalışabilmesi maksadıyla mühim bir meseledir (Kızılböğ, 2012).

Bilgi akışı işletmenin riskleri ortaya koyması, yetecek istikrar ve değerlendirme ve yeterlilikte olması önem arz etmektedir. Risklerin üstesinden gelinebilmesi maksadıyla önem arz eden hem dış hem de iç kaynaklı bilgi akışının, karar alıcıların daha doğru kararlar verebilmesi maksadıyla istenilen önemlilik seviyesinde bulunması önem arz etmektedir. Sistem takip edilerek eksik ve hataların belirlenmesi sağlanır ve kesin sonuçlar elde edilir (Reding, Sobel ve Anderson, 2007).

Kurumsal Risk Yönetimi, bir işletmenin amaçlarını elde etmesinin kaşısındaki riskleri yönetmesine yardımcı olmak anlamında fazlaca katkıda sağlayabilir. IIA pozisyon raporunda Kurumsal Risk Yönetimi kapsamında yer alan faaliyetleri;

- İşletmenin net bir şekilde belirlenmesi ve ifade edilmesi,
- İşletmenin risk alma iştahının belirlenmesi,



- Risk yönetim kapsamında dahil olacak biçimde elverişli bir kurum içi ortamın ortaya konulması,
- Kontrol ve diğer yanıt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- İşletmenin amaçlarını elde etmesinin karşısındaki olabilecek tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi ve tanımlanması.
- Tehdidin gerçeğe dönüşme ihtimalinin ve ihtimal etkilerini değerlendirerek risk değerlendirmesi yapılması.
- Risklere karşı verilecek tedbirlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- Riskler kabusunda elde edilmiş verilerin işletme içerisinde bütün seviyelerde ve kademelerde anlaşılır bir biçimde tutarlı bir seviyede bildirilmesi ve ortaya konması,
- Risk yönetim proseslerini ve neticelerini en baştan yerindelik seviyesinden takip edilmesi ve yönetilmesi,
- Risk yönetimlerinin etkin bir biçimde yapıldığına dair güvence verilmesi,

şeklinde özetleyebiliriz (Uluslar Arası İç Denetçiler Enstitüsü, 2009).

### **3.2 Kurumsal Risk Yönetimini Gerekli Kılan Etkenler**

İşletmeler teknolojinin, pazar değişiminin, tekrardan yapılarının güncellenmesinin, rekabetin ve düzenlemelerin oluşturduğu belirsizlik gibi ortamlarda varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. İşletmenin stratejik seçimleri de belirsizliklerin meydana gelme kaynağıdır. Belirsizlikler işletmeye değer katma fırsatları doğurduğu gibi değer azaltıcı riskleri de içermektedir. Kurumun bütün belirsizliklerin hangi seviyede hangi miktariyle kontrol altına alabileceğine karar vermesi önemli bir adımdır. KRY sistemi karar alıcılara, şirkete artı değer oluşturma seviyesinin yükseltilmesi maksadıyla fırsatları ve riskleri çevreleyen belirsizliklerle uygun bir biçimde mücadele etme fırsatı sunmaktadır (COSO, 2004).

**Tablo 3-1. KRY Gereksinimini Doğuran İçsel Faktörler**

İçsel Etkenler		
Sistem değişiklikleri		Çalışanlarla ilişkiler
Kurum kültürü	Azalan etik değerler	Yönetim ve yöneticiler
Performans ölçümü	Risk alma isteği	Hesap verme zorunluluğu
Erken uyarı sistemi ihtiyacı	Kurumsallaşma	Daha iyi iç denetim
Çeşitli endüstriler, lokasyonlar, şirketler	Hizmet verilen pazarların Çeşitliliği	Risk transfer uygulamalarının genişletilmesi
Hızlı ve doğru karar verebilme ihtiyacı	Organizasyonel değişiklikler	Dağıtılmış operasyonlar ve ilişkiler
Emeğin, çabanın bölünmesi ve çoğalması	Risklerin karşılıklı Bağılıkları	Etik değerlere verilen önem
Hissedarların kontrol fonksiyonuna yetişememeleri	Büyüyen ve karmaşıklaşan şirketlerin farklı risklerle karşı karşıya kalmaları	Finansal performans dışında risk değerlendirmesi ihtiyacı
Karmaşıklaşan ürün ve servisler	Bazı risklerin etkin olarak yönetilememesi, piyasa, çevre ve itibar riski vs.	Riskleri tespit etme, anlama ve risklere hızlı ve kapsamlı cevap verme

Kurum yöneticileri genellikle amaçlarına kavuşabilmek maksadıyla işletme varlıklarını riske etmektedir fakat buradaki hedef işletme amaçlarına ulaşılmasını engelleyecek belirsizlikleri etkin bir biçimde yöneterek işletmeye artı katkı kazandırmaktadır. Tesirli ve düzenli bir biçimde uygulamaya geçirilen kurumsal risk yönetim sistemi, işletmenin işlevsizliğini engel olarak genel riskler yerine daha stratejik öneme sahip risklere odaklanmasını teşvik etmekte ve kurumun başka işletmelerle rekabet şansını kazanmasına neden olmaktadır. Ayrıca işletmelerin varlıklarını devam ettirebilme özelliklerini güçlendirerek artı bir katkı sunmasını desteklemekte, hizmet ve ürünün genel olarak kalitesini pozitif manada etkilemektedir (Kızılboğa, 2012).

**Tablo 3-2. KRY Gereksinimini Doğuran Dışsal Faktörler**

<b>Dışsal Etkenler</b>		
Küreselleşme	Müşteri Beklentileri	Artan rekabet
Politik istikrarsızlık	Teknolojik yenilikler	Doğal afetler
Derecelendirme kuruluşları	Paydaşlar ve yatırımcılar	Pazar çevreleri
Ekonomik belirsizlik	Coğrafi çeşitlilik	Değişen mevzuat
Finans kuruluşlarının beklentileri	Değişen dünya ile artan ve yapısı değişen risk çeşitleri	Artan krizler ve ciddi kayıp olayları
Müşterilerin, satıcıların ve medyanın ilgi ve beklentileri	Örgütlerin uluslararası platformda faaliyet göstermeleri, iş dünyasının değişimi	Yatırımcıların, düzenleyici kurumların, derecelendirme kuruluşlarının ve sermaye piyasalarının artan ilgileri

Bu kapsamda KRY kurumunu gerekli kılan etkileri özetlemek gerekirse;

- Kuruma ve paydaşlara değer kazandırma isteği,
- Kurumun hedeflerine ulaşması olasılığını kolaylaştırma,
- Önemli riskleri ve etkili olma sahalarının anlaşılma düzeyini geliştirme,
- Karar alıcılar tarafından risklerin tam anlaşılması, tanımlanması ve tedbir olarak yönetme kapasitesini geliştirmesi,
- Çapraz iş risklerinin tespiti, tanımlanması ve paylaşılması,
- Ortak ve birleşen riskleri tarif ederek üniteler arası ilişkiyi güçlendirmek,
- Kurum için reel manada ehemmiyetli olan işlere karar alıcılar tarafından daha fazla odaklanılması,
- Çok az sürpriz ve çok az krizle karşılaşılmasına olanağı,
- Gerçekten önemli olaylar üzerine odaklanan kaliteli bir yönetim imkanı,

- Ehemmiyetli faaliyetlerin doğru bir tarzda ve prosedürde uygulanması hususunda işletme kapsamında daha fazla odaklanılması,
- İşlerin doğru şekilde yapılması konusuna odaklanılmasına etki etmesi,
- Hedefe başarılı bir şekilde ulaşabilmek maksadıyla değişiklik yapmaya yönelik inisiyatif alma sorumluluğu,
- Riski göze almaya yönelik tercihte bulunmada daha bir farkındalık oluşması,
- Kriz gibi hedeflere ulaşmayı negatif yönde etkileyecek menfi durumlarla karşı karşıya kalma olasılığı,
- Kurumsal verimliliği en yeterli düzeye getirerek korunmasının sağlanması

konusunda kuruma ciddi katkılar sağlanabilir.

### **3.3 Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları**

Bir işletmenin hedefleri elde etmesinin karşısındaki riskleri yönetmesine destek olma çerçevesinde kurumsal risk yönetimi kavramı daha fazla katkıda bulunabilir. Bu katkıları şu şekilde özetleyebiliriz (Uluslar Arası İç Denetçiler Enstitüsü, 2009):

- Kurumun hedeflerine ulaşması olasılığının daha fazla olması sağlanır.
- Kurumun ortak risk algısının oluşmasını destekler. Böylece risklerin yönetiminde kişiye bağlılık azaltılır.
- Kurumun risklerini yönetmede proaktif davranmasını sağlar. Riskler meydana gelmeden tespit edilir, gerekli ve yeterli eylemlerin zamanında gerçekleştirilmesi mümkün olur ve bu sayede kurum, olası risklere maruz kalmadan bunları bertaraf edebilme yeteneğine kavuşur veya risklerin meydana gelmesi durumunda uygun kaynak ve zaman planlaması ile kurumun maruz kalacağı zararlar azaltılır.
- Bambaşka risklerin yönetim kurulu seviyesinde konsolide rapor edilmesini sağlar.

- Potansiyel risklere yönelik eylemlerin önceden gerçekleştirilmesi ile kurum faaliyetlerinde süreklilik sağlanması makul seviyede güvence altına alınır. Kamu idareleri tarafından vatandaşa verilen hizmet değeri artar.
- Asıl risklerin ve bu riskleri ortaya çıkaracak neticelerin daha doğru kavranması ve anlaşılmasını sağlar.
- Olası kayıpların etkilerinin kontrol altına alınması sayesinde kurumun katlanmak zorunda kalabileceği ilave maliyetler azalır, kurum kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımına katkı sağlanır.
- Risklerin kurumlar tarafından sadece tehdit olarak değil fırsat olarak da görülmesini sağlar. Fırsatlar iki yaklaşımla değerlendirilmelidir. Birinci yaklaşım kurumun maruz kalabileceği risklerin kuruma yeni fırsatlar sunması, ikinci yaklaşım ise risklerin gerçekleşmeden önce öngörülerek ya da gerçekleştikten sonra yapılan iyileştirmeler ile kurum için katma değer sağlanmasıdır.
- Risklerden tamamen kaçınmak yerine, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi ile kamu idareleri tarafından ölçülü risk almayı teşvik ederek yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesine destek olur.
- Kurumun maruz kalabileceği riskler önceden tanımlanacağı için üst yönetim anlık problemleri çözmekle vakit kaybetmek yerine, stratejik amaç ve hedeflere odaklanabilir. Böylece üst yönetimin etkinliği ve verimliliği artar.
- Kurum bünyesindeki iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya yardımcı eder.
- Önemli kazançlar ve önemli ödüller elde etmek maksadıyla çok fazla risk alabilme yeteneği ve fazla bilgiye dayanan karar alma ve risk alma süreçlerinin oluşmasını sağlar.

### 3.4 Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Uygulama Adımları

Risk kavramı, kurumsal yapıyı tümüyle tesir edebilecek olan çalışmalar ve finansal değer yitirilmesiyle ahlaki olmayan tutumlar, güven durumunun oluşturulamaması ve hukuki nedenler ile birlikte faaliyet politikaları ve prosedürlerine müsait olmama gibi benzeri bir hadise yada çalışmaların kurumsal yapıyı menfi yönde etkilenmesidir. Farklı bir bakış açısıyla bakıldığında ise kurumsal yapının hedeflerine kavuşabilmesi veya kurum için oluşturduğu stratejileri başarılı bir biçimde hayata geçirilmesini menfi yönde etki edecek hadiseler ve hareketlerdir. Kurum yapısının hedeflere ulaşabilmesi ile daha etkin ve doğru kararlar verilebilmesi maksadıyla, öncelikli bir şekilde karşılaştığı ve karşı karşıya gelme ihtimali olan riskleri belirlemesi, sonraları da belirlenen riskleri değerlendirerek çözümlenmesi ile bu sürecin sonunda bu riskleri yönetmesi gerekir. Riskleri karşılayan kontrol çalışmalarının neticelendirilmesi, veri ve izleme ile iletişim kurumsal risk yönetim neticesinin son adımlarını oluşturur (Akçakanat, 2012).

Yönetmelikteki faaliyete geçirme noksanlıklarının ortadan kaldırılması, iç kontrollerin kurum içerisinde aktif hale gelmesindeki eksikliklerinin ortadan kaldırılması, iç kontrollerin kuvvetlendirilmesi ve yönetim standartlarına elverişli hareketlerin güçlendirilmesi ve ilerletilmesi mevzularını Risk Odaklı İç Denetim çalışmalarına yönlendirmektedir. Risk odaklı iç denetimi aşağıda belirlenen “dört bileşen” kavramından oluşmaktadır (Atagan, 2016).

**Risklerin Tanımlanması Bileşeni;** Risk profillerinin saptanabilmesi ve bu risklerin bertaraf edilebilmesi için öncesinde sunulan hizmetlere ilişkin risklerin isimlendirilmesidir.

**Riskin Ölçülmesi Bileşeni;** Risk tanımlaması neticesinde, bütün risklerin oluşturabileceği menfi neticelere neden olabilecek olasılığın saptanması ve zamanın neticelendirilmesidir.

**Risklerin Kontrol Edilmesi Bileşeni;** Riskin gözden geçirilmesi ile menfi etkilenmelerin düşürülmesi maksadıyla riskten uzak durma, riskin düşürülmesi ve riskin karşılanabilmesi benzeri metotların değerlendirilmesidir.

**Risklerin İzlenmesi Bileşeni;** Riskleri inceleyerek raporlama yapısının risk profilindeki menfi gelişmeleri ve risk kontrol yapısındaki gelişmeleri belirtip ortaya çıkarılmaktır.

#### **3.4.1 Risklerin Tanımlanması**

Risklerin belirlenmesi sonucunda ayrı ayrı her bir risk için en doğru bir biçimde nasıl kontrol altına alınabileceğine dair hüküm verebilmek maksadıyla risk değerlemesi yapılır. Risklerin değerinin ve risklerin ortaya çıkma ihtimalinin belirlenmesi ile değerlendirilmesi risk değerlendirmesi sürecidir. Bundaki etkiyi, riskin organizasyonun hedeflerini hayata geçirme kapasitesi hakkında ehemmiyet sıralaması ortaya konarak; ihtimal riskin belli bir periyod zamanı çerçevesinde meydana gelme olasılığının durumunu belirtilir. Risk sonucu ile ortaya çıkma olasılığı belirlendikten sonra, kurumsal yapının üstesinden gelmesi gerekli olan işleri risk kapasitesi belirler. Bununla birlikte kabullene bilinen ve arzu edilmeyen kurumsal yapının içindeki faaliyet içi risklerin tür ve düzeylerle alakalı karar alıcıların kurum yapısı genelinde karar alan personele liderlik yapmaları önem arz etmektedir. Belirlenen riskler ile kabul edilebilen, kurum yapısının içerisinde ne seviyede riski karşılayabileceği ve kurum yapısının ne kadar risk önünde yapması gereken çalışmaları yerine getireceğidir. Kabul edilebilen risk, kurum yapısının faaliyetleri, büyüklüğü ve buna benzer özelliklere nazaran değişiklik göstermektedir. Sonuç olarak her kurum yapısının kabul edilebilen bir risk düzeyinin olması gerektiği ve bunun farklılık gösterdiğidir. Kurum yapısının riskler karşısında ihtimal dahilinde olan etkilenme ve çek olma olasılığına nazaran riskleri tür ve düzeyine göre tespit ettikten sonra bu riskleri nasıl aşabileceğine karar verir (Akçakanat, 2012).

#### **3.4.2 Risklerin Analiz Edilmesi Ve Ölçülmesi**

Riskler tespit edildikten sonra risklerin analiz edilmesi ve analiz neticesine göre evveliyatını derecelendirme çalışmalarını da risk değerlendirmesi kapsar. Risk değerlendirmesi risk belirleme faaliyetlerinin neticesinde meydana gelen risklerin ehemmiyet derecesinin ortaya konması ile hangi risklere karşı kontrol çalışmaları yapılacağına karar alınmasına destek olur. Risk belirleme faaliyetleri neticesinde meydana gelen kurumsal ve çalışma risklerinin meydana gelme ihtimaliyle

performans, maliyet, zaman ve itibar bakımından sonuçları değerlendirilir. Risklerle alakalı etki ve ihtimal durumunun belirlenebilmesi kişisel olarak yapılmalıdır

İç denetçiler, risk değerlendirilmesi aşamasında kurumun maruz kaldığı riskleri belirler, bu risklerin sonuçlarını değerlendirir, oluşma sıklıklarını ölçer ve buna dayanarak öncelik verilmesi gereken alanları ortaya koyar. Riskler değerlendirilirken, işletmenin karşılaşılabileceği olaylar ile işletmenin kendine özgü durumu beraber göz önünde bulundurulmalıdır (Atagan, 2016).

Risk tanımlama çalışmaları sırasında beyin fırtınası, risk çalıştayları, olay tahlili, tehdit modelleme, çevresel yaklaşım, saldırıya açık olma tahlili, senaryolar, başarı incelemeleri, geçmiş başarısızlıklar, müşteri ve çalışanlardan alınan geribildirimlerin incelenmesi, anket ve görüşme/mülakat teknikleri kullanılabilir. Mülakat yöntemi ile üst karar alıcılarla görüşmeler gerçekleştirilerek o yöneticilerin hangi sahaları riskli düşündükleri belirlenebilir (Atagan, 2016).

