

**YAPISAL RİSK VE KONTROL RİSKİ  
DEĞERLENDİRMELERİNİN DENETİM SÜRECİNE  
KATKILARININ BANKACILIK VE REEL SEKTÖR  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**SEDA KARAMAN**

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ**

**2019**

**YAPISAL RİSK VE KONTROL RİSKİ  
DEĞERLENDİRMELERİNİN DENETİM SÜRECİNE  
KATKILARININ BANKACILIK VE REEL SEKTÖR  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**SEDA KARAMAN**

Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Yüksek  
Lisans Programı, 2019

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

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ**

2019

İŞIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YAPISAL RİSK VE KONTROL RİSKİ DEĞERLENDİRMELERİNİN DENETİM  
SÜRECİNE KATKILARININ BANKACILIK VE REEL SEKTÖR AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

SEDA KARAMAN

ONAYLAYANLAR:

Prof. Dr. Saygın Eyüpgiller

Işık Üniversitesi

(Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Dilek Teker

Işık Üniversitesi

Doç. Dr. Halil Emre Akbaş

Yıldız Teknik Üniversitesi

ONAY TARİHİ: 22/05/2019

# **YAPISAL RİSK VE KONTROL RİSKİ DEĞERLENDİRMELERİNİN DENETİM SÜRECİNE KATKILARININ BANKACILIK VE REEL SEKTÖR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

## **ÖZET**

Ekonomik hayatın önemli unsurları olan şirketler ve bankalar her gün gerçekleştirdikleri faaliyetler sırasında pek çok risk ile karşılaşmakta ve gelişen ekonomik ortamda bu risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi her gün daha fazla önem kazanmaktadır.

Risk Yönetimi sürecinin önemli bir parçası olan yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri, şirket yönetimlerine risklerini önceden tespit ederek bu riskleri önlemeye yönelik aksiyonları alma imkânı sağlamakta, firmanın maddi ve manevi zarara uğramasını engellemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; yapısal risk (içsel risk) ve kontrol riski (artık risk) değerlendirmelerinin denetimin etkinliğini artırdığı tezini savunmaktır.

Denetim öncesi gerçekleştirilen yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin denetim evreninin belirlenmesi ve yüksek riskli alanların önceliklendirilmesi açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir. İşletmenin önceden tespit edilmiş riskli alanlarına odaklanılarak denetimin etkinliği artırılmakta, zaman ve personel açısından kaynak verimliliği sağlanabilmektedir.

Çalışma kapsamında günümüzün en önemli kavramlarından olan sürdürülebilirlik kavramı üzerinde de durularak; risk kontrol değerlendirmelerinin gerek işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarına katkılarına gerekse risk kontrol değerlendirmeleri ile desteklenen risk yönetimi ve denetim faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği üzerindeki katkılarına değinilmektedir.

Yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin denetim sürecine yaptığı katkılar çalışma kapsamında reel sektör ve bankacılık sektörü göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. Risk kontrol değerlendirmelerinin yasal zorunluluklar nedeni ile bankacılık sektöründe daha etkin bir şekilde yapılmakta

olduğu vurgulanarak reel sektörde yer alan firmaların bu konuya yaklaşımları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada ayrıca yerel işletmeler ile yabancı menşeli işletmelerin risk kontrol değerlendirmesine bakış açılarına da yer verilerek bu işletmeler arasındaki farklılıklar üzerinde de durulmaktadır.

Çalışma kapsamında banka ve şirketlerin uygulamalarını paylaşmak istememeleri nedeni ile risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarına yer verilememiş olsa da firmaların faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları üzerinden içerik analizi yapılarak bankacılık sektörü ve reel sektör açısından risk kontrol değerlendirme sürecine bakış açısı yorumlanmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışma süresince risk kontrol değerlendirmesi süreci ve denetim ilişkisi hususunda yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılarak literatür taraması yapılmış olup reel sektör ve bankacılık sektörü karşılaştırmasını içeren herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde bu alanda yer alan araştırmalar daha çok risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi, operasyonel risk yönetimi ya da denetim konularında yapılan akademik çalışmalardır.

BIST Sürdürülebilirlik endeksinde Kasım 2017-Ekim 2018 döneminde yer alan 50 firmanın faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi çalışmamız sonucunda yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin en etkin şekilde bankacılık sektöründe yapıldığı gözlenmiştir. Bankacılık sektörü kadar olmasa da etkin risk kontrol değerlendirmesi yaptığı düşünölen işletmeler Sermaye Piyasası Mevzuatına tabi olan halka açık işletmelerdir. Bu işletmelerden özellikle Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne (BIST) tabi işletmelerin yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerini diğer işletmelere göre daha etkin bir şekilde yaptıkları düşünölmektedir. Bankaların risk kontrol değerlendirmesi yöntemini kullanmalarının en önemli sebeplerinden birinin tabi oldukları yasal mevzuatın onları risk kontrol değerlendirmesi yapmaya zorunlu tutması olduğu görölmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Risk değerlendirmesi, kontrol değerlendirmesi, risk kontrol değerlendirmesi, yapısal risk, içsel risk, kontrol riski, artık risk.

**ASSESSMENT OF THE CONTRIBUTION OF INHERENT RISK AND  
RESIDUAL (CONTROL) RISK ASSESSMENTS TO THE AUDIT PROCESS  
CONSIDERING BANKING AND REAL SECTOR**

**ABSTRACT**

Companies and banks which are important elements of economic life, face many risks during their daily activities and effective management of these risks in the developing economic environment becomes more and more important every day.

Inherent and residual risk assessments which is an important part of the risk management process allow company managements to identify risks in advance and to take actions to prevent these risks and the company from incurring material and moral losses.

The main purpose of this study is to defend the thesis that inherent risk and residual risk assessments are increased the effectiveness of the audit.

Inherent risk and residual risk assessments performed before the audit are considered to be extremely important in terms of determining the audit universe and prioritizing high-risk areas. The effectiveness of the audit is increased by focusing on the predefined risk areas of the company and resource efficiency can be ensured in terms of time and personnel.

Within the scope of the study, the concept of sustainability, which is one of the most important concepts of today, is emphasized. Both the contributions of risk control assessments to the sustainability studies of the companies and contributions of the risk management and auditing activities supported by the risk control assessments to the corporate sustainability of the companies are addressed.

The contributions of inherent risk and control risk assessments to the audit process are evaluated within the context of the real sector and banking sector. It is emphasized that effective risk assessments are mostly carried out in the banking sector due to legal requirements and the approaches of companies in the real sector to this issue are evaluated comparatively.

The study also includes the perspectives of local companies and foreign-origin enterprises in terms of risk control assessment and the differences between these enterprises are emphasized.

Since banks and firms do not want to share their practices, risk control assessment practices couldn't be included within the scope of the study, but the perspective of risk control assessments in terms of banking sector and real sector is tried to be interpreted through the activity reports and sustainability reports of banks and companies by using content analysis methods.

In the course of this study, literature review was performed by using domestic and foreign sources for the risk control assessment process and audit relationship, and no search was found that included the comparison of the real sector and the banking sector. In the literature, researches in this area are mostly academic studies on risk management, corporate risk management, operational risk management or auditing.

As a result of content analysis that is performed through the companies which were included in Borsa İstanbul Sustainability Index (BIST) between November 2017 and October 2018, it was observed that the structural risk and control risk assessments were made most effectively in the banking sector both in internal and external audits. Enterprises that are considered to have an effective risk control assessment, although not as much as the banking sector, are publicly held enterprises subject to the Capital Market Legislation. The companies subject to BIST Sustainability Index are considered to perform structural risk and control risk assessments more effectively than other enterprises. It is seen that, one of the most important reasons why banks use the risk control assessment method more effectively than the companies is that the legislation they are subject to requires them to make a risk control assessment.

**Key Words:** Risk assessment, control assessment, risk and control assessment, inherent risk, structural risk, residual risk, control risk.

## İTHAF

**Tezimin bittiğini ne yazık ki göremeyen babama ve desteğini benden bir gün olsun esirgemeyen anneme sevgi ve saygılarımla ....**



## TEŞEKKÜR

Gerek yüksek lisans ders dönemimde gerekse yüksek lisans tezimin konu seçiminden sunum aşamasına kadar geçen süreçte benden yardımını esirgemeyen, bilgi, tecrübe ve zamanını benimle paylaşan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Saygın Eyüpgiller'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin yazımı sırasında kaybettiğim canım babam ile sevgisini ve desteğini bir gün olsun benden esirgemeyen sevgili anneme bana bugüne kadar kattıkları tüm değerler için minnettarım.

Bu çalışma hazırlanırken taslakları defalarca okuyan ve görüşlerini benimle paylaşan, tezin sunumundan basımına ve savunmasına kadar her adımında yanımda olan sevgili eşim Ümit Karaman'a, ondan çaldığım zamana yaşımdan beklenmeyecek bir olgunlukla katlanan sevgili oğlum Ege Karaman'a teşekkür ederim.

Tüm bu süreçte manevi desteğini benden hiç eksik etmeyen kardeşim Eda Savaşeri ve teyzem Nursel Soydemir'e destekleri için müteşekkirim.

Bir denetçi olarak bu günlere gelmemi sağlayan tüm yönetici, mesai arkadaşı ve dostlarıma bilgi ve deneyimleri ile hayatıma kattıkları her şey için minnettarım.

Seda Karaman

İstanbul, 2019

## İçindekiler

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İTHAF .....	viii
TEŞEKKÜR .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ .....	xiii
TABLO LİSTESİ.....	xiv
KISALTIMA LİSTESİ .....	xv
1. GİRİŞ .....	1
2. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ KAVRAMLARI .....	4
2.1. RİSK KAVRAMI VE İLGİLİ TANIMLAR .....	4
2.1.1. Risk Teriminin Kökeni ve Anlamı .....	4
2.1.2. Riskin Temel Unsurları .....	6
2.1.3. Risk Türleri .....	7
2.1.4. Denetim Planlamalarını Etkileyen Risk Türleri .....	11
2.1.5. Önemli Yanlılık Riski Kavramı .....	14
2.2. RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAVRAMLARI .....	18
2.2.1. Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Tanımları.....	18
2.2.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları ve Faydaları.....	20
2.2.3. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Gelişimi .....	26
2.2.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Adımları .....	29
2.2.5. Kurumsal Risk Yönetimi Teknikleri.....	34
3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ, DENETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ .....	38
3.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE DENETİM İLİŞKİSİ .....	38
3.1.1. Denetim Kavramı .....	38
3.1.2. Denetimin Tarihsel Gelişim Süreci .....	39

3.1.	3. Denetim Türleri ve Standartları .....	44
3.1.4.	Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerde Denetim .....	56
3.1.5.	Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Denetime Katkısı .....	73
3.2.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....	75
3.2.1.	Sürdürülebilirlik Tanımı .....	75
3.2.2.	Sürdürülebilirlik Kavramının Kısa Tarihçesi .....	77
3.2.3.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı .....	79
3.2.4.	Kurumsal Risk Yönetiminin Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkileri .....	83
3.2.5.	Denetim ve Sürdürülebilirlik İlişkisi .....	84
4.	RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ VE DENETİME KATKILARI .....	86
4.1.	RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ .....	86
4.1.1.	Risk Kontrol Değerlendirmesi Kavramı ve Kökeni .....	86
4.1.2.	Risk Kontrol Değerlendirmesinin Özellikleri .....	88
4.1.3.	Risk Kontrol Değerlendirmesi Süreci .....	91
4.1.4.	Risk Kontrol Değerlendirmesi Uygulama Tipleri .....	104
4.1.5.	Risk Kontrol Değerlendirmesi Sonuçları ve Diğer Risk Bileşenleri İlişkisi 123	
4.2.	RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİNİN İŞLETMEYE VE DENETİM KALİTESİNE KATKILARI .....	130
4.2.1.	Risk Kontrol Değerlendirmesinin İşletmeye Katkıları .....	130
4.2.2.	Risk Kontrol Değerlendirmesinin Denetime Katkıları .....	132
4.2.2.1.	Kaynak Kullanımı Açısından Katkıları .....	132
4.2.2.2.	Sağlanan Katma Değer Açısından Katkıları .....	134
4.2.2.3.	Yasal Düzenlemelere Uyum Açısından Katkıları .....	137
5.	BANKACILIK VE REEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI .....	139
5.1.	BANKACILIK VE REEL SEKTÖRDEKİ RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ YAKLAŞIMLARI .....	139
5.1.2.	Bankacılık Sektöründeki Risk Kontrol Değerlendirmesi Yaklaşımları	143
5.1.3.	Reel Sektördeki Risk Kontrol Değerlendirmesi Yaklaşımları .....	147

5.2.	BANKACILIK VE REEL SEKTÖR ARASINDAKİ FARKLILIKLARI YARATAN EN BÜYÜK ETKENLER .....	150
5.2.1.	Yasal Düzenlemeler Açısından Farklılıklar .....	150
5.2.2.	Fayda-Maliyet Bakış Açısından Kaynaklanan Farklılıklar .....	153
5.2.3.	Nitelikli İş Gücü Açısından Farklılıklar.....	154
5.2.4.	Eğitim ve Farkındalık Açısından Farklılıklar .....	156
5.2.5.	Ayrılan Zaman Açısından Farklılıklar .....	156
5.2.6.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Farklılıklar .....	157
5.3.	TÜRKİYE'DEKİ YERLİ VE YABANCI MENŞELİ FİRMALARIN RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ YAKLAŞIMLARI.....	158
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	177
	KAYNAKÇA .....	188

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1- Yapısal Risk-Kontrol Riski-Bulgu ve Denetim Riski İlişkisi.....	13
Şekil 1- Kurumsal Risk Yönetimi Unsurları .....	22
Şekil 3. COSO 2017 Yeni Kurumsal Risk Yönetimi Unsurları .....	22
Şekil 4-Risk Yönetiminin Gelişim Süreci.....	29
Şekil 5-Kurumsal Risk Yönetimi Süreci.....	30
Şekil 6- Risk Yönetimi Teknikleri.....	36
Şekil 7-Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	78
Şekil 8-COSO Küpü .....	98
Şekil 9- COSO Piramidi .....	98
Şekil 10: Risk Değerlendirme Matrisi .....	102

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Denetim Alanındaki Risk ve Kanıt Miktarı Arasındaki İlişki.....	15
Tablo 2: Önemli Yanlışlık Riski ve Denetim Görüşü Arasındaki İlişki.....	15
Tablo 3: Geleneksel Denetim ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı.....	42
Tablo 4: Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları.....	48
Tablo 5: KGK tarafından çıkarılan Türkiye Bağımsız Denetim Standartları ve Karşılık Gelen Uluslararası Denetim Standartları.....	50
Tablo 6: İşletmelerin Yönetim Anlayışındaki Sürdürülebilirlik Odaklı Değişimler.....	80
Tablo 7: Risk Kontrol Değerlendirmesi Planlama Adımları .....	91
Tablo 8: Denetçinin Risk Kontrol Değerlendirmesindeki Rolü .....	112
Tablo 9: Anket Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları .....	120
Tablo 10: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Listesi .....	148
Tablo 11: İçerik Analizi-Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Raporları.....	166
Tablo 12: İçerik Analizi- Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Faaliyet Raporları.....	170

## KISALTMA LİSTESİ

**AAA:** American Accounting Association (Amerikan Muhasebeciler Birliği)

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**A.G.E:** Adı Geçen Eser

**AICPA:** American Institute of Certified Public Accountants  
(Amerikan Sertifikalı Mali Müşavirler Enstitüsü)

**BDDK:** Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

**BDS:** Bağımsız Denetim Standardı

**BIST:** Borsa İstanbul

**BM:** Birleşmiş Milletler

**CCSA:** Certificated Control Self Assessment  
(Kontrol Öz Değerlendirme Uzmanlığı Sertifikası)

**CFE:** Certificated Fraud Examiner  
(Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanlığı)

**CFSA:** Certificated Financial System Auditor  
(Sertifikalı Mali Hizmetler Denetçisi)

**CIA:** Certified Internal Auditor (Sertifikalı İç Denetçi)

**CISA:** Certified Information Systems Auditor  
(Sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi)

**CISM:** Certified Information Systems Manager  
(Sertifikalı Bilgi Sistemleri Yöneticisi)

**COSO:** Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway  
Commission (Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi)

**CRMA:** Certified Risk Management Assurance

(Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikası)

**ERM:** Enterprise Risk Management (Entegre Risk Yönetimi)

**FCPA:** Foreign Corrupt Practices Act

(Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası)

**FEI:** Finans Yöneticileri Enstitüsü (Financial Executives Institute)

**IAA:** The Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)

**IFAC:** Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu

**IMA:** Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü

(Institute of Management Accountants)

**IMF:** Uluslararası Para Fonu

**INTOSAI:** Uluslararası Yüksek Denetleme Kurumları Birliği (International

Organization of Supreme Audit Institutions)

**ISA:** Uluslararası Denetim Standartları (International Auditing Standards)

**İSEDES:** İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci

**KGK:** Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu

**KHK:** Kanun Hükmünde Kararname

**KRY:** Kurumsal Risk Yönetimi

**KVKK:** Kişisel Verilerin Korunması Kanun

**RCA:** Risk Control Assessment (Risk Kontrol Değerlendirmesi)

**SPK:** Sermaye Piyasası Kurulu

**SWOT:** Strength Weaknesses Opportunities Threats



(Güçlü, Zayıf, Olanaklar, Tehditler)

**TBB:** Türkiye Bankalar Birliği

**TİDE:** Türkiye İç Denetim Enstitüsü

**TTK:** Türk Ticaret Kanunu

**TURMOB:** Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali

Müşavirler Odası Birliği

**UIDS:** Uluslararası İç Denetim Standartları

**UMUÇ:** Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi

**WCED:** World Commission on Environment and Development

(Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu)

## 1. GİRİŞ

Geçmişten bugüne insanoğlu her zaman hayatını kolaylaştırmak ve sorunlarını çözebilmek için çareler üretmeye çalışmıştır. İlkçağlarda avını yakalamak ve herhangi bir yırtıcıya yakalanmadan güvenli bir şekilde evine götürüp ailesi ile paylaşabilmek ne kadar önemli ise bugün de rekabet ortamındaki işletmeler için güvenli ve karlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek o kadar önemlidir.

Toplayıcılık döneminde toplanılan bir yemişin zehirli olup olmaması insanoğlu için ne kadar önemli ise bugünkü işletmeler için de çalışılan firmaların ne kadar güvenli olduğu, ödemelerini tahsil edip edemeyecekleri, iş yapılan piyasanın hareketliliği ya da çalıştırılan personelin kalitesi ve güvenilirliği aynı derecede önemlidir.

Günümüzün gelişen ekonomisi, küreselleşen rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler ve geleceği öngörmenin güçleşmesi nedeniyle işletmeler için risk olgusu karlılarını artırmak ve zararlarını minimize edebilmek açısından son derece önemli bir hal almıştır. Riskleri doğru yönetebilmek, gerçekleşmesi muhtemel olayları gerçekleşmeden tespit edebilmek ve zararı minimize ederken firmanın karşılaşılabileceği yasal ya da itibari sorunların önüne geçebilmek artık günümüz iş dünyasının en önemli hedefleridir.

Denetim, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının tespiti hususunda şirketlere önemli imkânlar sunmaktadır. Değişen kurumsal hedefler denetim olgusunun da önemini artırmış ve geleneksel denetim anlayışı yerini risk odaklı denetim anlayışına bırakmaya başlamıştır.

Risk odaklı denetim yaklaşımında denetimi yapılan şirketin riskli görülen alanları denetim öncesi henüz denetim planlamaları yapılırken tespit edilmeye çalışılmakta; bu riskleri önlemeye yönelik kontrol noktaları tespit edilmekte ve kontrollerin çalışıp çalışmadığı değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde işletmelerin risklerini etkin bir şekilde yönetip yönetemediği, zafiyet bulunan kontroller ve riske maruz alanlar tespit edilerek denetimde bu alanlara yoğunlaşmak suretiyle bu alanlardaki sorunların minimize edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu denetim anlayışı rekabetin çok fazla olduğu günümüz iş dünyasında şirketlere zaafalarını tespit etme ve giderme imkânı sunmakta; bu ise şirketlerin

büyümlerine ve karlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında risk odaklı denetimin işletmelere sağladığı katma değer yadsınamazdır.

Bu tez çalışmasının amacı yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin denetime katkılarının bankacılık ve reel sektör açısından değerlendirilmesidir. Çalışmanın hipotezi; risk kontrol değerlendirmelerinin bankacılık sektöründe reel sektörden daha fazla kullanıldığı ve denetime katkılarının daha fazla olduğudur.

Çalışma kapsamında risk kontrol değerlendirmesi sürecinde gerçekleştirilen yapısal (içsel) risk ve kontrol (artık) risk tespit ve değerlendirme çalışmalarının denetim üzerindeki katkılarına değinilerek risk yönetimi odaklı denetim yaklaşımının kurumsal sürdürülebilirlik ve katma değer yaratma açısından firmalara sağladığı faydalar üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kavram ve tanımlara yer verilmektedir. İlk olarak risk kavramı ile ilgili tanımlara değinilmekte ve risk kelimesinin kökeni, riskin temel özellikleri, risk türleri ve denetim planlama aşamasında göz önünde bulundurulması gereken Yapısal Risk, Kontrol Riski, Bulgu Riski ve Denetim Riski kavramlarına yer verilmektedir. Risk kavramlarına değinildikten sonra yapısal risk ve kontrol riskinin birleşiminden oluşan Önemli Yanlışlık Riski kavramına değinilmekte ve denetim üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Ardından ise işletmeler açısından son derece önemli olduğu düşünülen Kurumsal Risk Yönetimi kavramı üzerinde durularak bu yaklaşımın gelişimine değinilmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi sürecinin adımlarına, tekniklerine, unsurlarına ve faydalarına da yine bu bölümde yer verilmektedir.

İkinci bölümde, Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Denetim ilişkisi irdelenerek denetim ve sürdürülebilirlik kavramlarına ve gelişim evrelerine değinilmektedir. Denetimin türleri ve standartlarına kapsamlı bir şekilde değinilen bölümde, ulusal ve uluslararası düzenlemelerde denetime verilen yerde vurgulanmaktadır. Ayrıca Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımın kurumsal sürdürülebilirlik ve denetime olan katkıları üzerinde de durulmaktadır. Yine bu bölümde risk kontrol değerlendirmesi ve denetimin işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarına katkılarına da değinilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, risk ve kontrol değerlendirmesi süreci kapsamlı olarak ele alınmakta risk kontrol değerlendirmesinin tanımı, uygulama tipleri ve süreç

aşamalarına değinilmektedir. Risk kontrol değlendirmesi sürecinin denetime ve kurumsal sürdürülebilirliğe katkılarına yer verilen bölümde denetim süreci öncesi dikkate alınan risk kontrol değlendirmelerinin işletmeye ve denetime sağladığı katkılar kaynak kullanımını ve sağlanan katma değe açısından değlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde ise bankacılık sektöründe ve reel sektördeki Risk Kontrol Değlendirmesi yaklaşımlarına karşılaştırmalı olarak değinilmektedir. Ayrıca çalışmanın hipotezini kanıtlayabilmek amacı ile Kasım 2017-Ekim 2018 tarihleri arasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan banka ve reel sektör firmalarının Sürdürülebilirlik Raporları ve Faaliyet Raporları içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmektedir. Bu içerik analizi sonucunda banka ve işletmelerin risk kontrol değlendirmesi uygulamaları hakkında kamuoyu ile paylaştıkları bilgilerin frekansları yine bu bilgilerin önemine göre tarafımızca belirlenen katsayılar ile çarpılarak her bir işletmenin risk kontrol değlendirmesi skoru oluşturulmakta ve bu skor göz önünde bulundurularak banka ve işletmelerin risk kontrol değlendirmelerinin etkinliği yorumlanmaktadır. Yine aynı bölümde yerli ve yabancı menşeli firmaların risk kontrol değlendirmesine yaklaşımları üzerinde karşılaştırmalı olarak durulmaktadır.

Çalışmanın Sonuç ve Öneriler kısmında ise risk kontrol değlendirmesi sürecinin denetim ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemine dair varılan görüş ve önerilere yer verilmektedir.

Risk Yönetimi ve Risk Kontrol Değlendirmesi sürecinin denetime olan katkılarının her gün daha fazla kişi tarafından fark edildiği günümüz akademik ve iş dünyasında bu çalışmanın ihtiyaç duyan herkes için faydalı bir kaynak olmasını dilerim.

## 2. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ KAVRAMLARI

### 2.1. RİSK KAVRAMI VE İLGİLİ TANIMLAR

#### 2.1.1. Risk Teriminin Kökeni ve Anlamı

Risk kelimesi günümüzde bankacılıktan sigortacılığa, üretimden hizmet sektörüne kadar tüm sektörlerde en fazla kullanılan terimlerden biridir. Günlük hayatta risk kelimesinin bazen tehlike bazen de fırsat anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Risk kelimesinin anlamı için İngilizce sözlüğe baktığımızda “tehlike olasılığı, kötü sonuç doğurabilecek bir şey ve bir şeyi göze almak”<sup>1</sup> anlamlarında kullanıldığı görülmektedir.

Türkçe sözlükte ise risk kelimesi riziko kelimesi ile birlikte tanımlanmakta ve “ileride doğacak nedenlerle uğranılacak kayıp olasılığı”<sup>2</sup> olarak ifade edilmektedir.

Risk kelimesinin kökeninin nereden geldiğine dair farklı görüşler mevcuttur. Bu görüşlerden bir kısmı risk sözcüğünün kökeninin çok eski çağlara kadar uzandığını belirtmektedir. Bu görüşlere göre risk kelimesi Yunanca ‘da sarp kayalık anlamına gelen “rhiza” kelimesinden türetilmiştir. Rhiza kelimesinin ise ilk kez Homeros’un Odyssey isimli eserinde Odyssey’nin Mesina Boğazı’nı geçerken gördüğü iki sarp kayalık ifade edilmek için kullanıldığı iddia edilmektedir. Risk sözcüğünün İngilizce’ye 17. yüzyıl içinde girdiği sanılmakta ve kayalıklara doğru gitmek, tehlikeye girmek anlamına gelen bir denizcilik teriminden türediği düşünülmektedir.<sup>3</sup>

Risk teriminin Almanca “riziko” ve Fransızca “risque” sözcüklerinden türediğini belirten görüşler de mevcuttur.

Bu görüşlerin yanı sıra risk kelimesinin Arapça ’da “zenginlik ve iyi talih” anlamına gelen “risq” kelimesinden türetilmiş olacağını iddia eden görüşler de bulunmaktadır.

---

<sup>1</sup> Collins Metro, English Learner’s Dictionary, 1989, Metro Kitap ve Yayın Pazarlama A.Ş., Syf.642

<sup>2</sup> İzdem Ekmel, Kuşakları Uzlaştıran Ansiklopedik Türkçe Sözlük, 1984, Serhat Kitap Yayın ve Dağıtım, Syf.353

<sup>3</sup> Sayım Ferhat & Er Selami, Risk Kavramı ve Bankacılıkta Risk, 2009, Çatı Dergisi-TMSF Bilimsel Yayın Organı, Sayı:22, Syf.7,

Risk kelimesi ister Yunanistan’da ister Arabistan’da ortaya çıkmış olsun kelimenin somut bir şeyleri ifade ederken soyut bir şeyleri ifade eder hale geldiği bir gerçektir. Yunanistan’da kayalık anlamında kullanılırken bugün gerçekleşmesi beklenen hedef ya da amacın önüne çıkabilecek her türlü sorun ya da olayı ifade etmek için kullanılmaktadır.

Genel olarak risk, belirli bir tehlikenin gerçekleşme olasılığı ve onun doğuracağı sonuçları ifade etmek için kullanılmaktadır. Risk genellikle olumsuz bir durumu çağırıştırır, bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için çareler ve önlemler düşünülür.

Oysa riski fırsat olarak değerlendiren görüşler de mevcuttur. Örneğin Nobel Edebiyat ödülü sahibi, İrlandalı yazar Bernard Shaw, Çince ’de her kelimenin bir şekil ile anlatılırken risk kelimesinin iki farklı şekil yan yana getirilerek yazıldığını belirtmekte; bu şekillerden birinin tehlike diğeri ise fırsat anlamına geldiğini söylemektedir.<sup>4</sup>

Başka bir tanımda ise risk; “bir işleme ilişkin parasal bir kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın ortaya çıkması ile neticelenebilecek ekonomik faydanın azalması ihtimalidir”<sup>5</sup> şeklinde ifade edilmektedir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü’nün (Institute of Internal Auditors-IIA) tanımına göre risk; “kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır.”<sup>6</sup>

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’in 4. Maddesinin i bendinde ise risk şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Risk, kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylardır.

---

<sup>4</sup> Bolgün K. Evren & Akçay Barış M., 2009, Risk Yönetimi, Türk Finans Piyasalarında Entegre Risk Çözüm ve Yönetim Uygulamaları, Skala Yayıncılık, İstanbul, 3. Baskı, s.53

<sup>5</sup> Turşucu İrem, 2008, Bankacılıkta Risk Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Syf.9

<sup>6</sup> Usul Hayrettin & Mizrahi Rozi, 2016, Risk Odaklı Denetim, Detay Yayıncılık, Ankara, s.10

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak riskin, şirket hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek, şirketi maddi/manevi zarara uğratabilecek ve öngörülemeyecek olaylar olduğunu söylemek mümkündür.

Riskin en belirgin özelliği tam ve net olarak bilinmemesi, zamanla değişkenlik göstermesi olumsuz sonuçlar doğurabilir olması ve yönetilebilir nitelikte bulunmasıdır.<sup>7</sup>

### 2.1.2. Riskin Temel Unsurları

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) riski amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimali şeklinde tanımlamaktadır. Riski belirsizliğe maruz kalma olasılığı ve maruz kaldığında karşılaşılabilecek etki olarak da ifade etmek mümkündür. Bu ifadeler aynı zamanda riskin en önemli iki unsurunu da ortaya çıkarmaktadır. Bu unsurlar olasılık ve etkidir. Riskin önemini riskin ortaya çıkma, gerçekleşme olasılığı ve gerçekleştiğinde karşılaşılabilecek sonuçlar, etkileri belirlemektedir.

Riskin pek çok kaynakta da ifade edilmiş olan bu iki temel unsuru;

**a. Olasılık:** Belirlenen hedef ya da amaca ulaşamama ihtimali ya da beklenmeyen bir durum ya da olayın gerçekleşme ihtimali olarak ifade edilebilir.

Olasılık kelimesi yaygın olarak iki anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan ilki bir inanç veya beklentiye ifade etmek diğeri ise istatistikçiler tarafından yorumlanan rastlantı veya şansla meydana gelen fiziki olaylardır.<sup>8</sup>

**b. Etki:** Riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabilecek sorunlar, riskin sonuca olan etkisini ifade etmektedir.

Etki, tehlikenin oluşması durumunda karşılaşılabilecek maddi/manevi zarar olarak da açıklanabilir.

---

<sup>7</sup> Babuşcu, Şenol; Eylül 2005, Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi, Akademi Consulting and Training, syf.4'den Aktaran: Turşucu İrem, Syf.9

<sup>8</sup> Ancombe, F.S - AUMANN R.S, (1992), A Definition of Subjective Probability, Annals of Mathematical Statistic, Jerusalem, syf.30'dan Aktaran: Emhan Abdürrahim, 2009, Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, Syf.210-211

Risk hesaplamaları da riskin bu iki temel özelliği kullanılarak yapılmaktadır. Riskin hesaplanabilmesi için sayısallaştırılması gerekmektedir. Bunun için de riskin gerçekleşme olasılığının ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan etkinin hesaplanabilir olması gerekmektedir. Bu iki veriden birinin olmaması halinde risk hesaplanamaz ve bu durumda belirsizlikten söz ediliyor olur.

Risk, bir tehlikenin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşmesi halinde yol açacağı sonucun şiddetinin birlikte ele alınmasıdır.<sup>9</sup> Bu nedenle risk olasılık ve etkinin çarpımı olarak ifade edilmektedir.

$$\text{Risk} = \text{Olasılık} \times \text{Etki}$$

Risk, tehlikenin gerçekleşme olasılığı ile şiddetinin bir fonksiyonu olarak gösterilmektedir.<sup>10</sup>

$$R = f(O, \mathcal{S})$$

### **2.1.3. Risk Türleri**

Şirketlerin karşılaşılabilecekleri riskler türlerine göre temel olarak şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Finansal Riskler
  - a. Kredi Riski
  - b. Piyasa Riski
  - c. Likidite Riski
2. Yasal Uyum Riskleri
3. Operasyonel Riskler
  - a. Personel Riskleri
  - b. Süreç Riskleri
  - c. Sistem Riskleri
  - d. Dışsal Riskler
4. İtibar Riskleri

Kısaca bu risklere değinmek yerinde olacaktır.

---

<sup>9</sup> Risk, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk>

<sup>10</sup> Risk, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk>



### 2.1.3.1. Finansal Riskler

İşletmeyi finansal açıdan zora sokacak ve maddi kayıplara neden olabilecek risklerdir. Bu riskler genellikle kredi riski, piyasa riski ya da likidite riski olarak ortaya çıkarlar.

**a. Kredi Riski:** Firmanın gerçekleştirmiş olduğu sözleşmedeki yükümlülükleri kendisinin ya da karşı tarafın kısmen ya da tamamen yerine getirmemesi ve maddi/manevi zarara uğraması riskidir.

Bu riske örnek olarak reel sektörde faaliyette bulunan bir üretim firmasının satış yapmış olduğu karşı bir firmadan alacaklarını tahsis edememesi verilebilir.

Bankacılık sektöründe de bankanın kullandırmış olduğu kredilerin ödemelerini tahsil edememesi durumu bu risk tipine güzel bir örnek oluşturacaktır.

**b. Piyasa Riski:** Piyasada meydana gelen dalgalanmalardan firmanın faaliyetlerinin etkilenmesi riskidir. Bu risk piyasadaki dalgalanmalardan kaynaklanan faiz riski, kur riski ve hisse senedi pozisyon riskini içermektedir.

Uluslararası ticaret yapan bir firmanın döviz ile hammadde alımı yapması ancak döviz piyasalarındaki dalgalanmalar sonucu kurların artması ve borçlarını ödeyememesi örnek olarak verilebilir.

Bankalar içinde aynı şekilde piyasadaki dalgalanmalar nedeni ile gerçekleştirmiş olduğu yatırımlarının zarar görmesi riskidir.

**c. Likidite Riski:** Firmanın içinde bulunduğu borçlanma durumu ve nakde dönememesi riskidir.

Hem bankalar hem de işletmeler için çok fazla yatırım ya da borçlanma yapması ya da alacakların tahsil edilememesi nedeniyle gerektiğinde nakde dönülememesi, yatırımların nakde çevrilememesi riskidir.

Bu risk tipi pek çok işletmenin sonunu getiren risklerden biridir.