Risk değerlendirme aşamasının üçüncü ve son basamağı, belirleme aşamasında tanımlanan ve ölçüm aşamasında büyüklükleri ve etkileri saptanan risklerin önceliklerinin veya sıralamasının belirlenmesidir.

Önceliklerin belirlenmesinde riskler 'mutlak' ya da 'nisbi' sıralama yöntemleri ile sıralanabilmektedir. Mutlak sıralama yönteminde risk ölçüm sonuçları büyüklüklerine göre aşağıdaki gibi sıralanmaktadır

Toplam puanlar büyüklüklerine göre sıralanabilir. Puanlar toplamdaki oranlarına göre sıralanabilir:

Bileşenlerin toplam puanları büyüklüklerine göre sıralanmadan önce faktör sayısına bölünerek ortalama risk puanı elde edilebilir ve bu risk puanlarına göre sıralama yapılabilir.

Yönetim, belirlenen yeni risklerin kaydedilmesi, artık var olmayan bir riskin risk kaydından çıkarılması, gerekli olduğu durumlarda risklerin yeniden puanlanması gibi süreçlerde yer almalıdır (Atagan, 2016).

Riskin etkisini değerlendirirken kullanılacak başlıca etki kriterleri; finansal etki, itibar etkisi, operasyonlar üzerindeki etki, yasal etki şeklinde tanımlanabilir. Bir riskin finansal etkisini değerlendirmek rakamsal veriye dayanmasından ötürü daha



kolay iken itibar etkisini değerlendirirken katılımcılar daha sübjektif davranabilir. Bu nedenle değerlendirmeye başlamadan önce skala ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır. Riskin gerçekleşme olasılığını yani kurumun söz konusu riske açıklığını değerlendirirken kullanılacak başlıca riske açıklık kriterleri arasında mevcut kontrollerin etkinliği, insan kaynağının yetkinliği ve yeterliliği ve süreçteki otomasyon derecesi yer alabilir (Ballou ve Heitger, 2005).

### **3.4.3 Risklerin Gözden Geçirilmesi**

Yönetim tarafından kararlaştırılan ve uygulanan risk giderme yöntemlerinin etkin olarak uygulanmasını sağlayan politika ve prosedürlerdir. Bu faaliyetler risk giderme yöntemleri ile bütünleştirilmelidir. Kontrol çalışmaları genellikle çoğunlukla risklerin düşürülmesi stratejisini seçmektedir. Kontrol faaliyetleri oluşturulurken öncelikle alınacak aksiyon net bir şekilde tanımlanmalı, aksiyon sorumlusu atanmalı ve aksiyonun tamamlanma tarihi belirlenmelidir (Uysal, 2017).

### **3.4.4 Sürecin Sürekli İzlenmesi**

Kurum içerisindeki tüm risklerin izlenmesi, zaman içerisinde değişime uğrayan ya da uğraması olası risklerin takip edilmesinin, kurumda bütünlük içerisinde risk yönetimine katkı sağlayacağı kesindir. Risklerin izlenmesinde ya sürekli risklerin izlenmesi ya da işletme amaçlarını gerçekleştirilmesinde ve risk yönetiminde başarı durumunun tespiti amaçlanmaktadır (Koç & Çelik, 2015).

Uluslararası İç Denetim Standardı 2500.A1-1'e göre İDB başkanı, yönetim tarafından alınan tedbirlerin gerektiği gibi uygulanması yahut risklerin yönetim kademesince kabulü halinde meydana gelebilecek durumların gözlemlenmesine dair risk izleme süreci oluşturmalıdır. Denetim sonuçlarının izlenmesi denetimin ve iç denetçilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. İç denetçiler risk izleme süreçlerini üstlenmeleri halinde, düzenledikleri raporlarda yaptıkları tavsiyelerin yerine getirilip getirilmediğini ilerleyen dönemlerde gözetlemelidirler ve denetim testlerini tekrar yapmalıdırlar. Üst yönetim denetim sonuçlarının izlenmesi akabinde tespitleri ile önerilere dair kararları, yönetim kurulu ile denetim komitesiyle paylaşmalıdır (Uysal, 2017).

İç kontrol sisteminin kapasite ve niteliğini değerlendirme maksadıyla yapılan bütün izleme çalışmalarını izleme kapsamında değerlendirir. Kontrol matrislerinde,

riskler için geliştirilen kontrol çalışmalarının alakalı ünite aracılığıyla ortaya konan zaman diliminde uygulamaya konulup konulmadığını takip eder. Belirli zaman dilimlerinde çalışmalar hakkında ilgili ünitelerden veri istenilerek izleme ve değerlendirme raporları oluşturulur (ÇSGB, 2013).

İç Kontrol Standartlarının 5 inci bileşeni olan İzleme bileşeninin 17'nci Standardında; *“İç kontrolün değerlendirilmesi İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:*

*17.1. İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.*

*17.2. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.*

*17.3. İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.*

*17.4. İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.*

*17.5. İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır.”* denilmektedir.

### **3.4.5 İletişim ve Danışma**

COSO'ya göre KRY'yi etkin kılan esas unsur olan bilgi; uygun seviyede detaylandırılmalı, kesin, güncel, doğru ve güvenilir olmalıdır. Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda ulaşılabilir (Uysal, 2017).

### **3.5 Kurumsal Risk Yönetiminde Başarı Faktörleri**

KRY'ye geçişin başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için kurumda herkesin risk ve risk yönetimi ile ilgili algısını benzer bir düzeye getirmek önemlidir. Bunu sağlamak için kurum genelinde eğitimler düzenlenebilir. Bir sonraki adım olarak ortak bir dil oluşturulmalı ve rol ve sorumluluklar net olarak belirlenmelidir. Ortak bir dilin oluşturulabilmesi için, KRY politikası ve kuruma en uygun risk modeli

belirlenir. Bu dokümanlar birer rehber niteliğinde olup oluşabilecek karmaşıklıkları ortadan kaldırır. KRY'ye geçiş sürecinde kritik başarı faktörlerinden bir başkası ise üst yönetiminin desteğinin alınmasıdır (Uysal, 2017).

Yapılan araştırmalar, KRY'nin etkin uygulanmasının, kurum değerini arttırdığını ve sürdürülebilirliği sağladığını, kurumun kurumsal imajını güçlendirdiğini, fırsatların yakalanmasını sağladığını, karar alma mekanizması için önemli bir girdi oluşturarak ve sürprizleri azaltarak kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Başarılı bir KRY'de kurum bünyesindeki herkesin bir rolü bulunmaktadır, ancak risklerin tanımlanması ve yönetilmesi sorumluluğu kurum yönetimindedir.

İç denetçiler ile risk yöneticileri belirli bazı beceri, bilgi ve değerleri paylaşırlar. Örneğin, iki taraf da kurumsal yönetim şartlarının ve lüzumunun bilincindedir; proje yönetimi, çözümleştirici ve kolaylaştırıcı yetenekleri bulunmaktadır ve uygun bir risk dengesi oluşturmaya çalışırlar. Ayrıca, risk yöneticileri kurum yönetimine bağlı çalışırlar ve denetim komitesine bağımsız ve tarafsız güvence vermek gibi bir sorumlulukları yoktur. KRY'deki rollerini artırmayı arzulayan iç denetçiler ise, bilgi birikimlerinin dışında olan konularda risk yöneticilerinin uzmanlıklarını hafife almamalıdırlar. Gerekli becerileri ve bilgileri bulunmayan iç denetçiler, risk yönetimi çerçevesinde bir görev almamalıdırlar. Bununla birlikte, İDB başkanı, bir alanda İDB bünyesinde gerekli bilgi birikimi ve beceri olmadığı takdirde ve bunları dış kaynaklardan da sağlayamıyorsa, bu alanlarda danışmanlık faaliyetinde bulunmamalıdır (Uluslar Arası İç Denetçiler Enstitüsü, 2009).

KRY rol ve sorumlulukları merkezi, dağılık veya karma olabilir. Merkezi modelde yetki, kontrol ve günlük risk yönetimi faaliyetleri merkezi bir risk yönetimi fonksiyonunda toplanmıştır. Dağılık modelde ise yetki, kontrol ve günlük risk yönetimi faaliyetleri iş birimlerine aittir. Karma modelde ise iş birimleri kendi risklerini analiz etme, yönetme ve izlemekten sorumludurlar. Merkezi bir KRY fonksiyonu ise birimler içindeki risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve tutarlı şekilde yapılması ve raporlanması için politikaların ve sistematüğün geliştirilmesi, uygulanması ve kurum içi koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

### 3.6 Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi

#### 3.6.1 Kamu Kurumlarında Yönetişim

Yönetişim kelime anlamı olarak; çok yanlı yönlendirme ve yönetme veya kuruluşlarda birlikte ve etkileyerek ortaklaşa yönetme anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu yönetişim kavramını; “*resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımını*” olarak ifade etmektedir.

Yönetişim kavramı ile birlikte kamu yönetimi geniş manasıyla; hesap verebilirlik, yerellik, esneklik, demokratiklik, açıklık, çoğulculuk, performans ve toplam kalite unsurları birlikte değerlendirmeye ve her biri ayrı ayrı parçaları olarak görülmeye başlansada bir bütünlük içinde arz etmektedir. Yönetişim süreci kapsamında; yönetimin nasıl alındığı, imkanların nasıl kullanıldığı ve yurttaşların karar alma sürecine nasıl dahil olduğu sorularının cevapları bulunmaya çalışılır ve yönetim süreci bu şekilde işler (Batal, 2010).

Yönetişim kavramında devlet çalışmaları bizzat kendisi yapan değildir, çalışmaları yönlendiren veya koordine edendir. Yönetişim kavramında en temel amaç; bireysel olarak vatandaşı, sivil toplum örgütlerini, çalışma hayatındaki şirketleri, başka bir tanımlamayla bir bölgede yaşayan bütün kesimleri karar almada bütünlüştürmek; bu bölgedeki politikaların oluşturulmasından faaliyetlerin hayata geçilmesine geçen zamanda bütün kesimlerin bu sürecin her kademesinde yer almasıdır. Yönetişim kavramında sorumluluk ile yetkiler dengesi, sivil toplum kuruluşlarına geçmekte ve merkez yönetimlerin ve yereldeki yönetimlerle birlikte sivil toplum kuruluşlarının, iş insanlarının ve kar hedefi amaçlamayan kurumlar bu yeni yönetim anlayışının içerisine dahil edilmektedirler. Bu kapsamda ülkedeki karar alıcıların içte ve dışta yeni aktörlerin dahil edilmesi gibi, kamu yönetimine de yeni aktörler katılmaktadır (Şen ve Al, 2007)

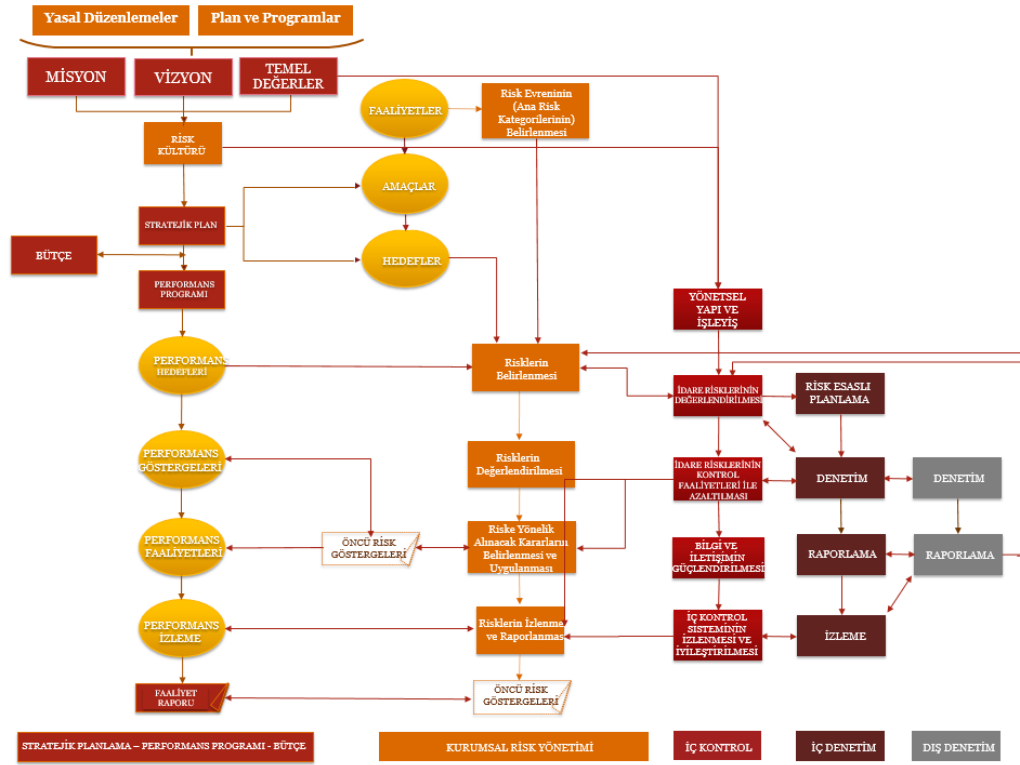
Türkiye’de yönetişim kavramı, 1996 yılında İstanbul’da toplanan Birleşmiş Milletler (BM) Habitat II. Uluslararası Zirvesi dolayısıyla önem kazandı. 1992 Rio Çevre Zirvesi’nde, çevre sorunlarına çözüm bulmak üzere; küresel, ulusal ve yerel düzeyde, uluslararası kuruluşlar, merkezi hükümetler, yerel yönetimler ile sivil toplum ve özel sektör arasında sıkı ortaklıklar-işbirlikleri yapılması gereği üzerinde

durulmuş, bu tür ortaklıklar ve işbirlikleri için de bazı mekanizmalar öngörülmüştü (Toksöz, 2018).

### 3.6.2 Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimlerinin kurum içerisinde etkili bir şekilde faaliyete geçirilmesi, kurumun iş süreçlerine ile raporlama mekanizmalarına doğru şekilde entegre edilebilmesine bağlıdır. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yeni bir süreç olarak tasarlanması yerine, mevcut yönetim yapısına uyarlanması ve stratejik planlama aşamasından başlayarak faaliyetlerin raporlanması aşamasına kadar entegre bir şekilde yönetilmesi, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında oldukça önemlidir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi, stratejik planlama süreci ile başlar ve kurum çapında gelişmiş bir karar alma süreci oluşmasına yardımcı olur.

Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetiminin iç kontrol çalışmaları, stratejik planlama, faaliyet raporlaması, performans programı ve bütçe, dış denetim ve iç denetim ile entegre yapısı ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde resmedilmiştir:



Şekil 3-3. Kurumsal Yönetim Araçları Arasındaki İlişki

Kamu yönetiminde varlıkların etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde değerlendirilmesi, paydaş (vatandaş, çalışanlar, ilişkili kurumlar, sivil toplum kuruluşları vb.) beklentilerinin karşılanması, kaliteli kamu hizmeti sunulması, sürdürülebilirliğin sağlanması ve belirsizliklerin etkin yönetimi ile hedeflere ulaşabilme konusundaki güvencenin artırılması ön plana çıkan amaçlar arasındadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için, performansı izlemeye ve performansı arttırmaya yönelik, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini esas alan kurumsal yönetim yaklaşımı ve uygulamaları gün geçtikçe kabul görmeye başlamış ve kamu idarelerinin temel hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Kurumsal yönetim yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olan risk yönetimi, insanlar tarafından, var oldukları günden bugüne, kendi varlıklarını tehdit eden tehlikelerin değerlendirilmesi ve söz konusu tehlikelerden korunmak için yöntemler geliştirilmesi yoluyla uygulanmıştır. İnsanlar gibi, kurumlar da var oldukları andan itibaren risklere maruz kalmış ve hedeflerine ulaşabilmek için bu riskleri yönetmeye çalışmıştır. Kurumların hedeflerine ulaşmaya çalışırken maruz kalabilecekleri riskler hakkında Üst Yönetimin ve tüm çalışanların farkındalık sahibi olması kritik bir gereklilik olarak görülmeye başlanmıştır. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımıyla oluşan risk bilgisi, Üst Yönetimin karar alma süreçlerini destekleyerek yönetim sorumluluklarını gerektiği şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları önemli bir bilgi kaynağı olmuştur.

Kurumsal risk yönetimi anlayışının gelişmesiyle birlikte, riske yönelik genel çerçeve sunan ilkelerin yer aldığı yaklaşımlar COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, ISO 31000 Risk Yönetimi Prensipler ve Kılavuzlar adlı çalışmasında ortaya çıkmıştır. Uluslararası kurumsal risk yönetimi yaklaşımları, kurumların risk yönetimine ilişkin izleyecekleri süreçlerde bir çerçeve yaratmak amacıyla ortaya konmuş ve zaman içinde kurumsal risk yönetiminin tanınması, uygulanması ve yaygınlaşmasında önemli bir işlev kazanmıştır.

Türkiye'de kamu yönetiminde dönüşüm ihtiyacını arttıran gelişmelerle birlikte, kurumsal yönetim yaklaşımının kamuya adapte edilmesi süreci başlamıştır. 10/12/2013 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idarelerinin tabi oldukları yasal düzenlemeler ile üst politika belgelerinde belirlenen stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda kamu varlıklarının kullanımını sırasında

etkililik, iktisadilik ve verimlilik elde edilmesi ile hesap verebilirliğin ve şeffaflığın artırılması amacıyla yürürlüğe girmiştir.

### **3.6.3 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi**

Globalleşen dünyada sanayi toplumları koşulları bilgi toplumuna intikal etme biçiminde derlenebilecek olan yeryüzündeki değişimlerle insanların artarak çeşitlenen istekleri, hesap sorma farkındalığının geliştirilmesi, verimliliğin yükseltilmesi ile katılımcı olma kapsamında kamusal yönetimde tekrardan güncellenme gereksinimi gün yüzüne çıkarmış ve yeryüzünde ortaya çıkan bu yenilenme hareketleri şüphesiz Türk kamu yönetimi sisteminin güncellenmesine de neden olmuştur.

Avrupa Birliği'yle müzakereleri kapsamında Mali Kontrol başlıklı 32'nci fasıl açılmış ve mali kontrol yapımızın Avrupa Birliği'yle şartlarına uygun bir biçime getirilmesi yönünde adımlar atılarak çeşitli düzenlemeler ortaya konulmuştur. Bu kapsamda 1927'li yıllardan günümüze yürürlükte olan Muhasebe Umumiye Kanunu uygulamadan kaldırılarak yerine 5018 sayılı KMYK Kanunu uygulamaya konulmuştur.

Kanun amacına baktığımızda, ülke kalkınması için hazırlanan planlar ile programlar içerisinde yer alan hedef ve politikalar çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşlarının kaynaklarını etkin, iktisadi ve verimli bir biçimde sonuca gidilmesiyle birlikte kullanılmasını, hesap verebilirliğini ve finansal şeffaflığa kavuşmak için, kamu kurum ve kuruluşların finansal karar alıcılarının örgütsel durumunu ve çalışma biçimini, kamu kurum ve kuruluşların bütçelerinin oluşturulmasını, hayata geçirilmesini, bütün finansal çalışmaların muhasebeleşmesini, raporlanmasını ve finansal takibini tanzim etmektedir.

Kanun ile merkez yönetimler içerisinde olan sosyal güvenlik kuruluşları, kamu kuruluşları ve yerel yönetimlerden meydana gelen genel idare çerçevesindeki kamu kuruluşlarının finansal idare ve kontrol edilmesini içerir.

Kanun iç kontrolü, kurumun hedeflerinde ortaya konulmuş politika ve kanunlara uyumlu bir biçimde çalışmaların etkin, tasarruflu ve verimli bir şekilde uygulamaya koyulması, kaynak ve varlıkların varlığını sürdürmesi, finans verilerin

bir bütün olarak doğru bir tarzda kayıt altına alınmasını, finans bilgi ve idare verilerinin güvenilir olarak zamanında meydana getirilmesi için yönetim aracılığıyla kurulan yapının, yöntem ve prosesle iç denetimi içeren mali, finansal ile diğer kontrol çalışmaları kapsamında ele almaktadır.

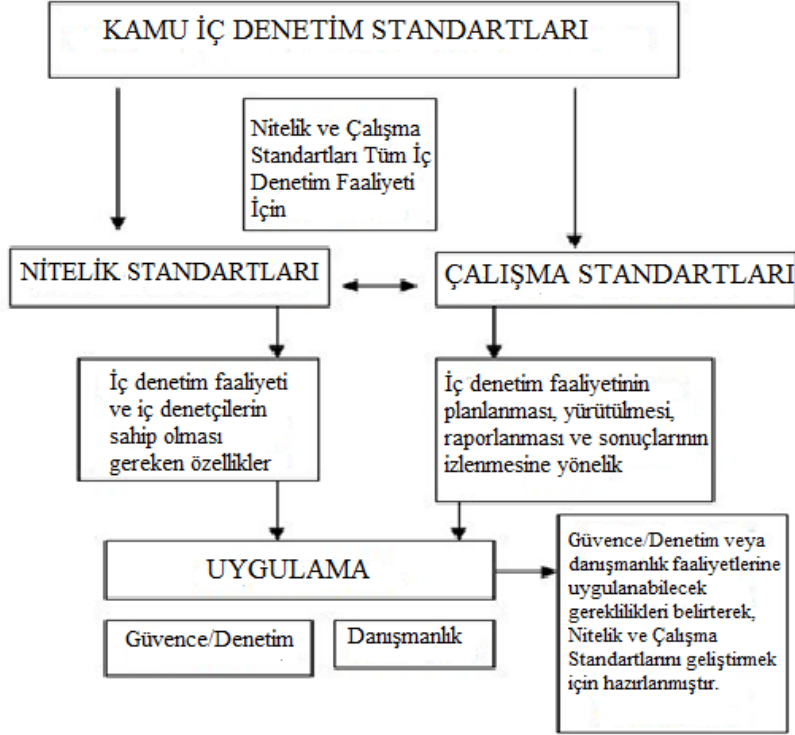
İç denetimi de uluslararası iç denetçiler enstitüsünün tanımına uygun olarak, kamu yönetiminin faaliyetlerine artı katkı sağlamak ve iyileştirilmesi maksadıyla varlıkların ekonomik, etkin ve verimli bir şekilde idare edilip edilmediğinin değerlendirmesini yapmak ve kılavuzluk etme maksadıyla yapılan bağımsız, objektif bir güvence hizmeti sağlamak ve danışmanlık faaliyeti içerisinde bulunmak olarak tanımlamıştır. Bu çalışmalar, kurumların kontrol ve idare yapısının, finansal faaliyetlerin risk yönetimini, kontrol ve idare etme proseslerinin verimliliğini analiz etmek ve gelişmesi sürecinde sistematik, süreklilik ve disiplin içerisinde bir bakış açısıyla genel kabullenilmiş standartlara uyumlu halde gerçekleştirmektir (Akçay, 2011).

#### **3.6.4 Kamu İç Denetim Standartlarında Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi**

Kurumsal yönetim, kontrol prosesleri ve risk idarelerinde iç denetim ekibinin en elzem görevi güvence vermektir. Bununla birlikte iç denetim; kurum idaresini, kontrol prosesleri ve risk idarelerinde eğitici veya kolaylaştırıcı görevini sahlenebilir yahut proseslerin takip edilmesi ve koordinesinin yapılması hususunda danışmanlık çalışmaları yapabilir.

Kamu İç Denetim Standartları “2100-İşin Niteliği” standardında, “*İç denetim faaliyeti, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.*” söylemiyle, İç Denetim Biriminin yukarıda belirtilen konuların değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır.





**Şekil 3-4. Kamu İç Denetim Standartları**

Kurumsal yönetim riskleri denetim çalışma faaliyetleri içerisinde değerlendirilmelidir. Kurumsal yönetime sürecinde problem oluşturabilecek birtakım durumlar aşağıda özetlenerek sıralanmaktadır;

- Kurum yöneticileri, kurumsal stratejilerin oluşturulması ve uygulama sürecindeki başarının izlenmesi faaliyetlerinin, daha güvenilir ve güncel veriye dayanmadan sonuçlanması,
- Kurum yönetiminin uzun vade kapsayan strateji yerine; daha çok kısa vade içeren neticelere odaklanması,
- Kurumsal hedeflere göre bilgi teknolojisi önceliklendirilerek belirlenmemesi,
- Bütün birimlerin amaçları ve hedefleri ile üst yönetim tarafından belirlenen stratejileriyle ilişkisinin kurulmaması nedeniyle gerçekleştirilememesi,
- Üst yöneticilerin, risk ve kontrollere ilişkin yeterli bilince sahip olmamasından dolayı, şirket yöneticilerinin kararları , kararlar sonucunda oluşabilecek riskleri bütünüyle anlamlandırmadan ve analiz etmeden vermesi,

- Kurumsal etik prensiplerin işletme içerisinde belirlenmemiş, veya duyurulmamış, olmasından dolayı çalışanların farkındalık düzeyinin düşük olması,
- Etik ilke kurallarının belirlenmemesi, ihbar politikalarının yetersizliği veya bildirilen ihbarlar hakkında yeterli incelemelerin olmaması, kurum karar alıcıların kontrol çalışmalarını geçersiz görmesi gibi sebeplerle yolsuzlukların çoğalması, davranış kaidelerinin etkin değerlendirilememesi,
- Kritik pozisyondaki çalışanların ehil olmaması veya çalışanların devir hızının yüksekliğinin, çalışanlarda tecrübe yetersizliğine ve kontrollerin uygulanmasında güvenilirliğin azalmasına yol açması.

Kurumsal idarenin denetimi; çoğunlukla vasıtalı yada vasitasız olarak karar alıcılar aracılığıyla yahut onların direktifleriyle uygulamaya başlanan denetimlerin analiz edilmesini de kapsayan, İç denetim birimi başkanları, kurumsal idarenin prosesleri ile alakalı denetim etkinliklerini çok dikkatli bir biçimde analizini yapmalı ve bu şekilde yapılan denetimleri dikkatle uygulamaya çalışmalıdır. İç denetim birimi başkanı, denetim takımının gereksinim hissettiği personelle görüşme yapması veya kanıtları bir araya getirmesi hususunda sıkıntılarla karşı karşıya gelme olasılığını ciddiye almalı, stratejik görevde yer alan karar alıcıların denetim sorumluluğunun planlanması prosesini daha önceki evrelerde görüşmelerce gerçekleştirmelidir. Bu görüşmelerde; ne tür bilgilere hangi gerekçeyle gereksinim hissedildiği, kurumsal idare proseslerin verimliliğinin analiz edilememesi sonucunda, kontrol sistemi ve risk idare etme sürecine ilişkin güven verme çalışmalarında aksak olma durumu gibi konular karar alıcılara belirtilmelidir. Karar alıcıların endişeleri devam ediyorsa, bu çekincelerin ortadan kaldırılması sonucuna gidilmeli ve bundan dolayı halledilemeyen konular kurumun karar alıcılarına bildirilmelidir

Kurumsal idare etme öğeleri, farklı bir denetim sahası olarak tespit edilebileceği gibi denetim vazifeleri kapsamında da belirlenebilir. Kurumsal yönetimin bütünüyle farklı bir denetim sahası biçiminde ele alınması düşünüldüğünde, özellikle kurumsal yönetime ilişkin yetkinlik seviyesinin düşük olduğu işletmelerde, bu kapsamda önceliğin danışmanlık etkinlik alanınının daha güçlü kılınması uygun olacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4 YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI; İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması

Bu bölümde tez çalışması için yapılan bir saha araştırması hakkında bilgi verilmektedir. Bu çalışmada Türk kamu yönetim sistemine geçen 12 yıldan itibaren dahil olan iç denetim sistemi İstanbul'da faaliyette bulunan yerel (ilçe) belediyeler ölçeğinde anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi ve güvenilirliği konusunda bilgi verilmektedir. Çalışma çerçevesinde elde edilen bilgiler, çalışmanın kendi iç sistematığına uygun olarak istatistiki metotlar uygulanarak çözümlenmesi yapılmakta ve veriler değerlendirilmektedir.

#### 4.1 Araştırmasının Önemi

Yerel yönetimler, altyapı yatırımlarından kültür ve sanat hizmetlerine, ulaşım ve spora yönelik faaliyetlerden meslek edindirme kurslarına, uluslararası ilişkilerden çevre yatırımlarına kadar geniş, ve yaygın bir alanda faaliyet göstermekte ve kamu yatırımları içindeki toplam payları her geçen gün daha da artmaktadır.

**Tablo 4-1. Kamu ve Yerel Yönetimlerdeki Kadro Sayıları**

Kamu Kurumlarında İç Denetçi Kadroları (14.02.2018 Tarihi İtibarıyla)	Dolu Kadro	Boş Kadro	Toplam Kadro
Kamudaki Toplam İç Denetçi Kadro Sayısı	899	1179	2078
Yerel Yönetimlerdeki İç Denetçi Kadro Sayısı	242	491	733
İlçe Belediyelerdeki İç Denetçi Kadro Sayısı	42	60	102
Avrupa Yakasındaki İlçe Belediyelerdeki İç Denetçi Kadro Sayısı	24	35	59

İl özel idareleri ile su ve kanalizasyon idareleri ile şehir içi ulaşım şirketleri gibi alanlarda faaliyet gösteren belediyelere bağlı kurumlarla birlikte bütün yerel yönetimlere toplam 733 iç denetçi kadrosu tahsis edilmiş iken bu kadroların % 33'ünün dolu, %67'inin ise atama yapılmadığı görülmektedir. Ancak bu kadrolar

doğrultusunda anket çalışması için sahaya indiğimizde bu sayının çok daha düşük olduğunu tespit ettik.

**Tablo 4-2. İlçe (Yerel) Belediyelerinde İç Denetçi Kadroları**

14.02.2018 Tarihi İtibarıyla İlçe (Yerel) Belediyelerinde İç Denetçi Kadroları				
Sıra	İdare Adı	Toplam Kadro	Dolu Kadro	Boş Kadro
1	Ataşehir Belediyesi	1	1	0
2	Avcılar Belediyesi	3	1	2
3	Bağcılar Belediyesi	5	1	4
4	Bahçelievler Belediyesi	5	2	3
5	Bakırköy Belediyesi	3	2	1
6	Bayrampaşa Belediyesi	3	2	1
7	Beşiktaş Belediyesi	3	2	1
8	Beykoz Belediyesi	3	0	3
9	Beyoğlu Belediyesi	3	1	2
13	Esenler Belediyesi	3	1	2
14	Eyüp Belediyesi	3	1	2
15	Fatih Belediyesi	3	1	2
16	Gaziosmanpaşa Belediyesi	5	2	3
17	Gebze Belediyesi	3	0	3
18	Güngören Belediyesi	3	2	1
19	Kadıköy Belediyesi	4	3	1
20	Kağıthane Belediyesi	3	1	2
21	Kartal Belediyesi	3	3	0
24	Küçükçekmece Belediyesi	5	2	3
25	Maltepe Belediyesi	3	2	1
26	Osmangazi Belediyesi	5	1	4
27	Pendik Belediyesi	3	1	2
28	Sarıyer Belediyesi	3	2	1
29	Sultanbeyli Belediyesi	3	0	3
30	Şişli Belediyesi	3	2	1
31	Ümraniye Belediyesi	5	0	5
32	Üsküdar Belediyesi	5	2	3
34	Yıldırım Belediyesi	5	3	2
35	Zeytinburnu Belediyesi	3	1	2
<b>TOPLAM</b>		<b>102</b>	<b>42</b>	<b>60</b>

Bütün kamu idarelerine ayrılan 2078 iç denetçi kadrosunun %43'ü dolu, %47'si atama yapılmamıştır. Diğer kamu kurumları ile yerel yönetimdeki iç denetçi kadroları kıyaslanınca durum daha kötü bir hal almaktadır. Yerel belediyelerin iç denetçi kadrolarının %67'si kadroluları boşken diğer kamu kurumlarında bu oran, %47'dir.

## 4.2 Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı; yerel yönetimlerdeki çalışan iç denetçilerin denetim konusundaki algısı ve kurumdaki iç denetim çalışmalarından ne anladığı, denetim ve kurumsal risk yönetimi faaliyetinin yerel belediyelerindeki uygulamasının kapsamı ve düzeyinin ne olduğu ile yerel yönetimlerdeki iç denetçilerinin iç denetim mesleğinin geleceğine ilişkin beklentilerinin bilimsel olarak araştırılmasıdır. İç denetim yapısının kurumsal risk yönetimi vizyonuna etkisi, kurum kaynaklarının en etkin şekilde yönetilmesi ve hedeflerde başarıya ulaşılması için kurum genelinde risklerin değerlendirilip yönetilmesini içeren sistematik etkisini ölçme çalışmasıdır.

Bu çerçevede araştırmanın hedefine ulaşabilmesi için İstanbul'daki yerel yönetimlerde görece iç denetçilere ve mali hizmetler birimi konusunda bilgi sahibi personele yönelik olarak oluşturulan aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

- Hangi konuların veya birimlerin iç denetim planının oluşturulmasında etkili olduğu,
- Kurumsal risklerin iç denetim planları oluşturulurken ve denetimler gerçekleştirilirken dikkate alınıp alınmadığı,
- Yerel yönetim kurumlarının denetim kültürü,
- Yerel yönetim kurumlarında KRY sisteminin etkin olup olmadığı,
- Yerel yönetim kurumlarının karşı karşıya olduğu riskler için farkındalık düzeyi,
- Kurumun yönetilebilirlik proseslerinde risklerin dikkate alınıp alınmadığı,
- Bazı konularda risk değerlendirme çalışmaları yürütüldüğü ve bazı konularda yürütülmesi gerektiğine,
- Yerel yönetim kurumlarının yanında kişilerin de riskler önündeki davranışları,

- İç denetçilerin sistemdeki görevlerine ilişkin algının nasıl olduğu,
- Kimler tarafından risk tanımlama ve değerlendirme çalışmalarının yapıldığı,
- KRY sistemi gereksinimi doğuran nedenler,
- KRY modelinin etkili bir biçimde uygulanmasına mani olan nedenler ve sistemin etkili bir şekilde yürütülebilmesi maksadıyla uygulanması gerekenler.

Çalışmanın hedefine yönelik olarak ortaya konulan varsayımlar, ulaşılan bilgiler doğrultusunda analize tabi tutulup test edilmiştir. Bu varsayımlar, çalışmanın amacı kapsamında belirtilen araştırma soruları temel alınarak oluşturulmuştur.