**2.1.3.2. Yasal Uyum Riski:** Firmanın kendi sektöründe yer alan mevzuat ve düzenlemelere uyum sağlayamaması riskidir. Yasal riskler eksik ya da yetersiz işletme belgelerinden kaynaklanabileceği gibi yasal düzenlemelerde meydana gelen değişikliklerin düzenli takip edilememesi veya yasaların yanlış yorumlanmasından da kaynaklanabilir.

Örnek verecek olur isek hem banka hem de reel sektör firmaları için İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası ile birlikte getirilen yükümlülüklerin yerine getirilememesi ve olası bir ceza ile karşılaşma riskidir.

Bir başka örnekte yakın zamanda yürürlüğe giren Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında veri sorumlusu siciline kayıt olunmaması ya da kanun kapsamında yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin gerçekleştirilmemesi nedeni ile bugün pek çok reel sektör şirketinin karşılaştığı para cezaları bu risk kapsamına girmektedir.

**2.1.3.3. Operasyonel Risk:** Firmanın personel (insan), süreç, bilgi sistemleri ve dış etkenler sonucu karşı karşıya kalabileceği risklerin tümüdür.

Bankanın kart dağıtım süreçlerinden kaynaklanan bir sorun sonucu kartın yanlış müşteriye teslimi ve kartın kullanımı sonucu doğacak dolandırıcılık riski banka için operasyonel bir risktir.

Reel sektör firmalarında ise depoda çalışan personelin depodan yakınlarına ücretsiz olarak mal temin ederek usulsüzlük yapıyor olması firma için operasyonel bir risktir.

Yine bankanın sistemlerinden kaynaklanan bir açık nedeni ile müşteri bilgilerinin banka dışına sızması sonucu bankanın maruz kalacağı maddi manevi teminat talepleri bilgi sistemleri kaynaklı bir operasyonel risk sonucu karşılaşılan kayıplar olacaktır.

Operasyonel riskleri kendi içerisinde 4 ana başlık altında toplamak mümkündür;

**a. Personel Riskleri:** İşletme çalışanlarının yetersizliğinden, görevi kötüye kullanmalarından ya da kasıtlı olarak suç unsuru oluşturacak eylemler yapmalarından kaynaklanan risklerdir. Bankalarda karşılaşılan zimmet olayları personel riskleri açısından çokça karşılaşılan risklerdendir.

**b. Süreç Riskleri:** Bu riskler işletmenin süreçlerinden kaynaklanan risklerdir. Süreç, “aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi, proseslerdir”<sup>11</sup> Olayların ya da işlemlerin belli bir sonuca doğru gidişi olarak da tanımlanabilecek süreçlerin; doğru oluşturulmamış olması, süreç sahiplerinin görev ve sorumluluklarının belirlenmemiş olması gibi durumlardan kaynaklanabilecek risklerdir. Banka ya da işletmelerde iyi tasarlanmamış süreçlerde yaşanan sorunlar nedeni ile hatalı gerçekleştirilen işlemler süreç risklerine örnek oluşturmaktadır.

**c. Sistem Riskleri:** İşletmenin bilgi işlem sistemlerinde ortaya çıkacak sorunlar, teknik aksaklıklar ya da iş sürekliliği sorunları olarak karşılaşılabilecek risklerdir. Sistem kesintileri ya da sistem zafiyetleri sistem risklerine verilebilecek örneklerdendir.

**d. Dışsal Riskler:** İşletme ile herhangi bir ilişkisi olmayan dışsal nedenler ile ortaya çıkan risklerdir. Bu riskler için en güzel örnek doğa olaylarıdır. Deprem, sel ve fırtına gibi doğal afetler sonucunda karşılaşılabilecek riskler dışsal risklerdir. Ülkemizde yaşanan depremler sonrası bankacılık ve reel sektörün yaşadığı maddi kayıplar bu risk kapsamında değerlendirilebilir.

**2.1.3.4. İtibar Riski:** İtibar riski işletmenin tüm paydaşlarına karşı taşıdığı kurum kimliğinde meydana gelebilecek her türlü olumsuz durumu ifade etmektedir. İtibar, tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliğin ve dış paydaşların, özellikle müşterilerin kuruma ilişkin ifadelerini içeren ve dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır. <sup>12</sup>

İtibar kuruma müşteri açısından sadakat, rekabet avantajı ve pazar payı sağlarken; personel açısından da nitelikli işgücü, çalışan sadakati ve motivasyonu

---

<sup>11</sup> Türk Dil Kurumu sözlüğünden Aktaran: Eyüboğlu Filiz, 2010, Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.23

<sup>12</sup> Uzunoğlu E, Öksüz Bi Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, [www.iye.org.tr](http://www.iye.org.tr) 'den Aktaran: Usul Hayrettin & Mizrahi Rozi, syf.13

sağlar. Şirket itibarına zarar verecek içsel ya da dışsal kaynaklı her türlü eylem itibar riskini oluşturmaktadır.

#### **2.1.4. Denetim Planlamalarını Etkileyen Risk Türleri**

Riskler ayrıca denetim sürecindeki aşamalar göz önünde bulundurularak 4 kategoriye ayrılmıştır;

a. Yapısal (İçsel) Risk

b. Kontrol Riski

c. Bulgu Riski

d. Denetim Riski

Bu risk tipleri denetime yaptıkları etkiler nedeni ile son derece önemlidir. Bu nedenle ayrı ayrı ve kapsamlı bir şekilde incelemek uygun olacaktır.

**a. Yapısal Risk (İçsel Risk):** Riske ait kontrol ortamı göz önünde bulundurulmadan riskin kontrolsüz haline yapısal (içsel ya da doğal) risk denilmektedir. Bu riskler yapılan işin doğasından kaynaklanan riskler olarak da ifade edilmektedir.

Denetçi iç kontrol ortamını yok sayarak yapısal riski değerlendirir ise yapısal riskin yüksek olduğu sonucu çıkacaktır.

**b. Kontrol Riski (Artık Risk):** Riski önlemek amacı ile oluşturulmuş olan kontrol ortamının riskleri önleyememesi riskidir. Tüm kontroller göz önünde bulundurularak riskin kontroller sonucu önlenebilen kısmını çıkardığınızda geriye kalan risk, kontrol riski ya da artık risk olarak da ifade edilmektedir. Kontrol riski alınan tüm tedbirlere rağmen ortaya çıkan risk olarak da ifade edilmektedir.

Kontrol riski doğrudan işletmenin ya da bankanın iç kontrol ortamının etkinliğinin bir fonksiyonudur.

**c. Bulgu Riski:** Denetimin (bağımsız denetim ya da iç denetim) riske ait kontrol açıklarını tespit edememesi riskidir.

Denetçinin yanlış bir denetim yöntemi kullanması, yanlış örneklem grubunun seçilmesi, denetim sonuçlarının yanlış yorumlanması sonucunda mevcut bulguları

tespit edememesi bulgu riski ya da “ortaya çıkaramama”, “tespit edememe” riski olarak adlandırılır.

**d. Denetim Riski:** Denetim sürecinde tespit edilemeyen kontrol zafiyetleri, bulgu riskleri nedeni ile denetim sonucunda hatalı sonuca ulaşılması ve hatalı denetim görüşü verilmesi riskidir.

Denetim riski; yapısal risk, kontrol riski ve bulgu risklerinin birleşik olasılığıdır.

$$DR=YR \times KR \times BR$$

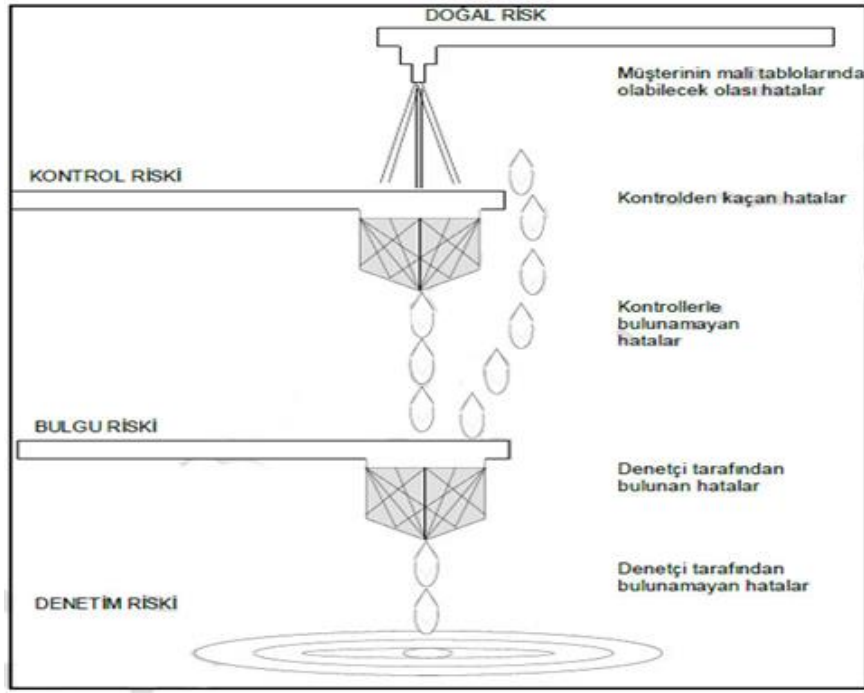
DR = Toplam Denetim Riski

YR= Yapısal Risk

KR= Kontrol Riski

BR= Bulgu Riski

Yapısal Risk, Kontrol riski, Bulgu riski ve Denetim riski ayrımını bir şekil yardımı ile açıklamak daha uygun olacaktır. (Şekil 1-Yapısal Risk-Kontrol Riski-Bulgu ve Denetim Riski)



**Şekil 2-Yapısal Risk-Kontrol Riski-Bulgu ve Denetim Riski** <sup>13</sup>

Müşterilerin finansal tablolarında oluşabilecek olası hatalar doğal (yapısal-içsel) bir risktir, kontrol yapılmadığı takdirde pek çok hata ile karşılaşma riski vardır.

Kontroller oluşturulduktan sonra pek çok hata önlenmektedir. Ancak hala kontrollerin yakalayamadığı hatalar olabilir bunlar Kontrol Riski olarak ifade edilmektedir.

Denetim sonucunda bu kontrollerden kaçan hatalar tespit edilmeye çalışılır. Bu hatalardan tespit edilemeyenleri Bulgu Riski olarak adlandırılmaktadır.

Bu tespit edilemeyen ve bulgu olarak belirtilemeyen riskler sonucunda denetimde verilmemesi gereken bir görüş verilebilmekte, bu da firmanın tüm denetim raporunu olumsuz etkileyebilmektedir. Rapora hatalı görüş verilmesi ve hatalı denetim raporu yayınlanması riski de Denetim Riski olarak ifade edilmektedir.

Yapısal Riskin yüksek olduğu alanlar firmanın risklere açık olduğu alanları ifade etmektedir. Denetim planlanırken bu alanlarda yeterli kontrollerin kurulup kurulmadığına dair kontroller ve testler planlanmalıdır.

<sup>13</sup>Cömert Nuran, Uzay Şaban, Uyar Süleyman, Denetimde Risk Değerlendirme Yöntemlerinin Kullanılması, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi,syf.12

Kontrol Riskinin yüksek olması firmanın iç kontrol ortamının yetersiz olduğu yapılan kontrollerin zafiyetlerinin bulunduğunu göstermektedir. Denetim planlamasında bu hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tüm kontrollerin tasarım ve işlevsel açıdan test edilmesi gerekip gerekmediği bu testlerin nasıl yapılacağı da denetim planlarına eklenmelidir.

Bulgu riski özellikle kontrol zafiyetlerinin tespit edilememesi ile ilgili olduğu için denetimde tespit edilen bulguların ya da kontrol testlerinin kalite kontrolleri bu kapsamda önem taşımaktadır.

Denetim riski de yine bulgu riskinden etkilenen bir risk tipidir ve denetimin kalite kontrolü yapılırken tespit edilen bulguların kontrolü ve anahtar kontrol testlerinin sonuçlarının gözden geçirilmesi ile denetim görüşünün bir kere daha kontrol edilmesi uygun olacaktır.

#### **2.1.5. Önemli Yanlışlık Riski Kavramı**

Önemli Yanlışlık Riski denetçiler açısından son derece önemli ve denetime başlamadan dikkate alınması gereken bir risktir. Önemli Yanlışlık Riski aslında Yapısal risk (işsel risk) ile kontrol riski (artık riskin) birleşiminden oluşmaktadır. Denetçiler yapısal risk ve kontrol riskini ayrı ayrı değerlendirebilecekleri gibi ikisini birlikte önemli yanlışlık riski olarak da değerlendirebilirler. Önemli yanlışlık riski daha çok bağımsız denetimde finansal riskler değerlendirilirken kullanılan bir kavram olup finansal tabloların denetimleri sırasında kullanılmaktadır.

Denetim standartlarına göre denetçi önemli yanlışlık riskini değerlendirerek aşağıda sıralanan hususları gerçekleştirir;<sup>14</sup>

- İç kontrol dahil işletme ve onun ortamı ile ilgili finansal tablolardaki işlem grupları, hesap kalemleri ve açıklamalara ilişkin riskleri tanımlamak,
- İddia düzeyinde nelerin yanlış gidebileceğine ilişkin tanımlanmış riskler ile bağlantı kurmak,
- Her bir tanımlanmış risk için önemli yanlışlık ihtimalini ve anlamını dikkate almak

---

<sup>14</sup> Cömert Nuran, Uzay Şaban, Uyar Süleyman, syf.6

Önemli yanlışlık riskinin durumuna göre denetçi denetim sırasında kullanacağı denetim tiplerini ve denetim kanıtlarını seçer. Önemli yanlışlık riskinin fazla olması durumunda daha kapsamlı bir denetim gerçekleştirilmeli ve bu alanların yüksek riskli alanlar olduğu düşünülerek daha fazla denetim kanıtı incelenmelidir.

**Tablo 1: Denetim Alanındaki Risk ve Kanıt Miktarı Arasındaki İlişki<sup>15</sup>**

Denetim Alanları	Yapısal Risk	Kontrol Riski	Bulgu Riski	Denetim Riski	Kanıt Miktarı
1	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Y
2	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta	O
3	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Y
4	Düşük	Düşük	Orta	Düşük	K
5	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	H

Y=Yaygın, O=Orta, K=Küçük, H=Hiçbiri

Tablo 1’den de görüldüğü gibi Denetim Riski (Tespit Edememe Riski) yüksek olan alanlarda daha çok kanıt kullanılırken, denetim riskinin orta olduğu alanlarda orta miktarda kanıt kullanılmakta denetim riskinin düşük olduğu alanlarda ise eğer bulgu riski orta ise az miktarda kanıt kullanılmakta eğer bulgu riski de düşük ise hiç kanıt bakılmasına gerek duyulmamaktadır.

Bağımsız denetim görüşü oluşturulurken önemli yanlışlık riskinin yüksek olması durumunda olumsuz görüş verilebilir ya da bağımsız denetçi denetim görüşü vermekten kaçınabilir.

**Tablo 2: Önemli Yanlışlık Riski ve Denetim Görüşü Arasındaki İlişki<sup>16</sup>**

Önemlilik Düzeyi	Kullanıcı Kararlarına Etki	Denetim Görüş Türü
Tutarlar önemsizdir	Kullanıcı kararlarını etkilemez	OLUMLU
Tutarlar önemlidir; finansal tablolar bir bütün olarak doğru ve güvenilirdir.	Hata ve yanlışlıklar kullanıcıların kararlarını etkilemektedir, fakat finansal tabloların dürüst olmasına gölge düşürememiştir.	ŞARTLI (Hariç olmak üzere)
Tutarlar yeterince önemlidir; finansal tablolar bir bütün olarak doğru ve güvenilir değildir.	Finansal tablolara dayalı olarak karar alan kullanıcıların tümü ya da çoğunluğu önemli derecede etkilenmektedir.	GÖRÜŞ BİLDİRMEKTEN KAÇINMA VEYA OLUMSUZ
Denetçi Bağımsız Değildir		GÖRÜŞ BİLDİRMEKTEN KAÇINMA

<sup>15</sup> Kurnaz Niyazi, Çetinoğlu Tansel, 2010, İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları Kocaeli, syf. 106

<sup>16</sup> Güredin Ersin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, 2014, Türkmen Kitabevi, İstanbul, syf.82



Başta yapısal risk ve kontrol riski kavramları olmak üzere denetime etkisi olan tüm bu risk tiplerini belirli bir denetim örneği üzerinden incelememiz risklerin anlaşılması açısından uygun olacaktır.

Şirketin Satın Alma süreçleri ile ilgili bir denetim planladığını varsayalım. Bu denetim bir iç denetim ekibi ya da bir dış denetim ekibi tarafından gerçekleştirilebilir. Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci hem bağımsız denetçiler hem de iç denetçiler tarafından kullanılabilen her iki denetim türüne de katma değer sağlayan bir süreçtir.

Denetim ekibinin ilk yapacağı şey satın alma süreci ile ilgili yapısal risklerin değerlendirilmesi olacaktır. Bu yapısal (içsel) risklere örnek verecek olursak;

-Satın alma sürecinde talep eden ile ürünü onaylayanın aynı kişi olması riski,

-Satın alımı yetkili kişinin onaylamamış olması riski,

-Tedarikçi ile satın alım sürecini yürüten kişinin sürecin akışına uygun olmayan bir ilişkisinin olması riski (örneğin akrabası olması),

-Tedarikçi ile yapılan sözleşmeye dair riskler, (tedarikçi ile sözleşme yapılmamış olması ya da yapılan sözleşmenin yetersiz olması)

-Satın alım sürecini yürüten kişinin görevini suiistimal ediyor olması riski,

-Teslim alınan ürünlerin kontrol edilmiyor olması riski,

-Satın alınan ürün için anlaşılan tutar ile ödeme yapılan tutarın aynı olmaması riski,

Tüm bu riskler satın alma sürecinin doğasından kaynaklanabilecek risklerdir.

Kontrol riskleri (artık riskler) ise bu riskleri ortadan kaldırmak için konulan kontroller değerlendirildiğinde geriye kalan risklerdir.

Örneğin ilk risk olan satın alma sürecinde satın alımı talep eden ile onaylayan kişinin aynı olması riskini ortadan kaldırabilmek için şirket tarafından bir onay yapısı getirilmiş ve limit bazlı satın alma onayları belirli yetkililerce imzalanıyor olabilir. Denetçinin bu kontrolü test etmesi ve kontrolün tasarım ve işlevsel olarak etkinliğini onaylıyor olması gerekir.

Varsayalım ki satın alma onay yapısı şirket tarafından çok güzel kurulmuş, kontrol yapısal olarak çok güzel oluşturulmuş olabilir. Ancak tüm işlemlerde ilgili kişilerden onay alınmıyor ve bazı işlemler onaysız gerçekleştiriliyor olabilir. Denetim testleri sırasında kontrolün işlevsel olarak çalışmadığı tespit ediliyor ise burada bir kontrol riski söz konusudur. Risk hesaplaması yapılırken yapısal risk kadar kontrol riski hesaplamasının da dikkate alınması son derece önemlidir.

Denetçi denetim sırasında onay yapısının mevcudiyeti ile yetinir ve işlevsel olarak çalışıp çalışmadığını tespit edemez ise ortaya bir bulgu riski çıkacak ve bu denetim sonucunda verilecek olan denetim görüşünü de etkileyeceği için denetim riski doğmasına neden olacaktır.

Yapısal risk ve kontrol riski şirketin iç kontrol ortamı ile ilgili olan konular olmasına rağmen bulgu riski ve denetim riski denetçinin sorumluluğunda olan konulardır. Tabii ki denetçinin %100 tüm bulguları bulmasının mümkün olmadığını denetimde her zaman yanılma payı bulunduğunu belirtmek uygun olacaktır.

Denetimin makul güvence sağlıyor olduğu her zaman göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Makul güvence daha fazla bağımsız denetimde kullanılan bir kavram olsa da tüm denetim tiplerinde göz önünde bulundurulması gereken bir durum olduğu düşünülmektedir.

Makul güvence, bütün olarak finansal tabloların nitelik ve nicelik bakımından önemli bir yanlışlık içermediğine dair bir sonuca varmada yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtının toplanmasıdır. Genel anlamda bakacak olursak yeterli ve uygun denetim kanıtı toplanarak yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin sonuçlarının işletmenin risk iştahından daha yüksek olmadığına dair güvence verilmesi olarak ifade edilebilir. Gerek bağımsız denetimin gerekse iç denetimin her zaman yanılma payı vardır hiçbir zaman %100 güvence verilemez.

Yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri denetimde denetçinin hata payını azaltan faktörler olarak görülmektedir.

## 2.2. RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAVRAMLARI

### 2.2.1. Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Tanımları

Riskin firmaların karlılıkları, gelişmeleri ve büyümeleri için bu kadar önemli olduğu bir ortamda doğal olarak Risk Yönetimi kavramı da önem kazanmaktadır.

Her ne kadar risk yönetimi kavramı modern çağlarda telaffuz edilmeye başlanan bir terim olsa da eski çağlardan beri insanlar kendilerinin ve ailelerinin varlıklarını devam ettirebilmek için önlerine çıkabilecek tehlikeler karşısında nasıl bir aksiyon almaları gerektiğini belirlemeye ve bu aksiyonları en rasyonel şekilde almaya çalışmışlardır.

Günümüz modern dünyasında da işletmeler karlıklarını artırabilmek, mevcudiyetlerini sürdürebilmek, varlıklarını ve haklarını koruyabilmek için önlerine çıkabilecek olası riskleri tespit etmeye, bu riskleri değerlendirmeye ve bunları kontrol etmeye yönelik aksiyonları almak üzere rasyonel kararları almaya çalışmaktadırlar.

Buradan hareket ile Risk Yönetimini şu şekilde tanımlamak mümkündür:

”Organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle kontrol altına alınması için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir.”<sup>17</sup>

Risk yönetimini işletmenin risk seviyesinin (risk iştahının) belirlenmesi ve firmanın karşılaşılabileceği risklerin bu risk seviyesine çekilmesi şeklinde açıklayan kaynaklar da bulunmaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IAA) tanımına göre ise Risk Yönetimi; “Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme sürecidir.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Çağırğan, Meriç, 1997, Risk Yönetimi, İstanbul Üniv. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul, s.17'den Aktaran: Emhan Abdürrahim, Syf.213

<sup>18</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2010, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yayınları, Print Center, İstanbul, Syf.41,

Burada kısaca risk yönetimi sürecinin unsurlarına ya da aşamalarına da değinmek yerinde olacaktır. Risk Yönetimi sürecinin unsurları; riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve riske rasyonel bir şekilde cevap verilmesi olarak ifade edilebilir.

Geleneksel Risk Yönetimi tanımı günümüz modern ekonomik dünyasında giderek yerini Kurumsal Risk Yönetimi kavramına bırakmakta ve Kurumsal Risk Yönetimi sık kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır.

İngilizcede “Enterprise Risk Management” olarak geçen Kurumsal Risk Yönetimini aslında Entegre (Bütünleşik) Risk Yönetimi olarak da adlandırmak mümkündür.

Treadway Komisyonu’nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (COSO), Kurumsal Risk Yönetimi’ni (ERM-Enterprise Risk Management) şöyle tanımlamaktadır:

“Bir kurumun yönetim kurulunun, yönetiminin ve diğer personelinin üzerinde etkili olduğu, strateji tespitinde ve kurumun tümüne uygulanan, kurumu etkileyecek muhtemel olayları teşhis etmek ve risk iştahı içinde riski yönetmek ve kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul bir güvence sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir.”<sup>19</sup>

Bu tanımdan Kurumsal Risk Yönetiminin temel özelliklerini çıkarmak mümkündür;

- Yönetim kurulu ve şirket yönetimi dâhil tüm şirket çalışanları üzerinde etkilidir.
- İşletme içerisindeki tüm süreçlere uygulanmak üzere tasarlanmış bir süreçtir.
- Amacı belirlenmiş risk iştahı (risk hedefleri) içerisinde kalacak şekilde işletmenin karşılaşılabileceği riskleri yönetmektir.
- Karşılaşılabilecek risklere karşı yüzde yüz güvence sağlamak yerine öngörülemeyecek durumlarda göz önünde bulundurularak risklere karşı makul güvence sağlar.

---

<sup>19</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları, Syf.95

COSO'nun 2017 yılında yayınlamış olduğu henüz çok yeni olan Kurumsal Risk Yönetimi-Strateji ve Performans Entegrasyonu Çerçevesinde strateji, performans ve risk yönetimi entegrasyonunun üzerine vurgu yapılmış ve Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı bu kapsamda güncellenmiştir. Yeni tanıma göre Kurumsal Risk Yönetimi ile “organizasyonun değer yaratma, koruma ve realize etmede riski yönetmek için güvenebilecekleri, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen kültür, imkân ve uygulamalar” kastedilmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinin adımlarını özetle şu şekilde saymak mümkündür;

- Riskin Tespiti ve Tanımlanması
- Riskin Değerlendirilmesi ve Ölçümü
- Riskin Etkisinin Azaltılması
- Riskin Raporlanması
- Risk ile ilgili Yönetmelik Kararların Verilmesi

## 2.2.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları ve Faydaları

### 2.2.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları

Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımının bugün dünya genelinde de kabul edilmiş olan ve ilk kez 2004 yılında COSO tarafından belirlenen birbirinden bağımsız 8 adet unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar yönetimin işletmeyi idare etme şeklinden türetilmiş ve işletme süreçleri ile entegre bir şekilde çalışmaktadırlar.

Şimdi kısaca bu unsurlara değinmek faydalı olacaktır;<sup>20</sup>

- **İçsel Ortam:** İçsel ortam bu sürecin en önemli unsuru olup her şey bu unsur üzerine inşa edilmektedir. İçsel ortam, organizasyonun riske bakış açısını ifade etmekte ve çalışılan ortam, doğruluk, etik değerler, risk yönetimi felsefesi ve risk iştahı dahil, riskin işletme çalışanlarınca nasıl görüldüğü ve ifade edildiğini kapsamaktadır.
- **Hedef Belirleme:** Hedefler özetle işletmenin varmak istediğı yer, ulaşmak istediğı nokta ya da gerçekleştirmek istediğı faaliyetler olarak

---

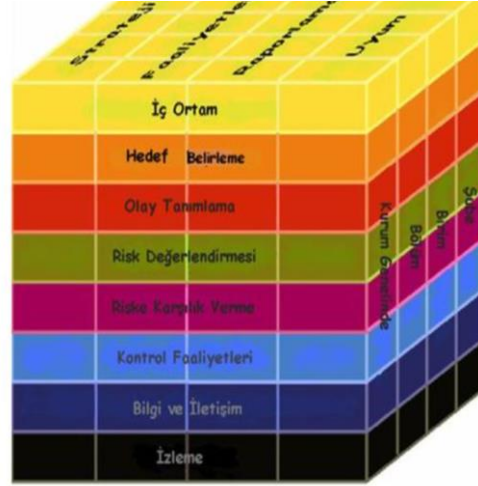
<sup>20</sup> Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary,2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission s.3-4 <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>

ifade edilebilir. Hedefler, işletmenin başarısını engelleyecek potansiyel olayları tespit edebilmesi için önceden belirlenmiş olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi, yönetimin işletme hedeflerini belirlemek için bir süreç geliştirmesini ve seçilen hedeflerin işletmenin misyonu ile uyumlu ve bu misyonu destekleyen hedefler olmasını sağlarken, hedeflerin aynı zamanda işletmenin risk iştahı ile de uyumlu olmasına çalışır.

- **Olay Tespiti:** İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini önleyebilecek içsel ve dışsal olayların riskleri ve olasılıkları ayırt edilerek tespit edilmesi gerekmektedir. Olasılıklar yönetimin stratejileri ve hedef belirleme süreci ile ilişkilendirilmelidir.
- **Risk Değerlendirme:** Riskler, etki ve olasılıkları göz önünde bulundurularak nasıl yönetileceğine zemin hazırlamak üzere analiz edilir. Riskler değerlendirmesi yapılırken hem yapısal riskler hem de artık (kontrol) riskler değerlendirilir.
- **Risk Cevapları:** Yönetim, riskleri işletme risk toleransı ve risk iştahı içerisinde tutabilmek için alacağı aksiyonları içeren risk cevaplarını seçer; bu cevaplar riskten kaçınma, riski kabul etme, riski azaltma veya riski paylaşma şeklinde olabilir.
- **Kontrol Aktiviteleri:** Risk cevaplarının aktif bir şekilde gerçekleştirildiğine dair politika ve prosedürler oluşturulur ve uygulamaya konulur. Kontrol prosedürleri ve faaliyetleri ile riskler işletmenin risk iştahı içerisinde tutulmaya çalışılır.
- **Bilgi ve İletişim:** İşletme personelinin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için ihtiyaç duydukları bilgiler belirlenir, bu bilgiler sağlanır ve bir doküman haline getirilerek işletme personeli ile paylaşılır. İşletme içerisinde yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya geniş bir alanda etkili iletişim kurulması sağlanır.
- **Gözetim:** Kurumsal risk yönetimi işletme genelinde izlenmekte ve ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılmaktadır. Gözetim faaliyetleri devam eden yönetim aktiviteleri üzerinden yapılabileceği gibi ayrı değerlendirmeler veya ikisini birden içerek şekilde yapılabilir.

Kurumsal risk yönetimi her bir unsurun bir sonraki unsuru etkilediği kesin hatlarla çizilmiş bir süreç değildir. Aksine her bir unsurun birbirini etkilediği çok etkileşimli

bir süreçtir. Şekil 2’de Kurumsal Risk Yönetimi Unsurlarına COSO tarafından oluşturulan küp üzerinde yer verilmiştir. 8 ana unsurun yanı sıra bunlarla etkileşim halinde olan işletme stratejisi, faaliyetleri, raporlama ve uyum gereklilikleri olarak özetlenebilecek işletme gereklilikleri ve işletme genelini içeren bu unsurların geçerli olduğu şube, birim, bölüm, kurum geneli olarak tüm işletme alanlarına yer verilmiştir.



Şekil 2. COSO 2004 Kurumsal Risk Yönetimi Unsurları<sup>21</sup>

2017 yılında COSO tarafından belirlenen 8 temel unsurda da değişiklik olmuş ve yeni unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.;



Şekil 3. COSO 2017 Yeni Kurumsal Risk Yönetimi Unsurları<sup>22</sup>

<sup>21</sup>Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Eğitimi: Kavramsal ve Teorik Çerçeve <http://docplayer.biz.tr/3290150-Kurumsal-risk-yonetimi-kry-egitimi-kurumsal-risk-yonetimi-kavramsal-ve-teorik-cerceve.html>

<sup>22</sup> Burca Nazif, Yenilenen COSO, Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, 2017, <https://nazifburca.com/2017/09/20/yenilenen-coso-kurumsal-risk-yonetimi-cercevesi/>

Bu yeni şekilde, kurumsal risk yönetiminin bileşenlerinin, kurumun misyon, vizyon ve temel değerleriyle ilişkisi gösterilmektedir. Diyagramın üç şeridi (Strateji Geliştirme & Hedef Oluşturma, Uygulama ve Performans, Gözden Geçirme & Düzeltme) kurum boyunca akan genel süreçleri temsil ettiği, diğer iki şeridin ise (Yönetişim & Kültür ve Bilgi, İletişim & Raporlama) kurumsal risk yönetiminin destekleyici unsurlarını temsil ettiği ifade edilmiştir.<sup>23</sup>

Yeni çerçeveden ve şekilden anlaşıldığı kadarı ile kurumsal risk yönetimi; işletmenin vizyon, misyon ve strateji geliştirme süreçleri ile iş hedeflerinin belirlenmesi, uygulanması ve performans süreçlerine entegre edildiğinde kurumun katma değerinin artırılacağı öngörülmektedir.

Yeni COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde 5 temel unsur yer almaktadır. Bu 5 unsur şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetim ve Kültür (Governance & culture)
- Strateji ve Hedef Belirleme (Strategy & Objective-Setting)
- Performans (Performance)
- Gözden Geçirme ve Revizyon (Review & Revision)
- Bilgi, İletişim ve Raporlama (Information, Communication & Reporting)

Şimdi kısaca bu unsurlara değinmek yerinde olacaktır;

- **Yönetim ve Kültür:** Yönetim organizasyonun yapısını belirlemekte, kurumsal risk yönetiminin kurulması ve desteklenerek gözetilmesi faaliyetlerini yerine getirmektedir. Kültür ise işletmenin etik değerleri, beklenen davranışları ve işletmenin risklerine karşı farkındalığı içermektedir.
- **Strateji ve Hedef Belirleme:** Stratejik planlama sürecinde strateji, kurumsal risk yönetimi ve hedef belirleme beraber çalışmaktadır. Strateji ile uyumlu bir risk iştahı belirlenmeli ve iş hedefleri belirlenirken ve hayata geçirilirken risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve cevaplanması sırasında belirlenen bu strateji kullanılmaya ve risk iştahının içerisinde kalmaya çalışılır.

---

<sup>23</sup> Burca Nazif, a.g.e



- **Performans:** Strateji ve iş hedeflerine ulaşmayı engelleyecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Riskler risk iştahının içerisindeki ağırlıklarına göre önceliklendirilirler. İşletme daha sonra riske verecekleri cevapları belirler ve üstlenilecek risklerin bir listesi çıkarılır. Bu aşamanın sonucu önemli faydalanıcılar ile paylaşılmalıdır.
- **Gözden Geçirme ve Revizyon:** İşletmenin performansı ve organizasyonel değişiklikler göz önünde bulundurularak kurumsal risk yönetimi unsurlarının hangilerinin ihtiyaçlara cevap verebildiği hangilerinin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu belirlenir.
- **Bilgi, İletişim ve Raporlama:** Kurumsal risk yönetimi, işletmenin içinden ya da dışından, üstünden ya da altından tüm işletmeyi kapsayacak bir bilgi akışı ve iletişimi gerektirmektedir.

COSO, bu yeni kurumsal risk yönetimi anlayışı ile risk yönetiminin işletmenin strateji, hedef belirleme ve uygulama süreçleri ile ne kadar ilişkili olduğunu bir kere daha ortaya koymuş ve değişen günümüz dünyasında risk yönetiminin öneminin giderek arttığının altını çizmiştir.

#### 2.2.2.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımının temelinde yatan en önemli dayanak var olan her işletmenin ondan faydalanan kişiler (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler) için değer yaratması gerekliliğidir. Tüm işletmeler var oldukları sürece belirsizliklerle karşılaşmakta bu belirsizlikler onlara fırsatlar ve riskler sunmaktadır. Bu belirsizliklerin yönetimi ile ilgili en büyük zorluk belirsizliklerin ne kadarını kabul edecekleri ve kabul ettikleri bu belirsizliklerin işletme faydalanıcılarına ne kadar fayda sağladığıdır. Kurumsal Risk Yönetimi işletmelere bu belirsizliklerle baş edebilmek için riskleri ve fırsatları tanımlama ve onları işletme ve işletme faydalanıcıları için değer yaratma maksadı ile kullanma imkânı sunmaktadır.