- Yerel yönetimlerdeki iç denetim birimleri uluslararası standartlara yaraşır çalışma yürütmemektedirler.
- Yerel yönetimlerde uygulanan iç denetim faaliyeti yerel yönetimlerde ki başkanlar tarafından yeterince önemsenmediği görülmektedir.
- Yerel belediyeler tarafından yürütülen iç denetim faaliyeti, uygunluk denetimi ağırlıklıdır.
- Yerel belediyeler de uygulanan iç denetim faaliyeti, saydamlığı sağlayamamaktadır.

### **4.3 Anket Formunun Oluşturulması**

Anket çalışmasında hedef kitlemizi Avrupa yakasındaki merkezi ilçe belediyelerinin iç denetçi kadroları ile aynı belediyelerdeki mali hizmetler birimi yöneticileri olarak belirledik. İstanbul'da anketimize hem iç denetçi hemde mali hizmetler yönetici olarak olumlu cevap veren ilçe belediyelerine uyguladık. Bu süreçte iç denetçi dolu kadro olarak görünen bazı belediyelerde iç denetçi çalışmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı bu belediyelerde anket uygulanmamasına karar verilmiştir. Hazırlanan anket, derinlemesine mülakat yöntemiyle yüz yüze yapılmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında Rüveyda Kızılboga'nın Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi isimli çalışması ile Davut Pehlivanlı'nın Kurumsal Risk Yönetimi Temelli

İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları isimli çalışması anket uygulamalarından faydalanılmıştır.

Anket çalışması üç bölüme ayrılmıştır. Birinci kısımda, katılımcıların unvanı, yaşı, meslekte çalışma süresi ile eğitim düzeyi gibi kişisel bilgileri sorgulanmıştır. İkinci kısımda, belediyenin iç denetim planı hazırlanma sürecinde ve denetim faaliyetleri sırasında risklere yeterli özen gösterilip gösterilmediğini ve yerel yönetimlerin denetim kültürünü sorgulayıcı sorular sorulmuştur. Üçüncü kısımda ise belediyede kurumsal risk yönetim sisteminin ne kadar etkili olduğu ve KRY'nin etkili olması maksadıyla önem arz eden etkenleri belirleyici sorulara yer verilmiştir. Anket soruları derece belirten ifadeler kapsamında beşli likert ölçeği dikkate alınarak hazırlanmıştır.

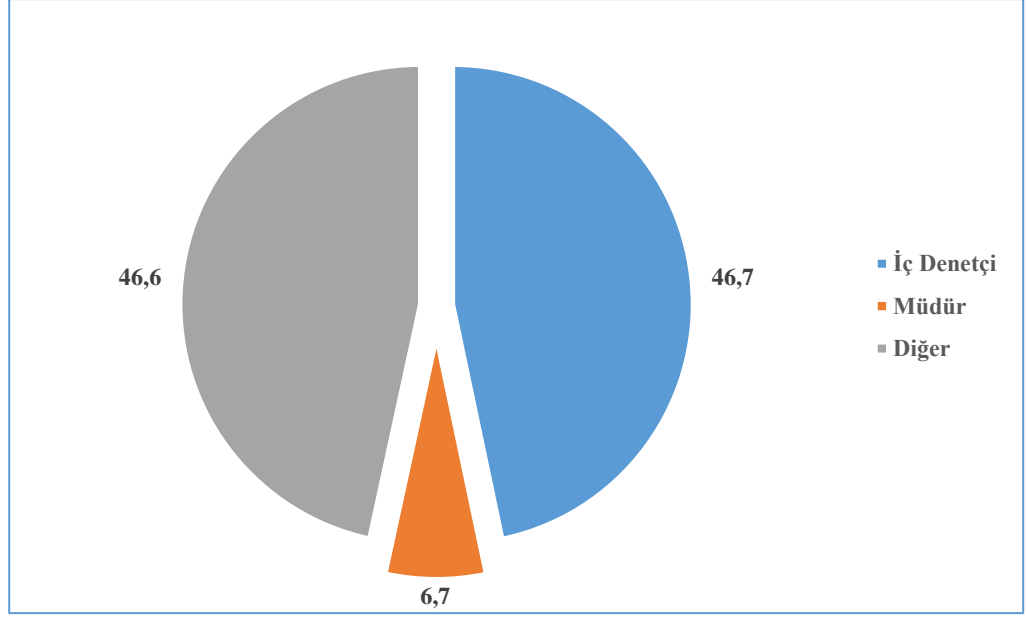
#### 4.4 Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Çalışma yüz yüze anket ve derinlemesine mülakat yöntemiyle 17 kişi ile yapılmıştır. Çalışma verileri IBM SPSS Statistics 23 programına aktararak sonuçlandırılmıştır. Ve anket verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımları verilmiştir.

**Tablo 4-3. Unvan Dağılımı**

Ünvan	%
İç Denetçi	46,7
Müdür	6,7
Mali Hizmetler Birimi	46,6

Çalışmaya katılanların %46,7'si iç denetçi, %6,7'si müdür ve %46,6'sı ise Mali Hizmetler Birimi ünvanlarda çalışmaktadır.



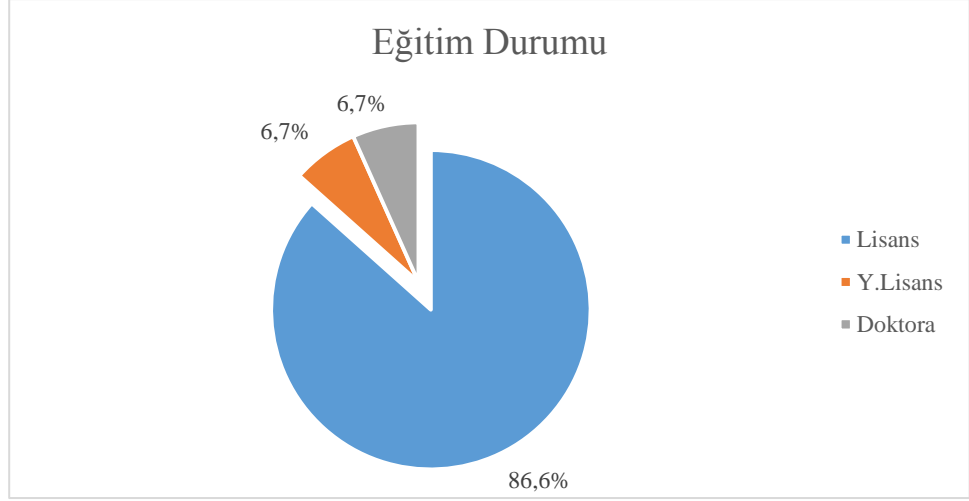
**Şekil 4-1. Unvan Dağılımı**



**Tablo 4-4. Tanımlayıcı İstatistikler**

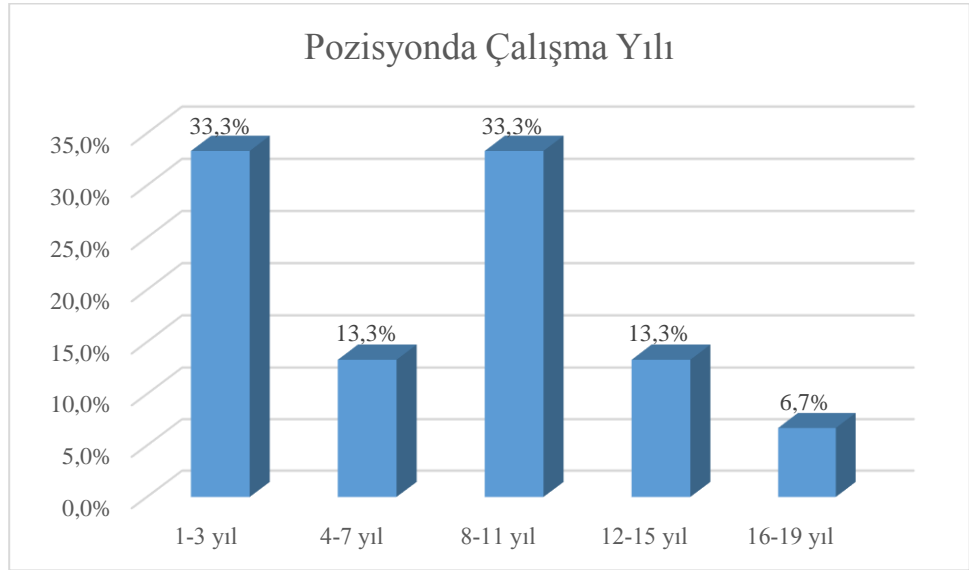
		<b>Mali Hizmetler Birimi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Toplam</b>
Eğitim Durumu	Lisans	100,0%	71,4%	86,7%
	Y.Lisans	0,0%	14,3%	6,7%
	Doktora	0,0%	14,3%	6,7%
Pozisyonda Çalışma Yılı	1-3 yıl	37,5%	28,6%	33,3%
	4-7 yıl	12,5%	14,3%	13,3%
	8-11 yıl	25,0%	42,9%	33,3%
	12-15 yıl	12,5%	14,3%	13,3%
	16-19 yıl	12,5%	0,0%	6,7%
Kurumda Çalışma Yılı	1-3 yıl	12,5%	14,3%	13,3%
	4-7 yıl	25,0%	14,3%	20,0%
	8-11 yıl	37,5%	42,9%	40,0%
	12-15 yıl	0,0%	14,3%	6,7%
	20 yıl ve üstü	25,0%	14,3%	20,0%
Kurum çalışan sayısı	251-500 kişi	25,0%	0,0%	13,3%
	501-1000 kişi	0,0%	28,6%	13,3%
	1000'den fazla	75,0%	71,4%	73,3%
Kurumsal risk yönetimi tanımı	Koruyucu Hekimlik Uygulaması	62,5%	85,7%	73,3%
	Tedavi Edici Hekimlik Uygulaması	25,0%	14,3%	20,0%
	Fikrim yok	12,5%	0,0%	6,7%
Denetim sertifikası var mı?	Hayır	87,5%	0,0%	46,7%
	Evet	12,5%	100,0%	53,3%
Kurumun iç denetim irimi var mı?	Hayır	12,5%	28,6%	20,0%
	Evet	87,5%	71,4%	80,0%
Kurumun iç denetim fonksiyonunu yerine getirdiğini düşünme	Hayır	25,0%	42,9%	33,3%
	Evet	75,0%	57,1%	66,7%

Çalışmaya katılanların %86,6'sı lisans mezunu iken %6,7'si yüksek lisans ve %6,7'si ise doktora mezunudur.



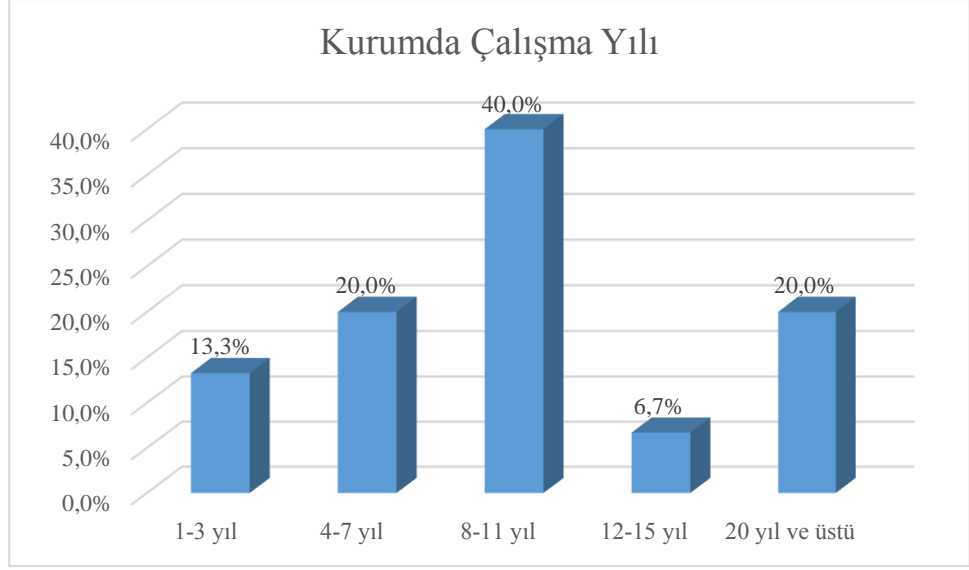
**Şekil 4-2. Eğitim Durumu**

Katılımcıların %33,3'ü Őuanki pozisyonunda 1-3 yıldır çalışmakta iken %13,3'ü 4-7 yıl, %33,3'ü 8-11 yıl, %13,3'ü 12-15 yıl ve %6,7'si ise 16-19 yıldır çalışmaktadır.



**Şekil 4-3. Aynı Pozisyonda alışma Yılı**

Katılımcıların %33,3'ü çalıştığı kurumda 1-3 yıldır çalışmakta iken %20,0'si 4-7 yıl, %40,0'ı 8-11 yıl, %6,7'si 12-15 yıl ve %2,0'si ise 20 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır.



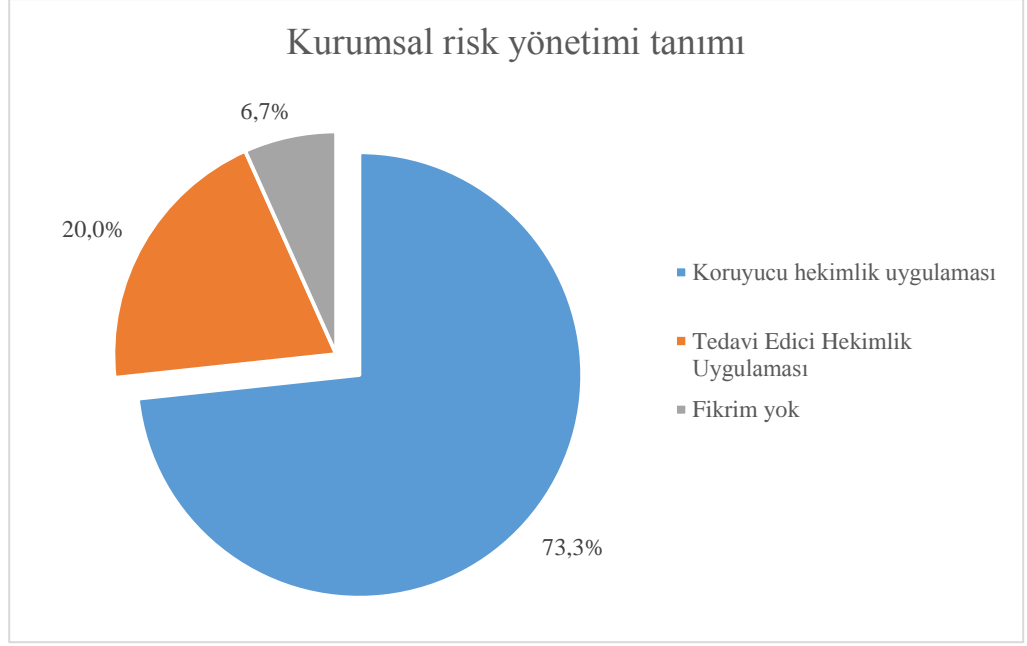
**Şekil 4-4. Kurumda Çalışma Yılı**

Katılımcıların %13,3'ünün çalıştığı kurumdaki çalışan sayısı 251-500 kişi iken %13,3'ünün 501-1000 ve %73,4'ünün ise 1000'den fazladır.



**Şekil 4-5. Kurum Çalışan Sayısı**

Katılımcıların %73,3'ü kurumsal risk yönetimi tanımını koruyucu hekimlik uygulaması olarak belirtmiş iken %20,0'si tedavi edici hekimlik uygulaması olarak %6,7'si ise fikrinin bulunmadığını belirtmiştir.

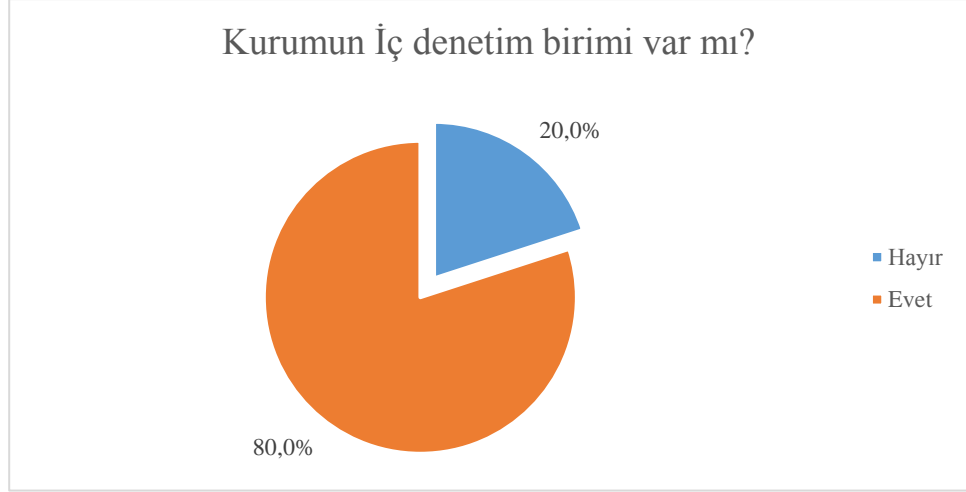


**Şekil 4-6. Kurumsal Risk Yönetim Tanımı**

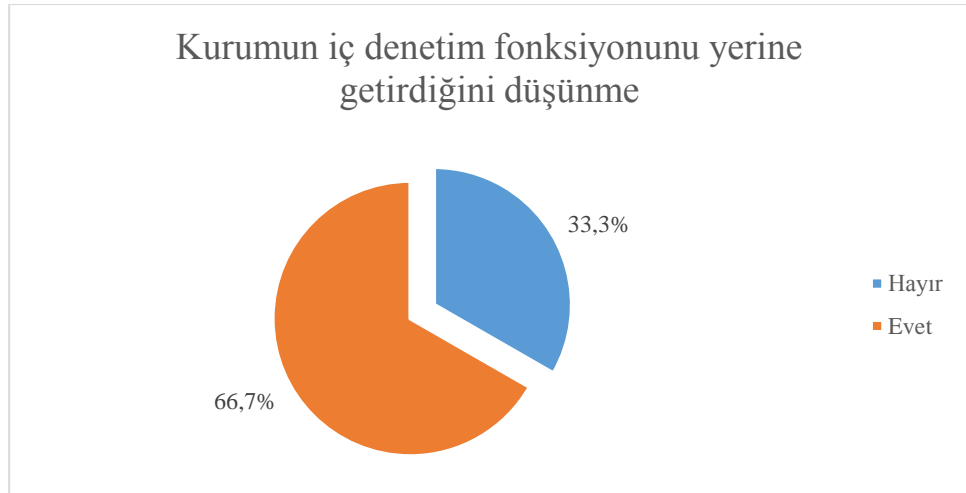
Katılımcıların %53,3'ünün denetim sertifikası bulunmakta, %80,0'inin çalıştığı kurumda iç denetim birimi bulunmakta ve %66,7'si ise kurumun iç denetim fonksiyonunu yerine getirdiğini düşünmektedir.



**Şekil 4-7. Denetim Sertifikalı Personel Sayıları**



**Şekil 4-8. İç Denetim Birimleri olan Kurum Sayısı**

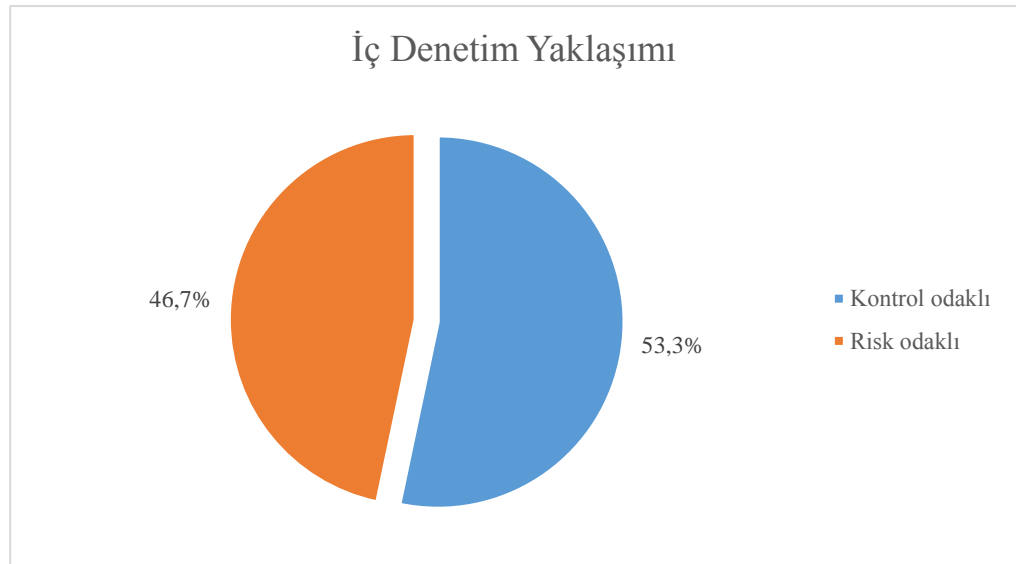


**Şekil 4-9. İç Denetim Fonksiyonu**

**Tablo 4-5. Kurum Denetim Kültürü Tanımı Dağılımı**

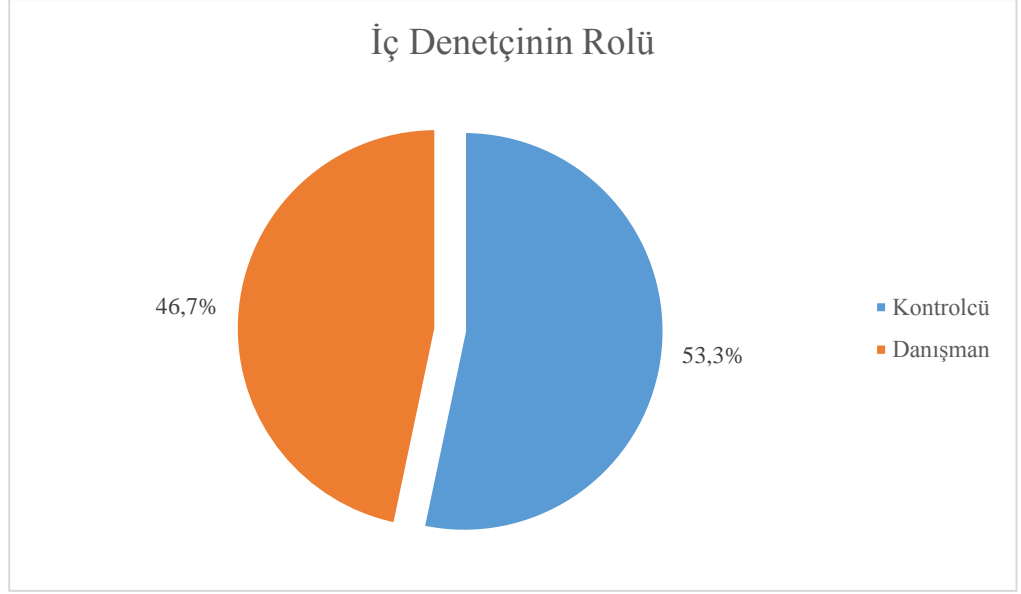
		<b>Mali Hizmetler Birimi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Toplam</b>
İç Denetim Yaklaşımı	Kontrol odaklı	75,0%	28,6%	53,3%
	Risk odaklı	25,0%	71,4%	46,7%
İç Denetçinin Rolü	Kontrolcü	75,0%	28,6%	53,3%
	Danışman	25,0%	71,4%	46,7%
İç Denetçi Nitelikleri	Geleneksel Muhasebe Denetçisi	62,5%	28,6%	46,7%
	Kurumsal Risk Yöneticisi	37,5%	71,4%	53,3%
İç Denetimin Odak Noktası	Geçmiş	75,0%	0,0%	40,0%
	Gelecek	25,0%	100,0%	60,0%

Katılımcıların %53,3'ü iç denetim yaklaşımını kontrol odaklı tanımlamakta iken %46,7'si risk odaklı olarak tanımlamaktadır.



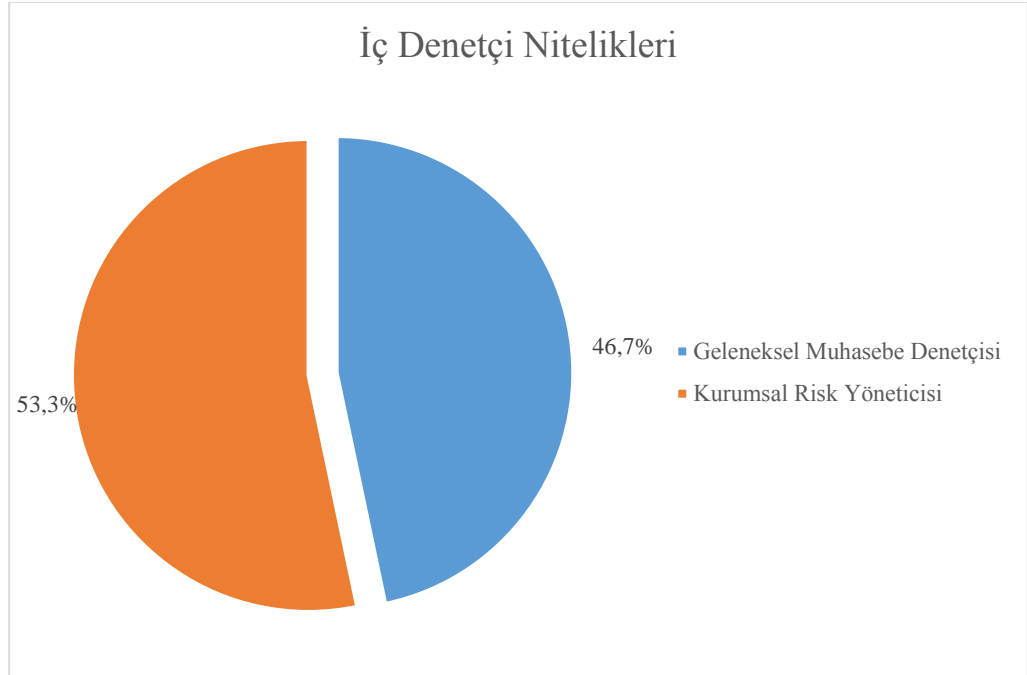
**Şekil 4-10. İç Denetim Yaklaşımı**

Katılımcıların %53,3'ü iç denetim rolünü kontrolcü olarak tanımlamakta iken %46,7'si danışman olarak tanımlamaktadır.



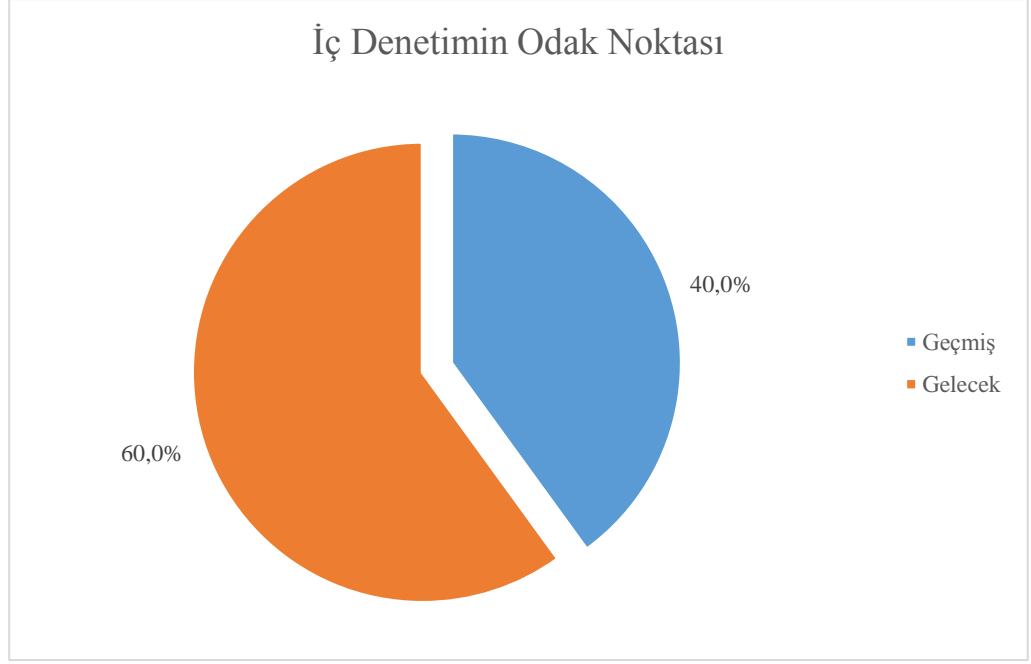
**Şekil 4-11. İç Denetçi Rolü**

Katılımcıların %46,7'si iç denetçi niteliklerini geleneksel muhasebe denetçisi olarak tanımlamakta iken %53,3'ü kurumsal risk yöneticisi olarak tanımlamaktadır.



**Şekil 4-12. İç Denetçi Nitelikleri**

Katılımcıların %40,0'ı iç denetimin odak noktasını geçmiş olarak tanımlamakta iken %60,0'ı gelecek olarak tanımlamaktadır.



**Şekil 4-13. İç Denetçi Odak Noktası**



**Tablo 4-6. İç Denetim Planının Hazırlanmasında Değerlendirmeler**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Karar alıcıların tercih ve talepleri	Çok Mühim	50,0%		28,6%		40,0%	
	Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	25,0%	4,25	42,9%	3,57	33,3%	3,93
	Mühim Değil	0,0%		14,3%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Denetim komisyonunun istek ve beklentileri	Çok Mühim	0,0%		0,0%		0,0%	
	Mühim	50,0%		0,0%		26,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	37,5%	3,25	14,3%	1,86	26,7%	2,60
	Mühim Değil	0,0%		57,1%		26,7%	
	Hiç Mühim Değil	12,5%		28,6%		20,0%	
Dış denetçilerin istek ve beklentileri	Çok Mühim	25,0%		0,0%		13,3%	
	Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	50,0%	3,75	42,9%	2,71	46,7%	3,27
	Mühim Değil	0,0%		42,9%		20,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Bir önceki yıl denetim planı	Çok Mühim	0,0%		0,0%		0,0%	
	Mühim	75,0%		85,7%		80,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	3,63	0,0%	3,71	6,7%	3,67
	Mühim Değil	12,5%		14,3%		13,3%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Risk esaslı denetim yöntemi	Çok Mühim	25,0%		28,6%		26,7%	
	Mühim	25,0%		71,4%		46,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	3,25	0,0%	4,29	0,0%	3,73
	Mühim Değil	50,0%		0,0%		26,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Diğer	Çok Mühim	0,0%		14,3%		6,7%	
	Mühim	50,0%		57,1%		53,3%	
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	2,88	0,0%	3,57	6,7%	3,20
	Mühim Değil	12,5%		28,6%		20,0%	
	Hiç Mühim Değil	25,0%		0,0%		13,3%	

Elde edilen veriler arasında Karar alıcıların tercih ve talepleri %40,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %60,0'tır.

Denetim komisyonunun istek ve beklentileri %20,0 nispetinde hiç mühim olmadığı bulunmuştur. Hiç mühim değil ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %46,7'dir.

Dış denetçilerin istek ve beklentileri %13,3 nispetinde çok etkili bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %33,3'tür.

Bir önceki yıl denetim planı %80,0 nispetinde mühim görülmüştür.

Risk esaslı denetim yöntemi %26,7 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %73,4'tür.

Diğer değerlendirmeler %6,7 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %60,0'tır.

**Tablo 4-7. Kurum İç Denetim Planı Hazırlanırken Dikkate Alınan Riskler**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi	Toplam		
Stratejik riskler	Kesin doğru	37,5%		28,6%		33,3%	
	Olabilir	37,5%		28,6%		33,3%	
	Kararsızım	12,5%	4,00	28,6%	3,71	20,0%	3,87
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Faaliyet riskleri	Kesin doğru	25,0%		28,6%		26,7%	
	Olabilir	62,5%		71,4%		66,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,00	0,0%	4,29	0,0%	4,13
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Finansal riskler	Kesin doğru	12,5%		28,6%		20,0%	
	Olabilir	25,0%		42,9%		33,3%	
	Kararsızım	50,0%	3,38	14,3%	3,86	33,3%	3,60
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Mevzuata uygunluk riski	Kesin doğru	37,5%		28,6%		33,3%	
	Olabilir	50,0%		71,4%		60,0%	
	Kararsızım	0,0%	4,13	0,0%	4,29	0,0%	4,20
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Bilgi teknolojileri riski	Kesin doğru	25,0%		28,6%		26,7%	
	Olabilir	25,0%		42,9%		33,3%	
	Kararsızım	37,5%	3,63	14,3%	3,86	26,7%	3,73
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Saygınlık riski	Kesin doğru	25,0%		28,6%		26,7%	
	Olabilir	50,0%		71,4%		60,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,88	0,0%	4,29	6,7%	4,07
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	

Kurumun iç denetim planı hazırlanırken %93,4 oranıyla en çok faaliyet risklerinin dikkate alındığı konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber

mevzuata uygunluk riski %93,3, saygınlık riski %86,7, stratejik riskler %66,6, finansal riskler %63,3 ve bilgi teknolojileri riski %60,0 oranında kurum içi denetim planı hazırlanırken dikkate alınan risklerdir.

**Tablo 4-8. Belediyenin Yıllık İç Denetim Çalışmalarının Odak Noktası Olan Faaliyetler**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Faaliyet denetimi	Kesin doğru	25,0%		28,6%		26,7%	
	Olabilir	62,5%		28,6%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,00	28,6%	3,71	13,3%	3,87
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Finansal tabloların denetimi	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	62,5%		14,3%		40,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,75	42,9%	2,71	26,7%	3,27
	Olamaz	12,5%		42,9%		26,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Mevzuata uygunluk denetimi	Kesin doğru	62,5%		57,1%		60,0%	
	Olabilir	25,0%		42,9%		33,3%	
	Kararsızım	12,5%	4,50	0,0%	4,57	6,7%	4,53
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri	Kesin doğru	37,5%		42,9%		40,0%	
	Olabilir	37,5%		28,6%		33,3%	
	Kararsızım	12,5%	4,00	28,6%	4,14	20,0%	4,07
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Hata hile ve yolsuzluk araştırmaları	Kesin doğru	12,5%		14,3%		13,3%	
	Olabilir	62,5%		28,6%		46,7%	
	Kararsızım	12,5%	3,75	42,9%	3,43	26,7%	3,60
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal danışmanlık ve kuruma değer katma	Kesin doğru	25,0%		57,1%		40,0%	
	Olabilir	37,5%		42,9%		40,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,63	0,0%	4,57	6,7%	4,07
	Olamaz	25,0%		0,0%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Diğer	Kesin doğru	0,0%		0,0%		0,0%	
	Olabilir	50,0%		28,6%		40,0%	
	Kararsızım	37,5%	3,38	42,9%	2,86	40,0%	3,13
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		14,3%		6,7%	

Belediyenin yıllık iç denetim çalışmalarının odak noktası olan faaliyetlerden %93,3 oranıyla en çok mevzuata uygunluk denetiminin dikkate alındığı konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber kurumsal danışmanlık ve kuruma değer katma %80,0, faaliyet denetimi %73,4, kurumsal risk yönetimi faaliyetleri %73,3,

hata hile ve yolsuzluk araştırmaları %60,0, finansal tabloların denetimi %46,7 ve diğer faaliyetler %40,0 oranında kurumun yıllık iç denetim faaliyetlerinin odak noktası olan faaliyetlerdir.