İşletmenin faydalanıcılarına kısaca değinecek olursak;

##### a. İşletme içi faydalanıcılar

- İşletme sahipleri ya da ortakları
- Yöneticiler
- Tüm işletme çalışanları

## b. İşletme dışı faydalanıcılar

- Potansiyel yatırımcılar
- Bankalar ya da kredi verenler
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Devlet
- Sivil toplum kuruluşları

Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde işletme strateji ve hedeflerinin belirlenmesi, risklerin ve fırsatların tanımlanması, kaynakların bu kapsamda etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamakta bu sayede işletme ve işletme faydalanıcılarına katma değer sağlanmış olmaktadır.

Kısa adı COSO olan Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi'ne göre Kurumsal Risk Yönetimi şunları içermektedir;<sup>24</sup>

- **Risk iştahının ve stratejisinin belirlenmesi:** Bu yaklaşımda, işletme Yönetimi belirlenen risklerin yönetimi ve stratejik kararların alınması sırasında işletmenin risk iştahını göz önünde bulundurmakta, belirli hedefler koymakta geliştirdikleri yönetim mekanizmaları ile riskleri yönetmektedirler.
- **Riske cevap kararlarının geliştirilmesi:** Kurumsal Risk Yönetimi, işletmelere risklerini yönetmek için alternatif risk cevapları belirleme (riskten kaçınma, riski azaltma, riski paylaşma, riski kabul etme) ve bu alternatifler arasından seçim yapma imkânı sunmaktadır.
- **Operasyonel kayıpların ve sürprizlerin önlenmesi:** Kurumsal risk yönetimi sayesinde işletmelerin potansiyel olayları tespit ve bu olaylara cevap verme kapasiteleri artmakta, sürprizler ve bu sürprizlere bağlı kayıp ve zararlar azalmaktadır.
- **İşletmenin çoklu ve çapraz etkili risklerinin tespiti ve yönetimi:** Her işletme farklı pek çok bölümü etkileyen birtakım risklerle karşılaşabilir. Kurumsal risk yönetimi bu çoklu risklerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin

---

<sup>24</sup> Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary,s.1

etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve bu risklere entegre cevaplar verilmesi hususunda işletmelere katkı sağlamaktadır.

- **Olasılıkların değerlendirilmesi:** Potansiyel olaylara geniş bir çerçeveden bakılması yönetime olasılıkların tespiti ve proaktif bir şekilde yönetilmesi şansını vermektedir.
- **Sermaye gelişiminin iyileştirilmesi:** Riskler hakkında sağlıklı bilgiler edinmek yönetime sermaye ihtiyaçlarını daha etkin tespit etme ve daha sağlıklı sermaye ayırımı yapma imkânı sunmaktadır.

Tüm bu unsurlar işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için kurumsal risk yönetiminin içerisinde yer alan unsurlardır. Bu sayede işletmenin belirlemiş olduğu performans ve karlılık hedeflerine ulaşması sağlanırken işletme zararları da önlenmiş olacaktır.

Kurumsal Risk Yönetimi tekniklerinin kullanılmasının işletmeye sağladığı en önemli faydalara kısaca değinecek olursak;

- İşletmenin gerçekteşen olaylar karşısında risk iştahına (risk hedeflerine) uygun olarak aksiyon almalarına yardımcı olur.
- Riskli alanları önceden tespit ederek firmanın maddi/manevi olası kayıplarının önüne geçilebilir.
- İşletmelerin belirledikleri risk hedeflerinin üzerinde kalan olayları kontrol etmelerini sağlarken risk iştahlarına uygun fırsatları da değerlendirmelerini sağlar.
- Kurumsal risk yönetimi, işletmenin etkin raporlama yapmasını ve yasalara uyumlu faaliyet göstermesini sağlayarak işletmenin itibar kaybına uğramasını önler.

Sonuç olarak kurumsal risk yönetimi işletmeyi varmak istediği yere götürürken önüne çıkan tuzaklardan ve sürprizlerden korur.

### **2.2.3. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Gelişimi**

Risk Yönetimi terimi her ne kadar terim olarak kullanılmıyor olsa da olgu olarak çok eski çağlardan beri varlığını sürdürmektedir. Ticaretin ortaya çıktığı ilk zamanlardan bugüne kadar bireyler ve işletmeler için kazanç sağlama, riskleri en aza

indirgeyebilmek ve olası tehlikeleri ortadan kaldıracak her zaman için önemli olmuştur.

Risk Yönetimi kavramı incelenirken son 20 yıllık gelişmelere bakıldığında küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi işletmelerin ve bankaların işlem hacimlerini ve karlılıklarını artırmıştır. Ancak gerek sektörde faaliyet gösteren kurumlar gerekse yasal otoriteler bu gelişmelere çok hızlı adapte olamamış ve Kurumsal Risk Yönetimi anlayışına geçiş nispeten daha yavaş olmuştur.

Risk Yönetimi'nin ayrı bir disiplin olarak gelişmesine en önemli katkıyı Amerika Birleşik Devletleri'nde sigortacılık sektörünün gelişmesi sağlamıştır. Risk Yönetimi alanındaki ilk çalışmalar 1950'li yıllarda sigortacılık profesörleri tarafından yapılmıştır. Bu dönemde tüm riskler yerine sadece sigorta edilebilir riskler üzerinde durulmuştur.

1963 yılında Robert I. Mehr ve Bob Hedge tarafından yayınlanmış olan “Risk Yönetimi ve İşletme Teşebbüsü” (Risk Management and Business Enterprise) isimli ilk resmi çalışmada risk yönetiminin amacı, kurumun üretici etkinliğini maksimize etmek olarak belirtilmiştir.<sup>25</sup> Bu çalışma kapsamında ilk kez risklerin sadece sigorta edilmesinin değil, kapsamlı ve geniş çaplı tarzda yönetilmesi gerektiğinin üzerinde durulmuştur.

Ardından gelişen geleneksel risk yönetimi anlayışında da her ne kadar tüm riskler üzerine odaklanılıyor olsa da riskleri birbirinden ayrı ayrı yönetme, birbiri ile etkileşimlerini ve ilişkilerini göz ardı etme yoluna gidilmiştir.

1990'da risk yönetimine verilen önemin arttığı ve özellikle işletmenin iflasına neden olabilecek riskler üzerine odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Bu dönemden sonra yayınlanan yayınlarda daha geniş kapsamlı ve kurum için ağır sonuçları olabilecek risklere önem verilmeye başlandığı gözlenmektedir. Bu dönemde kapsamlı bir risk yönetim çerçevesi oluşturulması, denetimin risk yönetim uygulamaları ile bütünleştirilmesi, kurum kültüründe risk farkındalığının ve risk yönetiminde yönetim

---

<sup>25</sup> Tunç İlnur, 2014, Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Syf.49-50

sorumluluğunun artırılması, kurumlarda risk yönetim ofisi oluşturulması ve kurumsal risk yönetim sisteminin kabulü gibi konularda aşama kaydedilmiştir.<sup>26</sup>

1900'lü yılların başında sadece klasik olarak sigortalanabilir risklere odaklanan geleneksel risk yaklaşımı günümüzde yerini tüm risk alanlarını kapsayan entegre ve bütünlük bir risk anlayışına bırakmıştır.

Çok uluslu şirketlerin arttığı, ticaretin sınırlarının ortadan kaldırdığı ve pek çok farklı işlevin ticaret hayatına dâhil olduğu günümüz iş dünyasında risklerin ayrı ayrı yönetildiği ve birbiri ile ilişkilerinin göz ardı edildiği geleneksel risk yönetimi anlayışının yetersiz kaldığı gözlenmiş ve pek çok firma tarafından Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi, geleneksel risk yönetiminden farklılaşarak işletmenin tümünü dikkate almakta ve tüm riskler kategorilerini göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca geleneksel risk yönetimi anlayışında bir risk için alınan aksiyonun başka bir birim için risk yaratması sorunu, entegre ve bütünlük bir sistem olan kurumsal risk yönetimi sistemi ile ortadan kalkmış ve risklerin tamamı birbirleri ile ilişkileri dikkate alınarak etkileşimli bir şekilde yönetilir hale gelmiştir.

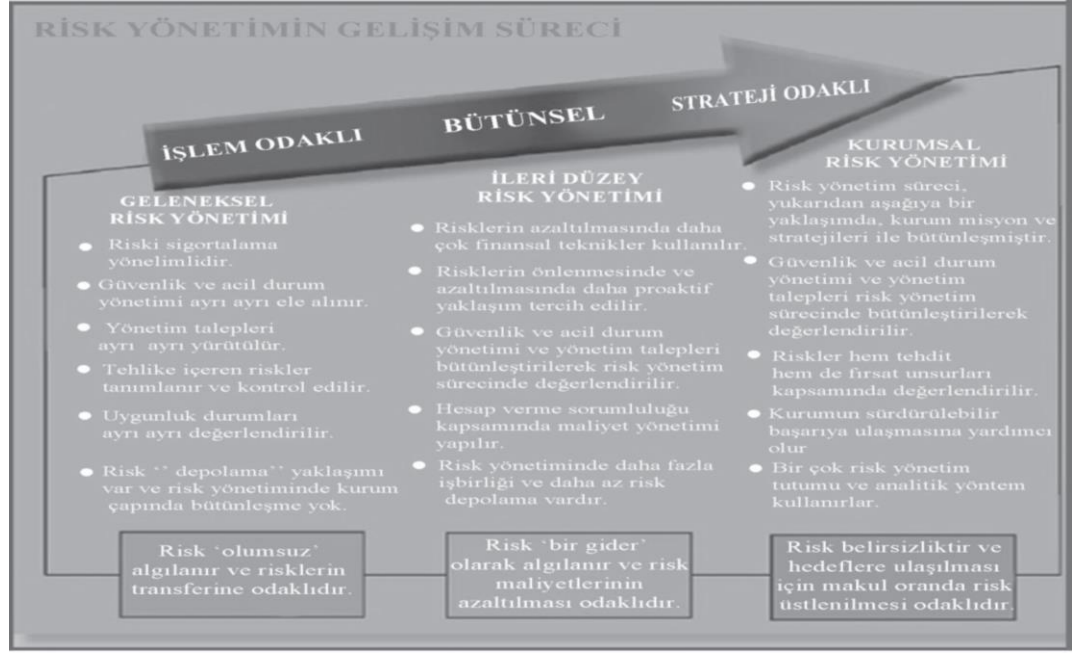
Şekil 4'te risk yönetimi sürecinin evrimini görmek mümkündür. İşlem odaklı, riskleri kötü algılayan ve yönetmekten ziyade sigortalama yöntemini tercih eden geleneksel risk yönetim sisteminden, risklerin kuruma olan maliyetlerinin azaltılmasına odaklanan ileri düzey risk yönetim sistemine geçilmiştir. İleri düzey risk yönetiminden de riskleri bir belirsizlik olarak algılayan ve bu belirsizliklerin yönetilerek fırsatlara dönüştürülebileceğine inanan kurumsal risk yönetimi anlayışına geçilmiştir.

---

<sup>26</sup>Non, A.J., Are We Ready for Enterprise Wide Risk Management?, syf.1-37.

<http://www.picpa.com.ph/getmedia/114f621e-84bc-45ff-b43a-961532bb55eb/erm.aspx>.

[12.09.2011]'den Aktaran: Kızılboğa Rüyeyda, Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:3, Syf.300



**Şekil 4-Risk Yönetiminin Gelişim Süreci** <sup>27</sup>

#### 2.2.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Adımları

İşletmelerde kurumsal risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin kurulması ve yönetilmesi üst yönetimin görevidir. Yönetimin denetimden beklentisi sadece risk kontrol ortamının etkin yürütüldüğü hakkında güvence vermek değil risk ve kontrol süreçlerinin iyileştirilmesine dair tavsiyelerde bulunulmasıdır.

Kurum kültürünün, süreçlerinin ve yapılarının potansiyel fırsatları gerçekleştirmeye çalışırken negatif etkileri yönetmesi<sup>28</sup> olarak da nitelendirilebilen Kurumsal Risk Yönetimi (ERM-Enterprise Risk Management) süreci, bir bileşenin diğer bir bileşeni etkilediği seri olarak işleyen bir süreç değildir. Aksine bütün süreçlerin aynı anda birbirini etkilediği çok yönlü bir süreçtir.

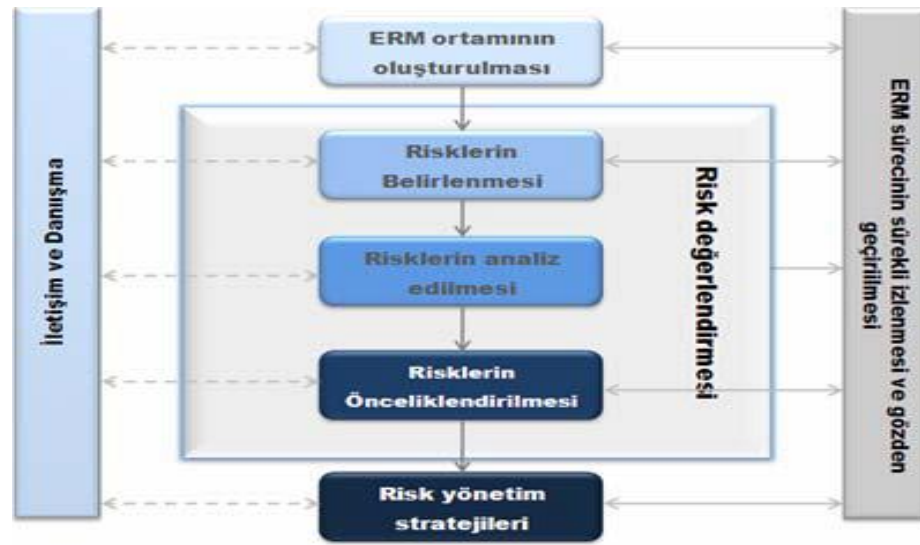
<sup>27</sup> Road to Implementation ERM for Colleges and Universities, 2009, September, Arthur J. Gallagher Risk Management Services Inc. 'den Aktaran: Kızıboğa Rüveyda, Syf.305

<sup>28</sup> Saka Tamer & Uğural Alper, 2015, Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Sunumu, Syf.9

Kurumsal Risk Yönetimi sürecini dört temel aşamada incelemek mümkündür;

- a. Risklerin Belirlenmesi
- b. Risklerin Değerlendirilmesi
- c. Risk Yönetim Stratejilerinin Belirlenmesi ve Uygulanması
- d. Takip ve Değerlendirme

Bu aşamaları Şekil 5'te gözlemlemek mümkündür.



**Şekil 5-Kurumsal Risk Yönetimi Süreci** <sup>29</sup>

Bu aşamaların üzerinden tek tek geçmekte fayda vardır.

#### **a. Risklerin Belirlenmesi:**

Risk'in belirlenmesi ya da tanımlanması Risk Yönetimi sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Bu aşamada riskler tanımlanır, bu tanımlama sırasında riskle karşılaşma olasılığı ve riskle karşılaşılması halinde maruz kalınacak etkiler belirlenir.

Bu ilk aşama risk yönetimi sürecinin en önemli aşamasıdır. Zira yanlış tespit edilen bir risk için alınacak aksiyonlar da hatalı olacaktır.

Bu aşamada risk her açıdan tanımlanmaya çalışılır. Riske konu olan olay üzerindeki bilinen ya da bilinmeyen etkiler detaylı bir şekilde tanımlanmaya çalışılır. Risk üzerindeki belirsizlikler kaldırılmaya çalışılır, en iyi ve en kötü senaryolarla

<sup>29</sup> Saka Tamer & Uğural Alper, Syf.22

riskin olası etkileri değerlendirilir. Riskle karşılaşma sıklıkları ve riskin etkileri geçmiş trendler de göz önünde bulundurularak tespit edilmeye çalışılır.

Bu aşamada çokça kullanılan tespitlerden biri de SWOT analizidir. SWOT analizi de belirsizlik ve geleceğe dair öngöründe bulunurken faydalanılan bir tekniktir. Bu analizde kuvvetli yönler (strength), zayıf yönler (weakness), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threads) detaylı olarak değerlendirilerek risk belirlenmeye çalışılmaktadır. SWOT kelimesi bu yönlerin İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır.

Bu analiz yöntemi sayesinde riske konu olan olay hakkında işletmenin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek mevcut riskin boyutları belirlenebilir ya da geleceğe dair bir risk ile ilgili öngöründe bulunulabilir.

#### **b. Risklerin Değerlendirilmesi:**

Belirlenmiş olan riskler ile karşılaşma olasılığı ve risk ortaya çıktığında maruz kalınacak etkinin göz önünde bulundurularak riskin derecelendirilmesi ve diğer riskler arasında yerinin belirlenmesi, gerekirse riske öncelik verilmesi sürecidir.

Potansiyel kaybın ve gerçekleşmesi ihtimalinin hesaplanması olarak da ifade edilebilecek bu süreçte riskler belirlenerek değerlendirme önceliklerine göre derecelendirilir.

Bu değerlendirme sırasında kriter olarak organizasyonun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçları ve şirketin risk iştahı- risk alma isteği göz önünde bulundurulur. Belirlenen risk önem derecesi risk kriterleri ve risk iştahı ile karşılaştırılarak önem sırasına koyulur.

Bu derecelendirme işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genelde 3 kategoride sınıflandırılır;

Yüksek-Çok Önemli Riskler

Orta-Önemli Riskler

Düşük-Önemsiz Riskler



**Yüksek-Çok Önemli Riskler:** İşletmenin iflası gibi maddi anlamda çok büyük kayıplar ile marka imajının yıkılması, itibar kaybı gibi çok önemli manevi zararlara neden olabilecek risklerdir.

**Orta-Önemli Riskler:** İşletmenin iflası gibi büyük bir maddi kayba uğratmasa da önemli borçlar gibi maddi zarara uğratacak riskler ile geçici de olsa itibar kaybına uğratabilecek manevi risklerdir.

**Düşük-Önemsiz Riskler:** İşletmenin önemli maddi ya da manevi zararlara uğramasına neden olmayan günlük işlemleri etkileyen risklerdir.

Risk değerlemesi açısından iki husus özellikle çok önemlidir ve üzerinde önemle durulmalıdır. Bu hususlardan birincisi hem az karşılaşılan ama yüksek etkisi olan , hem de çok karşılaşılan ama düşük etkisi olan riskler değerlendirilmelidir.

Bazı riskler önemsiz gibi görünse de sıklıkla karşılanması muhtemel risklerdir, bu tür risklerin önemi değerlendirilirken maddi kayıplar çok fazla olmasa bile karşılaşılan sıklıkları çok fazla olduğu için mutlaka göz önünde bulundurulmaları gereklidir. Çünkü bu riskler başka büyük olayların habercisi olabilirler. Bu tür riskler için en güzel benzetme damlayan musluk benzetmesi olacaktır. Bu risklerde damlayan musluk misali ufak ufak gerçekleşerek büyük bir göle dönüşebilir.

Örneğin reel sektörde depodan mal çalınması ya da bankalarda kasa farkları olayları sıklıkla karşılaşılan olaylardır, bu riskler başka bir takım süreç hatalarının ya da suiistimallerin habercisi olabilir bu nedenle denetimler sırasında mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Bazı riskler ise 10 yılda ya da 20 yılda bir kere gerçekleşebilir ya da işletmenin başına sadece bir kez gelebilir ama etkisi o kadar büyüktür ki işletmeyi maddi ve manevi çok büyük bir zarara uğratabilir. Siyah kuğu olarak nitelendirilen bu risk tipleri de risk değerlendirmelerinde mutlaka göz önünde bulundurulması gereken risklerdir.

Örneğin müşteri datalarının çalışması riski işletmenin sıklıkla karşılaşacağı bir risk değildir çok ener başına gelen bir olaydır ama bu olay gerçekleştiğinde işletme çok ciddi maddi ve manevi zararlara uğrayabilir.

Risk değerlendirmesinde ikinci önemli husus da somut faktörler kadar soyut faktörlerin de mutlaka değerlendirme kapsamına alınması gerekliliğidir. Bu faktörler,

organizasyonun stratejik yönleri, rekabet faktörleri, organizasyonel gelişim ve değişim faktörleri ve sosyal faktörlerdir<sup>30</sup>

### **c. Risk Yönetim Stratejilerinin Belirlenmesi ve Uygulanması**

Belirlenmiş olan riske karşılık verme stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir. Riskler tanımlandıktan ve riskin derecesi belirlendikten sonra risk ile mücadelede kullanılacak olan yaklaşımın ve tekniğin belirlenmesi gerekmektedir. Risk yönetimi stratejileri riski kabul etmek, riskten kaçınmak, riski azaltmak ya da riski paylaşmak olabilir.

Riske karşılık verme sürecinde dikkat edilmesi gereken husus en rasyonel risk yönetim stratejisinin belirlenmesi gerekliliğidir. Bu strateji belirlendikten sonra en uygun şekilde uygulanmaya alınmalıdır. Risk yönetimi teknikleri önemi nedeni ile bir sonraki bölümde detaylıca ele alınacaktır.

Yönetim tarafından riske karşı uygulanacak risk stratejisine riskin derecesi, ekonomik olup olmaması, zamanlaması ve kaynakların sınırlandırılması göz önünde bulundurularak karar verilir ve bu karar uygulamaya konulur.

Bu kararın her dönemde aynı olması beklenmemelidir. İşletme ve piyasa yapısı sürekli değişim içerisinde olduğundan risk yönetim tekniklerinin de bu değişimlere ayak uyduracak şekilde güncellenmesi gerekmektedir.

### **d. Takip ve Değerlendirme**

İşletme için en uygun risk stratejisi geliştirildikten ve uygulandıktan sonra uygulanan risk stratejisinin riski önlemede ya da minimize etmede yeterli olup olmadığını kontrol etmek için gerekli takip ve değerlendirmenin yapıldığı süreçtir.

Bu izleme ve takip süreci yönetimin daha sonra alacağı kararlar için de bir temel oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar ile beklentiler arasında sürekli bir karşılaştırma yapılarak risk yönetimi stratejisi takip edilir. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözüm tarzını seçerek,

---

<sup>30</sup> Hertz, David B. - Howard, Thomas, (1983), Risk Analysis, Singapore 'dan Aktaran: Emhan Abdürrahim, Syf.214

hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir.<sup>31</sup>

Değerlendirme risk yönetimi açısından iki nedenle çok önemlidir. Birincisi, risk yönetimi sürekli değişen bir süreçtir ve yeni olaylar yeni riskleri beraberinde getirebilir. Alınan kararların bu değişikliklerden ne kadar etkilendiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Değerlendirme sürecinin ikinci önemli nedeni ise risk yönetimi stratejisinin hatalı seçilmesi halinde yanlış strateji seçildiğinin erken tespit edilebilmesi ve erken önlem alınabilmesinin sağlanması gerekmektedir.

### **2.2.5. Kurumsal Risk Yönetimi Teknikleri**

Risk Yönetimi teknikleri başka bir ifade ile riske karşılık verme yöntemleri 4 ana başlık altında toplanabilir.

- a. Riski Kabul Etme
- b. Riski Azaltma
- c. Riski Paylaşma ya da Transfer Etme
- d. Riskten Kaçınma

#### **a. Riski Kabul Etme**

Riski olduğu gibi kabul ederek risk hakkında herhangi bir aksiyon almama kararıdır. İşletmeler faaliyet de buldukları alan ile ilgili bazı riskleri herhangi bir aksiyon almadan olduğu gibi kabul edebilirler.

İşletmelerin riski kabul yönteminin altında genellikle iki neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri riskin gerçekleşme olasılığının ve/veya etkisinin çok düşük olmasıdır. İşletme riskle karşı karşıya kalma olasılığı düşük olduğu ya da riske maruz kalsa bile etkisinin düşük olacağına dair bir öngörü taşıyor ise riski önleyici bir aksiyon

---

<sup>31</sup> Erdoğan, Melih, 2000, Genel İşletme, Edit. Şan Özalp, Anadolu Üniv. Yayınları No:931, s.304, Eskişehir'den Aktaran: Emhan Abdürrahim, Syf.216

almanın maliyetine katlanmak istememekte ve riski olduğu gibi kabul etme stratejisini benimsemektedir.

Diğer neden ise riskin etkisinin yüksek olabileceğine inanılsa bile riski tamamen ortadan kaldırmak için yapılacak yatırımın maliyetinin çok yüksek olması, riskle karşılaşma olasılığının ise çok düşük olmasıdır. Bu durumda da işletme riskin düşük gerçekleşme olasılığını göz önünde bulundurarak riski kabul etme stratejisini tercih etmektedir.

#### **b. Riski Azaltma**

Riski belirli kontroller kurularak mümkün olduğunca minimize etme kararıdır. Riski çeşitli şekillerde kontrol altında tutma yöntemidir. Riskin farkında olunarak gerekli kontroller alınmış ve minimize edilmiş olabilir. Örneğin soygun riskine karşı gerekli önlemler alınarak bu risk azaltılmış ve kontrol ediliyor olabilir.

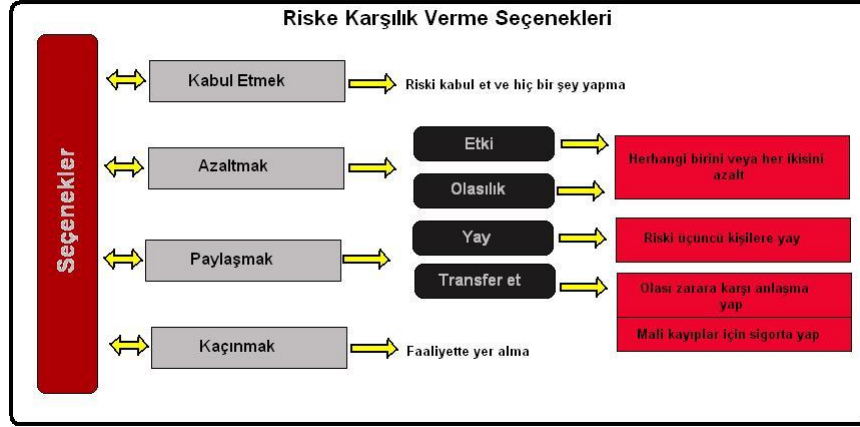
#### **c. Riski Paylaşma ya da Transfer Etme**

Riski başka bir kuruluş ile paylaşmak ya da riski tamamen farklı bir kuruma devretmektir. Örneğin sigorta yaptırılarak risk bir sigorta şirketine transfer edilebilir ya da gerçekleştirilecek faaliyet için başka bir işletmeden destek alınarak (outsourcing olarak) risk, diğer işletme ile paylaşılabilir.

#### **d. Riskten Kaçınma**

Riskle karşılaşmamak için o faaliyetten çıkmak ya da o faaliyet alanına hiç giriş yapmamaktır. İşletme riski artıran faaliyetlerden kaçınarak ya da riskli gördüğü faaliyet alanlarına hiç giriş yapmayarak riskten kaçınabilir. Örneğin tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma iplik üretimini riskli gördüğü için bu alana hiç giriş yapmayabilir.

Şekil 6'da bu dört risk yönetimi tekniği gösterilmiştir.



**Şekil 6- Risk Yönetimi Teknikleri** <sup>32</sup>

Kullanılacak olan risk yönetimi tekniğinin seçimi işletmeden işletmeye farklılık gösterse de göz önünde bulundurulması gereken bazı etkenler vardır. Bu etkenlerin üzerinde kısaca durmak da son derece faydalı olacaktır.

İşletme için en uygun olan risk stratejisinin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken etkenler; riskin derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlandırılmasıdır.

**i. Riskin Derecesi:** Risk yönetimi stratejisi belirlenirken en önemli etken riskin derecesidir. Zira işletme çok yüksek ve yüksek riskler için aksiyon almayı istersen düşük riskleri kabul etme eğiliminde olabilir. Özellikle çok yüksek riskler için riskin transferi stratejisini tercih ederken yüksek riskler için paylaşma ya da azaltma stratejisini tercih edebilir.

**ii. Ekonomik Olması:** Belirlenen risk stratejisinin işletme açısından mutlaka ekonomik olması gerekmektedir. Düşük olarak değerlendirilen bir risk için yüksek maliyetli bir kontrol kurmak işletmenin yanlış strateji seçmesi demektir. Riski önlemenin işletmeye sağladığı maliyet riskin getireceği olası kayıp/zarardan fazla olmamalıdır.

**iii. Zamanlama:** İşletme için zamanlama özellikle çok yüksek riskli konularda önemlidir. Çünkü çok yüksek riskli konular ile ilgili acil aksiyon alınması gerekebilir.

<sup>32</sup> Arslan Işıl, 2008, Kurumsal Risk Yönetimi, Uzmanlık Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Syf.64

Eğer riske konu olan sorun çok yüksek değil ise risk yönetim stratejisi daha geniş bir zaman dilimi içerisinde aksiyon alınacak şekilde konumlandırılabilir.

**iv. Kaynakların Sınırlandırılması:** Risk yönetimi stratejileri belirlenirken en önemli etkenlerden biri de kaynaktır. Yönetim tarafından risk yönetimi stratejileri belirlenirken bu teknikler için gerekli olan insan kaynağı da göz önünde bulundurulmalı maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırabilmek için gerekli ve yeterli sayıda insan kaynağı kullanılacak şekilde strateji belirlenmelidir.

Ayrıca burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da tercih edilen stratejiye uygun insan kaynağının görevlendirilmesi gerekliliğidir. Gereken niteliği karşılamayan insan kaynağı görevlendirilmesi stratejinin istenildiği şekilde gerçekleştirilememesine neden olurken lüzumundan fazla nitelikli insan kaynağı kullanılması da atıl kapasite ve etkin olmayan iş yönetimine neden olabilir.

İşletmelerin amacı tüm bu etkenleri göz önünde bulundurarak firma için en uygun risk yönetimi tekniğini seçerek işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli ortamı sağlayarak işletmenin varlık ve haklarını korumak ve mevcudiyetini devam ettirmektedir.

### 3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ, DENETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

#### 3.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE DENETİM İLİŞKİSİ

##### 3.1.1. Denetim Kavramı

Denetim kavramı günümüzün en çok konuşulan ve üzerinde durulan kavramlarından birisidir.

Denetim kelimesi sözlükte; bir hizmetin, işin, işlemin gerektiği yolda yapıp yapılmadığını gözetleme<sup>33</sup> olarak ifade edilmiştir.

Denetim kelimesi, İngilizce'deki Auditing kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Auditing kavramının kökeni Latince işleme veya dinleme anlamına gelen "Audire" fiiline dayanmaktadır.<sup>34</sup>

Denetim, bir kişinin, kurumun veya yönetim biriminin yapısı, işleyişi ve uğraşlarının önceden saptanmış kıstaslar (yasa, tüzük, yönetmelik, karar, kural vb.) çerçevesinde ölçülmesini, gözlenmesi ve bu kıstaslara göre yanlışlık, tutarsızlık, çelişki veya eksiklik içerip içermediğinin araştırılması faaliyetleridir.<sup>35</sup>

Bir başka tanımda ise denetim, belli bir ekonomik birime ve ekonomik döneme ait bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini saptamak amacıyla bu bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini tarafsızca araştıran ve sonuçlarını değerlendirerek ilgili kullanıcılara bir rapor halinde sunmayı esas alan sistematik bir süreç olarak tanımlanmıştır.<sup>36</sup>

Amerikan Muhasebe Birliği Kurumu'nda (American Accounting Association) faaliyet gösteren Denetim Kavramları Komitesi denetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

---

<sup>33</sup> İzdem Ekmel, Kuşakları Uzlaştıran Ansiklopedik Türkçe Sözlük, 1984, Serhat Kitap Yayın ve Dağıtım, Syf.99

<sup>34</sup> Bozkurt Nejat, 2010, Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, Syf.17

<sup>35</sup> Soylu Hüseyin, 2010, İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulanması ve Mevcut Uygulamaların Verimlilik ve Başarısı: Türkiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Syf.64

<sup>36</sup> Gürbüz H, 1995, Muhasebe Denetimi, Bilim teknik Yayınevi, 4. Bası, İstanbul, syf.51 'den Aktaran: Hüner Deniz Barlas, 2014, Bağımsız Denetimde İç Kontrol ve İç Denetimin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Syf.3

“Ekonomik faaliyetler ve olaylar hakkındaki beyanlar ile önceden oluşturulmuş kriterler arasındaki uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyetler ve olaylar hakkındaki beyanlarla ilgili kanıtların tarafsız olarak elde edilmesi ve sonuçlarının ilgili kişilere iletilmesinden oluşan sistematik bir süreçtir.”<sup>37</sup>

Denetleme bir yargılama, değerlendirme ve hüküm verme faaliyetidir. Amacı ise bir katma değer yaratma işlevi olarak işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için tespit edilen kriterlere uygun faaliyet gösterilip gösterilmediğinin tespit edilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesini sağlamak amacıyla sapma olan alanlarda gerekli aksiyonların alınmasının sağlanmasıdır.

### **3.1.2. Denetimin Tarihsel Gelişim Süreci**

Denetimin varlığına ilk kez M.Ö. 3500 yılında Mezopotamya kayıtlarında rastlandığı iddia edilmektedir. Mali içerikli kayıtları içeren bu kayıtlarda bir sorgu sisteminin izlerine rastlanmaktadır. Ardından Roma döneminde memurların mutabakat amaçlı olarak diğer kişilerin kayıtları ile karşılaştırmak için tuttuğu defterlere rastlanmaktadır.

Bazı kaynaklarda ise denetimin M.Ö. 3000 yıllarında ilk kez kamu denetimi amacıyla ortaya çıktığı, vergilendirme ve benzeri konuların kontrol edilebilmesi için ihtiyaç duyulduğu iddia edilmektedir.

13.yüzyılda Milano, Venedik, Floransa gibi büyük ticaret merkezlerinde muhasebe kayıtlarının kontrolü için denetçilerden faydalandığı tarihi kayıtlarda bildirilmektedir. Denetim mesleğine dair “auditor” unvanının ilk kez 1289 yılında İngiltere’de kullanıldığı söylenilmektedir.<sup>38</sup> Amerika’da ise ilk kez demiryolu şirketlerinde denetçilere rastlanmış, bu denetçiler bilet satış yerlerine giderek bilet ve para sayımı gerçekleştirmişlerdir.

Tarihi kayıtlardan anlaşıldığı kadarı ile ilk denetim tipleri hep finansal risklerin kontrolü amacıyla yapılan denetim türleridir.