**Tablo 4-9. Denetim Faaliyetlerinde Risk Yönetim Faaliyetleri Ne Kadar Yer Kaplamaktadır?**

	Mali Hizmetler Birimi	İç Denetçi	Toplam
%0-25	12,5%	71,4%	40,0%
%26-50	50,0%	28,6%	40,0%
%51-75	0,0%	0,0%	0,0%
%76 ve fazla	12,5%	0,0%	6,7%
Hiç	25,0%	0,0%	13,3%

Katılımcıların %40,0'ı denetim çalışmalarında risk yönetim faaliyetlerinin %0-25 oranında yer kapladığını düşünmekte iken %40,0'ı %26-50, %6,7'si %76 ve fazla, %13,3'ü ise hiç yer kaplamadığını düşünmektedir.

**Tablo 4-10. Kurum Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri Etkinliği Değerlendirmesi**

	Mali Hizmetler Birimi	İç Denetçi	Toplam
Çok Tesirli	12,5%	0,0%	6,7%
Tesirli	12,5%	14,3%	13,3%
Ne Tesirli ne de Tesirsiz	25,0%	57,1%	40,0%
Tesirli Değil	37,5%	14,3%	26,7%
Hiç Tesirli Değil	12,5%	14,3%	13,3%

Katılımcıların %6,7'si kurumundaki kurumsal risk yönetim faaliyetleri etkinliğini çok tesirli olarak değerlendirmekte iken %13,3'ü tesirli, %40,0'i ne tesirli ne de tesirsiz, %26,7'si tesirli değil ve %13,3'ü ise hiç tesirli değil olarak değerlendirmektedir.

**Tablo 4-11. Kurumda Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Gereksinimi Varsa, Ortaya Çıkmasındaki Faktörlerin Etki Düzeyi**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Yasal etkenler	Çok Mühim	75,0%		85,7%		80,0%	
	Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,75	0,0%	4,86	0,0%	4,80
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Üst yönetimin talebi	Çok Mühim	62,5%		57,1%		60,0%	
	Mühim	37,5%		28,6%		33,3%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,63	14,3%	4,43	6,7%	4,53
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Dış denetçilerin talebi	Çok Mühim	50,0%		14,3%		33,3%	
	Mühim	37,5%		42,9%		40,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	4,38	28,6%	3,57	20,0%	4,00
	Mühim Değil	0,0%		14,3%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Uluslararası düzenlemelerin etkisi ve uluslararası kurul	Çok Mühim	12,5%		14,3%		13,3%	
	Mühim	12,5%		14,3%		13,3%	
	Ne Mühim Ne de Değil	50,0%	3,13	42,9%	3,14	46,7%	3,13
	Mühim Değil	25,0%		28,6%		26,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal yönetim ilkeleri	Çok Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Mühim	37,5%		0,0%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	3,50	57,1%	3,00	33,3%	3,27
	Mühim Değil	12,5%		28,6%		20,0%	
	Hiç Mühim Değil	12,5%		0,0%		6,7%	
Kuruma ve paydaşlara değer katma ilkesi	Çok Mühim	12,5%		14,3%		13,3%	
	Mühim	62,5%		42,9%		53,3%	
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	3,63	14,3%	3,43	13,3%	3,53
	Mühim Değil	0,0%		28,6%		13,3%	
	Hiç Mühim Değil	12,5%		0,0%		6,7%	
Diğer	Çok Mühim	12,5%		0,0%		6,7%	
	Mühim	37,5%		14,3%		26,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	25,0%	3,13	57,1%	2,71	40,0%	2,93
	Mühim Değil	0,0%		14,3%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	25,0%		14,3%		20,0%	

Kurumda kurumsal risk yönetim sistemi gereksinimi varsa, ortaya çıkmasındaki faktörlerden yasal etkenler %80,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Üst yönetimin talebi %60,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %93,3'tür.

Dış denetçilerin talebi %33,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %73,3'tür.

Uluslararası düzenlemelerin etkisi ve uluslararası kurul %33,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %26,6'dır.

Kurumsal yönetim ilkeleri %20,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %40,0'tır.

Kuruma ve paydaşlara değer katma ilkesi %13,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %66,6'dır.

Kuruma ve paydaşlara değer katma ilkesi %13,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %66,6'dır.

Diğer faktörler %6,7 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %33,4'tür.

**Tablo 4-12. Kurumun Karşı Karşıya Kaldığı Risk Türleri**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Mevzuattan kaynaklanan riskler	Kesin doğru	75,0%		42,9%		60,0%	
	Olabilir	25,0%	4,75	57,1%	4,43	40,0%	4,60
	Kararsızım	0,0%		0,0%		0,0%	
Faaliyet ve hizmet alanından kaynaklanan riskler	Kesin doğru	37,5%		42,9%		40,0%	
	Olabilir	62,5%	4,38	57,1%	4,43	60,0%	4,40
	Kararsızım	0,0%		0,0%		0,0%	
Ekonomi ve finanstan kaynaklanan riskler	Kesin doğru	62,5%		42,9%		53,3%	
	Olabilir	37,5%	4,63	57,1%	4,43	46,7%	4,53
	Kararsızım	0,0%		0,0%		0,0%	
Yönetim faaliyetleri ve kontrolden kaynaklanan riskler	Kesin doğru	37,5%		28,6%		33,3%	
	Olabilir	62,5%	4,38	71,4%	4,29	66,7%	4,33
	Kararsızım	0,0%		0,0%		0,0%	
Personel kaynaklı riskler	Kesin doğru	37,5%		42,9%		40,0%	
	Olabilir	50,0%	4,25	57,1%	4,43	53,3%	4,33
	Kararsızım	12,5%		0,0%		6,7%	
Sosyal-politik değişikliklerden kaynaklanan riskler	Kesin doğru	37,5%		14,3%		26,7%	
	Olabilir	25,0%	4,00	71,4%	4,00	46,7%	4,00
	Kararsızım	37,5%		14,3%		26,7%	
Siyasi müdahaleler kaynaklı riskler	Kesin doğru	25,0%		14,3%		20,0%	
	Olabilir	50,0%		42,9%		46,7%	
	Kararsızım	12,5%	3,75	42,9%	3,71	26,7%	3,73
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	12,5%		0,0%		6,7%	
Ulusal ve uluslararası olaylardan kaynaklanan riskler	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	25,0%		14,3%		20,0%	
	Kararsızım	25,0%	2,88	57,1%	2,86	40,0%	2,87
	Olamaz	12,5%		28,6%		20,0%	
	Kesin Yanlış	25,0%		0,0%		13,3%	
Teknolojik ve teknik değişikliklerden kaynaklanan riskler	Kesin doğru	12,5%		14,3%		13,3%	
	Olabilir	37,5%		57,1%		46,7%	
	Kararsızım	25,0%	3,25	28,6%	3,86	26,7%	3,53
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	12,5%		0,0%		6,7%	
Güvenlik yetersizliği kaynaklı riskler	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	62,5%		100,0%		80,0%	
	Kararsızım	0,0%	3,50	0,0%	4,00	0,0%	3,73
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	12,5%		0,0%		6,7%	
Çevresel değişikliklerden ve doğal olaylardan kaynaklanan riskler	Kesin doğru	25,0%		0,0%		13,3%	
	Olabilir	12,5%		42,9%		26,7%	
	Kararsızım	25,0%	3,00	42,9%	3,29	33,3%	3,13
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	25,0%		0,0%		13,3%	

Risklerden %100,0 oranıyla en çok mevzuattan kaynaklanan risklerin, faaliyet ve hizmet alanından kaynaklanan risklerin, ekonomi ve finanstan kaynaklanan risklerin ve yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklanan risklerin kurumun karşı

karşıya kaldığı riskler olduğu konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber personel kaynaklı riskler %93,3, güvenlik yetersizliği kaynaklı riskler %86,7, sosyal-politik değişikliklerden kaynaklanan riskler %73,4, siyasi müdahaleler kaynaklı riskler %66,7, teknolojik ve teknik değişikliklerden kaynaklanan riskler %60,0, çevresel değişikliklerden ve doğal olaylardan kaynaklanan riskler %40,0 ve ulusal ve uluslararası olaylardan kaynaklanan riskler %26,7 oranında kurumun karşı karşıya kaldığı risklerdir.

**Tablo 4-13. Kurumun Karar Alım Sürecindeki Etkili Olan Riskler**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Stratejik riskler	Kesin doğru	50,0%		14,3%		33,3%	
	Olabilir	37,5%		57,1%		46,7%	
	Kararsızım	12,5%	4,38	28,6%	3,86	20,0%	4,13
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Faaliyet riskleri	Kesin doğru	37,5%		14,3%		26,7%	
	Olabilir	50,0%		71,4%		60,0%	
	Kararsızım	12,5%	4,25	14,3%	4,00	13,3%	4,13
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Finansal riskler	Kesin doğru	50,0%		14,3%		33,3%	
	Olabilir	25,0%		85,7%		53,3%	
	Kararsızım	25,0%	4,25	0,0%	4,14	13,3%	4,20
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Mevzuata uygunluk riskleri	Kesin doğru	87,5%		14,3%		53,3%	
	Olabilir	12,5%		85,7%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,88	0,0%	4,14	0,0%	4,53
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Raporlama riski	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	62,5%		57,1%		60,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,63	42,9%	3,57	26,7%	3,60
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	12,5%		0,0%		6,7%	
Saygınlık riskleri	Kesin doğru	37,5%		28,6%		33,3%	
	Olabilir	37,5%		57,1%		46,7%	
	Kararsızım	25,0%	4,13	14,3%	4,14	20,0%	4,13
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	

Karar alım sürecindeki etkili olan risklerden %100,0 oranıyla en çok mevzuata uygunluk risklerinin kurumun karar alım sürecindeki etkili olduğu konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber faaliyet riskleri %86,7, finansal riskler



%86,6, saygınlık riskleri %80,0, stratejik riskler %80,0 ve raporlama riski %66,7 oranında kurumun karar alım sürecindeki etkili risklerdir.

**Tablo 4-14. Kurumda Alan Ve Proseslerde Risk Değerlendirme Faaliyeti**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Mevzuata uygunluk sürecinde	Kesin doğru	62,5%		28,6%		46,7%	
	Olabilir	37,5%		57,1%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,63	0,0%	4,00	0,0%	4,33
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Stratejik planlama sürecinde	Kesin doğru	50,0%		28,6%		40,0%	
	Olabilir	37,5%		28,6%		33,3%	
	Kararsızım	12,5%	4,38	14,3%	3,57	13,3%	4,00
	Olamaz	0,0%		28,6%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Faaliyet sürecinde	Kesin doğru	50,0%		28,6%		40,0%	
	Olabilir	50,0%		42,9%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,50	14,3%	3,86	6,7%	4,20
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Muhasebe ve finans sürecinde	Kesin doğru	37,5%		28,6%		33,3%	
	Olabilir	50,0%		42,9%		46,7%	
	Kararsızım	12,5%	4,25	14,3%	3,86	13,3%	4,07
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Araştırma ve geliştirme sürecinde	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	37,5%		0,0%		20,0%	
	Kararsızım	37,5%	3,50	71,4%	2,71	53,3%	3,13
	Olamaz	12,5%		28,6%		20,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
İnsan kaynakları alanında	Kesin doğru	0,0%		28,6%		13,3%	
	Olabilir	50,0%		14,3%		33,3%	
	Kararsızım	25,0%	3,25	28,6%	3,43	26,7%	3,33
	Olamaz	25,0%		28,6%		26,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Bilgi sistemleri ve veri güvenliği sürecinde	Kesin doğru	0,0%		28,6%		13,3%	
	Olabilir	75,0%		42,9%		60,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,63	14,3%	3,86	13,3%	3,73
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Diğer	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	37,5%		28,6%		33,3%	
	Kararsızım	37,5%	3,38	42,9%	2,86	40,0%	3,13
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	12,5%		14,3%		13,3%	

Yukarıdaki faaliyetlerden %93,4 oranıyla en çok mevzuata uygunluk proseslerinde kurumda alan ve süreçlerde risk değerlendirme faaliyeti olduğu

konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber faaliyet sürecinde %86,7, muhasebe ve finans sürecinde %80,0, stratejik planlama sürecinde %73,3, bilgi sistemleri ve veri güvenliği sürecinde %73,3, insan kaynakları alanında %46,6, diğer ifadeler %53,4 ve araştırma ve geliştirme sürecinde %26,7 oranında kurumda alan ve süreçlerde risk değerlendirme faaliyetidir.

**Tablo 4-15. Kurumunuzda Risk Belirleme Ve Değerlendirme Faaliyetleri Kim Tarafından Yapılmaktadır?**

	Mali Hizmetler Birimi	İç Denetçi	Toplam
Üst yönetici	50,0%	28,6%	40,0%
Karar alıcı yöneticiler	50,0%	57,1%	53,3%
İç denetim birimi	75,0%	42,9%	60,0%
Teftiş Kurulu	37,5%	0,0%	20,0%
Mali hizmetler birimi	75,0%	28,6%	53,3%
Kurum dışı danışmanlar	12,5%	14,3%	13,3%
Diğer	12,5%	28,6%	20,0%

Katılımcıların %40,0'nin kurumunda risk belirleme ve değerlendirme faaliyetleri üst yönetici yapmakta iken %53,3'ünün kurumunda Karar alıcı yöneticiler, %60,0'nin kurumunda iç denetim birimi, %20,0'sinin kurumunda teftiş kurulu, %53,3'ünün kurumunda mali hizmetler birimi, %13,3'ünün kurumunda kurum dışı danışmanlar ve %20,0'sinin kurumunda ise diğer birimler yapmaktadır.

**Tablo 4-16. İç Denetçilerin Rollerini**

		<b>Mali Hizmetler Birimi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Toplam</b>
Risk yönetim uygulamasının bütün proseslerde aktif katılımcı olma	Şimdiki sorumlulukları	75,0%	0,0%	40,0%
	Gelecekte sorumlu olacaklar	0,0%	28,6%	13,3%
	Sorumlulukları yok	25,0%	71,4%	46,7%
Risk yönetimin belli süreçlerinin bir parçası olarak katılımcı olma	Şimdiki sorumlulukları	62,5%	28,6%	46,7%
	Gelecekte sorumlu olacaklar	12,5%	28,6%	20,0%
	Sorumlulukları yok	25,0%	42,9%	33,3%
Risk yönetim sistemine bağımsız makul güvence sağlama	Şimdiki sorumlulukları	12,5%	28,6%	20,0%
	Gelecekte sorumlu olacaklar	37,5%	42,9%	40,0%
	Sorumlulukları yok	50,0%	28,6%	40,0%
Risk yönetim sistemine yönelik danışmanlık hizmeti sunma	Şimdiki sorumlulukları	50,0%	85,7%	66,7%
	Gelecekte sorumlu olacaklar	25,0%	14,3%	20,0%
	Sorumlulukları yok	25,0%	0,0%	13,3%

Katılımcıların %40,0'ı iç denetçinin rollerinden risk yönetim uygulamasının bütün proseslerde aktif katılımcı olmayı şimdiki sorumlulukları olarak düşünmekte iken %13,3'ü gelecekte sorumlu olacaklarını, %46,7'si ise sorumlulukları olmadığını düşünmektedir.

Katılımcıların %46,7'si iç denetçinin rollerinden risk yönetimin belli süreçlerinin bir parçası olarak katılımcı olmayı şimdiki sorumlulukları olarak düşünmekte iken %20,0'si gelecekte sorumlu olacaklarını, %33,3'ü ise sorumlulukları olmadığını düşünmektedir.

Katılımcıların %20,0'si iç denetçinin rollerinden risk yönetim sistemine bağımsız makul güvence sağlamayı şimdiki sorumlulukları olarak düşünmekte iken %40,0'ı gelecekte sorumlu olacaklarını, %40,0'ı ise sorumlulukları olmadığını düşünmektedir.

Katılımcıların %66,7'si iç denetçinin rollerinden risk yönetim sistemine yönelik danışmanlık hizmeti sunmayı şimdiki sorumlulukları olarak düşünmekte iken %20,0'si gelecekte sorumlu olacaklarını, %13,3'ü ise sorumlulukları olmadığını düşünmektedir.

**Tablo 4-17. Kurumun Riskler Karşısındaki Tutumu**

	<b>Mali Hizmetler Birimi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Toplam</b>
Riskleri yöneten	50,0%	57,1%	53,3%
Riskleri kabullenen, ancak yönetemeyen	25,0%	28,6%	26,7%
Tarafsız	12,5%	14,3%	13,3%
Risk almayan	0,0%	0,0%	0,0%
Riskleri reddeden	12,5%	0,0%	6,7%

Katılımcıların %53,3'ü kurumunun riskler karşısındaki tutumunu riskleri yöneten olarak değerlendirmekte iken %26,7'si riskleri kabullenen, ancak yönetemeyen olarak, %13,3'ü tarafsız olarak ve %6,7'si ise riskleri reddeden olarak değerlendirmektedir.