---

<sup>37</sup> Ulusoy Y, 2007, Hakla Açık Anonim Ortaklarda Bağımsız Dış Denetim, Seçkin Yayınları, Ankara, syf.31’den Aktaran: Hüner Deniz Barlas, Syf.3

<sup>38</sup> Arslan Cemil, 2015, İç Denetim Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, İstanbul, syf. 60



Geçmişini her ne kadar eski çağlara uzansa ve gelişmişlik düzeyini fark etmeksizin pek çok medeniyet tarafından kullanılsa da denetimin asıl gelişimi Sanayi Devrimi sonrası gerçekleşmiştir.

1900'lü yılların başında sosyal ve ekonomik kalkınmanın bir sonucu olarak denetimin amacı suiistimal ve usulsüzlük incelemelerinden ilgili tarafların finansal tablolarla ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelmiştir.<sup>39</sup>

1940'lı yıllardan sonra denetim özellikle önem kazanmaya başlamıştır. Bu yılların başında savaş ekonomisiyle birlikte, işletme yöneticileri, üretim programlaması, stok yönetimi, kurallara ve yasalara uygunluk konuları ile yakından ilgilenmeye başlamışlar ve bunun sonucu olarak da denetçiler yönetime bu konularda hizmet etmeye başlamışlardır.<sup>40</sup>

Sanayi Devrimi sonrası gerçekleşen bu gelişim evrelerini 5 ana başlık altında toplamak mümkündür:<sup>41</sup>

- a. Belge Denetimi Aşaması
- b. Finansal Tablolar Denetimi Aşaması
- c. Sisteme Dayalı Denetim Yaklaşımı Aşaması
- d. Yönetim Denetimi Aşaması
- e. Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı Aşaması

Şimdi kısaca bu aşamalara göz atalım.

---

<sup>39</sup> Karagiorgos Theofanis, Drogas George, Christodoulou Petros ve Pazarskis Michail, Conceptual Framework, Development Trends and Futura Prospects of Internal Audit: Theoretical Approach, 2012 'den Aktaran: Arslan Cemil, s.61

<sup>40</sup> Cangemi Michael P., Singleton Tommie, 2003, Managing The Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, 3th Edition, John Wiley & Sons Inc. , syf.11 'den Aktaran: Adiloğlu Burcu, syf.16-17

<sup>41</sup> Bozkurt Nejat, syf.17-18

**a. Belge Denetimi Aşaması:** Sanayi Devrimi sonrası işletmelerde pek çok farklılıklar ortaya çıkmaya başlamış, işletme yönetimleri profesyonel yöneticilere devredilmeye başlanmıştır. Bu anlayış değişikliği hissedarların güvenilir bilgiye ihtiyacını artırmış ve işletme yönetiminin yaptığı işlemlerin detaylı şekilde kontrol edilmesi talebi Belge Denetimi yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu denetimlerin amacı belgelerde olabilecek hata ve hileyi tespit etmektir; bu nedenle bu dönemde tüm belgeler tek tek detaylı bir şekilde denetlenmektedir.

**b. Finansal Tablolar Denetimi Aşaması:** 1900-1930 yılları arasında işletmelerin yapısında birtakım değişiklikler ortaya çıkmış iç denetim birimleri kurulmuş, işletmeler hile ve hata denetimlerini kendileri yapabilir hale gelmiştir. Bunun yanı gelişen denetim prosedürleri sayesinde bilimsel bir şekilde denetim yapılabilir hale gelmiştir. İşletmelerle ilgilenen kurum ve kişi sayısının artması ve iç denetim birimlerinin kurulması tek tek belge kontrolü şeklinde gerçekleştirilen denetim yaklaşımının terk edilerek yerini finansal tabloların örneklem bazlı denetlendiği yeni bir yaklaşıma bırakmıştır.

**c. Sisteme Dayalı Denetim Yaklaşımı Aşaması:** 1930'lu yıllardan sonra da değişimler hızlanarak sürmüş örnekleme yöntemlerinde sübjektif örnekleme yöntemlerinden istatistiki örnekleme yöntemlerine geçiş sağlanmıştır. Ayrıca şirketlerde iç kontrol birimleri kurulmuş ve bunların faaliyetleri denetim çalışmalarına yön vermeye başlamıştır. İç kontrol ortamının iyi ve güvenilir olduğu işletmelerde mali tabloların güvenilir olduğu görüşü benimsenmiş ve işletmelerin iç sistemlerine dayalı yeni bir denetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayışta iç kontrol sisteminin yapısını inceleyen ve değerlendiren denetçiler, denetim kapsamını buradan çıkacak sonuçlara göre oluşturmaktadırlar.

**d. Yönetim Denetimi Aşaması:** Ekonomik gelişmelerle birlikte işletmelerin yalnızca finansal alanlarda değil diğer faaliyet alanlarında da denetime ihtiyaç duydukları gözlenmiş ve yönetime destek sağlayacak pek çok faaliyet alanında denetim gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu yeni yaklaşımda elektronik bilgi sistemlerinin gelişimi sonucu bilgisayarlı denetim teknolojilerinden yararlanılmaya başlanmış, denetimde çeşitli istatistiki yöntemler kullanılarak analitik inceleme prosedürlerine denetim çalışmalarında yer vermeye başlanmıştır.

**e. Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı:** Bu son denetim yaklaşımı son yıllarda önemini artıran ve bizim çalışmamızın da ana konusunu teşkil eden yeni denetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde işletme için çok yüksek ve yüksek riskli olarak değerlendirilen alanlar üzerinde detaylı durulması, düşük riskli olarak görülen alanlar için ise kapsamlı çalışmalar yapılmasına gerek duyulmaması yatmaktadır. Böylece etkin bir denetim yapılarak işletme için sorun teşkil edilen alanlar üzerinde durulması planlanmakta bu sayede zaman ve paradan tasarruf edilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım henüz yeni bir yaklaşım olup gün geçtikçe bu yaklaşımı benimseyen işletme sayısı artmaktadır.

Geleneksel denetim anlayışı ile risk odaklı denetim anlayışı karşılaştırıldığında Tablo 3’te sunulmuş olan sonuçları elde etmek mümkündür.

**Tablo 3: Geleneksel Denetim ve Risk Odaklı Denetim<sup>42</sup>**

Denetim Süreci	Risk Odaklı Denetim	Geleneksel Denetim
Denetim Alanı	İşletmede gerçekleşen tüm işlemler	Öncelikli olarak finansal işlemler ve gerektiğinde diğer işlemler
Denetim Amacı	Risklerin kabul edilebilir ve yönetilebilir olup, olmadığının incelenmesi	İç kontrol sistemlerinin etkinliğini doğrulamak ve verimliliğini artırmak.
Denetim Planı	Direkt olarak riskli alanlara yönelme	Denetim planının hazırlanması riskli alanlarla direkt ilgili değildir.
Örgütün Tutumu	Örgüt, denetimin tüm aşamalarıyla ilgilenir.	Örgütün denetimin tüm aşamaları ile ilgilenmesi azdır. Örgüt bir bütün olarak değil, denetlenen alanla ilgilenir.
Zamanın Planlaması	Zamanın planlaması zordur. Başlangıçta yapılan plan her an değişebilir.	Denetim eskiden beri yapıldığı için kolaydır.
Çalışma Sahası	İşletmede tespit edilen bütün riskler.	Yapılan denetimin amacına bağlıdır.
Testler	Karşılaşılan risklere göre denetim testleri değişebilir.	Genellikle uygulanan testlerde kolay değişim olmaz.

Geleneksel denetim işletmenin iç kontrol ortamının etkinliğinin ölçülmesine odaklanmaktadır. İç kontrol ortamının etkinliği ölçülürken en büyük sorun daha önce tanımlanmamış bir riske karşı işletmenin iç kontrol ortamının yetersiz kalması ve riski önleyememesi hatta riski tespit edip ortaya çıkaramaması durumudur.

<sup>42</sup> Usul Hayrettin & Mizrahi Rozi, syf.2

Risk odaklı denetim ise işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi amacıyla denetim kaynaklarının bu esas çerçevesinde kullanılması yoluyla denetimin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmaya çalışıldığı bir denetim türüdür. Bu denetim türünde asıl amaç yüksek riskli alanlara odaklanmaktır. Yüksek riskli alanlara odaklanabilmek amacıyla risk odaklı denetimde yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin sonuçları göz önünde bulundurularak denetim evreni (denetim yapılacak alan) belirlenmektedir.

Risk odaklı denetimde işletmenin mevcut ve potansiyel riskleri tutarlı bir şekilde değerlendirilmekte ve işletmenin iç kontrol ortamının etkin ve verimli bir şekilde tasarlanması ve çalışması sağlanmaya çalışılmaktadır. Tespit edilen iç kontrol zafiyetlerini giderecek aksiyonlar alınmaya çalışılarak etkin bir risk yönetimi sağlanmaya çalışılmaktadır. Risk odaklı denetim bu yönü ile geleneksel denetim ile karşılaştırıldığında geleneksel yönetime göre çok daha fazla uzmanlık ve deneyim gerektirmektedir.

Geçmişten günümüze kadar denetimin geçirmiş olduğu tüm bu aşamalar göz önünde bulundurulduğunda risk odaklı denetim; geleneksel denetimin eksik bıraktığı ve yeterince ilgilenemediği alanlara yoğunlaşarak, var olan risklerle beraber, potansiyel riskleri tanımlama ve bu risklere karşı eyleme geçme işlevini yerine getirmektedir.<sup>43</sup> Risk odaklı denetim anlayışı ile denetim; geleneksel denetim anlayışının tersine geçmişe değil geleceğe yönünü çevirmiş, belirlenmiş standartlara uygunluktan öte maruz kalınabilecek mevcut ve potansiyel risklerin tespit edildiği, iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirildiği kuruma değer katmayı ve kurumsal sürdürülebilirliği amaçlayan bir yaklaşım haline dönüşmüştür. Böylece risk odaklı denetim, denetimin etkinliğini ve verimliliğini artıran ve işletmeye katma değer sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>43</sup> Usul Hayrettin & Mizrahi Rozi, syf.v

### 3.1.3. Denetim Türleri ve Standartları

Denetimin denetçilerin statülerine göre ya da uygulanan denetimin amacına göre birtakım türleri vardır. Denetim türleri çeşitli açılardan farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

#### 3.1.3.1. Denetçilerin Statülerine Göre Denetim Türleri

**a. Bağımsız Denetim:** “Finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe kavram, ilke ve standartlarına uygunluğu ile bilgilerin doğruluğunun ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtmayı yansıtmadığının, denetçiler tarafından denetim ilke ve kurallarına göre, defter kayıt ve belgeler üzerinden incelenmesi ve tespit edilen sonuçların rapora bağlanması sürecidir.”<sup>44</sup>

**b. İç Denetim:** “Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”<sup>45</sup>

**c. Kamu Denetimi:** “Kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet, iş ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, tüm çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır”<sup>46</sup>

Denetim türlerinden iç denetim ve bağımsız denetimin birbiri ile ilişkisi işletme açısından son derece önemlidir. Bağımsız denetçinin çalışmaları sırasında gerçekleştirdiği pek çok faaliyeti iç denetçi çalışmaları kapsamında gerçekleştirmektedir. Bu nedenle bağımsız denetçi bu çalışmaları ve testleri yinelemek yerine iç denetçinin çalışmalarından faydalanabilir. Burada sadece iki konudan

---

<sup>44</sup> İbiş Cemal & Şavlı Tuba, Uluslararası Denetim Standartları, Ders Notları, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı, Syf.4

<sup>45</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları, Syf.2

<sup>46</sup> Soylu Hüseyin, 2010, İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulanması ve Mevcut Uygulamaların Verimlilik ve Başarısı: Türkiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Syf.64

bağımsız denetçinin emin olması gerekmektedir; iç denetçinin çalışmaları ile testlerinin kalitesi ve denetçinin bağımsızlığı. Bağımsız denetçi bu iki konu ile ilgili gerekli kontrolleri sağladıktan ve emin olduktan sonra iç denetimin çalışmalarından faydalanabilir.

Bazen de bağımsız denetim ve iç denetimin aktif olarak belirli bir alanda denetim yaptığı gözlenebilir. Bu durumda da her iki tarafta denetim amaç, hedef ve metodolojilerinde mutabık olmalı ve her iki tarafta birbirine güvenmelidir. Özellikle bağımsız denetimin iç denetimin iş birliği ve bağımsızlığı hakkında herhangi bir şüphesinin bulunmaması son derece önemlidir.

Bu çalışma kapsamında denetçinin statülerine göre ayrılan bağımsız denetim, iç denetim ve kamu denetimi ayrımı yapılmaksızın tüm denetim tipleri çalışma kapsamına alınmış ve denetim bir bütün olarak değerlendirilerek risk kontrol değerlendirmelerinin tüm bu denetim tiplerine katkıları ele alınmaya çalışılmıştır.

### **3.1.3.2. Denetimin Amacına Göre Denetim Türleri**

**a. Finansal Tablolar Denetimi:** Bir işletmeye ait mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile finansal bilgileri etkileyen yasal düzenlemelere uygun doğru ve güvenilir bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığını tespit etmeye yönelik denetim tipidir. En çok kullanılan denetim türlerindedir.

**b. Uygunluk Denetimi:** İşletme faaliyetlerinin yetkili otoriteler tarafından belirlenmiş kanun, yönetmelik, şirket ana sözleşmesi, yönetim kurulu kararı, işletmenin kendi yönetmelik ve sirküleri, işletme yönetiminin belirlediği iç kontrol politika ve prosedürleri vb. kriterlere uyumunun denetlenmesidir.

**c. Faaliyet Denetimi:** İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirlenen bütçe, performans ve verimlilik kriterleri doğrultusunda denetleyen denetim türüdür. Bu denetim türünün bazı kaynaklarda performans denetimi olarak adlandırıldığı da görülmüştür. Bu denetim türünün amacı işletmenin hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini tespit ederek eksiklik ya da sapma bulunan alanlarda yönetime tavsiyelerde bulunmaktır.

### 3.1.3.3. Denetimin Yapılış Zamanına Göre Denetim Türleri

Sermaye Piyasası Tebliği'ne göre denetimin yapıldığı zaman aralığına göre 3 farklı denetim türü bulunmaktadır. Bu denetim türleri; Sürekli Denetim, Sınırlı Denetim ve Özel Denetimdir.

- a. **Sürekli Denetim:** Sermaye Piyasası Kurulu tebliğleri doğrultusunda hazırlanması ve kamuya sunulması zorunlu olan mali tabloların her yıl denetlenmesi sürekli denetim kapsamına girmektedir. Sürekli denetim ile amaçlanan mali tabloların düzenli olarak denetlenerek çıkan sorunların tespit edilmesi ve yıllık raporlama döneminden önce düzeltilmesidir. Bankalar, sigorta şirketleri ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) gözetimine tabi şirketler sürekli denetime tabidir.
- b. **Sınırlı Denetim:** Aracı şirketler, yatırım fonu ya da hisse senedi borsada işlem gören şirketlerce düzenlenmiş ara mali tabloların bağımsız denetim şirketlerince bilgi toplama ve analitik inceleme teknikleri kullanılarak denetlenmesidir. SPK tebliğlerine göre 6 aylık periyodlar ile yapılan bilanço ve gelir tablolarının denetimidir. Halka açık şirketlerden hisse senetleri borsada işlem görenler, yatırım fonları, aracı kurumlar, menkul-gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve emeklilik fonları sınırlı denetime tabidir.
- c. **Özel denetim:** SPK tebliğlerine göre özel denetim yaptırma zorunluluğu olan ortaklık ve yardımcı kuruluşlarının menkul kıymetlerini halka açmak için SPK'dan izin almak amacıyla kuruma başvuran işletmeler ile yönetim organlarında birleşme, bölünme, devir ve tasfiye olan SPK mevzuatına tabi işletmelerin SPK tebliğleri kapsamında bir bağımsız denetim kuruluşuna yaptırdıkları denetimler özel denetim kapsamına girmektedir.

### 3.1.3.4. Denetim Standartları

Denetimin türü ne olursa olsun denetimde uyulması gereken belirli kurallar ve uygulanması gereken standartlar bulunmaktadır. Bu standartlara Denetim Standartları denilmektedir. Denetim standartları denetçiye mesleki sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olan, ona denetim faaliyetlerinde ışık tutan genel ilkelerdir.<sup>47</sup> Denetim standartları ile aynı zamanda denetimin kalitesi kontrol altında tutulmaya

---

<sup>47</sup> Güredin Ersin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, s.39

çalışılmaktadır. Denetim standartları tüm dünyada belirlenen minimum ilkeler olup azami düzeye bu standartlara uyulması beklenmektedir.

Denetim Standartları denildiğinde standartları Bağımsız Denetim Standartları ve İç Denetim Standartları olarak ayırmak mümkündür. Biz de çalışmamızda bu iki ayrı kırılda denetim standartlarına değinmek istemekteyiz.

#### **a. Bağımsız Denetim Standartları**

Dünya genelinde denetim meslek örgütlerince kabul edilmiş ve denetim kuruluşları ile denetçilerin uymak zorunda oldukları ilke ve kurallara “Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları” denilmektedir. Genel kabul görmüş denetim standartları, denetim sırasında uyulması gereken azami (minimum) kurallar ya da ilkeler olarak da ifade edilebilir.

Bu standartlar ilk defa 1947 yılında Amerikan Sertifikalı Mali Müşavirler Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants- AICPA) tarafından kabul edilmiştir.<sup>48</sup>

AICPA dışında Uluslararası Yüksek Denetleme Kurumları Birliği (International Organization of Supreme Audit Institutions- INTOSAI) gibi farklı pek çok meslek örgütünc denetim standartları yayınlanmış olsa da standartların çoğunun benzerlikler gösterdiği göz önünde bulundurularak çalışmamızda AICPA tarafından yayınlanmış olan denetim standartlarına yer verilmiştir.

1947 yılında kabul edilmiş ve bugüne kadar çok az değişikliğe uğrayarak gelmiş olana bu genel kabul görmüş denetim standartlarına tüm denetçilerin uyması beklenmektedir. Bir bağımsız denetimin uygun ve kabul edilebilmesi için denetçinin bu ilkelerden ayrılmamış olması beklenmektedir. Bu standartlar denetime özel standartlar olmayıp genel olarak kaliteli bir denetimin çerçevesini belirleyen standartlardır. Tablo 4’te genel kabul görmüş denetim standartlarına yer verilmiştir.

---

<sup>48</sup>Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim,  
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/4%20denetim%20standartlari.pdf>



**Tablo 4: Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları<sup>49</sup>**

Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları;

- a. Genel Standartlar
- b. Çalışma Sahası Standartları
- c. Raporlama Standartları olmak üzere 3 ana grupta toplanır.

Bu standartlar şunlardır;

**a. Genel Standartlar**

- 1. Mesleki eğitim ve yeterlilik standardı:** Denetim bir uzman olarak gerekli teknik eğitim ve yeteneğe sahip kişi veya kişilerce yapılmalıdır.
- 2. Bağımsızlık standardı:** Denetim görevi ile ilgili tüm konularda denetçi veya denetçiler bağımsız düşünme mantığı içinde olmalıdır.
- 3. Mesleğin özen ve titizlik standardı:** İncelemenin yapılmasında ve denetim raporunun hazırlanmasında gerekli mesleki özen ve titizlik gösterilmelidir.

**b. Çalışma Standartları**

- 1. Planlama ve gözetim standardı:** İş iyi bir biçimde planlanmalı ve varsa yardımcılar iyi bir şekilde kontrol edilmelidir.
- 2. İç kontrol sisteminin incelenmesi standardı:** Denetim işlemlerinin bağlı olduğu test sonuçlarının saptanması amacıyla ve güvenilir bir temel olarak mevcut iç kontrol sisteminin gerektiği gibi incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- 3. Yeterli kanıt toplama standardı:** İncelenen finansal tablolar hakkında bir denetim görüşüne varmak için soruşturmalar, gözlemler, teftiş ve doğrulamalar yoluyla yeterli ve uygun kanıtlar elde edilmelidir.
- 4. Çalışma kağıtlarının hazırlanması standardı:** Denetçi denetim boyunca çalışma kağıtlarını hazırlamalı ve ileride ihtiyaç duyulması halinde ulaşılabilecek şekilde saklamalıdır.

<sup>49</sup> Güredin Ersin, syf.42

### c. Raporlama Standartları

- 1. Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk:** Denetim raporu finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanıp sunulduğunu belirtmelidir.
- 2. Muhasebe ilkelerinde tutarlılık:** Denetim raporu cari dönemdeki muhasebe ilkelerinin aynen geçen dönemdeki gibi değişmeden uygulanıp uygulanmadığını belirtmelidir.
- 3. Tam açıklama ilkesine uyum standardı:** Finansal tablolardaki açıklayıcı notlar, raporda aksi belirtilmedikçe makul ölçüde yeterli sayılmalıdır.
- 4. Görüş bildirme standardı:** Denetim raporu, ya finansal tabloların tümü açısından bir görüşe yer verileceği ya da bir görüş belirtilemeyeceği savını açıklamalıdır. Genel bir görüş belirtilmediği zaman bunun nedeni de açıklanmalıdır. Herhalde bu denetçinin ismi ile finansal tablolar arasında bir ilişki varsa rapor denetçinin incelemesinin niteliği ve varsa sorumluluğun derecesi hakkında çok belirgin bir açıklama getirmelidir.

Genel kabul görmüş denetim standartlarına kısaca değindikten sonra bağımsız denetim ile ilgili uluslararası denetim standartları ve Türkiye'deki uygulamalara değinmek yerinde olacaktır.

Uluslararası denetim standartları (ISA-International Standards of Auditing), dünya genelinde denetim alanında aynı dilin konuşulması ve ulusların denetim alanındaki eksikliklerini bu standartlara bakarak giderebilmesi amacı ile hazırlanmıştır. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından hazırlanan bu standartlar Türkiye'de de ulusal standartların hazırlanması çalışmalarına öncülük etmiş ve bu konuda gerek TURMOB (Türkiye SMMM ve YMM'ler Odası Birliği) ve gerekse SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) çalışmalar yapmıştır. Her iki kurumda uluslararası denetim standartlarını baz alarak ulusal birer denetim standardı hazırlamış ve ilgilileri ile paylaşmıştır.

26 Eylül 2011 tarihinde 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile ülkemizde bağımsız denetim faaliyetleri ve bağımsız denetim kuruluşları ile ilgili bir düzenleme yapılmış ve Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) kurulmuştur. 09 Nisan 2014 tarihinde IFAC tarafından hazırlanan 35 adet uluslararası denetim standardı, Türkçe'ye

çevrilerek “Türkiye Denetim Standartları” olarak Resmi Gazete’de yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir.

Bu kapsamda 28.06.2013 tarihinde Sermaye Piyasası tebliğinde de KGK düzenlemeleri doğrultusunda değişiklik yapılmıştır.

Özellikle bizim çalışmamızın konusunu oluşturan reel sektör işletmelerinde uygulanması beklenen bağımsız denetim standartlarını içeren bu tebliğde yer alan standartların başlıkları ile uluslararası standartların başlıklarının karşılaştırmasına Tablo 5’te yer verilmiştir;

**Tablo 5: KGK tarafından çıkarılan Türkiye Bağımsız Denetim Standartları ve Karşılık Gelen Uluslararası Denetim Standartları**

<b>BDS (Bağımsız Denetim Standardı)</b>	<b>Tebliğ Kısımlarında Düzenlenen Konular</b>	<b>ISA (Uluslararası Denetim Standardı)</b>	<b>ISA Başlığı*</b>
BDS 200	Bağımsız Denetçinin Genel Amaçları ve Bağımsız Denetimin Bağımsız Denetim Standartları’na Uygun Olarak Yürütülmesi	ISA 200	Bağımsız Denetçinin Hedefleri ve Uluslararası Standartlar Doğrultusunda Denetim Yapılması
BDS 210	Bağımsız Denetim Sözleşmesinin Şartları Üzerinde Anlaşmaya Varılması	ISA 210	Denetim Sözleşmesinin Maddeleri Üzerinde Mutabık Kalınması
BDS 220	Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Kalite Kontrol	ISA 220	Finansal Tablo Denetimlerinin Sonuçlarına Karşı Denetim Kalitesinin Kontrolü
BDS 230	Bağımsız Denetimin Belgelendirilmesi	ISA 230	Denetim Dokümantasyonu
BDS 240	Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları	ISA 240	Finansal Tabloların Denetimi Sırasında Dolandırıcılıkların Göz Önünde Bulundurulması Hususunda Denetçinin Sorumluluğu
BDS 250	Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde İlgili Mevzuatın Dikkate Alınması	ISA 250	Finansal Tabloların Denetimi Sırasında Tabi Olunan Kanun ve Mevzuatın Göz Önünde Bulundurulması
BDS 260	Üst Yönetimden Sorumlu Olanlarla Kurulacak İletişim	ISA 260	Yönetimden Sorumlu Kişilerle Denetim Bulgularının Görüşülmesi
BDS 265	İç Kontrol Eksikliklerinin Üst Yönetimden Sorumlu	ISA 265	İç Kontrol Zafiyetleri Hakkında Yönetim İle Görüşülmesi

	Olanlara ve Yönetime Bildirilmesi		
BDS 300	Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminin Planlanması	ISA 300	Finansal Tablolar Denetiminin Planlanması ve Uygulanması
BDS 315	İşletme ve Çevresini Tanımak Suretiyle “Önemli Yanlılık” Risklerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	ISA 315	İşletmenin ve Çalıştığı Ortamın Anlaşılması ve Önemlilik Riskinin Değerlendirilmesi
BDS 320	Bağımsız Denetimin Planlanmasında ve Yürütülmesinde Önemlilik	ISA 320	Denetim Planlamalarında ve Uygulamalarında Önemlilik
BDS 330	Bağımsız Denetçinin Risk Olarak Değerlendirilmiş Hususlara Karşı Yapacağı İşler	ISA 330	Değerlendirilmiş Risklere Karşı Denetçinin Uygulayacağı Prosedürler
BDS 402	Hizmet Kuruluşu Kullanan Bir İşletmenin Bağımsız Denetiminde Dikkate Alınacak Hususlar	ISA 402	Dış Hizmet Alan İşletmelerde Denetimde Dikkate Alınacak Hususlar
BDS 450	Bağımsız Denetimin Yürütülmesi Sırasında Belirlenen Yanlılıkların Değerlendirilmesi	ISA 450	Denetimde Tespit Edilen Yanıltıcı Bilgilerin Değerlendirilmesi
BDS 500	Bağımsız Denetim Kanıtları	ISA 500	Denetim Kanıtı
BDS 501	Bağımsız Denetimi Kanıtları- Belirli Kalemler için Dikkate Alınması Gereken Özel Hususlar	ISA 501	Denetim Kanıtı-Özel Maddeler için Dikkate Alınması Gereken İlave Hususlar
BDS 505	Dış Teyitler	ISA 505	Dış Konfirmasyonlar
BDS 510	İlk Bağımsız Denetimler- Açılış Bakiyeleri	ISA 510	Başlangıç Denetimleri- Açılış Bakiyeleri
BDS 520	Analitik Prosedürler	ISA 520	Analitik Prosedürler
BDS 530	Bağımsız Denetimde Örneklem	ISA 530	Denetim Örneklemesi
BDS 540	Gerçeğe Uygun Değere İlişkin Olanlar Dâhil Muhasebe Tahminlerinin ve İlgili Açıklamaların Bağımsız Denetimi	ISA 540	Makul Değer Tahminlerini de İçeren Muhasebe Tahminlerinin Denetimi ve İfşası
BDS 550	İlişkili Taraflar	ISA 550	İlişkili Taraflar
BDS 560	Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar	ISA 560	Sonradan Ortaya Çıkan Olaylar
BDS 570	İşletmenin Sürekliliği	ISA 570	Süreklilik Kaygıları
BDS 580	Yazılı Beyanlar	ISA 580	Yönetim Sorumluları
BDS 600	Özel Hususlar-Topluluk Finansal Tablolarının Bağımsız Denetimi (Topluluğa Bağlı Birim Denetçilerinin Çalışmaları Dâhil)	ISA 600	Özel Değerlendirmeler- Başka Bir Denetçinin Çalışmalarının Kullanılmasını da İçeren Grup Finansal Tablolarının Denetimi
BDS 610	İç Denetçi Çalışmalarının Kullanılması	ISA 610	İç Denetçilerin Çalışmalarının Kullanılması
BDS 620	Uzman Çalışmalarının Kullanılması	ISA 620	Dış Denetçilerin Çalışmalarının Kullanılması

BDS 700	Finansal Tablolara İlişkin Görüş Oluşturma ve Raporlama	ISA 700	Finansal Tablolara İlgili Bir Görüş Oluşturulması ve Raporlanması
BDS 701	Kilit Denetim Konularının Bağımsız Denetçi Raporunda Bildirilmesi		
BDS 705	Bağımsız Denetçi Raporunda Olumlu Görüş Dışında Bir Görüş Verilmesi	ISA 705	Bağımsız Denetim Raporunda Yer Alan Görüşün Modifikasyonları
BDS 706	Bağımsız Denetçi Raporunda Yer Alan Dikkat Çekilen Hususlar ve Diğer Hususlar Paragrafları	ISA 706	Denetim Raporunda Önemli Paragrafların Vurgulanması
BDS 710	Karşılaştırmalı Bilgiler - Önceki Dönemlere Ait Karşılık Gelen Bilgiler ve Karşılaştırmalı Finansal Tablolar	ISA 710	Karşılaştırmalı Bilgi-Finansal Tablolarda Yer Alan Birbiri ile İlişkili Figürlerin Karşılaştırılması
BDS 720	Bağımsız Denetçinin Denetlenmiş Finansal Tabloları İçeren Dokümanlardaki Diğer Bilgilere İlişkin Sorumlulukları/Bağımsız Denetçinin Diğer Bilgilere İlişkin Sorumlulukları	ISA 720	Finansal Tabloları İçeren Denetimlerde Elde Edilen Dokümanların İçerdiği Diğer Bilgiler ile İlgili denetçinin Sorumluluğu
BDS 800	Özel Hususlar - Özel Amaçlı Çerçevesine Göre Hazırlanan Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi	ISA 800	Özel Amaçlar Çerçevesinde Hazırlanan Finansal tabloların Denetlenmesi
BDS 805	Özel Hususlar - Tek Bir Finansal Tablonun Bağımsız Denetimi ile Finansal Tablolardaki Belirli Unsurların, Hesapların veya Kalemlerin Bağımsız Denetimi	ISA805	Özel Değerlendirmeler-Tek Bir Finansal Tablonun Denetimi ve Bu Tabloya Ait Özel Hususların, Hesapların ve Elemanların Denetimi
BDS 810	Özet Finansal Tablolara İlişkin Rapor Vermek Üzere Yapılan Denetimler	ISA810	Özet Finansal Tablolara İlişkin Rapor Vermek için Yapılan denetimler

\*ISA Başlıkları İngilizce 'den Türkçe 'ye çevrilmiştir.

## b. İç Denetim Standartları

Modern denetim anlayışının temelleri, günümüzde de iç denetçilerin uluslararası düzeyde güçlü bir temsilcisi olan IAA'nın (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) öncü kuruluşu olan Amerikan İç Denetçiler Enstitüsü'nün 1941 yılında kurulması ile atılmıştır. IAA kuruluşundan itibaren iç denetim faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesi, standartlarının tespit edilmesi, denetçilerin eğitim ve sertifikasyonlarının yapılması gibi pek çok alanda faaliyet göstermiştir.

IAA tarafından iç denetimin rolünü, sorumluluklarını ve standartlarını belirleyen “İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları” bugün hala tüm dünyada kullanılmaktadır. Yine IAA tarafından hazırlanan ve iç denetim mesleğinin çerçevesini belirleyen “Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)” bugün hala iç denetçilerin el kitabı niteliğindedir.

Uluslararası İç Denetim Standartlarının amacı,<sup>50</sup>

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

IAA tarafından hazırlanan Uluslararası Mesleki uygulama Çerçevesi (UMUÇ) “Zorunlu Rehber” ve “Kuvvetle Tavsiye Edilen Rehber” den oluşmaktadır. Zorunlu Rehber’de yer alan UMUÇ’un 3 zorunlu unsuru; İç Denetimin tanımı, Etik Kuralları ve İç Denetimin Uluslararası Mesleki Uygulama Standartlarıdır. Kuvvetle Tavsiye Edilen Rehberde ise Zorunlu Rehberde yer alan ilkelerin etkin bir şekilde tatbikine yönelik uygulamalar yer almaktadır.

Uluslararası İç Denetim Standartları<sup>51</sup> 2 ana standartlar grubundan oluşmaktadır;

- i. Nitelik Standartları
- ii. Performans Standartları

### **i. Nitelik Standartları**

1000-Amaç Yetki ve Sorumluluklar

1010-İç Denetim Tanımının, Etik Kurallarının ve Standartların İç Denetim

Yönetmeliğinde Tanınması

---

<sup>50</sup>Uluslararası İç Denetim Standartları, syf.11

<sup>51</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları, syf.15-38

1100-Bağımsızlık ve Objektiflik

1110-Kurum İçi Bağımsızlık

1111-Yönetim Kurulu ile Doğrudan Etkileşim

1120-Bireysel Bağımsızlık

1130-Bağımsızlık ve Objektifliğin Bozulması

1200-Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat

1210-Yeterlilik

1220-Azami Mesleki Özen ve Dikkat

1230-Sürekli Mesleki Gelişim

1300-Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

1310- Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Gereklilikleri

1311-İç Değerlendirmeler

1312-Dış Değerlendirmeler

1320- Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Hakkında Raporlama

1321-“Uluslararası İç denetim Mesleki Uygulama Standartlarına

Uygundur” İbaresinin Kullanılması

1322-Aykırılıkların Açıklanması

## **ii. Performans Standartları**

2000-İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi

2010-Planlama

2020-Bildirim ve Onay

2030-Kaynak Yönetimi

2040-Politika ve Prosedürler

2050-Eşgüdüm (Koordinasyon)

2060-Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar

2010-İşin Niteliği

2110-Yönetişim/Kurumsal Yönetim

2120-Risk Yönetimi

2130-Kontrol

2200-Görev Planlaması

2201-Planlamada Dikkat Edilmesi Gerekenler

2210-Görevin Amaçları

2220-Görev Kapsamı

2230-Görev Kaynaklarının Tahsisi

2240-Görev İş Programı

2300-Görevin Yapılması

2310-Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması

2320-Analiz ve Değerlendirme

2330-Bilgilerin Kayıtlı Hale Getirilmesi

2340-Görevin Gözetim ve Kontrolü

2400-Sonuçların Raporlanması

2410-Raporlama Kıstasları

2420-Raporlamaların Kalitesi

2421-Hata ve Eksiklikler

2430-“Uluslararası İç denetim Mesleki Uygulama Standartlarına

Uygundur” İbaresinin Kullanılması



2431-Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması

2440-Sonuçların Dağıtımı

2500-İlerlemenin Gözlenmesi

2600-Yönetimin Artık(Bakiye) Riskleri Üstlenme Kararı

“Uluslararası standartlara bakıldığında ister iç ister dış denetimle ilgili olsunlar amaçlar aynı olup denetimin standart hale getirilmesi ve denetim kalitesinin artırılmasıdır.

### **3.1.4. Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerde Denetim**

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte banka ve işletmelerin faaliyet hacimleri artmış ancak beraberinde karşı karşıya kalınabilecek risk çeşidini ve sayısını artırmıştır. Artan bu riskler nedeniyle ortaya çıkan finansal krizler ve kayıplar, yaşanan hile ve suiistimal olayları yasal otoritelerin ve uluslararası örgütlerin de risk yönetimi ve iç denetim alanlarına daha fazla önem vermelerine neden olmuş ve bu alanlarda yapılan çalışmalar ve yasal düzenlemeler artmıştır.

#### **3.1.4.1. Uluslararası Düzenlemelerde Denetim**

Denetim alanında uluslararası denetim ve gözetim otoriteleri özellikle uluslararası faaliyette bulunan bankaları kapsayan birtakım düzenlemeler yapmışlardır.

Basel düzenlemeleri, I. Dünya Savaşı borçlarının tahsili ve ödemelerin düzenli şekilde takip edilmesi amacıyla tarafsız bir bölge olan İsviçre'nin Basel şehrinde Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) tarafından kurulan Basel Gözetim Komitesi tarafından oluşturulmuştur.

Basel Gözetim Komitesi'nin amacı banka denetimlerinde kullanılan tekniklerin geliştirilmesi ve bankaların sermaye yeterliliği konusunda asgari standartların belirlenmesi gibi konularda çalışmalar yapmaktır.<sup>52</sup> Bu kapsamda Basel I, Basel II ve Basel II düzenlemeleri yayınlanmış ve dünya genelinde kabul görmüştür.

---

<sup>52</sup> Candan Hasan, Özün Alper, 2009, Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II, İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, syf.8'den Aktaran: Arslan Cemil, syf. 107

Bu düzenlemeler tavsiye niteliğinde olmalarına rağmen kısa sürede birçok ülke tarafından benimsenerek uluslararası standartlar haline gelmiştir.

Uluslararası standartlardan en önemlisi Risk Yönetimi alanında bir kilometre taşı olarak kabul edilen Basel Öğretileridir. Bankaların risklerini yönetebilmeleri için onlara yol göstermek amacı ile hazırlanan bu öğretiler ilk kez 1988 yılında Basel Sözleşmesi olarak da adlandırılan Basel I Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı yayınlanmıştır. Basel I sermaye yeterliliği alanında uluslararası bir standart getirmiştir. Sermaye yeterliliği hesaplamalarında sermayenin riskli aktiflere oranı dikkate alınmıştır. İlk düzenlemelerde sadece bankaların kredi risklerini dikkate alan Basel öğretileri zamanla bankaların önemli risklerinden olan piyasa riskini de içerisine alacak şekilde güncellenmiş ve 1996 yılında “Basel Sözleşmesi’nin Piyasa Riskini de İçerecek Şekilde Yeniden Düzenlenmesi” başlıklı yeni düzenleme yayınlanmıştır.

Basel I olarak adlandırılan bu öğretilerden sonra bankaların risklerinin değerlendirilmesi sırasında hesaplamaya dahil edilmeyen ancak bankalar açısından pek çok riski barındıran operasyonel risklerin de sermaye yeterliliği hesaplamalarına katılması gündeme gelmiş ve 2004 yılında yayınlanan Basel II öğretilerinde operasyonel risklerin de sermaye yeterliliği hesaplamalarına katılması tavsiye edilmiştir.

Basel II düzenlemeleri, Operasyonel riski sermaye yeterlilik ölçümüne dahile ederek entegre risk yönetimi anlamında çok önemli bir değişikliği başlatmıştır. Piyasa riskleri, sermaye riskleri ve operasyonel riskler Standart Yöntemler ya da Gelişmiş Yöntemler kullanılarak ölçülebilmektedir. Standart yöntemler yaklaşımında sermaye yeterliliği her bir risk Basel II düzenlemelerinde belirlenmiş katsayılar ile çarpılarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplama farklı piyasaların farklı koşullarını dikkate almayan bir uygulamadır. Bu nedenle bankalar kendi yapılarına uygun risklerini daha hassas ölçebilecekleri gelişmiş yöntemler yaklaşımını kullanmayı tercih edebilirler.

Basel III öğretisi 2008 yılı sonrasında Basel II öğretisinin eksikliklerini tamamlayıp özellikle 2008 krizi gibi finansal krizlerde yaşanan şok etkilerini ortadan kaldırmayı amaçlayan standartları içermektedir. Basel III öğretisi ile ulaşılmak istenen finansal ve ekonomik şoklara karşı bankacılık sisteminin dayanıklılığının artırılması kurumsal yönetim ve risk yönetimi uygulamalarının geliştirilmesidir.

Günümüzde artık etkin bir risk yönetimi bankalar ve işletmeler için finansal ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından kaçınılmazdır. Bu nedenle risklerin tespiti, ölçümü ve izlenmesi için kullanılan metotlar önem kazanmaktadır. Uluslararası denetim ve gözetim otoriteleri yalnızca risk yönetimi metotları ile ilgili önerilerde bulunmakta kalmayıp işletme ve bankaların organizasyonlarında tüm görev ve sorumlulukların icracı ve kontrolcü birimler arasında sağlıklı bir şekilde dağıtıldığı organizasyonel bir yapının kurulmasını önermektedirler. Böylece kontrol sorumluluğu olan birimler icra görevi almayacak icra görevi bulunan birimlerin de kontrol sorumlulukları olamayacaktır.

Uluslararası düzenlemeler alanında organizasyonun yapısını önemseyen bir diğer düzenleme ise Sarbanes Oxley (SOX) Yasası'dır. 2002-2004 yılları arasında Worldcom, Enron gibi büyük Amerikan şirketlerinde yaşanan finansal raporlama hileleri sonrası yatırımcıların işletmelere olan güvenleri sarsılmıştır. Bu durum üzerine Amerika ve Avrupa'da yaşanan ekonomik krizler ve finansal skandallara karşılık yatırımcıyı korumak amacı ile ABD'de 2002 yılında "Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası" veya daha yaygın adıyla "Sarbanes-Oxley Yasası" yürürlüğe girmiştir.

SOX Yasası ile halka açık şirketlerin denetimine yeni bir düzenleme getirilmiş, halka açık şirketler için İç Denetim Komitesi kurma zorunluluğu konulmuş, bu şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin finansal denetim konusundaki sorumlulukları artırılmıştır. SOX yasası firmaların finansal raporlamalarını etkileyen iş süreçlerindeki riskleri değerlendirme zorunluluğu getirmiştir.

Ayrıca finansal yatırımcıyı korumak ve denetimde etkinlik ve bağımsızlığı sağlamak amacıyla denetçi rotasyonu, denetim hizmetleri dışındaki hizmetlere sınırlama konması, çıkar çatışması yaratacak denetim hizmetlerinin durdurulması gibi denetim sürecini etkileyen pek çok düzenleme getirmiştir.

#### **3.1.4.2. Türkiye'de Çeşitli Yasal Düzenlemelerde Denetim**

Türkiye'de denetim alanında bazı yasal düzenlemeler bulunmakta olup bu düzenlemelerin daha çok sektörel bazda düzenlemeler oldukları gözlenmektedir. Ne yazık ki tüm sektörleri içerek standart iç denetim mevzuatları bulunmamaktadır. Bu yasal düzenlemeler incelendiğinde en çok yasal düzenlemenin Bankacılık sektöründe olduğu gözlenmektedir. Bankacılık sektöründe hem iç denetim hem de bağımsız

denetim alanında son derece kesin sınırlarla çizilmiş yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemelerden en önemlileri Bankacılık Kanunu, BDDK tarafından çıkarılan İç Sistemler Yönetmeliği ve Bağımsız Denetim Kuruluşlarının Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin denetimi Hakkında Yönetmeliktir.

Bankacılık sektörünü yine önemli risk yönetimi yapılarına sahip olmaları beklenen Sigortacılık sektörü ve Aracı Kurumlar takip etmektedir. Bu sektörlerde uygulanacak denetim standartlarının bulunduğu denetim yönetmelikleri bulunmaktadır.

Bu sektörlerin ardından borsaya kota olan yani hisse senetleri Borsa İstanbul'da satışa sunulan halka açık şirketler için sektörüne bakılmaksızın tabi olduğu Sermaye Piyasası Kurulu'nun getirmiş olduğu denetim ile ilgili birtakım yasal düzenlemeler görülmektedir. Bu düzenlemeler tamamen bağımsız denetim ile ilgili düzenlemeler olup şirketlerin finansal tablolarının doğru ve güvenilir olması ve hisse senedi sahiplerinin yanıltmaması ilkesi üzerinden hareket edilmektedir.

Denetim alanındaki diğer önemli yasal düzenlemeler ise Kamu alanındaki yasal düzenlemelerin yapıldığı Kamu Mali Yönetim Kanunu ve diğer reel sektör şirketlerine uygulanmakta olan Türk Ticaret Kanunu ile Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından Muhasebe Standartları Denetimi kapsamında oluşturulan Türkiye Bağımsız Denetim Standartları düzenlemeleridir.

Kamu Mali Yönetimi Kanunu çok net sınırlar ile kamuda yapılacak olan denetimin gerekliliklerini ortaya koyarken yeni Türk Ticaret Kanunu ise Kanun, Bakanlar Kurulu Kararları ve yönetmeliklerle belirlenen bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin bağımsız denetimi ile ilgili şartları ortaya koymaktadır.

Son olarak Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından Muhasebe Standartları Denetimi kapsamında çıkarılan tebliğ ile özel sektörde Bakanlar Kurulu tarafından Kanun Hükmünde Kararname ile bağımsız denetime tabi oldukları belirlenen şirketlerin bağımsız denetim süreci ile ilgili Türkiye Muhasebe Standartları ve bu şirketlerin bağımsız denetimleri sırasında uygulanacak ilkeler belirlenmiş ve yayınlanmıştır.

Bu mevzuatlardan Bankacılık ve Sigorta alanlarındaki yasal düzenlemeler hem iç hem de dış denetime ait hususları içerirken Enerji piyasası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Kamu Gözetimi Kurumu düzenlemelerinin daha çok bağımsız (dış) denetim üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Kamu Mali Yönetimi ile ilgili düzenlemeler ise daha çok iç denetime dair düzenlemeleri içermekte ve İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDDK) tarafından belirlenen kamuda iç denetim ilke ve standartlarını içermektedir.

Bu yasal düzenlemelerin ilgili oldukları alanlarda denetim ile ilgili getirdikleri yasal gerekliliklere kısaca değinmek uygun olacaktır.

## **a. Bankacılık Sektöründeki Yasal Düzenlemeler**

### **i. Bankacılık Kanunu**

Bankacılık sektörü ile ilgili temel düzenlemeler 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile düzenlenmektedir. 1 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren kanunun Üçüncü Kısım Birinci Bölümünde bankaların kurumsal yönetimi, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetimini de kapsayan iç sistemleri ve bir Denetim mecrası olarak Denetim Komitesi ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır.

Kanunun üçüncü kısımda Yönetim Kurulunun sorumluluklarının belirlendiği 23.Maddede Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İç Denetim birimlerinin kurulması ile ilgili sorumlulukların Yönetim Kurulu'na verilmesinden iç sistemler olarak adlandırılan bu ekiplere ne kadar önem verildiği anlaşılmaktadır.

Aynı kanunun üçüncü kısım 24. Maddesinde ise Denetim Komitesi ve sorumluluklarına değinilmekte ve böylece Risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ile ilgili denetim çıktılarının raporlanacağı bağımsız bir mecraya oluşturulmuş olmaktadır. İlgili maddede Denetim Komitesi'nin yetki ve sorumluluk alanlarına değinilmektedir.

Kanunun Üçüncü Kısım İkinci Bölümünde ise bankaların Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İç Denetim birimlerinin yetki, sorumluluk ve faaliyetlerine dair düzenlemeler bulunmaktadır.

29. Madde de ise bankaların, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve etkin bir iç kontrol sistemi kurulmasından sorumlu oldukları bildirilmekte

bu risk izleme ve iç kontrol faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirileceğine dair usul ve esasların Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunca belirleneceği belirtilmektedir.

Aynı kanunun 30. Maddesinde ise bankaların iç kontrol sistemlerinin üzerinde durularak İç kontrol faaliyetlerini gerçekleştirecek İç Kontrol Birimi'ne değinilmekte ve birimin direk Yönetim Kuruluna raporlama yapar halde olması zorunluluğunu getirmektedir. İç Kontrol Birimi'nin doğrudan Yönetim Kurulu'na raporlama yapması birimin objektif ve bağımsız hareket edebilmesinin önünü açmaktadır.

Kanunun 31. Maddesinde ise Risk Yönetimi Birimi'nin görev ve sorumluluklarına yer verilmektedir. Kanunda Risk Yönetimi ekibinin de İç Kontrol ekibi gibi doğrudan Yönetim Kurulu'na raporlama yapacağı belirtilmekte ve böylece bu birimin de objektifliği ve bağımsızlığı garanti altına alınmış olmaktadır.

Kanunun 32. Maddesinde yine doğrudan Yönetim Kuruluna raporlama yapacak İç Denetim ekibinin görev ve sorumluluklarına değinilmektedir. Bu madde ayrıca Denetim Komitesi'ne yapılacak denetim raporlamaları ve bu raporların Yönetim Kurulu'na sunulması hususunda da düzenlemeler yapmakta ve bu raporlamaların en az üçer ayda bir yapılması hususunda periyodik bir düzenleme getirmektedir.

Kanunun Üçüncü Kısımının Üçüncü Bölümünde yer alan 33. Maddede ise Bağımsız Denetim Kuruluşları ve Bankalarda Bağımsız Denetime dair düzenlemelere yer verilmiştir.

## **ii. İç Sistemler Yönetmeliği**

Bankacılık sektöründe hali hazırda yürürlükte olan ve Bankaların denetim ile ilgili zorunluluklarını belirleyen Bankacılık Kanunundan sonra bir diğer önemli kanunda 28 Haziran 2012 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından çıkarılan Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'tir.

Bu yönetmelikte bankaların iç sistemleri olarak nitelendirilen iç kontrol risk yönetimi ve iç denetim ekipleri ile ilgili görev ve sorumlulukların yanı sıra bankaların bilgi sistemleri ile ilgili düzenlemeler

ve Yönetim Kurulu ile Denetim Komitesi'nin görev ve sorumlulukları hakkında düzenlemelere yer verilmektedir.

Yönetmelikte Bankalarda İç Kontrol, İç Denetim ve Risk Yönetimi sistemlerine detaylıca yer verilmekte bu departmanların nasıl yapılandırılması gerektiği, faaliyet alanları ve sorumlulukları detaylıca bildirilmektedir. Özellikle Risk Yönetimi alanında Bankanın Operasyonel Risk, Kredi Riski ve Piyasa Riski gibi birtakım riskleri ile ilgili Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'na birtakım raporlamalar yapması zorunluluğu getirilmekte ve bu raporlamalar ile ilgili gereklilikler anlatılmaktadır.

Yönetmeliğin İkinci Kısımının 9. Maddesinde Bankalarda İç Kontrol sisteminin amaçlarına değinilmekte ve özellikle iç kontrol sisteminin yasal düzenlemelere uyum ve finansal verilerin güvenilirliği hususunda önemine vurgu yapılmaktadır.

Yönetmeliğin 14. Maddesinde ise detaylı olarak İç kontrol faaliyetlerine yer verilmektedir.

Yönetmeliğin Üçüncü Kısımında ise İç denetim biriminin görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu madde kapsamında ayrıca bankadaki risk değerlendirme ve ölçüm modelleri konusuna da değinilmiştir.

Aynı bölümde 26. Madde de ise bizim araştırmamızın konusunu oluşturan bankalarda riske dayalı denetimler üzerinde durulmakta ve bankalarda riske dayalı denetimler yapılması zorunluluğu getirilmektedir.

Kanunun Dördüncü Kısımında ise Risk Yönetimi faaliyetleri ve Risk Yönetimi Birimi'nin görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Kanunun 35'inci maddesinde risk yönetimi sistemlerinin amacı ve bankaların etkin risk yönetimi teknikleri kullanma gereklilikleri üzerinde durulmuştur.

36. Madde de ise Risk yönetimi politikaları ve uygulama usulleri belirlenirken bankanın risk iştahı, risk izleme ve yönetme kapasitesi,

bankanın geçmiş deneyimleri ve performansı gibi konuların dikkat edilmesi gereken hususlar olduğu üzerinde durulmuştur.

Bizim çalışmamız açısından son derece önemli olan risklerin tespiti ölçümü ve izlenmesi faaliyetlerine de kanunun 38. Maddesinde yer verilmiştir.

Madde 48 ise yine bizim çalışmamızın da temelini oluşturan risk odaklı denetim yaklaşımını bankalarda zorunlu hale getirmiş ve tüm denetimlerin sermaye yeterliliğini belirleme süreçleri dahil tüm süreçlerin risk odaklı olarak değerlendirilmesi gerekliliğini getirmiştir.

Bu maddenin de yer aldığı Dördüncü Kısım İkinci Bölümde bankalar için son derece kritik bir süreç olan sermaye gereksinimi içsel değerlendirme süreçlerine ve bu süreçte yapılması gereken zorunluluklara detaylıca değinilmiştir. Özellikle Basel II uzlaşısı sonrası bankaların bu hesaplamaları ile ilgili değişiklikler olmuş ve risk odaklı hesaplama yöntemine operasyonel risklerin hesaplanması da dahil edilmiştir. Bu durum risk kontrol değerlendirmelerin bankalarda önemini artırmıştır.

Kanunun bizim çalışmamız açısından bir başka önemli maddesi ise 70. Maddesidir. Bu madde ile iç sistemler sorumlusu üye ya da komite üyeleri ya da denetim komitesi üyelerinde bir değişiklik olması halinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'na bildirim yükümlülüğü getirilmiştir. Bu madde de kanun koyucunun bu birimleri ve sorumluluklarını ne kadar çok önemseydiğinin önemli bir göstergesidir.

### **iii. Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik**

13 Ocak 2010 tarihinde 27461 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak Yürürlüğe giren bu yönetmelik Bankacılık ve Düzenleme Kurulu tarafından hazırlanmıştır.



Tebliğde bankalarda yapılacak bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetimleri ile ilgili usul ve esaslara yer verilmektedir. Bankaların bağımsız denetimleri ile ilgili son derece kapsamlı ve detaylı hazırlanan bu yönetmelik ile bankalarda gerçekleştirilecek bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetim standartları belirlenmiştir.

Tebliğde ayrıca bankalarda denetim yapacak bağımsız denetim kuruluşlarının taşıması gereken nitelikler, görev ve sorumluluklarına da detaylıca yer verilmiştir.

Kanunda bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetimi sırasında uygulanacak metodolojiler üzerinde de durulmuş ve bizim çalışmamız açısından önemli olan yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin beraber değerlendirilerek önemlilik riskinin denetim planlamalarında dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.

Bilgi sistemleri ve banka süreçleri denetimi ile ilgili baştan uça tüm gerekliliklerin bildirildiği rapor ve yönetim beyanı dahil pek çok süreci içeren bu kanunda bankacılık sektöründe denetim alanında yayınlanmış en önemli yasal düzenlemelerden biridir.

#### **iv. Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik**

Bu yönetmelikte bankacılık sektörü açısından son derece önemli bir konu olan sermaye yeterliliği hesaplamaları ile ilgili düzenlemeleri içeren son derece önemli bir yönetmeliktir. Yönetmelikte ayrıca bankaların iç sistemleri olarak da tanımlanan iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim yapılarına değinilmekte ve risk yönetimi ile risk odaklı denetimin önemine vurgu yapılarak bankalarda yapılacak denetimlerin risk odaklı denetimler olması zorunluluğunu getirmektedir.

Bu yönetmeliğin bizim çalışmamız açısından önemi, yönetmeliğin sermaye yeterliliği ile ilgili hesaplamaları risk odaklı olarak yapılması ile ilgili zorunluluklar getirmesidir.

Bankalarda son derece önemli bir konu olan sermaye yeterliliği hesaplamalarının doğru yapılabilmesi için yönetmelik bankanın risk profiline oluşturulması ve etkin bir risk kontrol değerlendirmesi mekanizmasının kurulmuş olması zorunluluğunu getirmektedir. Değerlendirilecek olan risklerin yalnızca kredi ve piyasa riski olmaması operasyonel riskleri de kapsamı çalışmamızın konusunu oluşturan risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinin önemini artırmaktadır.

## **b. Sigortacılık Sektöründeki Düzenlemeler**

21 Haziran 2008 tarihinde yürürlüğe giren Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik, Bankaların İç Sistemler Yönetmeliğine çok benzer bir yönetmelik olup benzer konuları sigorta şirketleri için düzenlemektedir.

Kanunun genelinde iç sistemlerin kurulması bilgi sistemlerinin yapılandırılması, İç Kontrol, İç Denetim ve Risk Yönetimi Birimlerinin görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu kanunda da iç sistemlerin kurulması sürecinde Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Bankalardan farklı olarak sigorta firmalarına bir Denetim Komitesi kurma zorunluluğu getirilmemiştir. Yönetim Kurulunda iç sistemlerden sorumlu bir yönetim kurulu üyesi yer alması iç sistemlere verilen önemi göstermektedir. İç sistemlerin direk Yönetim Kuruluna bağlı olması onun bağımsız ve objektif bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır.

Çalışmamız açısından özellikle önemli olacağını düşündüğümüz maddelerden Madde 6, sigorta işletmelerinde iç kontrol sistemi kurularak gerçekleştirilmek istenen amaçlara yer verilmektedir. Aynı bankaların iç sistemler yönetmeliğinde olduğu gibi bu yönetmelikte de iç kontrolün yasa ve mevzuatlara uygun işlem yapılması ve finansal raporlamaların güvenilirliğinin sağlanması açısından son derece önemli olduğunun üzerinde durulmaktadır.

Yönetmeliğin 10. Maddesinde iç kontrol faaliyetleri son derece detaylı bir şekilde anlatılırken 12. Maddede çalışmamızın konusu olan iç denetim sisteminin amacı ve kapsamı anlatılmaktadır.

Yine çalışmamız için önemli olan Risk Yönetimi konusuna ise yönetmeliğin 20. ve 23. Maddelerinde yer verilmiştir. 20. Maddede Risk

Yönetiminin amacı anlatılırken 23. Maddede ise Risk Yönetimi faaliyetlerine detaylıca yer verilmiştir.

Ayrıca yine aynı yönetmeliğin ikinci bölümünde sigorta şirketlerinde bağımsız denetim konusuna detaylıca değinilmiş ve bağımsız denetimin şartları, kimin tarafından yapılabileceği ve kapsamı detaylı bir şekilde anlatılmış ve sigorta şirketlerine bu doğrultuda denetim yaptırma zorunluluğu getirilmiştir.

### **c. Enerji Sektöründeki Düzenlemeler**

Enerji sektörü de günümüzün hızlı gelişen ve bu doğrultuda mevzuatlarla desteklenmeye çalışılan sektörlerinin başında gelmektedir. Bu alandaki iç denetim ve dış denetim çalışmaları ile ilgili yasal düzenlemelere baktığımızda Bağımsız denetim ile ilgili Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK) tarafından yayınlanmış 03.03.2015 tarihli ve 5507 sayılı Kurul Kararında bağımsız denetime tabi ve bağımsız denetimden muaf enerji şirketleri detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Kararın 1. Maddesinde denetime tabi olan şirketlerin şartları sıralanırken 2. Maddede ise bağımsız denetimden muaf olan şirketlerin özelliklerine yer verilmiştir.

Enerji sektöründe İç Denetimi düzenleyen bir mevzuat bulunmamaktadır. Dolayısıyla enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri bankacılık ya da sigorta sektöründeki işletmeler gibi iç denetim ekibi kurma ve risk odaklı iç denetim gerçekleştirmeye zorlayan yasal bir düzenleme bulunmamaktadır.

### **d. Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri**

Sermaye piyasası kurumlarında risk yönetimi süreci; sermaye piyasasında faaliyet gösteren kurumların yöneticileri ile risk yönetimi grubunun birlikte belirlediği ve yönetim kurulunun onayladığı esaslar çerçevesinde risklerin tanımlanması, ölçülmesi, risk politika ve uygulama usullerinin oluşturulması ve uygulanması, risklerin analizi ve izlenmesi, raporlanması, araştırılması, teyidi ve denetimi safhalarından meydana gelmektedir.<sup>53</sup>

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile yetkilerini kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak kullanan

---

<sup>53</sup> Bolgün Evren & Akçay Barış, syf.224

idari ve mali özerkliğe sahip düzenleyici bir kamu kurumu olarak kurulmuştur. Kanunun ve Kurul'un amacı sermaye piyasalarında açıklık ve şeffaflık sağlanarak yatırımcının hak ve güveninin korunmasıdır.

2012 yılında TBMM (Türkiye Büyük Millet Meclisi) tarafından kabul edilen 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu 2499 sayılı kanunun yürürlükten kalkmasına neden olmuştur. Kapsamı genişletilmiş olan 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun amacı şu şekilde belirtilmiştir;

Sermaye piyasasının güvenilir, şeffaf, etkin, istikrarlı, adil ve rekabetçi bir ortamda işleyişinin ve gelişmesinin sağlanması, yatırımcıların hak ve menfaatlerinin korunması için sermaye piyasasının düzenlenmesi ve denetlenmesidir.

Bu yeni kanunun Sermaye Piyasası Kurulu'nun görev yetki ve sorumluluklarını belirleyen 128. Maddesinde kurula hem kanun kapsamındaki şirketlerin bağımsız denetim şartlarını belirleme hem de yine kanun kapsamında yer alan şirketlerin iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim alanındaki faaliyetlerini düzenleme ve denetleme yetkisi verilmektedir.

Aynı kanunun 78. Maddesinde Merkezi Takas Kuruluşlarının merkezi karşı taraf uygulamasını gerçekleştirebilmeleri için iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim birimleri kurulması ve 6 aylık denetimlerle işletmenin bilgi sistemlerinin ve iç kontrol ortamının denetlenerek kurula raporlanması zorunluluğu getirmektedir.

Kanunun kamunun aydınlatılmasına ilişkin esasların belirlendiği ikinci bölümünde 14. Maddede Bağımsız denetimin bu süreçteki sorumluluğuna yer verilirken kanunun altıncı bölümünde bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyet esaslarına, sorumluluklarına ve yükümlülüklerine yer verilmektedir.

Ayrıca SPK 12.06.2006 tarihinde 26196 nolu Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe giren Seri:X no:22 sayılı "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ" ile bağımsız denetimin standartlarını oluşturmuştur. Uluslararası Denetim Standartları ile son derece benzer olan ve bu çalışmamızda da geçmiş bölümlerde yer vermiş olduğumuz bu tebliğde bağımsız denetim ile ilgili tanımdan faaliyet alanlarına, faaliyet

süreçlerine ve denetçi sorumluluklarına kadar pek çok alanda standartlar getirilmiştir. Sermaye Piyasası Kanun'a tabi işletmelerden bu standartlara uymaları beklenmektedir.

Aynı tebliğin 27. Kısımında iç denetime de yer verilmiş ve bağımsız denetçilerin denetimleri sırasında iç denetimin raporlarını da göz önünde bulundurabileceği üzerinde durulmuştur.

Tebliğde ayrıca hisse senedi borsada işlem gören ortaklıklara Denetim Komitesi kurma zorunluluğu getirerek iç kontrol ortamının yönetim ve denetiminin ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Denetim Komitesi özellikle BDDK ve SPK gibi kurulların düzenlemelerinde karşımıza çıkan kendisi bir denetim faaliyeti yapmayan ama iç kontrol ve iç denetim alanında bir raporlama mercii olarak kendisine raporlanan konuları Yönetim Kurulu adına gözetten bir organdır.

26 Eylül 2011 tarihinde 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile ülkemizde bağımsız denetim faaliyetleri ve bağımsız denetim kuruluşları ile ilgili bir düzenleme yapılmış ve Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) kurulmuştur. 09 Nisan 2014 tarihinde 38 standardın 35 tanesi Türkiye Denetim Standardı olarak Resmi Gazete 'de yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir.

Bu kapsamda 28.06.2013 tarihinde Sermaye Piyasası tebliğinde KGK düzenlemeleri doğrultusunda değişiklik yapılmıştır.

SPK şu an bu yeni gelişmeler doğrultusunda sermaye piyasalarında Bağımsız Denetimin yükümlülüğünü ve faaliyetlerini detaylı bir şekilde belirleyecek iki farklı tebliğ taslağı çalışması devam etmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından çıkarılan denetim alanındaki bir diğer önemli tebliğ de 'Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetimi Tebliği'dir. 05 Ocak 2018 tarihinde Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe giren bu tebliğde bilgi sistemlerinin bağımsız denetimi süreci çok detaylı bir şekilde ele alınmakta bağımsız denetim usul ve esasları belirlenmektedir. Kanununun 10. Maddesinde önemlilik riskinin tespiti sırasında bağımsız denetçinin iç denetim biriminin bu

konudaki çalışmalarını da gerekli kontroller yapıldıktan sonra kullanabileceğini belirtmektedir.

Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi olan aracı kurumlarda denetimin yasal düzenlemelerle düzenlendiği kuruluşlardır. "Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ" 14 Temmuz 2003 tarihinde 25168 sayılı resmi gazetede Seri:V No:68 olarak yayınlanmış ve birkaç değişikliğe uğramıştır.

Bu tebliğ ile aracı kurumlara etkin bir iç kontrol ve iç denetim sistemi kurma yükümlülüğü getirilmiştir. Diğer kanunlardan farklı olarak iç kontrol sistemi kurulmayarak iç denetim birimi hatta kanundaki şekli ile teftiş kurulu iç kontrol faaliyetlerini de yerine getirebilecektir.

Aracı kurumlarda oluşturulan iç kontrol sistemi ile politika ve prosedürlerin yazılı olarak hazırlanması ve Yönetim Kuruluna onaylatılması gerekmektedir. Yönetim Kurulu aracı kurumlarda iç kontrol sistemi ile ilgili pek çok sorumluluk üstlenmektedir. Yönetim Kurulunda yer alan "iç kontrolden sorumlu yönetim kurulu üyesi" Yönetim kurulu adına bu sorumlulukları yerine getirmektedir. SPK mevzuatındaki Denetim Komitesinin yerini aracı kurumlarda bu genel müdür yardımcısı almaktadır.

#### **e. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunu ve Kamuda İç Denetim Düzenlemeleri**

24 Aralık 2003 tarihinde 25326 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, beşinci kısımda iç denetimi iç kontrol sisteminin bir bileşeni olarak ele almıştır. Bu kısımda iç kontrol ve iç denetimin tanımı amaçları, işleyişleri, iç denetçilerin görev ve sorumlulukları, nitelikleri atanmaları konularına değinilmiştir. Ayrıca yine bu bölümde İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDDK), görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir.

İDDK, aynı zamanda COSO Rehberi, Avrupa Birliği İç Kontrol Standartlarını ve Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları'nı (INTOSAI) dikkate alarak "Kamu İç Kontrol Standartlarını" belirlemiş ve 26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

## **f. Türk Ticaret Kanunu**

3568 sayılı Serbest Muhasebeci, Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Kanununa göre denetim yapma yetkisi Serbest Muhasebeci, Mali Müşavir ve Yeminli Mavi Müşavirlere verilmiştir.

Ancak bağımsız denetim, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda yeniden düzenlenmiş ve 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 6102 sayılı Kanun taslak halindeki iken kapsama dahil tüm sermaye şirketleri için bağımsız denetim zorunluluğu getirilmişken kanun yürürlüğe girmeden önce yapılan değişiklik sonucunda Bağımsız denetimin kapsamına belirleme yetkisi Bakanlar Kurulu'na verilmiş ve bağımsız denetimin kapsamı daraltılmıştır.

Kanunun Üçüncü Bölümünde yer alan 397. Madde ile 406. Madde arasında kalan tüm maddelerde işletmelerin bağımsız denetimine dair usul ve esasları belirlemektedir. Bağımsız denetimin Kamu Gözetimi Muhasebe Standartları Kurumu tarafından hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartları tarafından yapılacağı bildirilen kanunda kimlerin denetçi olabileceği, denetçilerin haiz olması gereken özellikler de detaylıca verilmiştir. Denetim raporu, denetim görüşü ve işletme denetçi arasındaki ilişkilerin de düzenlendiği kanunda daha çok bağımsız denetçi sorumlulukları üzerinde durulmuştur.

Yeni Türk Ticaret kanununda iç denetim ile ilgili bir düzenleme olmamakla beraber 366. Maddede Yönetim Kurulunun görev ve sorumluluklarını düzenlerken Yönetim Kurulu'na işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak raporları hazırlatmak ve kararlarını uygulamak ya da iç denetimi sağlamak amacıyla aralarında Yönetim Kurulu üyelerinin de olduğu komiteler kurabilir diyerek iç denetimi kurulacak komiteler üzerinden yaptırmayı planlamaktadır. Kurulacak komitelerin risk yönetimi ve iç denetimi bir iç denetim ekibi gibi etkin gerçekleştiremeyeceği düşünülmektedir.

Kanunda IX. Çeşitli Hükümler bölümünün 1. Maddesinde geçen özel denetçi kavramının iç denetçi olarak yorumlanıp yorumlanamayacağı incelendiğinde kanunda özel denetçi kavramı ile Asliye Ticaret Mahkemesi tarafından işletmeye atanacak özel statülü bir denetçiden bahsedildiği

görülmektedir. Bu denetçiyi iç denetçi olarak değerlendirmek mümkün değildir.

Kanunda ayrıca 378'inci maddeyle riskin erken saptanması ve yönetimi amacıyla hisse senedi borsada işlem gören işletmelerin Yönetim Kurullarına işletmenin varlığını ve gelişmesini tehdit eden risklerinin erken tespiti, risklerin önlemesi için faaliyette bulunması ve riskin yönetilmesi için uzman bir Risk Komitesi kurulması zorunluluğu getirilmiştir. Kanunda ayrıca kurulan bu komitenin ilk raporunu kurulmasını takip eden ayın sonunda vermesi gerekliliği bildirilmiştir.

Kanunun 398. Maddesinde ise bağımsız denetçiye 378. maddede belirli işletmeler için Yönetim Kurulunun kurmasını zorunlu tuttuğu risk yönetim sistemi ve Risk Komitesinin kurulup kurulmadığının denetlenmesi görevini vermiştir.