**Tablo 4-18. KRY Sisteminin, Kurumunuzda Daha Etkin Olması Gerektiğine Yönelik Katılım Düzeyi**

		Mali Hizmetler					
		Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Stratejik planlama	Kesin doğru	100,0%		71,4%		86,7%	
	Olabilir	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kararsızım	0,0%	5,00	0,0%	4,43	0,0%	4,73
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Muhasebe ve finans	Kesin doğru	100,0%		57,1%		80,0%	
	Olabilir	0,0%		28,6%		13,3%	
	Kararsızım	0,0%	5,00	0,0%	4,29	0,0%	4,67
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Proje ve yatırım	Kesin doğru	75,0%		42,9%		60,0%	
	Olabilir	12,5%		42,9%		26,7%	
	Kararsızım	12,5%	4,63	0,0%	4,14	6,7%	4,40
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
İnsan kaynakları	Kesin doğru	62,5%		42,9%		53,3%	
	Olabilir	37,5%		42,9%		40,0%	
	Kararsızım	0,0%	4,63	0,0%	4,14	0,0%	4,40
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
İhale	Kesin doğru	62,5%		57,1%		60,0%	
	Olabilir	37,5%		28,6%		33,3%	
	Kararsızım	0,0%	4,63	0,0%	4,29	0,0%	4,47
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Bilgi sistemleri ve veri saklama	Kesin doğru	50,0%		57,1%		53,3%	
	Olabilir	37,5%		28,6%		33,3%	
	Kararsızım	12,5%	4,38	0,0%	4,29	6,7%	4,33
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Araştırma ve geliştirme	Kesin doğru	50,0%		14,3%		33,3%	
	Olabilir	37,5%		71,4%		53,3%	
	Kararsızım	12,5%	4,38	0,0%	3,86	6,7%	4,13
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	

Yukarıdaki ifadelerden %93,3 oranıyla en çok stratejik planlama, muhasebe ve finans, insan kaynakları ve ihale KRY sisteminin, kurumunuzda daha etkin olması gerektiğine yönelik olduğu konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber proje ve yatırım %86,7, bilgi sistemleri ve veri saklama %86,6 ve araştırma ve geliştirme %86,6 oranında kurumsal risk yönetim sisteminin, kurumunuzda daha etkin olması gerektiğine yönelik olan ifadelerdir.

**Tablo 4-19. Kurumun Faaliyetlerle İlgili Etkinliği**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Kurumsal risk yönetiminde mevzuata uygunluk	Çok Mühim	75,0%		28,6%		53,3%	
	Mühim	25,0%		42,9%		33,3%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,75	28,6%	4,00	13,3%	4,40
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal risk yönetimi stratejik planla ilişkilendirme	Çok Mühim	50,0%		28,6%		40,0%	
	Mühim	50,0%		42,9%		46,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,50	14,3%	3,86	6,7%	4,20
	Mühim Değil	0,0%		14,3%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurum çapında risk farkındalığının sağlanması	Çok Mühim	37,5%		28,6%		33,3%	
	Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	37,5%	4,00	42,9%	3,57	40,0%	3,80
	Mühim Değil	0,0%		14,3%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi	Çok Mühim	50,0%		28,6%		40,0%	
	Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	25,0%	4,25	42,9%	3,57	33,3%	3,93
	Mühim Değil	0,0%		14,3%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal risk yönetiminde yeterli sayıda uzman personel istihdamı	Çok Mühim	37,5%		28,6%		33,3%	
	Mühim	25,0%		28,6%		26,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	25,0%	3,88	28,6%	3,71	26,7%	3,80
	Mühim Değil	12,5%		14,3%		13,3%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Önemli ve acil risklere yönelik erken uyarı sistemi kullanımı	Çok Mühim	25,0%		0,0%		13,3%	
	Mühim	50,0%		14,3%		33,3%	
	Ne Mühim Ne de Değil	25,0%	4,00	85,7%	3,14	53,3%	3,60
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme	Çok Mühim	37,5%		0,0%		20,0%	
	Mühim	37,5%		14,3%		26,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	4,00	85,7%	3,14	46,7%	3,60
	Mühim Değil	12,5%		0,0%		6,7%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	

Kurumun faaliyetlerle ilgili etkinliklerinden kurumsal risk yönetiminde mevzuata uygunluk %53,3 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %86,6'dır.

Kurumsal risk yönetimi stratejik planla ilişkilendirme %40,0 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %86,7'dir.

Kurum çapında risk farkındalığının sağlanması %33,3 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %53,3'tür.

Risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi %33,3 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %60,0'tır.

Kurumsal risk yönetiminde yeterli sayıda uzman personel istihdamı %33,3 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %60,0'tır.

nemli ve acil risklere yönelik erken uyarı sistemi kullanımı %13,3 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %66,6'dır.

Risk ve fırsatların kuruma etkisini lme ve yönetme %20,0 nispetinde çok önemli bulunmuştur. Çok önemli ve önemli seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %46,7'dir.

**Tablo 4-20. KRY İle Belediye Stratejileri Arasında Daha Tesirli Bir Bağlantı Kurulabilmesi İçin İzlenmesi Gereken Yollar**

		Mali		İç Denetçi		Toplam	
		Hizmetler Birimi					
Kurum genelinde kurumsal risk yönetimine güçlü bir bağlılık	Kesin doğru	87,5%		28,6%		60,0%	
	Olabilir	12,5%		57,1%		33,3%	
	Kararsızım	0,0%	4,88	0,0%	4,00	0,0%	4,47
	Olamaz	0,0%		14,3%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Başarılı iş süreçleri ve risk kültürüne yönelik farkındalık	Kesin doğru	75,0%		28,6%		53,3%	
	Olabilir	25,0%		71,4%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,75	0,0%	4,29	0,0%	4,53
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal risk yönetiminde gelecek odaklı bir yaklaşım	Kesin doğru	87,5%		0,0%		46,7%	
	Olabilir	12,5%		100,0%		53,3%	
	Kararsızım	0,0%	4,88	0,0%	4,00	0,0%	4,47
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Üst düzey karar alıcılarda ve risk yöneticilerinde daha çok risk yönetim uzmanlığı	Kesin doğru	87,5%		0,0%		46,7%	
	Olabilir	12,5%		85,7%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	4,88	14,3%	3,86	6,7%	4,40
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Risk yöneticileri süreci kolaylaştırıcı etkide bulunmalı	Kesin doğru	62,5%		28,6%		46,7%	
	Olabilir	37,5%		71,4%		53,3%	
	Kararsızım	0,0%	4,63	0,0%	4,29	0,0%	4,47
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Risk yönetiminin kuruma yönelik desteksel ve değer katıcı işlevinin öneminin farkına varılmalı	Kesin doğru	100,0%		42,9%		73,3%	
	Olabilir	0,0%		57,1%		26,7%	
	Kararsızım	0,0%	5,00	0,0%	4,43	0,0%	4,73
	Olamaz	0,0%		0,0%		0,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Diğer	Kesin doğru	37,5%		14,3%		26,7%	
	Olabilir	37,5%		14,3%		26,7%	
	Kararsızım	12,5%	3,88	42,9%	3,14	26,7%	3,53
	Olamaz	0,0%		28,6%		13,3%	
	Kesin Yanlış	12,5%		0,0%		6,7%	

Yukarıdaki ifadelerden %100,0 oranıyla en çok başarılı iş süreçleri ve risk kültürüne yönelik farkındalık, KRY'de gelecek odaklı bir yaklaşım, risk yöneticileri süreci kolaylaştırıcı etkide bulunmasının, risk yöneticileri süreci kolaylaştırıcı etkide bulunmasının ve risk yönetiminin kuruma yönelik desteksel ve değer katıcı işlevinin öneminin farkına varılmasının kurumsal risk yönetimi ile kurum stratejileri arasında daha etkili bir ilişki kurulabilmesi için atılması gereken adımlar olduğu konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber üst düzey karar alıcılarda ve risk



yöneticilerinde daha çok risk yönetim uzmanlığı %93,4, Kurum genelinde KRY'ye güçlü bir bağlılık %93,3 ve diğer ifadeler %53,4 oranında KRY ile belediye stratejileri arasında daha tesirli bir bağlantı kurulabilmesi için izlenmesi gereken yollardır.

**Tablo 4-21. İfadelerin Belediyenizde Tesirli Bir KRY Uygulamasına Mani Olma Durumunu**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Kurumsal yapı ve kurum kültürü	Kesin doğru	25,0%		28,6%		26,7%	
	Olabilir	50,0%		71,4%		60,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,88	0,0%	4,29	6,7%	4,07
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Kurumsal risk yönetiminin gereksiz bir bürokrasi olduğu algısı	Kesin doğru	25,0%		28,6%		26,7%	
	Olabilir	37,5%		42,9%		40,0%	
	Kararsızım	0,0%	3,50	28,6%	4,00	13,3%	3,73
	Olamaz	37,5%		0,0%		20,0%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Sistemin kuruma değer kattığı algısındaki eksiklik	Kesin doğru	25,0%		42,9%		33,3%	
	Olabilir	50,0%		42,9%		46,7%	
	Kararsızım	0,0%	3,75	14,3%	4,29	6,7%	4,00
	Olamaz	25,0%		0,0%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Yetersiz kaynak ve teknoloji	Kesin doğru	25,0%		0,0%		13,3%	
	Olabilir	12,5%		71,4%		40,0%	
	Kararsızım	50,0%	3,50	28,6%	3,71	40,0%	3,60
	Olamaz	12,5%		0,0%		6,7%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Yetkin ve becerikli personel eksikliği	Kesin doğru	25,0%		0,0%		13,3%	
	Olabilir	37,5%		85,7%		60,0%	
	Kararsızım	12,5%	3,63	14,3%	3,86	13,3%	3,73
	Olamaz	25,0%		0,0%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Veri yetersizliği ve veriye ulaşmadaki sorunlar	Kesin doğru	25,0%		0,0%		13,3%	
	Olabilir	37,5%		57,1%		46,7%	
	Kararsızım	25,0%	3,75	28,6%	3,43	26,7%	3,60
	Olamaz	12,5%		14,3%		13,3%	
	Kesin Yanlış	0,0%		0,0%		0,0%	
Diğer	Kesin doğru	12,5%		0,0%		6,7%	
	Olabilir	37,5%		14,3%		26,7%	
	Kararsızım	25,0%	3,13	57,1%	2,86	40,0%	3,00
	Olamaz	0,0%		28,6%		13,3%	
	Kesin Yanlış	25,0%		0,0%		13,3%	

İfadelerden %86,7 oranıyla en çok kurumsal yapı ve kurum kültürünün kurumda etkili bir kurumsal risk yönetim uygulamasına engel olduğu konusunda katılımcılar hem fikirdir. Bununla beraber sistemin kuruma değer kattığı algısındaki

eksiklik %80,0, yetkin ve becerikli personel eksikliği %73,3, kurumsal risk yönetiminin gereksiz bir bürokrasi olduğu algısı %66,7, veri yetersizliği ve veriye ulaşmadaki sorunlar %60,0, yetersiz kaynak ve teknoloji %53,3 ve diğer ifadeler %33,4 oranında belediyenizde tesirli bir kurumsal risk yönetim uygulamasına mani olan ifadelerdir.

**Tablo 4-22. Belediyenizde Başarılı Ve Etkili Bir KRY Uygulamasında Etmelerin Önemlilik Derecesi**

		Mali Hizmetler Birimi		İç Denetçi		Toplam	
Üst düzey karar alıcıların desteği	Çok Mühim	100,0%		100,0%		100,0%	
	Mühim	0,0%		0,0%		0,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	5,00	0,0%	5,00	0,0%	5,00
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Hedeflerin net bir biçimde tanımlanması ve iletişimin geliştirilmesi	Çok Mühim	62,5%		42,9%		53,3%	
	Mühim	37,5%		57,1%		46,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,63	0,0%	4,43	0,0%	4,53
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Kontrol ve riske karşı kurum kültürü ve davranışı oluşturulması	Çok Mühim	62,5%		57,1%		60,0%	
	Mühim	37,5%		42,9%		40,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,63	0,0%	4,57	0,0%	4,60
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Proseslerin ve sorumluların sorumluluklarının net bir biçimde belirlenmesi	Çok Mühim	75,0%		85,7%		80,0%	
	Mühim	25,0%		14,3%		20,0%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,75	0,0%	4,86	0,0%	4,80
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
Yasal bir risk değerlendirme örneklem geliştirilmesi	Çok Mühim	50,0%		57,1%		53,3%	
	Mühim	50,0%		42,9%		46,7%	
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,50	0,0%	4,57	0,0%	4,53
	Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	
	Hiç Mühim Değil	0,0%		0,0%		0,0%	

Belediyenizde başarılı ve tesirli bir kurumsal risk yönetimi uygulamasında Üst düzey karar alıcıların desteği %100,0 nispetinde çok mühim görülmüştür.

Hedeflerin net bir biçimde tanımlanması ve iletişimin geliştirilmesi %53,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Kontrol ve riske karşı kurum kültürü ve davranışı oluşturulması %60,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Proseslerin ve sorumluların sorumluluklarının net bir biçimde belirlenmesi %80,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Yasal bir risk değerlendirme örneklem geliştirilmesi %53,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

**Tablo 4-23. KRY Sisteminin Belediyenizde Söylemlerin Ulaşma Başarısını Artırmadaki Etki Düzeyi**

		Mali Hizmetler Birimi	İç Denetçi	Toplam			
Risklerin yönetilebilmesi için karar alıcılar tarafından sistemli bir şekilde geliştirilmesi	Çok Mühim	75,0%	57,1%	66,7%			
	Mühim	12,5%	42,9%	26,7%			
	Ne Mühim Ne de Değil	12,5%	4,63	0,0%	4,57	6,7%	4,60
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
Denetim planını oluşturulması sırasında önemli konuların belirlenmesinde	Çok Mühim	25,0%	28,6%	26,7%			
	Mühim	75,0%	71,4%	73,3%			
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,25	0,0%	4,29	0,0%	4,27
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
Risk odaklı performans yönetimi ve risk kültürünün kuruma uyarlanması	Çok Mühim	37,5%	42,9%	40,0%			
	Mühim	62,5%	42,9%	53,3%			
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,38	14,3%	4,29	6,7%	4,33
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
Yasal düzenlemelere uyum sağlanmasında	Çok Mühim	62,5%	42,9%	53,3%			
	Mühim	37,5%	57,1%	46,7%			
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,63	0,0%	4,43	0,0%	4,53
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
Yönetimin daha doğru kararlar almasını sağlamada	Çok Mühim	62,5%	57,1%	60,0%			
	Mühim	37,5%	42,9%	40,0%			
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,63	0,0%	4,57	0,0%	4,60
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
Kaynakların çok etkili bir biçimde yönetilmesi, kaynak verimliliğinin maksimize edilmesi ve yolsuzlukların önlenmesinde	Çok Mühim	75,0%	71,4%	73,3%			
	Mühim	25,0%	28,6%	26,7%			
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,75	0,0%	4,71	0,0%	4,73
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
Kurum saygınlığının korunması ve artırılmasında	Çok Mühim	62,5%	71,4%	66,7%			
	Mühim	37,5%	28,6%	33,3%			
	Ne Mühim Ne de Değil	0,0%	4,63	0,0%	4,71	0,0%	4,67
	Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			
	Hiç Mühim Değil	0,0%	0,0%	0,0%			

Kurumsal risk yönetim sisteminin kurumun ifadelere ulaşma başarısını artırmada risklerin yönetilebilmesi için karar alıcılar tarafından sistemli bir şekilde geliştirilmesi %66,7 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %93,4'dür.

Denetim planını oluşturulması sırasında önemli konuların belirlenmesinde %26,7 nispetinde çok Mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Risk odaklı performans yönetimi ve risk kültürünün kuruma uyarlanması %40,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %93,3'tür.

Yasal düzenlemelere uyum sağlanması %53,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Yönetimin daha doğru kararlar almasını sağlama %60,0 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Kaynakların çok etkili bir biçimde yönetilmesi, kaynak verimliliğinin maksimize edilmesi ve yolsuzlukların önlenmesinde %83,3 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

Kurum saygınlığının korunması ve artırılması %66,7 nispetinde çok mühim bulunmuştur. Çok mühim ve mühim seçeneğini tercih edenlerin oranı ise %100,0'dür.

**Tablo 4-24. Bundan Sonraki Süreç İçerisinde Kurumda KRY Sisteminin Geliştirilmesi İçin Üstlenilmesi Gereken Sorumluluklar**

	<b>Mali Hizmetler Birimi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Toplam</b>
Stratejik maksatla daha sıkı bir ahenk	100,0%	100,0%	100,0%
Kurumsal yönetim	100,0%	57,1%	80,0%
Proseslerin iyileştirilmesi ve özişler	75,0%	71,4%	73,3%
Finans ve Risk süreçlerinin daha iyi uyumu	87,5%	85,7%	86,7%
Performans yönetimi tatbik etmek	62,5%	100,0%	80,0%
Bilgi teknolojileri altyapısının kurulması ve iyileştirilmesi	50,0%	71,4%	60,0%
Kurumun risk yönetimi konusunda uzman personel	87,5%	71,4%	80,0%
Daha çok kaynak ve zaman tahsis etmek	75,0%	42,9%	60,0%
Raporlama prosesinin iyileştirilmesi	75,0%	71,4%	73,3%
Diğer	12,5%	14,3%	13,3%

Katılımcıların hepsi bundan sonraki süreç içinde kurumsal risk yönetim sisteminin geliştirilmesi için stratejik planla daha sıkı bir entegrasyonun alınması gereken bir sorumluluk olduğunu düşünmekte iken %80,'i kurumsal yönetim, %73,3'ü Proseslerin iyileştirilmesi ve özişlerin, %86,7'si Finans ve Risk süreçlerinin daha iyi uyumu, %80,0'i Performans yönetimi tatbik edilmesi, %60,0'ı Bilgi teknolojileri altyapısının kurulması ve iyileştirilmesi, %80,0'i Kurumun risk yönetimi konusunda uzman personelin, %60,0'ı Daha çok kaynak ve zaman tahsis etmesi, %73,3'ü Raporlama prosesinin iyileştirilmesinin ve %13,3'ü ise diğer sorumlulukların üstlenilmesi gerektiğini düşünmektedir.