İşletmede Risk Yönetimi Komitesi ve risk yönetim sistemi kurulması zorunluluğu işletmelerin risklerini yönetmelerinin kanun nezdinde ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulmuş ve faaliyet gösteren anonim, limitet ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin yıllık faaliyet raporlarının içeriği ve şirketler topluluğunda bağlı olunan ana şirketin yıllık faaliyet raporlarının asgari içeriğinin belirlenmesi amacıyla 28 Ağustos 2012 tarihinde 28395 nolu Resmi Gazete'de yayınlanan Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik'te de özel sektör işletmelerinin risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim alanlarına atıfta bulunmaktadır. Tebliğin 11. Maddesinde şirketin faaliyetleri ve faaliyetler hakkında önemli gelişmeler ile ilgili bilgiler verilirken iç kontrol ve iç denetim sistemi hakkında da bilgi verilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Aynı tebliğin 13. maddesinde ise işletmenin risk yönetimi politikası ve Risk Yönetimi Komitesi ile ilgili bilgilerin de işletmenin faaliyet raporlarında yer alması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu tebliğ sayesinde bugün pek çok işletmenin faaliyet raporlarında işletmenin Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İç Denetim alanında göstermiş olduğu faaliyetlere yer verilmekte olup biz de bu çalışmamız kapsamında bu raporlardan faydalanmış bulunmaktayız.



Yeni Türk Ticaret Kanunu her ne kadar iç denetim ve risk yönetimi alanında bankacılık ve sigortacılık gibi bazı sektörlerin gerisinde kalsa da gerek bağımsız denetim ile ilgili getirdiği standartlar ve gerekse Yönetim Kurulu ve Risk Yönetimi Komitesi ile ilgili getirdiği zorunluluklar nedeni ile işletmelerde risk yönetimi ve iç denetim alanında farkındalık yaratması açısından son derece önemlidir.

#### **g. Kamu Gözetimi Muhasebe Standartları Kurumu Türkiye Denetim Standartları**

Kamu Gözetimi Muhasebe Standartları Kurumu (KGK) 2011 yılında Kanun Hükmünde Kararname ile kamu tüzel kişiliğine haiz ve idari özerkliğe sahip bir kurum olarak kurulmuştur. Kurumun temel görevi Türkiye Muhasebe standartlarının belirlenmesi ve uygulanmasının sağlanmasıdır. Türkiye Muhasebe Standartları uluslararası standartlar göz önünde bulundurularak hazırlanmış ve yayınlanmıştır. İşletmelerin finansal tablolarını ve raporlamalarını bu standartlar kapsamında hazırlıyor olmaları gerekmektedir.

Ayrıca kurum tarafından bağımsız denetimde standart ve kalitenin sağlanabilmesi amacıyla Türkiye Bağımsız Denetim Standartları da uluslararası denetim standartları göz önünde bulundurularak hazırlanmış ve yayınlanmıştır.

2018 yılında Bakanlar Kurulu tarafından Bağımsız Denetime Tabi Şirketler ile ilgili kanun hükmünde kararname yayınlanmış ve şu şartlara haiz şirketlerin bağımsız denetime tabi olduğu hükmü getirilmiştir.

Tek başına veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini art arda iki hesap döneminde aşan şirketler:

- i)** Aktif toplamı 35 milyon Türk lirası olan,
- ii)** Yıllık net satış hasılatı 70 milyon Türk lirası olan,
- iii)** Çalışan sayısı 175 kişi olan şirketler bağımsız denetime tabidir.

Bağımsız denetçiler, KGK tarafından yayınlanan Bağımsız Denetim Standartlarını kullanarak bağımsız denetime tabi işletmelerin denetimlerini gerçekleştirmektedir.

### 3.1.5. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Denetime Katkısı

Risk Yönetimi işletmenin bütün faaliyetlerini kapsayarak kurumsal yönetimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Birçok işletme, kurumun yönetimiyle tam anlamda bütünleşmesi gereken tutarlı ve kapsamlı risk yönetimi yaklaşımlarını uygulamaya koyma yönünde adımlar atmaktadır.<sup>54</sup> Etkili bir risk yönetimi süreci işletmenin dâhili ve harici risklerinin belirlenmesi ve bu risklere yönelik kontrollerin tespiti hususunda son derece faydalı olabilir.

Her gün daha fazla işletme denetimde risk yönetimi yaklaşımını benimsenmektedir. Bunun en önemli nedeni risk yönetimi odaklı denetim anlayışının işletmelere yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerini yapma fırsatı tanınması ve denetimin bu değerlendirmelerin sonuçlarına göre denetim planını belirleme fırsatı sunmasıdır.

Denetimde risk odaklı yaklaşım, işletmelerin denetim anlayışının geçmiş faaliyetlerin kontrol edilmesinden gelecek faaliyetlerin planlanması ve öngörülmesine doğru gelişmesine olanak tanımıştır.

Denetim planları işletmenin faaliyetlerinin ve karşı karşıya olduğu risklerin kapsamlı bir değerlendirilmesi yapıldıktan sonra hazırlanır. İşletme için yüksek riskli olduğu düşünülen alanlar, özel projeler, riskli coğrafi bölgeler, riskli olduğu düşünülen faaliyetler ile ilgili denetimler düşük riskli alanlara göre daha kapsamlı şekilde planlanır. Ayrıca bu alanlara daha sık denetim yapılmak da istenebilir.

Denetim planlarının çok yüksek ve yüksek risklere odaklanarak belirlendiği bu yaklaşımda yüksek riskli alanlara yoğunlaşarak daha etkin ve verimli bir denetim yapılmasına imkân sağlanmaktadır.

İşletmenin yapısal riskleri (içsel-doğal riskler) ve kontrol riskleri (artık riskler) belirlendikten ve bunları önlemeye yönelik kontroller de belirlenerek hem risklerin hem de kontrollerin değerlendirmeleri yapıldıktan sonra denetim açısından esas riskli alanlar ortaya çıkmaktadır. Yapısal risk ve kontrol riski arasında yüksek farklar olan alanlar ya da yapısal riskin veya kontrol riskinin yüksek çıktığı alanlar denetimin özellikle üzerinde durmak istediği alanlar olacaktır.

---

<sup>54</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları, syf.95

Yüksek yanlışlık riski bulunan yani hem yapısal riskin hem de kontrol riskinin yüksek çıktığı alanlar da denetimin kesinlikle detaylı olarak bakmak isteyeceği alanlar olacaktır.

Denetimin detaylı olarak bakmak isteyeceği diğer alanlar ise; yönetimin önlem almasını gerektiren kabul edilemeyen mevcut riskler, işletme için son derece önemli olan kontrol sistemleri, bu kontrollerden özellikle birden fazla riski önlemek için oluşturulmuş olan kontrollerdir.

Denetim kaynaklarının sınırlı olduğu düşünüldüğünde bir işletme için riskli alanların önceden belirlenmiş olması gerçekten bir fırsattır. Aksi takdirde denetçinin her bir süreci tek tek gözden geçirmesi ve işletmenin riskli alanlarını kendisinin tespit etmesi gerekecektir. Bu da sınırlı kaynaklara sahip olan denetimin kaynaklarını etkin kullanamamasına neden olacaktır. Denetim açısından kaynakların en etkin olarak kullanıldığı denetim şekli risk odaklı denetim şeklidir.

Aynı zamanda her bir sürecin tek tek gözden geçirilmesi sırasında önemli bir atlanması ve gözden kaçırılması riski bulunmaktadır. Bu da bulgu riski ve sonucunda denetim riskini beraberinde getirecek ve kurumun mevcut riskleri ile karşılaşma ihtimalini artırmaktadır.

Uluslararası İç Denetim Standartları'nın 2010-1 sayılı Uygulama Önerisine göre;<sup>55</sup> "İç Denetim Yöneticisi iç denetim faaliyetinin denetim planını; denetim evrenine, üst yönetim ve yönetim kurulunun görüşlerine ve kurumu etkileyen riske ve risk maruziyetlerine dair değerlendirmeye dayalı olarak hazırlar. Anahtar denetim hedefleri, genellikle üst yönetim ve yönetim kuruluna kurumun hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım etmek için, güvence ve bilgi sağlar. Bu sağladıklarına, risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi de dâhildir."

Risk Yönetimi teknikleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir ama risk odaklı denetim yaklaşımını benimseyen işletmeler için işletmenin risk değerlendirmesi sonuçları her zaman için denetim planı için temel teşkil etmektedir.

---

<sup>55</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları, Syf.93

## 3.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

### 3.2.1. Sürdürülebilirlik Tanımı

Sürdürülebilirlik günümüz ekonomik ve sosyal dünyasının hayatımıza kattığı en önemli kavramlardan biridir. Uzun bir süre çevresel ve sosyal sorumluluk kaynaklı bir kavram olarak algılanan sürdürülebilirlik kavramı, çocuk kitaplarından akademik tezlere kadar pek çok araştırmanın konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir.

Son derece hızlı bir şekilde artan dünya nüfusu, aşırı üretim ve tüketim, kaynakların etkin olmayan ve verimsiz kullanımları; küresel ısınma, kuraklık, çevre kirliliği gibi çevresel faktörlerle birleşerek biyolojik çeşitliliğin ve tarım alanlarının azalmasına neden olmuş bu da beraberinde susuzluk, açlık ve kıtlığı getirmiştir. Tüm bu olumsuz durumlardan yoksul kesimlerin daha çok etkileniyor olması da dünya genelinde sosyal adaletin bozulmasına neden olmuştur. Bu çevresel ve sosyal faktörler tüm dünyada Sürdürülebilirlik kavramının tartışılmasına zemin hazırlamıştır.

Kökene itibarı ile Latince “Sustinere” kelimesinden gelen “sürdürülebilirlik” (Sustainability) kelimesi, sözlüklerde birçok anlamda kullanılmış olmasına rağmen, esas itibarıyla; sürdürmek, sağlamak, devam ettirmek, desteklemek, var olmak anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>56</sup>

Sürdürülebilirlik kavramı özünde dünyamızın gelecek kuşaklara yeterli kaynaklar ile taşınabilmesini ifade etmektedir. Yeterli sosyal, çevresel ve ekonomik kaynaklar ile gelecek kuşaklara bırakabileceğimiz bir dünya sürdürülebilirlik kavramının özünü oluşturmaktadır.

Kısaca canlı topluluklarının uluslar veya şirketler gibi pek çok bireyden oluşan toplulukların varlıklarını, yapılarını ve işlevlerini uzun süre devam ettirebilmesine “sürdürülebilirlik” adı verilmektedir.<sup>57</sup>

Bir sistemin sürdürülebilir olarak nitelendirilebilmesi için uzun bir süre boyunca varlığını, çeşitliliğini ve işlevini devam ettirebilmesi gerekmektedir.

---

<sup>56</sup> Tıraş Hayrettin, Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı. [iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107656](http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107656), syf.59

<sup>57</sup> Ateş, Alper K, Sürdürülebilirlik, National Geographic Kids Mavi Gezegen Serisi, 2010, Beta Basıl Yayım Dağıtım, İstanbul, syf.5

Sürdürülebilirlik 3 bileşene bağlıdır.<sup>58</sup>

- 1.Kaynakların miktarı,
- 2.İhtiyaçların büyüklüğü,
- 3.Ekonominin işleyiş biçimi.

Sürdürülebilirlikten bahsedebilmek için bu 3 bileşenin aynı anda mevcut olması gerekmektedir.

Kaynakların miktarı herhangi bir sistemin var olması açısından son derece önemlidir. Kaynaklar olmadan bir sistemin mevcudiyetini sürdürmesi mümkün değildir.

Kaynakların mevcudiyeti kadar ihtiyaçların büyüklüğü de sistemin sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. Kaynaklar ihtiyaçları karşılamaya yeterli değilse sürdürülebilirlikten bahsetmek mümkün olmayacaktır. Kaynakların miktarı ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmalıdır.

Kaynakların etkin bir şekilde kullanımı yani sistemin ekonomik işleyişi de sürdürülebilirlik açısından son derece önemlidir. Kaynakların düşüncesizce, etkin ve verimli olmayan bir şekilde kullanımı sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engellerden biridir.

Bir örnek üzerinden sürdürülebilirlik kavramını açıklayacak olur isek yaşanan bir bölgede yeterli su ve doğal kaynaklar bulunuyor olması sürdürülebilirliğin ilk koşuludur.

Bu su ve doğal kaynakların bu bölgede yaşayan toplulukların tüm ihtiyacını karşılıyor olması ise sürdürülebilirliğin ikinci koşuludur. Doğal kaynakların ve suyun bölgede yaşayan toplumların ihtiyacını karşılayamayacak kadar az olması durumunda kısa bir süre içerisinde kaynaklar tükenecek ve topluluğun devamlılığı sağlanamamış olacaktır. Bu durumda sürdürülebilirlikten söz etmek mümkün değildir.

Sürdürülebilirliğin bir diğer önemli koşulu ise kaynakların etkin ve verimli kullanımınıdır. Bu koşul aslında diğer iki koşulu tamamlayan bir koşuldur. Kaynaklar

---

<sup>58</sup> Ateş, Alper K, syf.5

var olsa, ihtiyaçları karşılamaya yeterli olsa bile kaynaklar düşüncesizce ve verimsizce kullanılması halinde kısa süre içerisinde tükenecek ve yine topluluğun devamlılığı sağlanamayacaktır. Bu da bizi üçüncü koşul olan kaynakların etkin kullanımı koşulu da sağlanmadıkça sürdürülebilirlikten bahsetmesinin mümkün olmadığı sonucuna götürmektedir.

Tüm bu bileşenler göz önünde bulundurularak sürdürülebilirlik kavramını incelediğimizde ister bir eko sistemden istersek de kurumsal bir işletmeden bahsediyor olalım, gelecek nesillere kadar varlığını sürdürebilmek, devamlılığını sağlayabilmek için her türlü sistemin bu bileşenlere sahip olması gerekmektedir.

### **3.2.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Kısa Tarihçesi**

Sürdürülebilirlik kelime anlamı olarak; çeşitlilik ve üretkenliğin devamlılığı sağlanırken, daimi olabilme yeteneğini korumak olarak tanımlanır.<sup>59</sup>

1960'lı yılların ortalarından itibaren daha çok üretim-tüketim ve kar mantığı ile doğayı hiç tükenmeyecek bir kaynak olarak gören ekonomik kalkınma modelinin gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakılabilmesi için terk edilmesi gerektiği anlaşılmış ve bu konuda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan biri Roma Kulübü'nün 1972 yılında yayınlamış olduğu "Büyümenin Sınırları" isimli rapordur. Bu raporda nüfus, sanayileşme, gıda, doğal kaynaklar ve çevre kirliliği gibi beş temel faktör ele alınmış ve bunların birbiri ile etkileşimlerine değinilmiştir. Rapora göre; hızlı nüfus artışı nedeni ile gıda talebi artacak, sanayileşme hız kazanacak, bu durum bir taraftan kaynakların azalmasına ve zaman içinde tükenmesine bir taraftan da çevrenin kirlenmesine ve geri dönüşümü olmayacak bir şekilde tahrip edilmesine neden olacaktır.<sup>60</sup>

1972 yılında Birleşmiş Milletler (BM) tarafından gerçekleştirilen Stockholm Konferansı ise ekonomik kalkınmadan sürdürülebilir kalkınmaya geçişin ilk adımı olmuştur. Konferansta ekolojik sorunlara karşı duyarlı olunması gerektiği, çevre

---

<sup>59</sup> Sürdürülebilirlik Nedir?, <https://www.bilgiustam.com/surdurulebilirlik-nedir/>

<sup>60</sup> Pekdemir Mendeş Işıl, 2017, İşletme Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınları, İstanbul, s.VIII

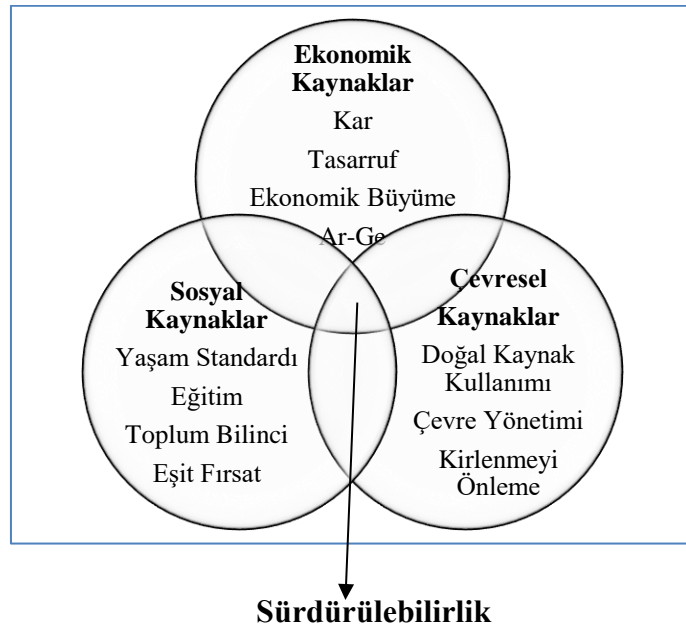
sorunlarının küresel olduğu ve tüm insanlığı etkilediği, bu sorunların üstesinden sorumluluk alınıp beraberce hareket edilerek gelinebileceğine vurgu yapılmıştır.

Kamuoyunun ilk kez sürdürülebilirlik kavramı ile karşılaşması ise 1987 yılında BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED-World Commission on Environment and Development) tarafından yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” (Brundland) isimli rapor Raporda insanlığın gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçları temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olduğuna vurgu yapılmıştır.

Bu tarihten günümüze kadar kavram üzerinde pek çok farklı alanda pek çok farklı araştırma yapılmıştır. Sürdürülebilirlik aslında varlığımızı başka bir şeye zarar vermeden devam ettirebilmemizin mümkün olduğunun bir ifadesidir.

Sürdürülebilirlik kavramı 3 alt boyuta sahiptir; ekonomik kaynaklar, sosyal kaynaklar ve çevresel kaynaklar. Bu üç boyut olmadan gerçek anlamda sürdürülebilirlikten söz etmek mümkün değildir.

Sürdürülebilirliğin boyutlarını Şekil 7’de görebilirsiniz;



**Şekil 7-Sürdürülebilirliğin Boyutları<sup>61</sup>**

<sup>61</sup> Gürkan Güney Çetin, Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Sivil Toplum Kuruluşları ile İş Birliği, Pekdemir Mendeş Işıl, 2017, İşletme Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınları, İstanbul, s.330

Gerek bireyler gerekse işletmeler gelecek kuşakların yaşam koşullarını tehlikeye atmadan ekonomik, çevresel ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını temin etmek zorundadır.

### **3.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı**

Günümüzde toplumların işletmelerden beklentileri değişmiş ve gelişmiştir. Geçmişte işletmeyi sadece ekonomik bir faaliyet alanı olarak gören ve onun karlılığını önemseyen toplumsal anlayış yerini sosyal ve çevresel faktörleri önemseyen ve koruyan işletmelere daha fazla rekabet şansı tanıyan bir anlayışa bırakmıştır.

Son yıllarda işletmelerden tüm süreçlerinde ve stratejik kararlarında sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilirliği göz önünde bulundurmaları beklenmektedir. Günümüzde sürdürülebilirlikle eş anlama gelen çevresel konular, kaynak kullanımını ve doğal ortamın korunması gibi konular bugün artık işletmelerin de gündeminde olması beklenen konulardandır. Geçmişte sadece iş süreçlerinde etkinlik ve verimlilik, karlılık ve ekonomik büyüme konuşulurken bugün artık işletmelerden tüm bunları gerçekleştirirken çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı duyarlı olması, çevresel yan etkileri, doğal ortamın korunmasını, çevreye duyarlı kaynak kullanımını ve geri dönüşümü göz önünde bulundurması beklenmektedir.

İşletmelerin Geleneksel Yönetim Anlayışı ile Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Anlayışı bugün artık oldukça farklılaşmıştır. İşletmelerin yönetim anlayışındaki sürdürülebilirlik odaklı değişiklikleri Tablo 6'da gözlemlemek mümkündür.



**Tablo 6: İşletmelerin Yönetim Anlayışındaki Sürdürülebilirlik Odaklı Değişimler<sup>62</sup>**

<b>Konu</b>	<b>Geleneksel Yönetim Anlayışı</b>	<b>Yeni Yönetim Anlayışı</b>
<b>Amaç</b>	Ekonomik Büyüme ve karlılık Hissedarların refahı	Sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi Paydaşların refahı
<b>Değerler</b>	Rasyonellik ve salt bilgi Kendi kendine yeterlilik	Sezgi ve anlayış/kavrama Birbiriyle bağlantılı olma
<b>Ürünler</b>	Fonksiyon, stil ve fiyat bazlı tasarım Kullan-at ambalajlama	Çevreye uygun şekilde tasarım Çevre dostu ambalajlama
<b>Üretim Sistemleri</b>	Enerji ve kaynak yoğun Teknik verimlilik	Düşük enerji ve kaynak kullanımı Çevreye yönelik verimlilik
<b>Örgütsel Yapı</b>	Hiyerarşik yapı Yukarıdan aşağıya karar alma Merkezi otorite Gelirler arasında büyük farklılık	Hiyerarşik olmayan yapı Katılımcı karar alma Merkezi olmayan otorite Gelirler arasında düşük farklılık
<b>Çevre</b>	Çevre üzerinde hakimiyet Hava kirliliği ve atıkların dışsallık olarak kabul edilmesi	Doğa ile uyum Hava kirliliği ve atıkların elimine edilmesi ve yönetilmesi
<b>İşletme Fonksiyonları</b>	Tüketimi artırmaya yönelik pazarlama Kısa dönemde kar maksimizasyonuna yönelik finans	Tüketicilerin bilinçlendirilmesine yönelik pazarlama Uzun dönemli sürdürülebilir büyümeye yönelik finans

Kurumsal Sürdürülebilirlik kavramı kurumların da varlıklarını diğer varlıklara zarar vermeden devam ettirebileceği ilkesi üzerine kurulmuş bir kavramdır. Bu kavram her ne kadar önemi geç fark edilen bir kavram olsa da günümüzde en az akademik

<sup>62</sup> Tokgöz Nuray, Önce Saime, 2009, Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.XI, S.1, s.249-272'den Aktaran: Polat, Dönmez Dilek, Sürdürülebilirlik Bakış Açısı İle İşletme, Pekdemir Mendiş Işıl, 2017, İşletme Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınları, İstanbul, s.35

kurumlar kadar ticari işletmeler de kurumsal sürdürülebilirlik kavramı üzerinde çalışmaktadır.

İşletmeler açısından sürdürülebilirlik, ekonomik beklentilerin çevresel ve sosyal duyarlılıkla dengeli biçimde değerlendirilmesini ifade eder<sup>63</sup>

Ekonomik olarak her işletme varlığını sonsuza kadar devam ettirmek ister, uzunca bir süre işletmeler için ne olursa olsun karlı olmak ve varlıklarını devam ettirmek temel motivasyon aracı olmuştur. Ne zaman ki işletmeler karlılık için diğer varlıkların yaşam alanlarını kısıtlamaya ve onlara zarar vermeye başlamış işte o zaman kurumsal sürdürülebilirlik kavramı da tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin mal ve hizmetlerini işletmelerin paydaşları ile uyumlaştırarak faaliyetlerini sürdürmesi suretiyle ekonomik, çevreye ilişkin ve sosyal değer yaratması anlayışıdır.<sup>64</sup>

Kurumsal sürdürülebilirlik tanımında önemli olan husus işletmelerin mevcut paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılarken gelecekteki paydaşlarının da ihtiyaçlarını karşılamayı gözetmesidir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin amacı çevresel, sosyal ve ekonomik faktörlerin bir arada kullanılması ve bu sayede işletmenin devamlılığının kuşaklar boyu devam ettirilmesidir.

Bu amaca ulaşılabilmesi için işletme tarafından ekonomik faktörlere dikkat edildiği kadar çevresel ve sosyal faktörlere de dikkat edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletme açısından sürdürülebilirlikten bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması hedeflenen firmalarda sürdürülebilirliğe uygun iş modelleri ve süreçler yaratılarak geliştirilmekte ve finansal kararlar alınırken çevresel ve sosyal boyutları da göz önünde bulundurulmaktadır.

---

<sup>63</sup> Hazır, Aksoy Çağrı, 2018, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü, Türkmen Kitabevi, İstanbul, syf. 13

<sup>64</sup> Çalışkan Ö.A., 2012, İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi, Mali Çözüm Dergisi, syf. 133-134'den Aktaran: Aktaş Hakkı, İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Yöneticilerin Rolü ve Küresel En İyi Uygulama Örnekleri, Pekdemir Mendiş Işıl, 2017, İşletme Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınları, İstanbul, s.60

İşletmeler uzun vadede varlıklarını sürdürülebilmek ve sosyal sorumlulukları doğrultusunda sosyal ve çevresel konulara da duyarlı davranabilmek için sürekli stratejiler geliştirmektedir. Bu bağlamda tasarımdan hammaddenin geri kazanılmasına kadar üretim sürecindeki tüm aşamalarda atıkların azaltılması, ürünlerin geri dönüşümünün sağlanması, hammadde malzeme ve enerjiden tasarruf sağlayan süreçlerin geliştirilmesi konuları özellikle ön plana çıkmaktadır.<sup>65</sup>

Kurumsal sürdürülebilirliğe sahip işletmelerin özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür;

- Finansal kararlar alınırken çevresel faktörler belirlenir, alınan kararların çevreyi nasıl etkileyeceği tespit edilir ve çevreye minimum zarar verilecek şekilde aksiyon alınmaya çalışılır.
- Karar alınırken çalışanlar, müşteriler ve içinde yaşanılan toplum göz önünde bulundurulur ve onların faydaları gözetilerek karar alınmaya çalışılır.
- Uzun vadede çevreye ve topluma katma değer sağlanmaya çalışılır.
- Uzun dönemli finansal değer yaratılır.

İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmek için sürdürülebilirlik ile ilgili pek çok çalışma yapmaktadır. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri de faaliyetlerinin sürdürülebilirlik kriterlerini karşılayıp karşılamadığını ölçümlemek amacıyla hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporlarıdır.

Sürdürülebilirlik raporlamasının firmaya katkıları şunlardır;

- Kurumsal itibar ve marka değerinin artması,
- Rekabet avantajı kazandırması,
- Sosyal ve çevresel faktörlere uyumlu mal ve hizmetlerin toplum içinde tercih edilir hale gelmesi,
- Çalışan motivasyonu ve kurum bağlılığının artması,
- Şeffaflık ve hesap verilebilirliğinin artması,

---

<sup>65</sup> Yavuz V.A., 2010, Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (14) syf.65-65'den Aktaran: Aktaş Hakkı, s.64

- İç kontrol ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesi.

### 3.2.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkileri

Kurumsal sürdürülebilirlik uzun vadede değer yaratmak için işletmenin tüm faaliyetlerinde ve stratejilerinde ekonomik etkenlerin yanı sıra çevresel ve sosyal etkenlerin de beraber değerlendirilmesini gerektirir. İşletme stratejilerinin şirketin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda belirlenmesi ve faaliyetler gerçekleştirilirken ekonomik, sosyal ve çevresel risklerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşletmenin sürdürülebilirlik hedefleri belirlenirken hem ekonomik hem sosyal hem de çevresel tüm işletme risklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmenin faaliyetleri ve kontrol noktaları oluşturulurken tüm bu alanlardaki riskleri minimize edecek yapıların kurulması gerekmektedir.

Bu noktada Kurumsal Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik açısından son derece önemlidir. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, varsa bu riskleri önlemek amacı ile oluşturulmuş kontrollerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Mevcut kontrollerin tasarım ve işlevsel olarak çalışıp çalışmadığının tespiti sonrası gerekmesi halinde çalışmayan kontrollerin yerine yeni kontroller kurulması, yetersiz gelen kontrollere ilave kontrol noktaları oluşturulması ve riskleri yönetebilmek için işletmenin iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik için sadece ekonomik risklerin minimize edilmesinin yeterli olmayacağı için mutlaka çevresel ve sosyal risklerin de detaylı bir şekilde değerlendirilmesi ve bu riskler için de aksiyon alınması gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir değer yaratmalarındaki en temel faktörlerden birisi olan iyi yönetim uygulamalarının firma değerine ve performansına katkısının tam olarak görülebilmesi için kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürülebilir olmasının sağlanması çok önemlidir.<sup>66</sup> Denetim işletmenin risk kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek ve gelişmeye açık noktaları raporlayarak işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

---

<sup>66</sup> Aras Güler, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı 'ndan Aktaran: Adiloğlu Burcu, 2011, İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri, Türkmen Yayınevi, İstanbul, syf.13

Bir şirketin gelecek kuşaklara devamlılığını sağlayabilmek için çok yönlü bir risk yönetimi yöntemi kullanılması gerekmektedir. Bu da ancak çok yönlü ve bütünlük Kurumsal Risk Yönetimi teknikleri ile gerçekleştirilebilir. Risklerin tek tek kaydedildiği ve değerlendirilmediği, kontrollerin göz ardı edildiği, bütünlük bir yapı olmayan her birimin kendi içinde risk değerlendirmesi yaptığı bir işletmenin gelecek nesillere sürdürülebilirliğinin sağlanması oldukça zordur.

Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliği yakalamak isteyen işletmeler öncelikle kurumsal bir yönetimi anlayışını uygulamaya geçmiş olmalıdırlar.

### **3.2.5. Denetim ve Sürdürülebilirlik İlişkisi**

Günümüzde artık toplumun işletmelerden çok ciddi çevresel ve sosyal beklentileri vardır. Bu sosyal ve çevresel beklentiler tüketicilerin karar alış biçimlerini etkilemekte ve bu beklentilere cevap verebilen şirketler açısından işletmeler arasında ciddi rekabet avantajı yaratmaktadır.

Günümüzde işletmeleri hem ekonomik hem sosyal hem de çevresel beklentileri karşılayabildikleri sürdürülebilir kurumlar olmaya iten nedenlerin başında şunlar gelmektedir;

- İklim değişikliği nedeni ile ortaya çıkan doğal felaketler işletmeleri çevreye daha duyarlı davranmaya itmiştir,
- Uluslararası düzeyde yapılan ticaret anlaşmalarında sürdürülebilirlik bir madde haline gelmiş ve bunu karşılayan işletmeler tercih edilir olmuştur,
- Yabancı kredi kuruluşları tarafından verilen destek, kredi ve fonlarda sürdürülebilirlik bir zorunluluk haline gelmiştir.
- Sosyal ve çevresel sorumluluk sahibi işletmelerin marka ve itibar değerleri artmıştır,
- Tedarikçi tercihlerinde çevresel ve sosyal sorumluluk sahibi firmalar tercih edilmeye başlanmıştır,
- Yatırımcıların yatırım kararlarında yalnız ekonomik etkenler değil, sosyal ve çevresel etkenler de göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır,
- Müşteri ve tüketicilerin çevresel ve sosyal konulara duyarlı olması işletmelerin de bu konulara özen göstermesine neden olmuştur,

- Borsa kotasyon şartları arasına finansal tabloların yanı sıra çevresel ve sosyal şartların da raporlanması şartı getirilmiştir,
- İşletmeler açısından sadece ekonomik başarı ve karın yeterli olmadığı sosyal ve çevresel kaynaklara da saygılı üretim yapılması ya da hizmet verilmesi işletmeler açısından bir rekabet avantajı haline gelmiştir.

Tüm bu maddelerden de anlaşılacağı gibi tüketiciler için artık bir işletmenin sürdürülebilirliği ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakların bütünleşik olarak etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır.

Sürdürülebilirliğin bu kadar önemli olduğu günümüz kurumsal hayatında tabii ki işletmenin faaliyetlerinin sürdürülebilirlik faaliyetlerini ne kadar karşıladıkları da son derece önemlidir. İşte bu noktada denetimin sürdürülebilirlik üzerindeki rolü yadsınamaz.

Denetçi, kurumsal risk yönetimi doğrultusunda belirlenmiş riskleri ve kontrolleri sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda test eden ve denetleyen kişidir. Şirketin sürdürülebilirlik kriterlerini karşılayıp karşılamadığı, eksikliklerinin nerede olduğu nasıl aksiyonlar alınması gerektiği hususunda işletmeye katma değer sağlayacak kişi denetçidir.

Kurumsal sürdürülebilirliğe denetim olmadan ulaşmak mümkün değildir. Denetim sayesinde işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri hakkında gözlemler ve testleri gerçekleştirilecek, denetçinin öneri ve tavsiyeleri ile üst yönetime sunulacaktır. Yönetimin, şirketin sürdürülebilirlik hedef ve stratejileri noktasında nerede olduğu eksiklik ya da hataların neler olduğunu denetim olmadan bilmesi mümkün değildir. Bu nedenle denetimin işletme sürdürülebilirliği açısından son derece kritik bir rolü vardır.

İşletmelerin bu doğrultuda aksiyon almaları ve denetim ekiplerinin çevresel ve sosyal denetimler alanında da uzmanlaşmalarını sağlamaları gerekmektedir. Günümüzde pek çok işletmenin finansal denetim ekipleri son derece deneyimli elemanlardan oluşmaktadır ancak çevresel denetim, sosyal denetim ve bunlarla bağlantılı öğeleri de içeren sürdürülebilirlik denetimi alanında eğitim almış ve uzmanlaşmış denetçi sayısı ne yazık ki son derece azdır. Kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak isteyen işletmelerin bu alana daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir.

## 4. RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ VE DENETİME KATKILARI

### 4.1. RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ

#### 4.1.1. Risk Kontrol Değerlendirmesi Kavramı ve Kökeni

Risk Kontrol Değerlendirmesi, banka ve işletmelerin hedeflerine ulaşma kabiliyetlerini artıran bir uygulamadır. Uygulamanın amacı; banka ya da işletmenin hedeflerine ulaşma olasılığının bu hedefleri gerçekleştirmekten sorumlu kişilerin bilgi ve deneyimleri kullanılarak değerlendirilmesidir.

Risk kontrol değerlendirmelerinin en önemli özelliği risk ve kontrollerin süreçlerin sahipleri tarafından değerlendirilmesidir. Bir risk ya da onu önlemeye yönelik kontrol değerlendirilirken sürece dair tüm sorumluların görüşlerinin alınması riskleri büyük ölçekte görmeyi ve daha etkin ve hızlı aksiyon almayı sağlamaktadır.

1987 yılında geliştirilmiş olan bu uygulama, devlet kurumlarından vakıflara, sosyal yardım kuruluşlarından ticari işletmelere kadar çok çeşitte kuruluşun risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin etkinliğini denetlemek için kullandıkları tekniktir.<sup>67</sup>

Eylül 1992’de Treadway Komisyonu’nu Destekleyen Organizasyonlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) İç Kontrol-Entegre Çerçeve isimli bir rapor yayınlamış ve İç kontrol sistemlerini geniş bir çerçevede ele alarak kuruluşlarda iç kontrolün entegre çerçevesini çizmeye çalışmışlardır. Bu rapor, iç kontrolün geniş bir tanımını yapmış ve Amerikan şirketlerinin iç kontrol sistemlerinin nasıl değerlendirilebileceği ve geliştirilebileceğine dair bir çerçeve sunmuştur. Daha sonra bu rapor, Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası’na (Foreign Corrupt Practices Act-FCPA)’a uyum konusunda Amerikan şirketlerinin kullanabileceği bir standart haline dönüşmüştür.

Yaklaşık aynı dönemlerde İngiltere’de de İngiliz şirketlerinin iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini değerlendirecek ve uygunluğunu kanıtlayacak, finansal tablolarının anlamlı ve doğru bir şekilde sunulmasını garanti altına alacak bir rehber geliştirilmekteydi.

---

<sup>67</sup> Control self assessment, [https://en.wikipedia.org/wiki/Control\\_self-assessment](https://en.wikipedia.org/wiki/Control_self-assessment)

Bu iki çalışma Risk Kontrol Değerlendirmesine öncülük etmiş ve şirketlerin risk yönetimi ve kontrol çerçevelerinin bütünlüycü bir parçası olmasını sağlamıştır.

1995 yılında IAA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından yapılan tanımda;

Risk kontrol değerlendirmesi, iç kontrol sisteminin etkinliğinin gözden geçirildiği ve değerlendirildiği bir uygulama olarak ifade edilmektedir. Amacı; tüm işletme hedeflerine ulaşılacağına dair makul bir güvence sağlamaktır.<sup>68</sup>

Bu tanımdan yola çıkıldığında “tüm işletme hedefleri” ifadesi ile son derece geniş bir çerçeve çizilmekte ve risk kontrol değerlendirmesinin kar maksimizasyonundan, müşteri hizmetlerine, varlıkların korunmasından finansal raporlamaların güvenilirliğine, üretimden, etik ve uyum konularına kadar işletmenin geniş perspektifteki hedefleri ve bu hedefleri önleyebilecek risk ve kontrolleri ifade edilmektedir.

Risk yönetimi çerçevesinin amacı; yapısal ve kontrol risklerinin tespiti, değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, kontrol zafiyetlerinin ortadan kaldırılması, mükerrer kontrollerin elemine edilerek iç kontrol ortamının verimliliğin sağlanması ile işletmenin karşılaşılabileceği mevcut ve olası risklerin etkin bir şekilde raporlanmasıdır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi (RCA-Risk Control Assessment), risk yönetimi çerçevesinde bütünlüycü bir rol oynamakta; banka ve işletmelere kendi risklerinin tespiti ve yönetimi çabalarının entegre ve koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından olağanüstü imkanlar sunarken genel olarak banka ve işletmenin risklerini anlama, kontrol etme ve takip etme açısından katma değer sağlayarak gelişimlerini sağlamaktadır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi, işletmenin belirlemiş olduğu hedef ve stratejilere ulaşılmasını engelleyebilecek kontrol zafiyetlerinin tespiti açısından sistematik bir yöntem sunmakta ve yönetimin bu kontrol zafiyetlerini gidermek için almakta olduğu

---

<sup>68</sup> Hubbard Larry, Control Self Assessment: A Practical Guide, 2000, The Institute of Internal Auditors, syf.2



aksiyonları takip etmektedir. Bu sayede risk yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri haline gelmektedir.

Risk kontrol değerlendirmesinin en önemli özelliği gerek yapısal riskin gerek kontrol riskinin beraber değerlendirilmesidir. Riskin kontrolsüz kontrolün risksiz bir anlam ifade etmeyeceği görüşü ile işletme hedeflerini gerçekleştirme amaçları da birleştirildiğinde risk kontrol değerlendirmesinin en önemli 3 unsuru ortaya çıkmaktadır; hedefler, risk ve kontroller. Etkin bir risk kontrol değerlendirmesi sürecinden bahsedebilmek için bu 3 unsurun paralel yürütülmeleri gerekmektedir.

Risk kontrol değerlendirmesi sonucunda tespit edilen bulgular, fayda maliyet analizleri de göz önünde bulundurularak tespit edilen kontrol zafiyetlerini önleyici aksiyon planları oluşturulmak amacıyla kullanılabilir. Yine bu aksiyon planlarındaki gelişmeler risk yönetimi yaklaşımının bir parçası olarak takip edilebilmektedir.

Buradan hareketle risk kontrol değerlendirmesinin risk iştahının seviyesini etkileyen faktörlerin analiz ve takibini sağladığını söylemek mümkündür. Risk Kontrol Değerlendirmesinin önemini ve gelişiminin arkasındaki itici güç, genel kabul görmüş hali ile kurumsal yönetimi tatmin etmesi ve yasal gereklilikleri karşılamasının ötesinde risk kontrol değerlendirmesinin bütünleyici bir denetim ve yönetim aracı olarak kullanılabilir olmasıdır.

Risk kontrol değerlendirmesi sadece risk yönetimi ve iç denetim ekiplerince kullanılan bir uygulama olmasının çok ötesinde çıktılarında tüm departmanların yararlanabileceği bir süreçtir. Risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını İnsan Kaynakları ya da İş Geliştirme gibi departmanlarda kendi süreçlerine uygulayabilir ve işletmenin süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine ciddi katkı sağlanabilir.

#### **4.1.2. Risk Kontrol Değerlendirmesinin Özellikleri**

Risk Kontrol değerlendirmesi işletmelere hedeflerini gerçekleştirme konusunda katkılar sağlamakta ve işletmenin uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Denetimin temel işlevinin de işletmelere hedeflerine ulaşmaları konusunda güvence hizmeti sağlanması olduğu düşünüldüğünde risk kontrol değerlendirmesinin anlaşılabilirliğini artırmak için diğer geleneksel denetim uygulamalarından farkı üzerinde durmak uygun olacaktır.

Risk kontrol değerlendirmesi s¼recini diğer denetim faaliyetlerinden ayıran ¼zellikleri;<sup>69</sup>

- Risk ve kontrolleri denetçiler dışında işkolları kendileri değerlendirebilmektedir.
- Risk kontrol değerlendirmesi denetçilerin katılı olmadan işkollarının kendi d¼zenledikleri bir organizasyonla yapılabilir.
- Risk kontrol değerlendirmesinde kullanılan çalıştay y¼netimi, oylama, anket, sunum yetenekleri gibi birtakım yetenekler bazı denetçiler i¼in de yeni olabilir.
- Uygulama, ¼zellikle denetimin iş birliği ve katılımı ile daha kolay değerlendirileceği d¼ř¼n¼len resmi olmayan ve yumuşak kontroller olarak adlandırılan, işkolları tarafından gerçekleştirilen bazı kontrollerin değerlendirilmesi i¼in en uygun s¼reçtir.
- Risk kontrol değerlendirmesi sonucunda elde edilen çıktılar işkolları tarafından yazılmakta, raporun denetim tarafından yayınlanma zorunluluğu bulunmamaktadır.
- Çalıştaylar işkollarını risk değerlendirme ve i¼ kontrollerin tasarlanması konusunda bilgilendirmek ve i¼ kontrol s¼reçleri hakkında farkındalığın artırılması i¼in kullanılabilir.
- Denetçilerin bu s¼reçte rol¼ çalıştay y¼neticisi olarak işkollarını bilgilendirmek ve y¼nlendirmektir. İşkolları tartışılan risk ve kontrollerin uzmanlarıdır. Denetçiler iş kollarını etkilememeli tamamen bağımsız olmalı ve sadece s¼reç konusunda rehberlik etmelidirler.
- İşkolları kendilerini de s¼rece dahil eden bu y¼ntemi geleneksel denetim y¼ntemlerinden daha çok sevmektedirler.
- Y¼netim s¼rece geleneksel denetim y¼ntemlerine kıyasla daha fazla dahil olmaktadır. S¼rece dahil olan en alt kademededen en ¼st kademeye kadar katılım sağlanmaktadır. Bu da sinerji ve motivasyonu artırmaktadır.

---

<sup>69</sup> Hubbard Larry, syf. 3

- Risk kontrol değerlendirmesi sonuçları uygulamanın katılımcı ve işbirlikçi yaklaşımı nedeni ile daha çabuk sonuçlanmakta aksiyonlar daha sıkı takip edilmektedir.

Risk Kontrol değerlendirmesi ister denetçiler tarafından ister risk yöneticileri tarafından ister iş kolları tarafından yürütülebilecek bir süreçtir. Bu süreci geleneksel denetim yöntemlerinden ayıran en önemli özelliği sürecin çıktılarında denetim her koşulda yararlanabilse de süreci illa bir denetçinin yürütmesi zorunluluğunun bulunmamasıdır.

Risk kontrol değerlendirmesi sürecinde denetçinin rolü de geleneksel yöntemlerden farklıdır. Denetçi tüm süreçte işkollarına bilgi veren ve rehberlik eden kişi olarak konumlandırılmıştır. Denetçinin risk kontrol değerlendirmesi sürecindeki rolünü geleneksel denetim rolleri ile kıyasladığımızda ortaya Tablo 7’deki gibi bir durum çıkmaktadır.

**Tablo 7: Denetçinin Risk Kontrol Değerlendirmesindeki Rolü<sup>70</sup>**

Sorumluluk Alanları	Geleneksel Yaklaşım	Risk Kontrol Değerlendirmesi Yaklaşımı
İş kolu hedefleri oluşturulması	Yönetim	Yönetim
Risklerin değerlendirilmesi	Yönetim	Yönetim
Kontrollerin doğruluğu	Yönetim	Yönetim
Risk ve kontrollerin değerlendirilmesi	Denetçi	İş kolu ekipleri
Raporlama	Denetçi	İş kolu ekipleri
Risk ve kontrol değerlendirmelerinin doğrulaması	Denetçi	Denetçi
Kullanılan hedefler	Denetçi	Yönetim

Tablo 4’te yer alan geleneksel denetim yaklaşımı ve risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımında denetçinin rolünü inceleyecek olursak; işkolu hedeflerinin oluşturulması, risklerin değerlendirilmesi, kontrollerin doğruluğu süreçlerinde her iki yaklaşımda da Yönetim sorumlu iken, risk ve kontrollerin değerlendirilmesi süreci ile raporlama sürecinde geleneksel yöntemde denetçi risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımında ise işkolu ekipleri sorumludur. Risk kontrol değerlendirmesi sürecinde

<sup>70</sup> Hubbard, syf.5

her iki yaklaşımda da denetçi sorumlu olurken, kullanılan hedefler olarak adlandırabileceğimiz denetimde kullanılan hedefler kısmında ise geleneksel yöntemde denetçi iken risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımında Yönetim sorumludur. Kullanılan hedefler ile ilgili sorumluluk düşünüldüğünde denetçinin genellikle kontrol odaklı denetim hedefleri koyduğu risk kontrol değerlendirmesinin ise işletmenin hedefleri doğrultusunda hedefler koyduğu söylenebilir.

Risk kontrol değerlendirmesi sürecinin işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risk ve kontrollerin ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi hususunda banka ya da işletmeye katkı sağlayan bir süreç olduğu unutulmamalıdır. İşletmenin hedefleri, risk ve kontroller hakkında bilgi sahibi olunması ve üçünden biri olamadan sürecin eksik kalacağı bilinmelidir.

Risk kontrol değerlendirmeleri genel olarak bu özellikleri taşıyalar da işletmeden işletmeye uygulama olarak farklılık göstermektedirler. Özellikle, yaklaşım, kapsam, uygulama, yönetim ve raporlama konularında işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. İşletmenin yapısına, çalıştığı alana, kurum kültürüne, amaç ve stratejilerine göre risk kontrol değerlendir süreçleri farklılık gösterebilir. Bu doğrultuda denetçinin risk kontrol değerlendirmesindeki rol ve sorumlulukları da işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Ancak özünde hepsinin amacı risk kontrol ortamının güçlendirilerek işletmenin amaçlarına ulaşılması konusunda katma değer sağlanmasıdır.

#### **4.1.3. Risk Kontrol Değerlendirmesi Süreci**

Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin temel adımları şunları içermektedir;

- Risk kontrol değerlendirmesi hedeflerinin belirlenmesi; bu hedefler işletmenin ulaşmayı hedeflediği genel hedefler olarak belirlenebileceği gibi departmanların ya da süreç yöneticilerinin ulaşmayı hedefledikleri spesifik hedefler de olabilir. Hangi hedef türü olursa olsun hedeflerin net ve açık olarak belirlenmesi gerekmektedir.
- İşletmenin risk kontrol değerlendirmesinin ilk aşamasında belirlenmiş hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin belirlenmesi, ayrıca risk kontrol değerlendirmesi yapılan süreç ve faaliyetleri etkileyen diğer risklerin tespiti, sürece dair tüm yapısal (içsel) risklerin belirlenmesi,
- Belirlenen riskleri önlemeye yönelik kontrollerin tespiti,

- Riskleri önlemeye yönelik kontrollerin kimin sorumluluğunda olduğunun belirlenmesi,
- Süreç içerisinde yer alan kontrollerin etkinliklerinin tasarım ve işlevsel olarak değerlendirilmesi, kontroller sonrasında kalan kontrol riskinin (artık risk) değerlendirilmesi,
- Riskin derecelendirilmesi (puanlanması),
- Risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarının aksiyonlar, aksiyon sahipleri ve aksiyon tamamlanma tarihleri belirtilerek katılımcılar ile paylaşılması ve görüşleri alınarak üst yönetime sunulması.

Risk kontrol değerlendirmelerinin baştan uca bir sürece uygulanması ya da bir iş konunun uçtan uca tüm süreçlerine uygulanması çok daha faydalı olmaktadır. Böylece süreçteki tüm riskler, kontroller, kontrol sahipleri tartışılmakta, kontrollerin tasarım ve işlevsel olarak etkinliği değerlendirilmektedir.

Bazen de risk kontrol değerlendirmesinin sürecin uygulandığı farklı lokasyonlarda ayrı ayrı yapıldığı gözlenmektedir. Örneğin fiziksel kart basım sürecinin, kart basım tesislerinde yapılan bir Risk Kontrol Değerlendirmesinde değerlendirilmesi daha efektif olabilmektedir.

#### **4.1.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi**

Risk kontrol değerlendirmesinin ilk aşaması hedeflerin belirlenmesi sürecidir. Bu hedefler işletmenin hedefleri olabileceği gibi departmanın, fonksiyonun ya da sürecin hedefleri de olabilir. İşletme hedefleri işletmenin gerçekleştirmek istediği her şeyi içermektedir. Departman, fonksiyon ya da sürecin hedefleri ise faaliyet gösterilen alan göz önünde bulundurularak belirlenebilir.

Risk kontrol değerlendirmesine başlamadan önce hedeflerin belirlenmesi son derece önemlidir çünkü bu süreçte amaç bu hedeflere ulaşılmasını önleyecek riskleri ve bu riskleri ortadan kaldıracak ya da minimize edecek kontrolleri belirlemektir.

Hedeflerin belirlenmesi aşamasında risk kontrol değerlendirmesi sürecini yöneten kişinin rehberlik etmesi ve hedeflerin en uygun ve doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Bazen risk kontrol değerlendirmesi s¼reçlerinde birden fazla hedefin ya da amacın belirlendiği gözlenmektedir. Böyle bir durumda oturumların ya da anketlerin bu hedefleri ayırıştırarak şekilde bölümler halinde yapılması gerekmektedir. Her seferde bir hedefe odaklanılması risklerin ve kontrollerin birbirine karıştırılmaması süreç açısından son derece önemlidir. Burada da yine risk kontrol değerlendirmesi sürecini yöneten kişiye önemli görevler düşmektedir.

Hedeflerin doğru belirlenmemesi halinde risk kontrol değerlendirmesi anlamını ve etkinliğini yitirecek ve işletme için fayda sağlanamayacaktır.

#### **4.1.3.2. Risklerin Belirlenmesi**

Riskler bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörden, iş yapış biçiminden ya da çalışılan tedarikçilerden kaynaklanan yapısal (içsel) riskler olabilir. Yapısal riskleri işin doğası gereği ortaya çıkan riskler olarak da adlandırmak mümkündür.

Bu riskler tanımlanmaya çalışılırken sürekli ortaya çıkan ama ufak ufak kayıplar veren “damlayan musluk” şeklinde tabir edilebilecek riskler gibi (örneğin banka kasa farkları), o sektöre ait yeni fark edilen ve ortaya çıkma riski olan ancak ortaya çıkması halinde işletme açısından büyük sonuçlar doğurabilecek “siyah kuğu” olarak tabir edilebilecek risklerin de (örneğin sürdürülebilirlik kaynaklı riskler, çevresel kaynaklı doğal felaketler gibi) göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Yine işletmenin ya da belirlenen sürecin riskleri tespit edilmeye çalışırken yeni ortaya çıkan güncel risklerin de (internet güvenliği, phishing, bilgi güvenliği, ayrımcılık gibi) dikkate alınması gerekmektedir.

Risk kontrol değerlendirmesi sırasında risk henüz işletmenin gerçek bir operasyonel zarar ya da kayba uğramasına neden olmamış ancak gerçekleşmesi halinde işletme açısından sonuçları belirsiz ve olumsuz sonuç doğurması ihtimali bulunan durumlar olarak tanımlanabileceği gibi, geçmiş zamanda karşılaşılan ve işletmenin maddi ya da manevi kayba uğradığı riskler de göz önünde bulundurulmaktadır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştayları sırasında işletme çalışanlarının riski daha çok daha önceden karşılaştıkları gerçek “problemler” ve “olaylar” olarak tanımladıkları görülmektedir. Risklerin tanımlanması aşamasında da çalışanlar daha çok önceden karşılaşılan olumsuz olay ve durumları dile getirmektedirler. Bu risk

tanımlaması potansiyel riskleri göz ardı ettiği için doğru bir tanımlama ve ifade şekli olmamaktadır.

Bu nedenle risk kontrol değerlendirmesi sürecini yöneten kişilerin çalışanlara “sorun”, “olay” ve “risk” kavramlarının farklılıkları hakkında bilgilendirmesi ve yol göstermesi gerekmektedir.

Risklerin tespiti aşamasında her firmanın kendince farklı bir yöntemi olabilmektedir. Bazı firmalar operasyonel riskleri süreç, insan, sistem, dışsal etkenler gibi ana kategorilere ayırmayı faydalı bulurken bazıları ise belli bir faaliyeti ya da departmanı ele alıp bu faaliyeti ya da departmanı etkileyebilecek riskleri tek tek ele almayı daha anlamlı bulmaktadır. (Finans Departmanı riskleri ya da üretim riskleri gibi) Bazı işletmeler ise faaliyeti belli başlı bazı süreçlere ayırarak (yönetim, raporlama, hukuk, uyum gibi) bu süreçlere bağlı riskleri tanımlamayı tercih etmektedir.

Riskler tanımlanırken risk değerlendirmenin ve tüm operasyonel risk yönetimi çerçevesinin amaçları doğrultusunda belirli olay kategorilerinin arkasındaki risklerin incelenmesi de talep edilebilir. Örneğin maliyetlerin düşürülmesi ya da risk seviyesinin azaltılması hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek risklerin değerlendirilmesi istenebilir. Bu alanlarda ortaya çıkabilecek risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve etkileri tespit edilmeye çalışılırken firmanın risk profili ve en etkin risk yönetimi tekniklerini de tespit etmek mümkündür.

Ayrıca şirketin anahtar risk göstergelerinin tespiti de şirketin risk profilinin nasıl değiştiğinin bir göstergesi olabilir. Anahtar risk göstergeleri doğal olarak geleceğe yönelik aksiyon almak ve gelecekte ortaya çıkabilecek riskleri önleyebilmek için kullanılmaktadır. Pek çok anahtar risk göstergesi olmakla birlikte bunlardan en sık kullanılan göstergeler; müşteri memnuniyeti, personel memnuniyetleri, personel devir hızları, işlem hacimleri, organizasyonel değişikliklerin seviyesi ve manuel ve otomatize süreçlerin dengesidir.

Anahtar risk göstergeleri ile ilgili değerlendirmeler yapılırken bu göstergeleri etkileyen dışsal faktörlerin de mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İşletmeler risk değerlendirmesi sırasında kullanacakları operasyonel risk kategorilerini kendileri belirleyemiyorlar ise Sermaye Yeterliliği hesaplamalarında

kullanılmak üzere Basel Komitesi tarafından belirlenmiş olan risk sınıflandırmasını kullanabilirler.

Basel II uzlaşısına göre operasyonel risk kategorileri şu şekilde 7 ayrı kategoriye ayrılmıştır;<sup>71</sup>

- İçsel dolandırıcılık
- Dışsal dolandırıcılık
- Fiziksel varlıkların zarar görmesi
- İş kesintisi ve sistem hataları
- Müşteriler, ürünler ve iş uygulamaları
- Personel uygulamaları ve işyeri güvenliği
- İcra & teslimat ve süreç yönetimi

Risk değerlendirmeleri sırasında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise yapısal risk ve kontrol riski (artık risk) arasındaki ayrımın anlaşılmış olmasıdır. Bu iki risk tipi birbirinden oldukça farklıdır.

Yapısal risk, herhangi bir kontrol uygulanmaksızın sürecin doğasından kaynaklanan risklerdir. Kontrol riski ise riski önlemek için uygulanan kontrollerden sonra geriye kalan risklerdir. Kontrollerin hem yapısal hem de işlevsel olarak etkinliği değerlendirildikten sonra geriye kalan risk kontrol riski olarak değerlendirilir.

Geçmişte yaşanan zararlar ya da zararlar sonuçlanmasa da karşılaşılan olaylar da yine riskler değerlendirilirken göz önde bulundurulması gereken faktörlerdir. Zararlar ve zararlar karşılaşılmayan olaylar geçmişte karşılaşılan ve tekrarı mümkün olan durumları ifade etmektedirler. Risk kontrol değerlendirmesi yapılırken bu konulara da yer verilmeli ve varsa kayıtlarda geçmişte yaşanan bu olayların sıklık ve etkileri değerlendirilmelidir.

---

<sup>71</sup> <http://www.care-web.co.uk/blog/seven-operational-risk-event-types-projected-basel-ii/>



#### 4.1.3.3. Kontrollerin Tespiti

Kontrol, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak, içinde bulunduğu sektörün tabi olduğu mevzuatlara uymak, hataları ve suiistimalleri önlemek amacıyla yönetim tarafından alınan önlemler bütünüdür.

Kontrollerin tespiti ve değerlendirilmesi konusuna geçmeden önce iç kontrol çerçevesi seçimi konusuna biraz değinilmesi ve bu konuda uluslararası yaklaşımlara da kısaca yer verilmesi uygun olacaktır.

Kısaca COSO olarak adlandırılan Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi aslında standart bir kontrol modeli belirlemeye çalışan çeşitli kuruluşların birleşimi sonucunda oluşturulmuş bir komitedir. Bu kuruluşlar;

- Amerikan Muhasebeciler Birliği (American Accounting Association-AAA)
- Amerikan Sertifikalı Mali Müşavirler Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA)
- Finans Yöneticileri Enstitüsü (Financial Executives Institute-FEI)
- İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA)
- Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Management Accountants-IMA)

Bu kurumların birleşerek oluşturduğu COSO komitesi bir standart kontrol modeli belirlemiş ve bu model işletmeler tarafından da çokça kullanılan bir model haline gelmiştir. COSO kontrol modeline geçmeden önce komitenin iç kontrol tanımına değinmek yerinde olacaktır.

COSO'ya göre iç kontrol; işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelinden etkilenen işletmenin operasyonlarının etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamaların güvenliği, uygulamadaki kanun ve düzenlemelere uyum gibi konularda hedeflerine ulaşabileceğine dair makul güvenceyi sağlayan bir süreçtir.

COSO iç kontrol çerçevesi 5 temel öğeden oluşmaktadır;

- Kontrol Ortamı
- Risk Değerlendirmesi
- Kontrol Aktiviteleri
- Bilgi ve İletişim
- İzleme ve Takip

Bu beş COSO öğesinin bir küp ya da piramit halinde görünümü şekil 8 ve şekil 9'daki gibidir;<sup>72</sup>



Şekil 8-COSO Küpü



Şekil 9-COSO Piramidi

Şimdi kısaca bu iç kontrol modelinde yer alan bileşenlere değinelim;

- **Kontrol ortamı:** Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur. Kontrol ortamı, kurumun iş görme biçimini ifade eder. İç kontrolün başarısında en önemli rolü çalışanlar oynadığı için, kurum bünyesindeki her bireyin sorumluluklarını ve yetkilerini iyi bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri sürdürüp sergilemek ve yürürlükteki davranış kurallarına her zaman uymak durumundadır. Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturması ve sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.<sup>73</sup>

<sup>72</sup><http://www.denetciyiz.com/coso-nedir-ne-ise-yarar-coso-modeli-ic-kontrol-yapisi-nedir-coso-kupu-piramidi/>

<sup>73</sup><http://www.denetciyiz.com/coso-nedir-ne-ise-yarar-coso-modeli-ic-kontrol-yapisi-nedir-coso-kupu-piramidi/>

- **Risk değerlendirmesi:** Risk değerlendirmesi kontrol modelinin ikinci unsurudur. Kurumun önemli risklerinin belirlenmesi kontrol aktivitelerinin bu riskleri ortadan kaldıracak ya da minimize edecek şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- **Kontrol aktiviteleri:** Kontrol aktiviteleri işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin ortadan kaldırılması için gerçekleştirilen aktiviteleri ifade etmektedir. Kontrol faaliyetlerinin tüm kurum geneline yayılması gerekmektedir.
- **Bilgi ve iletişim:** Etkin bir iç kontrolden bahsedebilmek için kurum genelinde bilgi akışının sağlanması personel ve yönetim arasında etkin bir bilgi akışının sağlanması son derece önemlidir.
- **İzleme:** İç kontrol sisteminin sürekli izlenmesi, performans ve etkinlik olarak sürekli gözetim altında bulundurulması gerekmektedir. Bu sayede tespit edilen zafiyetlerin giderilmesi sağlanacak ve kurumun hedeflerine ulaşabilmesinin önü açılmış olacaktır.

Kısaca değindiğimiz COSO iç kontrol modeli banka ve işletmeler tarafından sıkça kullanılan bir kontrol modelidir. Özellikle risk kontrol değerlendirmeleri sırasında COSO iç kontrol modelinden sıklıkla faydalanılmaktadır.

Risk kontrol değerlendirmesi sürecimizin aşamalarına dönecek olursak sürecin en önemli konularından biri etkin risk yönetimi açısından kritik kontrollerin belirlenmesidir. İşletmenin risk yönetiminin etkin bir şekilde yapılabilmesi için önemli kontrollerin belirlenmesi gerekmektedir.

Anahtar kontroller belirli bir riskin minimize edilmesinde son derece önemli rol oynayan kritik kontrolleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Kontroller kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır;

- a. Önleyici Kontroller
- b. Tespit edici kontroller
- c. Sınırlandırıcı kontroller

### **a. Önleyici Kontroller**

Önleyici kontroller, henüz riske bağlı olarak herhangi bir olay gerçekleşmeden önce alınmış, riske bağlı olayın gerçekleşmesini önlemeye yönelik olan kontrollerdir. Örneğin hatalı kod girilmesini önleyen sistemsel bir kontrol önleyici kontrole güzel bir örnek olarak verilebilir.

### **b. Tespit Edici Kontroller**

Tespit edici kontroller riske bağlı olay gerçekleştikten sonra riske bağlı olayın gerçekleştiğini tespit etmeye yönelik kontrollerdir. Sistemlerde bulunan log yapıları buna güzel bir örnek olarak verilebilir. Log yapıları ile birinin bir şeyi yapmasını engelleyemezsiniz ama herhangi bir suiistimal ya da görevi kötüye kullanma durumunda kimin yaptığını tespit edebilirsiniz.

### **c. Sınırlayıcı kontroller**

Riske bağlı olay gerçekleştikten sonra gerçekleşen zararı sınırlandırmaya minimum düzeyde tutmaya yarayan kontrollerdir. Bankaların dolandırıcılık kontrol ediplerinin çalıntı kartı tespit ettikten sonra güvenlik amacıyla yaptıkları kart geçici kapama işlemi sınırlayıcı kontrollere güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu kontrol kartın zararını sınırlandırmaya yaramakta ve karşılaşılan zararı minimum da tutmaktadır.

Risk kontrol değerlendirmesi çalışması sırasında tüm kritik riskler ve bu riskleri önlemeye yönelik anahtar kontroller tespit edilmektedir. Risklerin ve anahtar kontrollerin tespiti ve işletmenin risk kontrol envanterinin çıkarılması işletmenin risk kontrol profilinin oluşturulması son derece önemlidir.

#### **4.1.3.4. Tasarım ve İşlevsel olarak Kontrollerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi**

Risk kontrol değerlendirmesi sürecinin en önemli aşamalarından biri riskler ile kontrollerin ilişkilendirilmesidir. Kontroller tespit edildikten sonra riskler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Kontrol ve risklerin ilişkilendirilmesi ile kastedilen kontrolün belirlenen riski önlemek amacıyla oluşturulmuş ve belirlenen riski önlemeye yardımcı olan bir kontrol olup olmadığının değerlendirilmesidir.

Kontrollerin riskle ilişkilendirilmesi sürecinde kontrollerin hem tasarım olarak hem de işlevsel olarak doğru kurgulanıp kurgulanmadıkları değerlendirilmektedir.

Aynı zamanda kontrollerin işletme hedefleri ve süreçleri ile de ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Kontrollerin işletmenin hedeflerine ulaşmasını önleyecek riskleri ortadan kaldırması ya da minimize etmesi beklenmektedir.

Bazen kontroller tasarım ya da işlevsel olarak doğru kurgulanmamış olmakta ve riskle ilişkilendirilememektedir. Bu durumda kontrolün işletmenin strateji ve hedeflerini gerçekleştirilmesine de bir katkısı bulunmamaktadır. Bu kontrollerin durdurularak yerine daha uygun ve etkin kontrollerin konulmaları gerekmektedir. Bazı durumlarda ise kontrollerin gereğinden fazla olduğu ve mükerrer kontroller bulunduğu tespit edilebilir; mükerrer kontrollerde verimsizliğe ve artı operasyonel risklere neden olurlar. Bu nedenle mükerrer olan kontrollerin durdurulması ve etkin bir kontrol ortamı oluşturulması gerekmektedir.

Etkin bir risk kontrol değerlendirmesi sürecinde yetersiz kontrollerin tespit edilerek yerine yenilerinin konması, mükerrer kontrollerin ortadan kaldırılarak fazla kontrol yükünün getirdiği verimsizlikten kurtulunması, tasarım hatası nedeni ile eksik kontrollerin tespit edilmesi ve eksikliklerinin giderilerek kontrol ortamının sağlaştırılması, işlevsel olmayan kontrollerin işlevsel kontroller ile değiştirilmesi beklenmektedir.

Risk kontrol değerlendirmesi sırasında kontrollerin tasarım ve işlevsel olarak değerlendirilmesi “etkin”, “etkin olmayan” ve “aşırı”, “eksik” olarak derecelendirilmesi ve bunların risk kontrol değerlendirilmesi kayıtlarına geçirilmesi uygun olacaktır. Bu sayede hangi kontrolün geliştirmeye ihtiyaç duyduğu, hangisinin kaldırılması gerektiği belirlenebilecektir. Eksik olarak tespit edilen kontrol ortamlarında ise ilave kontroller eklenerek kontrol ortamı geliştirilebilecektir.

Bir başka önemli nokta ise Risk Kontrol Değerlendirmesinde alınan kararlar doğrultusunda değiştirilen ya da geliştirilen kontrol ortamının takibi ve ölçülmesidir. Bu hem Risk Kontrol Değerlendirmesinin başarısının ölçülmesi anlamına gelir hem de iç kontrol ortamının iyileştirilmesi ve gözetimi anlamına gelir. Bu nedenle son derece önemlidir.

#### 4.1.3.5. Risk Derecelendirilmesi (Puanlanması)

Risk kontrol değerlendirmeleri özünde riskin olasılığının ve etkisinin bir değerlendirilmesini ve derecelendirilmesini ya da başka bir deyişle riskin etkisinin puanlanmasını içerirler. Riskin değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi sürecinde en çok kullanılan yöntem risk matrisi yöntemidir.

Risk Matrisi, riskin olasılığının ve etkisinin düşükten yükseğe bir matris çerçevesinde değerlendirildiği ve riskin olasılığı ile etkisinin birbiri ile çarpılarak elde edilen risk puanlamasının sonucuna göre riskin derecelendirildiği bir risk yönetimi uygulamasıdır. Şekil 10’da basit bir risk matrisi örneğine yer verilmiştir.

Riskin etkisinin çok düşükten çok yükseğe kadar bir tarafta riskle karşılaşma olasılığının ise yine çok düşükten çok yükseğe kadar başka bir tarafta gösterildiği risk matrisinde işletmenin risk iştahına göre yüksek, orta ve düşük riskler belirlenir. Riskin etkisi ve riske maruz kalma olasılığı çarpılarak bir risk derecelendirilmesi (puanlaması) yapılır. İşletmenin risk iştahına göre risk yüksek, orta ya da düşük risk olarak değerlendirilir.

RİSK ANALİZ MODELİ		ETKİ				
		Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek (5)
OLASILIK	Çok Düşük (1)	1	3	6	10	15
	Düşük (2)	2	5	9	14	19
	Orta (3)	4	8	13	18	22
	Yüksek (4)	7	12	17	21	24
	Çok Yüksek (5)	11	16	20	23	25

Şekil 10: Risk Değerlendirme Matrisi

Şekil 10’daki risk matrisi dikkate alındığında işletmenin risk iştahına göre riskin skoru 15 puandan büyük ise yüksek riskli, 11-15 puan arasında ise orta riskli, 11 puandan düşük ise düşük riskli olarak değerlendirildiği gözlenmektedir.

Bu değerlendirmeye göre Risk puanlaması 11 ‘den küçük ise risk kabul edilebilir bir risktir. Önem ve önceliği yoktur, kontrol altında takip edilebilir.

Risk puanlaması 11-15 puan aralığında ise risk dikkate değer bir risktir ve maksimum 1 yıl içerisinde minimize edilmesi ya da ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Risk puanı 15'den büyük riskler ise yüksek riskler olup önemlilik arz etmektedir. İşletmenin risk iştahı kapsamında kabul etmek istemediği ve kabul edilemez olarak gördüğü bu riskler için acil aksiyon alınması gerekmektedir. Bu tür riskler için aksiyon süresi olarak maksimum 3 ay verilmekte olup aslında bu riskler işletmelerin bir an önce minimize etmek ya da ortadan kaldırmak istedikleri risklerdir.

Risk değerlendirme matrisleri şirketin organizasyon yapısının karmaşıklığına, risk yönetim teknolojilerinin gelişmişliğine ve risk yöneticilerinin bilgi ve deneyimleri ile bağlantılı olarak çok daha farklı şekillerde oluşturulabilir.

Risk değerlendirmesi sırasında bazı şirketler yapısal risk değerlendirmesini dikkate alır, kontrol riskini göz ardı ederler. Bazı şirketler ise hem risk hem kontrol değerlendirmesini dikkate alırlar.