## 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde son zamanlarda kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşa sunduğu hizmetlerin kalitesinin ve hızının artması, kaynakların etkililik, ekonomiklik ve verimlilik kavramlarını ön planda tutacak bir şekilde kullanılmasının yanında kamu yöneticilerinin kamuoyuna hesap vermesi yönündeki talepler gittikçe artmaktadır. Bu yöndeki talepler kamu kurumlarının her alanında reformlar yapılmasına neden olmuştur. Bu kapsamda ülkemizde kamu finansal yönetim ve kontrol alanında yaşanan ilk önemli dönüşüm 5018 sayılı KMYK Kanunun yürürlüğe girmiş olmasıdır. Kanunla birlikte kamu kurum ve kuruluşların kaynaklarını daha etkili, ekonomik ve verimli kullanması, hesap verebilirlik ve en önemlisi şeffaflık kavramları çerçevesinde iyi yönetim ilkeleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu kanun ile iç denetim *“kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti”* şeklinde tanımlanmıştır.

İç denetim sisteminin ne olduğunun kavranması ve benimsenmesi, risk yönetim sistemiyle aralarındaki ilişkinin gösterilmesiyle daha kolay sağlanacaktır. Bu çerçevede risk yönetimi kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. İç denetim sistemi, iç kontrol ve risk yönetim süreçlerinin etkinliğini objektif bir biçimde özgür ve tarafsız bir çerçevede değerlendirerek üst yönetime güvence sunmakla birlikte sistemlere ilişkin danışmanlık ve güvence hizmeti vermektedir. İç denetçilerin görev ve sorumluluklarının kapsamının belirlenmesi kurumsal risk yönetim sistemi kapsamında anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Kurumsal risk yönetimi, yönetişimin ana öğelerinden biridir ve risk yönetimini oluşturmak ve yürütmek kurum yönetiminin sorumluluğundadır.

Kurumsal risk yönetimi, kurum stratejilerinin ortaya konulmasıyla birlikte kurum hedeflerine ulaşmasında makul güvence veren bir sistem olmasının yanında bu hedeflere ulaşmadaki etkili bir yönetim modelidir. Kurumsal risk yönetim sistemi, kurumun başarısız sonuçlarına odaklanmaktan ziyade, gelecekte başarısız sonuçların ortaya çıkmasına sebep olacak nedenlere odaklanmasını ve yönetmesini sağlamaktadır. Kurumsal risk yönetimi; geleneksel risk yönetiminin uyguladığı riskleri olumsuz olarak algılamak yerine riskleri yönetebilir ve işletme için artı bir

değere dönüştürebilir. KRY, kurum hedeflerine ulaşmak için riskleri tanımlayarak nasıl tutumlar uygulanabileceğini belirler ve gözden kaçırılan fırsatların farkına varılmasına olanak sağlar. Bu kapsamda sadece finansal tabloların kontrolü ve uygunluk hedefleri ile değil aynı zamanda kurumun itibarı, stratejik çalışmaları ve bütün kurum etkinlikleriyle ilgili bütüncül bir yaklaşımla hizmet verir.

Fakat değişimlerle beraber kamu kurumlarında bazı dirençlerin yaşanması da olağandır. Bu çalışma ile kamuda bu konuda bazı dirençlerin olduğu anlaşılmıştır. Yerel belediyelerde de özellikle köklü organizasyon yapısına sahip olan, bu nedenle de muhafazakâr bakış açıları oluşmuş ve geçmişten kalan kurum kültürüyle birlikte bu değişimin daha zor olduğu görülmüştür. Bunun düzeltilmesi ise kurumsal değişim ve dönüşüm, mevzuat düzenlemeleri, çalışanlarının bakış açıları, yeteneklerinin ve kurum kültürünün değişimiyle mümkün olabilecektir. Gelecekte olabilecek sıkıntılara karşı tedbir alma düzeni olarak ifade edebileceğimiz kurumsal risk yönetimi sisteminin kamu kurumlarında aktif olarak uygulanabilmesi, kurumların en üst amirinden en alt kadrodaki personeline varıncaya kadar herkesin sistemin gerekliliğinin bilincinde olması ve etkin bir şekilde sürece dâhil edilmesi ile mümkün olacaktır. Ancak bununla birlikte ihtiyaç duyulan eğitim, yazılım, donanım ve benzeri gereksinimlerin karşılanmaması durumunda sistem tökezlemek durumunda kalacaktır. Ayrıca kurumsal risk yönetiminin kamu kurumlarında hayata geçirilme başarısı; iç denetçilerin bu konudaki bilgi birikimlerinin yanında uygun şekilde verecekleri danışmanlık ve güvence hizmetlerinin kalitesi ile doğru orantılıdır.

Bu çalışma ile iç denetim ve kurumsal risk yönetimiyle alakalı en belirgin sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz;

- Yerel belediyelerde iç denetim çalışmaları üst yönetimin istemesi durumunda aktif yapılmaktadır.
- Yerel belediyelerde iç denetim biriminin aktif olmasında ve denetim planının hazırlanmasında üst yönetimin konuya bakış açısı etkindir.

- Mevzuat gereği iç denetim birimleri birçok yerel yönetimde kurulmuştur ancak aktif olması iç denetçilerin istekli olmasının yanında üst yönetimin de istekli olmasına bağlıdır.
- İç denetim faaliyetlerinin daha çok mevzuata ve yasalara uygunluk denetimi şeklinde yapıldığı görülmüştür.
- Yerel yönetimlerde çalışanlarla yapılan mülakatlarda personelde geleneksel iç denetim kültürünün hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sisteminin ortaya çıkmasında yasal mevzuatların daha etkin olduğu görülmüştür.

Yerel yönetimlerinde iç denetim yapısının kurumsal risk yönetimi vizyonuna olan etkisini görmek amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz;

- Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sistemine yönelik bazı yerel yönetimlerde uygulamalar yapılarak ve sistemin olumlu yanları gösterilerek diğer kurumlarda da bu sistemin kurulum ve uygulanma süreci kolaylaştırılabilir.
- Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sisteminin uygulanmasıyla sağlanan katkılar tespit edilerek; kurum çalışanlarında özellikle üst yöneticilerde olmak üzere farkındalık oluşturulmalıdır.
- Kurumsal risk yönetimi odaklı iç denetim sistemi, kanuni mecburiyet olduğundan değil farkındalığın olduğu bir bilinç düzeyiyle gerçekleştirilebilecek yararlar dikkate alınarak uygulanmalıdır. .
- İç denetçilerin yürütecekleri danışmanlık faaliyetlerinde özellikle Kurumsal risk yönetim süreçlerinin geliştirilmesi konusuna ağırlık verilmelidir.
- Kurum bünyesinde iç denetim birimi işlevleri ve oluşturacakları katma değerler hususunda farkındalık oluşturulmalıdır.



## 6 KAYNAKÇA

- Akçakanat, Özen. 2012. *Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Yönetim Süreci*. 7, 2012, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 4, s. 30-46.
- Akçay, Gürkan. 2011. *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü Ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler*. 2011, Denetişim, s. 41.
- Aksoy, Tamer. 2002. *Tüm Yönleriyle Denetim*. Yetkin Yayınları,
- Akyürek, Beste. 2006. *Bankacılık Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Sistemi*. Ankara : Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Anderson, Urton. 2003. *Assurance and Consulting Services Research Opportunities in Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, s. 97-113.
- Andrew D. Bailey Jr., Audrey A. Gramling ve Sridhar Ramamoorti. 2003.. *Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects*. Research Opportunities in Internal Auditing. Florida : The Institute of Internal Auditors, s. s.3-7.
- Arslan, Mehmet Cemil. 2013. *İç Denetim Ve Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul : yazarı bilinmiyor., Doktora Tezi.
- Atagan, Aysun. 2016. *Kurumsal Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Risk Odaklı İç Denetim Ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi.
- Ataman, Başak . 2010. *Türkiye’de Kamu Denetimi*. 87, 2010, Maliye Finans Yazıları, Cilt 24.
- Ballou , Brian ve Heitger, Dan L. . 2005. *Building-Block Approach for Implementing COSO’s Enterprise Risk Management–Integrated Framework*. Management Accounting Quarterly, Cilt 6, s. 6.
- Başpınar, Ahmet. 2005. Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarına Bir Bakış. *Maliye Dergisi*. 148, s. 35-62.
- Batal, Salih. 2010. *Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişim Kavramı Ve Türkiye’de Yerel Yönetimler Alanındaki Uygulama Örnekleri*. Ocak 2010, Mevzuat Dergisi.

- Bayer, Ertuğrul. *Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. ısparta : Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003. s. 87, Doktora Tezi.
- Candoğan, Mehmet Ali ve Altan, Mikail. 2014. *Basel Kriterleri Çerçevesinde Operasyonel Risk Ölçüm Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Örnek Bir Uygulama*. 31, 2014, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 265-276.
- Ceyhan , İsmail Fatih. 2010. *İç Denetim ve Kurumsallaşma*. Kırıkkale : Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- COSO. 2004. *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*.
- COSO. 2004. *Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework Executive Summary Framework*.
- Çelikay, Duygu Şengül. 2012. *Türkiye’de İç Denetimin Kamu ve Özel Sektör Uygulamaları Açısından Karşılaştırılması ve Bir Araştırma*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇSGB. 2013. *İç Kontrol Kurumsal Risk Yönetim Rehberi*. Ankara : ÇSGB,
- Demireli, Erhan. 2007. *Finansal Yatırım Kararlarında Risk Unsuru Ve Riske Maruz Değer*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9.
- Dinç, Engin ve Kara, Mümine. 2012. *Etik İlkeler ve Raporlama Zamanlılığının Risk Odaklı İç Denetimin Başarısına Etkisi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 241.
- Erdoğan, Murat. 2002. *Muhasebe, Denetim ve Bağımsız Denetimin Gerekliği*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002, Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Gegin, Eren . 2007. *Merkez Bankalarında İç Denetim Uygulamaları: Örnek Bir İç Denetim Modeli Önerisi*. basım yeri bilinmiyor : Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Griffiths, Phil . 2005. *Risk-Based Auditing, Gower Publishing Limited*.

- Güneri, Mustafa . 2015. *Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde Belediyelerde İç Denetim*.
- Güredin, Ersin. 2014. *Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler*. İstanbul : Türkmen Kitabevi,
- Halıcı, İbrahim ve Ergün, Erdoğan. 2012. Belediyelerin İdari ve Mali Denetimi. *Denetim Dergisi*. s. 25-33.
- İbiş, Cemal ve Çatıkkaş, Özgür. 2012. *İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış*. 85, Nisan- Haziran 2012, Sayıştay Dergisi, s. 95 – 121.
- İç Denetçilerin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik.
- İşgüden, Burcu. 2012. *Bilgi Teknolojilerinin İç Denetimde Yarattığı Değişimler ve İç Denetim Birimlerinin Değişimleri Değerlendirmesine Yönelik İMKB-100 İşletmelerinde Bir Uygulama*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi. *Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi*. T.C. Maliye Bakanlığı.
- Kara, Mümine . 2011. *İç Denetimde Risk Odaklı Yaklaşımın Başarısını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Model: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Örneği*. basım yeri bilinmiyor : Karadeniz Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- KAVUT, Lerzan, TAŞ, Oktay ve ŞAVLI, Tuba. *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim* . İSTANBUL : İSMMMMO Yayın.
- Kır, Hüseyin. 2010. *Stratejik Denetim Ve Denetimde Risk Odaklılık*. 4, 2010, Denetişim.
- Kızılboğa, R. (2012). Kurumsal Risk Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi için Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kızılboğa, Rüveyda. 2012. *Risk Management And Risk Management Models In Country Applications* . 7, November 2012, Journal of Academic Researches and Studies.
- Kishalı, Yunus ve Pehlivanlı, Davut. 2016. *Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması*. 30, 2016, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s. 75-87 .
- Kurnaz , Niyazi ve etinoğlu, Tansel. 2010. *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*. basım yeri bilinmiyor : Umuttepe Yayınları, s. 79.
-  zdemir , Eren. 2015. *Kamu Sektöründe İ enetim: Genel Bütçe Kapsamındaki İdarelere Yönelik Bir Araştırma* . Konya. Yüksek Lisans Tezi.
- Özkardeş, Levent. 2017. *Kurumsal Firmaların İç Kontrol, İç Denetim ve Riske Yaklaşımları*. Journal of Yasar University, Cilt 12/47, s. 192-201.
- Özkardeş, Levent. 2017. Kurumsal Firmaların İç Kontrol, İç Denetim ve Riske Yaklaşımları. *dergipark.gov.tr*. 2017.
- Pehlivanlı, D. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İ Denetim ve Türkiye Uygulamaları. Doktora Tezi. Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ramamoorti, Sridhar . 2003. *Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects', Research Opportunities in Internal Auditing..* 2003, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, s. 14-15.
- Reding, Kurt R, Sobel, Paul J ve Anderson, Urton L. 2007. *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*. USA : Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2007.
- Reiserv, Joseph. 2017. *Muhasebe Denetimi Tarihçesi*. [d .] Hasan Erdinç. OCAK 2017, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, s. 197.
- Selahattin ve elik, Asım. 2015. *Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Koç, 2, 2015, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 16.
- Selçuk, Göksu. 2017. *Bankacılık Sektöründe Muhasebe ve Bağımsız Denetim Uygulamaları Sektörde Karşılaşılan Riskler ve Alınan  nlemler ve 2001-2016*

*Yılları Arasında Tmsf'ye Devr Olan Bankaların İncelenmesi*, Başent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017. Yüksek Lisans Tezi.

Serçemeli, Murat ve Orhan, Suphi. 2016. *Sürekli Denetim Ve Denetimin Geleceğine Bakış Üzerine Bist-100 Şirketlerinde Bir Araştırma*. 101, Nisan - Haziran 2016, Sayıştay Dergisi .

Sezal, Levent. 2006. *Banka İşletmelerinde Etkin bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri/ Ticari Bir Bankanın Uygulamaları Üzerine İncelemeler*. Adana : Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Spraakman, Gary. 2001. *Internal audit at the historical Hudson's bay company: A challenge to accepted history*. Accounting Historians Journal, s. 19-41.

Sungurtekin, Pınar. 2008. *Aile İirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*. basım yeri bilinmiyor : Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008. s. s. 60, Yüksek Lisans Tezi.

Şen, Ercan ve Al, Hamza. 2007. *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. basım yeri bilinmiyor : Bilimadamı Yayınları, 2007.

Thomas, M. 2007. *The Seven-step Process to Risk-based Auditing*. FSA Times. Florida : IIA, 2007. s. 1-6.

Toksöz, Fikret. 2018. *Yönetişimin Tarihi Gelişimi*. Argüden Akademi. *Yerel Yönetimler Ve İyi Yönetişim*. İstanbul : Argüden Akademi, 2018.

Türedi, Hasan , Ala, Tolga ve Tepegöz, Şükrü Mete. 2018. *Uluslararası Denetim Standartları Açısından Kurumsal Yönetim Sürecinin Değerlendirilmesi*. nisan 2018, Muhasebe Ve Finansman Dergisi.

Türedi, Hasan, Zor, Ümmügülsüm ve Gürbüz, Filiz. 2015. *Risk Odaklı İç Denetim*. 66, 2015, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s. 1-20.

TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu. 2006. *Kurumsal Risk Yönetimi*. İstanbul : TÜSİAD, 2006. kurum raporu.

Uluslar Arası İç Denetçiler Enstitüsü. 2009. *İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol*. 2009. IIA Pozisyon Raporu.

Uyar, Süleyman. 2010. *UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi*. 2, 2010, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2, s. 16.

Uysal, Maşuk Cahit. 2017. *Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi Ve Risk Odaklı İç Denetim*. 2017. Doktora Tezi.

Yılmaz, Erdal, Yıldırım, Suat ve Bahar, Hüseyin Hüsnü. 2015. *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Mesleki Etik Algısı: Samsun Örneği*. 2015, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s. 32.

<http://www.idkk.gov.tr>

<https://www.tide.org.tr>

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>

<http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Duyurular/Dolu-BosKadroSayisi.pdf>

## 7 ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Beyhan 29 Ekim 1986 da Malatya'da doğdu. 2004 yılında Gaziosmanpaşa Anadolu Lisesinden mezun oldu. 2012 yılında Kocaeli Üniversitesi'nde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi iktisat lisansını tamamladı. Eğitim hayatı boyunca üniversite kulüpleri başta olmak üzere birçok sivil toplum kuruluşunda gönüllü aktivitelere katıldı veya organizasyonunu yönetti. Lisans eğitiminden sonra ticari girişimde bulunarak iş hayatına katıldı.