Bizce doğru olan hem risk hem de kontrol değerlendirmesinin dikkate alınmasıdır. Zira kontrolleri göz ardı ederek riskleri değerlendirmek doğru değildir. Sadece risklerin değerlendirildiği bir risk kontrol değerlendirmesi risklerin kaydının tutulduğu bir risk envanteri hazırlamaktan öteye girmemektedir. Bu da uygun aksiyonlar alınmasının önüne geçmektedir. Ayrıca kontroller göz ardı edildiği için işletmenin risk derecelendirilmesi daha yüksek çıkmakta ve işletmenin iç kontrol ortamının etkinliğinin tespiti de mümkün olmamaktadır.

Risk kontrol değerlendirmesinde beklenen sonuç mevcut kontrollerin uygunluğuna ve etkinliğine bağlı olarak kontrol riskinin (artık risk) yapısal riskten düşük çıkmasıdır.

Risk kontrol değerlendirmesi sürecinde riskin etkisi ve sıklığı hakkında tahminde bulunulmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte yapısal risklerin değerlendirilmesi için kullanılan metodoloji ve disiplinler son derece subjektif ve ölçümlenmesi zor kriterlerdir. Burada işletmelerin mümkün oldukça geçmiş içsel dataları kullanmaya çalışması gerekmektedir. Geçmiş zararların ya da zararlar sonuçlanmayan olaylar göz önünde bulundurulduğunda riskin etki ve olasılığının tahmini daha kolay olmaktadır. Böylece risk etkisi ve sıklığı üzerine yapılabilecek tahminler daha sağlam zeminlere

oturtulabilir. Kontrollerin göz ardı edilerek yapıldığı yapısal risk değerlendirmelerinde kontrollerin önemi kontroller çıkarıldığında riskin etkisinin artması nedeni ile kolaylıkla görülebilmektedir. Bu tür değerlendirmeler iç kontrol sistemini yeni kuran işletmelerde kontrol ortamına ne kadar yatırım yapılması gerektiğinin tespiti açısından da son derece faydalı olabilir.

Risk kontrol değerlendirilmesinde yapısal risk ve kontrol riskini beraber değerlendirmeyi tercih eden firmalar, kontrol bulunmayan kontrolsüz bir risk ortamında risklerin durumunu tahmin etmeye çalışmaktansa mevcut kontroller ile riskin etkisinin ölçümlemeye çalışmaktadırlar.

Bu yaklaşıma göre sadece yapısal riskin tespiti ve anlaşılması riskin etkisinin işletmenin risk iştahına uygun olup olmadığını anlamak için yeterli değildir. Riskin etkisinin şirket tarafından istenilen düzeye çekmek için geliştirilen kontrollerin etkinliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme yaklaşımı aynı zamanda var olan risk aktivitelerindeki kontrol eksikliklerinin, zafiyetlerinin ve iyileştirme ihtiyaçlarının tespiti açısından da son derece önemlidir.

Yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin beraber ele alındığı risk ve kontrol değerlendirmesi yaklaşımının aynı zamanda içsel ve dış kaynaklı zarar dataaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Kısaca bu konuya değinecek olur isek bir risk değerlendirmesi sırasında o riskle ne kadar sıklıkla karşılaşıldığı ve riskle karşılaşıldığında maruz kalınan etki son derece önemlidir. Bu nedenle şirketin içsel bir zarar veri tabanına sahip olması gerekmektedir. Aynı şekilde şirketin çalışmakta olduğu sektörde çalışan diğer şirketlerin maruz kaldığı risklerin de mümkününde bir dışsal zarar veri tabanında tutulması gerekmektedir. Bu kayıtlara da medyadan, yasal otoritelerin rapor ve kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Bu sayede işletme henüz o zararlar ile hiç karşılaşmamış olsa da dışsal zarar veri tabanına bakarak tahmini bir yapısal risk etkisi belirleyebilecektir. İşletme, bu risk ile ilgili mevcut kontrol ortamını gözden geçirerek de bir kontrol riski tespiti yapabilecektir.

Risk kontrol değerlendirmesi çalışmalarında hangi değerlendirme yaklaşımı uygulanırsa uygulansın işletmeler kontrol riski (artık risk) etkisi için bir hedef ya da skor belirlerler. Bu seviye risk kontrol değerlendirmesinde değerlendirilen kategori, alan, faaliyet ya da süreçte işletmenin risk iştahını temsil etmektedir. Eğer hedef seviye mevcut kontrol riski (artık risk) seviyesinden düşükse amaç mevcut risk seviyesinin



hedef seviyeye ya da daha kabul edilebilir bir seviyeye düşürmek olacaktır. Gerekli kontrol geliştirmeleri yapıldıktan ve iç kontrol ortamı iyileştirildikten sonra yeniden bir değerleme yapılır ve şirketin iç kontrol sisteminin istenilen düzeye gelip gelmediği kontrol edilir.

Eğer değerlendirme sonucunda kontrol riski hedef seviyenin altında kalmış ise işletmenin risk yönetimi faaliyetleri riski bu seviyede tutmaya devam edecek şekilde devam ettirilir.

#### **4.1.4. Risk Kontrol Değerlendirmesi Uygulama Tipleri**

Risk Kontrol Değerlendirmesi uygulanırken işletmeler tarafından tercih edilen 3 ana yöntem tipi bulunmaktadır. Her ne kadar 3 farklı yöntem bulunsa da risk kontrol değerlendirmesinin doğru ya da yanlış uygulanması gibi bir durum söz konusu değildir. İşletmenin boyutuna, yönetim yapısına, organizasyon kültürüne, faaliyet alanına, büyüklüğüne ve coğrafik konumuna göre bu yöntemlerden kendisi için en uygun olanı tercih edebilir.

Bu konuda yapılan çalışmalar göstermiştir ki hangi yaklaşım seçilirse seçilsin işletmenin en üst yönetim kademesinden en alt kademesine kadar sürece dahil edildiği risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımları daha başarılı olmaktadır.

Bu yaklaşımlar;

1. Çalıştay Yöntemi
2. Anket Yöntemi
3. Karma Yöntem
4. Yönetim Analizleri

şimdi kısaca bu dört yöntemin her birini tek tek inceleyelim.

##### **4.1.4.1. Çalıştay Yöntemi**

Çalıştay yöntemi, değerlendirilen riskin ve kontrollerinin tüm ilgili taraflarca bir ya da birkaç oturumda değerlendirildiği risk kontrol değerlendirmesi tipidir. Çalıştay yönteminde riskler, kontroller ve geliştirici aksiyonlar risk ile ilgili tüm katılımcıların bulunduğu bir ortamda tartışılmakta ve değerlendirilmektedir. Çalıştaylarda aynı zamanda içsel ve dışsal zarar dataları da gözden geçirilmekte ve riskin ve kontrollerin

daha etkin bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca kontrol zafiyetleri tespit edilen durumlarda risk ve kontroller ile ilgili tüm sorunluların bulunduğu çalıştay ortamında geliştirici aksiyonların ve aksiyon sahipliğinin belirlenmesi son derece kolay olmaktadır.

Yine çalıştay sırasında işletmenin iç prosedürleri ya da iş yapılan sektördeki yasal düzenlemeler de dikkate alınmakta ve riskler değerlendirilirken işletmenin gerek iç prosedürlere ve gerekse yasal düzenlemelere uygunluk durumu da göz önünde bulundurulmaktadır.

Bu yöntem kullanılarak düzenlenen risk kontrol değerlendirmeleri özellikle çok detaylı kâğıt işlerini ortadan kaldırması nedeniyle talep görmektedir.

Risk kontrol değerlendirmeleri çalıştayları her ne kadar kâğıt işlemlerini ortadan kaldırması açısından anketlerden daha iyi olarak tanımlansa da düzenli kayıt tutulması ve bu kayıtların belirli periyodlar ile raporlanması aksiyon takibi açısından son derece önemlidir.

Çalıştay yönteminin avantajlarını şu şekilde saymak mümkündür;<sup>74</sup>

- Çalıştaya gerek üst düzey gerek eleman seviyesinden her seviyede personelin katılımı sağlandığı için işletmede fonksiyonel ve hiyerarşik olarak farkındalık düzeyini artırır,
- Daha yumuşak kontrol mekanizmaları olan iletişim, eğitim, sorumluluk alma gibi bir takım kontrollerin çalışmasını sağlar,
- Risk yönetim yeteneklerinin işletme içerisinde transferine olanak verir,

Çalıştay Yönetiminin 5 farklı uygulama türü bulunmaktadır;

- Hedef bazlı çalıştay yöntemi
- Risk bazlı çalıştay yöntemi
- Kontrol bazlı çalıştay yöntemi
- Süreç bazlı çalıştay yöntemi
- Departman bazlı çalıştay yöntemi

---

<sup>74</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance,2009, Institute of Operational Risk, syf.9 <https://ior-institute.org/public/100310RiskControlSelfAssessment.pdf>

### **a. Çalıştay Türleri**

Risk kontrol değerlendirmesi sürecinin en çok kullanılan yöntemi çalıştay yöntemidir. Çalıştay yöntemi sırasında kullanılacak yaklaşım işletmenin ihtiyacına göre işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Kimi işletme hedef bazlı çalıştay yapmak isterken kimisi risk bazlı, kimi kontrol bazlı, kimi süreç bazlı kimisi ise durum bazlı bir çalıştay düzenlemek istemektedir. Buradaki farklılıklar çalıştayın oturtulduğu temel ile ilgilidir. İşletmenin risk yöneticileri ya da denetim ekipleri kendi hedefleri ve risk kontrol değerlendirmesinden beklentileri doğrultusunda kurgulamakta ve gerçekleştirmektedirler.

Şimdi kısaca bu çalıştay türlerine bakalım;

#### **i. Hedef bazlı çalıştay yöntemi**

Bu çalışma yöntemi risk kontrol değerlendirmeleri sırasında çokça edilen çalışma yöntemlerinden biridir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirme durumunu değerlendirmek amacıyla yapılan çalıştay türleridir. Çalıştayın başlangıcında işletmenin varmak istediği hedefler belirlenir. Ardından bu hedefleri önleyebilecek riskler ve bu riskleri ortadan kaldıracak kontroller belirlenir. Kontroller sonrası geriye kalan kontrol riski başka bir deyişle artık risk belirlenir. Çalışmanın amacı kontrol risklerinin hedeflere ulaşmada işletmenin risk iştahı ile paralel bir seviyede tutuluyor olduğunun görülmesidir.

Daha çok işletmenin iç kontrol ortamının üzerinde durulan bir süreç olan bu süreçte risklerin daha önce tespit edildiği ve hedefleri önlemeye yönelik kontrollerin tasarlandığı varsayılarak çalıştay yapılır. Hedef ve risk tespiti gibi konulara hiç değinilmeden direk kontroller ve kontrol ortamı değerlendirilerek yapılır.

#### **ii. Risk bazlı çalıştay yöntemi**

Bu çalıştay yönteminde öncelikle hedefler ve hedefleri önleyebilecek riskler tespit edilir. Öncelikle yapısal (içsel) riskler değerlendirilir. Ardından kontroller ve geriye kalan kontrol riski (artık risk) değerlendirilir. Hedef bazlı çalıştayın tersine süreç hedef ve risklerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Ardından kontroller ve kontrol riski değerlendirilmektedir.

İşletme daha önceden hedef ve risk tespiti yapmış ve yapısal risklerini değerlendirmiş ise bu yöntem mükerrerliğe neden olabilir, o nedenle bu tür işletmelerde kontrol bazlı çalıştay yönteminin kullanılması daha uygun olur.

### **iii. Kontrol bazlı çalıştay yöntemi**

Bu çalıştay yöntemini diğer yöntemlerden ayıran risk ve kontrollerin çalıştay öncesi denetçiler tarafından tespit edilmiş olmasıdır. Bu çalıştay türünün temel amacı kontrollerin ne kadar iyi oluşturulduğunun ve ne kadar etkin çalıştığının değerlendirilmesidir.

Risk ve kontroller önceden tespit edildiği için diğer tüm yöntemlere göre daha kısa süreç oturumlar yapılmaktadır. Kısa oturumlar nedeni ile yönetim tarafından çok fazla tercih edilen bir çalışma yöntemidir. Bu çalışma yönteminin risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri oturmuş şirketler tarafından kullanılması önerilmektedir. Risk kontrol değerlendirmesi süreçlerine yeni başlayan işletmelerde bu yöntemin kullanımı sürecin verimliliğini etkileyebilir.

### **iv. Süreç bazlı çalıştay yöntemi**

Süreç bazlı çalıştay yöntemi de işletmeler tarafından çokça tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemde uçtan uca birbirini takip eden eylemler bütünü olarak da adlandırılabilen süreçlerin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Birden fazla departmanın ya da fonksiyonun dahil olduğu süreçler, süreçlere dahil olan ve bu süreçlerde sorumluluğu bulunan kişilerin katılımı ile bu çalıştay yönteminde gözden geçirilmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu çalıştay türünde sürece dair spesifik hedefler yönetim tarafından belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşılabilmesini önleyebilecek riskler ve kontroller çalıştay sırasında belirlenerek değerlendirilmektedir.

Özellikle süreç yönetiminin etkin bir şekilde yapıldığı işletmelerde çokça kullanılan ve tercih edilen bir yöntemdir.

### **v. Departman bazlı çalıştay yöntemi**

Bu çalıştay yöntemi katılımcı grubun etkinliği nedeni ile diğer tüm çalıştay türlerinden ayrılmaktadır. Bu çalıştay türünde departman bazlı hedefler belirlenmekte ve bu hedefleri önleyebilecek risk ve kontroller değerlendirilmektedir. Bu çalıştay yönteminde hem departmanın hedefleri

hem de risk ve kontrolleri katılımcılar tarafından belirlenmektedir. Bu yön, ile katılımcıların et etkin denetçinin ya da çalıştay yöneticisinin et az etkin olduğu çalıştay türüdür.

Bu yöntemin organizasyon yapısı ve sorumluluk yapısı net olarak belirlenmiş işletmelerde kullanılması önerilmektedir. Zira hem departman hedefleri hem de bu hedeflere ulaşmalarını önleyebilecek risk ve onları ortadan kaldıracak kontroller katılımcılar tarafından tespit edilip değerlendirileceği için katılımcıların alanlarında bilgili ve deneyimli olmaları beklenmektedir.

Kısaca faydalarına ve türlerine değindiğimiz yöntemin aşamalarına ve önemli hususlarına değinmek yerinde olacaktır;

#### **b. Çalıştay Yöneticisi Seçimi**

Çalıştay ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmadan henüz çalıştay planlama sürecine bile geçilmeden yapılması gereken en önemli adım Çalıştay Yöneticisinin seçilmesidir.

Çalıştay Yöneticisi tüm risk kontrol değerlendirmesi sürecini yönetecek ve sonuçları yönetim ile paylaşacak kişidir. Bu kişinin risk yönetimi süreci hakkında bilgi sahibi risk kontrol değerlendirmeleri konusunda deneyimli katılımcıları yönlendirerek onlara rehberlik sağlayacak bir kişi olması beklenmektedir. Ayrıca bu kişinin risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını yorumlayabilecek ve yönetime sunabilecek yetkinliğe sahip olması beklenmektedir.

Şimdi kısaca çalıştayı yönetecek kişinin görevlerine bakalım;<sup>75</sup>

- Çalıştay sırasında akışın sağlanması ve uyulması gereken kural ve prosedürlere uyulduğundan emin olunması,
- Oturum sırasında disiplinin sağlanması,
- Çalıştay katılımcılarına zaman yönetimi konusunda yardımcı olunması,
- Karar ve aksiyonların kayıtlanması,
- Risk ve kontroller konuşulurken şeytanın avukatı gibi davranması sorgulayıcı ve detaycı olması,

---

<sup>75</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, syf.14

- Katılımcıların hepsinin çalışmaya katılımının sağlanması ve hepsine söz hakkı tanınması,
- Katılımcılar arasında hakemlik yapması ve tüm farklı bakış açılarını içeren dengeli girdiler sağlandığından emin olunması,

Tüm bu görevleri yerine getirecek olan çalıştay yöneticisinin birtakım yeteneklere haiz olması gerekmektedir. Bu yeteneklerden bazıları;<sup>76</sup>

- Aktif dinleme ve iletişim yetenekleri,
- Sorular sorarak netleştirme ve doğrulama yeteneği,
- Tartışma konularını ayrıştırma, organize etme ve önceliklendirme yeteneği,
- İnteraktif sunum yetenekleri,
- Farklı kişiliklerle baş edebilme yetenekleri,
- Her zaman otorite kullanabilme ve kontrolü sağlayabilme yeteneği,
- Problem çözme,
- Çıktıları doğru bir şekilde kayıt edebilme,
- Tüm katılımcılar ile açık diyalogun kurulabildiği bir ortam sağlama yeteneği,

Çalıştay Yöneticisinin bankalarda genellikle Risk Yönetimi ya da İç Kontrol ekiplerinden seçildiği görülmektedir. Risk ve kontrol alanında daha deneyimli olan bu ekipler bu sürecin yönetiminde etkin rol oynamaktadır. Bankalarda İç Denetim ekipleri ve bankanın denetimini sağlayan Bağımsız Denetim ekipleri Risk Kontrol Değerlendirmesinin çıktılarından faydalanmakta ve denetim yapacakları alanları bu çıktılara göre planlamaktadırlar.

Reel sektörde ise Çalıştay Yöneticilerinin İç Denetim ekiplerinden seçildiği ve süreci denetçilerin yürüttüğü görülmektedir. Reel sektörde süreç tam bir denetim işi gibi yürütülmekte ve hem çalıştay süreci İç Denetim tarafından yürütülmekte hem de çıktılarından İç Denetim ve varsa firmanın Bağımsız Denetçi firması faydalanmaktadır. Reel sektörde bu sürecin yönetimini tamamen Bağımsız Denetim firmalarından bir hizmet olarak alan işletmeler de bulunmaktadır.

---

<sup>76</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, syf.14

Çalıştay yönetimini sağlayacak kişinin yalnız çalıştayın yönetimi konusunda değil tüm Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci hakkında bilgili ve deneyimli olması son derece önemlidir. Çalıştay yönetimi doğru yapılamadığı için sonuç alınamayan pek çok risk kontrol değerlendirme bulunmaktadır.

### c. Çalıştay Öncesi Planlama

Çalıştay olarak düzenlenen risk kontrol değerlendirmelerinin en önemli aşamasını planlama aşaması oluşturmaktadır.

Genel olarak Tablo 8’de yer alan konuların bir risk kontrol değerlendirmesi çalışmayı yapılmadan önce göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

**Tablo 8: Risk Kontrol Değerlendirmesi Planlama Adımları**

Konu	Aksiyon
Hangi iş kollarının ilk yapılacağıın belirlenmesi	Katılımcılarla yapılan görüşmeler Denetim raporlarının incelenmesi Yüksek riskli alanların belirlenmesi İşsel zarar datasının incelenmesi
Çalıştay hedefleri	Çalıştay hedeflerinin ve çalıştaya konu olan sürecin/fonksiyonun hedeflerinin açıkça belirlenmesi
Yönetim desteğinin alınması	Çalıştay sonuçlarının raporlanacağı bir Yönetim Komitesi seçilmeli Çalıştaya konu olan fonksiyon ya da birimin en üst yetkilisinin çalıştaya katılımın sağlanması
Detaylı süreç/kontrol deneyimi	Konunun uzmanlarının ve işi asıl yapan elemanların çalıştaya davet edilmesi
Facilitasyon (Çalıştay Yönetimi)	Çalıştayı Risk Kontrol Değerlendirmesi konusunda uzman bağımsız bir çalıştay yöneticisinin yönetmesi (bu bir risk yöneticisi ya da bağımsız bir danışman olabilir)
Birbirine bağlı süreçler	Sürecin baştan uca değerlendirilebilmesi için sürece katılan diğer ekiplerden katılımcıların çalıştaya davet edilmesi

Standart çalıştay dokümantasyonu	Risk Yönetimi ya da İç denetim tarafından belirlenmiş ve her çalıştayda kullanılacak standart çalıştay dokümanlarının hazırlanması
Düzeltilici aksiyonların alınması	Çalıştayda riskleri görüşülen ekibin bağlı olduğu yöneticinin çalışmaya katılımı ve çalıştay sonuçlarına onayı ile belirlenen aksiyonları, aksiyon sahipliğini ve aksiyon tarihlerini de içeren çıktılar üzerinde birimin sahipliğinin sağlanması
Önemli konuların raporlanması	Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştayından çıkan önemli konuların raporlanacağı bir komitenin varlığının tesisi (Örneğin Yönetim Kurulu, Risk Komitesi, Operasyonel Risk Komitesi vb.)

Çalıştay yapılmadan önce dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise çalıştay öncesi katılımcılara rehberlik hizmeti sunulmasıdır. Katılımcılara çalıştay öncesi Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin anlatılması, amaçları ve sürecin nasıl yapılacağı, kendilerinden neler beklendiği hakkında bilgi verilmelidir.

#### **d. Katılımcıların Seçimi ve Davet Yönetimi**

Risk ve kontrollerin doğru bir şekilde değerlendirileceği bir çalıştay düzenleyebilmek için katılımcı seçimi son derece önemlidir. Bu konuda gerçekten yapılması gereken en önemli şey kalabalık silo yaklaşımından uzak durulmasıdır. Risk ve kontroller hususunda ilgili ilgisiz herkesin çalışmaya çağrılması yapılabilecek en büyük hatalardan biridir. Çalışmaya değerlendirilen risk ve kontroller ile ilgili kişilerin çağrılması gerekmektedir. Eğer değerlendirilen riskler ile ilgili kontroller farklı ekipler tarafından yapılıyor ya da değerlendirilen süreç farklı birimlerin personeli tarafından gerçekleştiriliyor ise her ekipten en az bir temsilcinin çalışmaya katılımının sağlanması gerekmektedir.

Özellikle birden fazla departmanın ya da fonksiyonun dahil olduğu süreç bazlı risklerin tartışılacağı çalıştaylarda süreçlerin ve süreç adımlarının belirlenmesi ve süreç sahiplerinin çalışmaya katılmaları son derece önemlidir. Bu sayede süreçteki her bir sorumlunun görüş, bilgi ve deneyimlerine yer verilerek riskler her yönü ile



görülmüş ve değerlendirilmiş olmaktadır. Böylece daha önce farkına varılmayan yeni risk ya da kontroller ortaya çıkabilmekte ve bu yeni bilgiler de değerlendirmede kullanılabilir.

Örneğin ürün geliştirme sürecinin risk ve kontrol değerlendirmesinin yapılacağı bir çalışmaya Satış, Pazarlama, Ar-Ge, IT ve Finans ekiplerinden konunun uzmanlarının ve faaliyetleri gerçekleştiren elemanların katılımları uygun olacaktır.

Çalıştay çıktılarının da Risk Kontrol Değerlendirmesi konusunun uzmanları tarafından incelenmesi gerekmektedir. Bu uzmanlar genelde Risk Yönetimi ya da İç Denetim ekiplerinde yer alan uzmanlar olmaktadır. Ayrıca işletmenin talebi doğrultusunda Bağımsız denetim şirketlerinden Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştay çıktıları ile ilgili danışmanlık hizmeti alındığı da olmaktadır.

Çalıştay katılımı açısından bir başka önemli konu ise çalıştay katılımcı sayısının mümkün oldukça sınırlı sayıda tutulmasıdır. Çalıştay katılımının mümkün oldukça her ekipten bir en fazla iki kişinin katılacağı şekilde sınırlandırılması gerekmektedir. Çalıştay katılım sayısı için net bir sayı olmamakla birlikte 6-12 kişilik grup katılımlarının verimli olduğu görülmektedir. Gerekmemesi durumunda her ekipten sadece bir kişi çağırılması yeterli olacaktır, kalabalık ortam çalıştayın düzenini bozacağı gibi çalıştay yöneticisinin de işini zorlaştıracaktır.

Çalıştay katılımcıları seçilirken genellikle hem değerlendirilen risk ile ilgili kontrollere sahip ekibin raporlama yaptığı üst yöneticinin hem de riski değerlendirilen faaliyeti gerçekleştiren elemanların çalışmaya katılmaları istenmektedir. Ancak kültürel ve kurumsal farklılıklar nedeni ile işi asıl yapan kişilerin üst yöneticilerinin yanında rahat edemeyeceği düşüncesi ile üst yöneticilerin çalışmaya davet edilmediği, çalıştay çıktılarının çalıştay sonrası kendisi ile paylaşıldığı ve görüşlerinin alındığı uygulamalar da olabilmektedir.

Özgür çalışma kültürüne sahip işletmelerde yapılan çalıştaylarda ise birimin en üstten en alt statüye kadar her personeli çalışmaya davet edilebilmekte ve herkes kendi düşünce ve görüşlerini özgürce paylaşabilmektedir.

Üst yönetici ister kendisi katılsın ister çıktılar üzerinden onayını versin onun onayı aksiyonların kabulü ve sahipliği açısından son derece önemlidir.

Çalışmaya Üst Yöneticinin katılmasının bazı avantajları şunlardır;<sup>77</sup>

- Üst yönetimin bireysel olarak çalışmaya katılması ekibin diğer elemanları için de katılım zorunluluğu yaratacak ve Risk Kontrol Değerlendirmesine verilen önemin anlaşılmasını sağlayacaktır,
- Yönetici ve elemanın aynı amaç doğrultusunda bir arada toplanması aralarındaki sinerjiyi artıracaktır,
- Yöneticilere elemanlarını sorumluluk almaya cesaretlendirecek ve yönlendirecek fırsatlar sunmaktadır,

Çalışmaya Üst Yöneticinin katılmasının dezavantajları şunlardır;<sup>78</sup>

- Çalıştayda verilen görüşler yöneticinin hoşuna gitmeyebilir ve savunmacı bir tavra bürünebilir,
- Birimin elemanları yöneticilerinin yanında kendi görüşlerini söylemekten çekinebilir,
- Yönetici politik ve gizli konuların açık açık konuşulmasını istemeyebilir.

Çalışmayı yöneten kişinin en önemli görevi üst yöneticiler de dahil tüm katılımcılar arasında açık iletişimi ve çalışmaya katılımı sağlamaktır. Üst yöneticiler ile çalıştay sonrası özel bir toplantı yapılması tavsiye edilmemektedir. Yönetim dilerse çalışmaya olan desteğini tüm üst yöneticimin katıldığı toplantılarda da verebilir.

Çalıştayın yapılacağı yer de katılımcı ve davet yönetimi kadar önemli bir konudur. Çalıştayın herkesin kolayca ulaşabileceği mümkünse işletme içerisinde bir yerde düzenlenmesi uygun olacaktır. İşletmenin bir eğitim alanı ya da bölümü varsa bu alanda kullanılabilir.

Çalıştayın yapılacağı yerin herhangi, bir ekibin içerisinde olmaması gerekmektedir. Aksi halde çalıştayın katılımcılarının yoğun iş tempoları nedeni ile sürekli bölünmesi riski bulunmaktadır.

Ortamın çok sıcak ve dar bir alan olmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Özellikle kalabalık katılımcı sayılı oturumlarda havasızlık nedeni ile dikkat

---

<sup>77</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance,syf.11

<sup>78</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance,syf.11

dağılabilmekte ve çalıştayın verimliliği olumsuz etkilenmektedir. Her katılımcı için mutlaka oturma alanı bulunmalıdır.

#### **e. Çalıştayın Aşamaları**

Çalıştayın farklı oturumlar şeklinde birkaç bölüm halinde yapılması önerilmektedir. Böylece çalıştaya verilen dikkatin dağılmaması ve konuya odaklanılması sağlanmış olurken katılımcılar açısından da ilave bir yük yaratılmamış olacaktır. Yalnız bu oturumların aynı gün içerisinde yapılması unutmama ve konudan uzaklaşılmasının önüne geçilmesini sağlayacaktır. İdeal olarak çalıştayın 3 oturum halinde yapılması önerilmektedir.<sup>79</sup>

- Oturum 1 – riskin tanımlanması, riske dair gerçekleşmiş olayların ya da sorunların konuşulması, yapısal risk değerlendirilmesi
- Oturum 2 – kontrollerin tanımlanması ve artık risk (kontrol riski) değerlendirmesi,
- Oturum 3 – aksiyon planlama ve sahiplik

Çalıştayın ilk bölümünde ve ikinci bölümünde riskler, kontroller geçmiş olaylar, risk değerlendirmeleri konuşulduktan sonra üçüncü bölümde belirlenen aksiyonlar ve sahiplikleri görüşülebilir. Kontrollerin tasarım ve işlevsellik olarak değerlendirilmesi gibi birtakım konular ise çalıştay sonrasına bırakılabilir. Burada önemli olan konu risk, kontroller ve aksiyonlar ile ilgili tüm sorumluluğun birimin kendisinde olduğudur. Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştayını düzenleyen ekibin bu konuda hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Çalıştay sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara yardımcı olmanın bir aracıdır.

#### **f. Çalıştayın Dili ve Süresi**

Risk Kontrol Değerlendirmesi Çalıştayının başarılı ve etkin olabilmesi için katılımcıların hepsi tarafından anlaşılabilir bir dil kullanılması gerekmektedir. Özellikle bir denetçi ya da risk yöneticisi tarafından hedefler, riskler ya da kontroller için kullanılan terminolojinin katılımcıların tamamı tarafından anlaşılabilmesi riski bulunmaktadır. Bu nedenle çalıştayı yürüten kişinin tüm katılımcıların anlayabileceği

---

<sup>79</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, syf.11

bir dili kullanması son derece önemlidir. Çalıştayın amacının tüm katılımcıların anlayacağı şekilde basit bir dil ile açıklanması gerekmektedir.

Ayrıca çalışmaya o departman ya da süreç dışından katılan katılımcıların olduğu göz önünde bulundurularak risk ile ilgili alana dair de terminolojik terimlere yer verilmemesi, yer verilmesi halinde de net olarak açıklanması gerekmektedir.

Çalıştayda departmanın ya da fonksiyonun hedefleri, riskleri ya da kontrolleri konuşulurken kullanılan dilin tüm katılımcıların hafızasında aynı şeyi yarattığından emin olmak için örneklerle ifade edilmesi son derece etkin olmaktadır.

Bir örnek verecek olursak, çalışmayı yürüten kişi;<sup>80</sup>

- Hedefler; anlatılırken, departmanın varoluş sebebi diyerek anlatmak yerine tanımı verip sonrasında örneğin çağrı merkezi departmanın görevi birinci sınıf müşteri hizmeti vermektir derse, herkesin kafasında net olarak departmanın hedefleri belirmiş olacaktır.
- Riskler; hedeflere ulaşmaya çalışırken ortaya çıkan engeller demek ve bir örnekle açıklamak örneğin sıradaki müşteri çağrısını almak için yetersiz bilgiye sahip olunması diyerek herkesin aklında riskin canlanması sağlanabilir.
- Kontroller; risklerin gerçekleşmesini önlemek amacıyla yapılan her şey diyerek bir örnek vermek gerekirse ürün eğitimi verilerek personelin bilgisizliğin giderilmesi şeklinde kontrolün katılımcıların aklında canlanması sağlanabilir.

Bu şekilde örnekler verilerek risk ve kontrol terminolojisinden uzaklaşarak herkesin anlayacağı bir dil belirlenmiş olur. Böylece tüm katılımcılar özellikle bir Risk Kontrol Değerlendirmesi çalışmaya ilk kez katılan kişiler de herhangi bir sorun yaşamadan kolaylıkla tartışmalara katılabilir.

Çalıştayın süresinin belirlenmesi konusuna da kısaca değinecek olursak; bir çalıştayın ne kadar sürmesi gerektiğine dair mutlak kurallar ya da standartlar yoktur ancak risk ve kontrollerin sayısına bağlı olarak 2-4 saat aralığında yapılan çalıştayların

---

<sup>80</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, syf.12

verimli olduğu gör÷lmektedir. İster iki saat ister 4 saat olsun alıştay sırasında bir ara verilmesi ve katılımcıların ihtiyaçlarını giderilmesine izin verilmesi çalıştayın sağlıklı olması için önerilmektedir.

Çalıştayın s÷resini gereksiz uzatacak konuşmalara ya da sohbet ortamına m÷mk÷n olduğa izin verilmemesi, konuyu dağıtan ya da gr÷şlerini uzun uzun anlatan katılımcılara uygun şekilde m÷dahale edilerek alıştay s÷resinin etkin kullanılması son derece önemlidir. Bu gibi durumlarda alıştay yöneticisinin m÷dahaleleri ve uygun şekilde yönlendirmeleri son derece faydalı olacaktır.

#### **4.1.4.2. Anket Yöntemi**

Anket yöntemi risk kontrol değerlendirmesi s÷recinde çokça tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemde belirlenen hedefe, s÷rece ya da departmana dair risk ve kontrollere dair sorular bulunmakta ve s÷re sahiplerinden ya da departmanda ilgili faaliyet alanında çalışanlardan bu soruları değerlendirmeleri istenmektedir. Anketi hazırlayan risk yöneticisi, s÷re sahibi ya da i denetçiler bu soruları değerlendirerek işletmenin risk ve kontrol değerlendirmesini yapmaya çalışmakta ve bu doğrultuda risk yönetimi yöntemleri belirlenmektedir.

Anket soruları “Evet/Hayır” ya da “Sahiptir/sahip değildir” gibi kapalı uçlu sorular olabileceği gibi açıklama alanlarının bulunduğu açık uçlu sorulara da yer verilmektedir.

Özellikle bazı işletmeler gerek kurum k÷ltürleri gerekse içinde yaşadıkları k÷ltür itibarı kapalı bir kurum k÷lt÷rüne ya da kapalı bir toplum k÷lt÷rüne sahip olmaları nedeni ile risk kontrol değerlendirmesini alıştay yöntemi ile yapmaya hazır olmayabilirler bu t÷r işletmeler için anket yöntemi en uygun yöntemlerden biridir.

Risk kontrol değerlendirmesi s÷recinde anket yönteminin kullanımının tercih edildiği bazı durumlar;

- Kurum k÷lt÷rünün iç kontrole dair bilgileri açık bir oturumda tartışmaya hazır olmadığı işletmelerde,
- Çalışanların fazla zamanını alıyor olması nedeni ile yönetimin alıştay yöntemini desteklemediği işletmelerde,
- İşletmede alıştay yönetimini uygulayacak bilgili ve deneyimli denetçi ya da risk yöneticisinin olmaması durumunda,

- Çalıştay yönteminde risk değerlendirebilecek alanlarında uzman elemanın olmaması durumunda,
- Risk kontrol değerlendirmesinin tüm organizasyon genelinde yapılmak istendiği ve sonuçlarının hemen alınması talep edilen durumlarda işletmeler tarafından anket yöntemi tercih edilmektedir.

İşletmeler tarafından anket yönteminin farklı kullanım şekilleri bulunmaktadır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinde bazı şirketler anket yöntemini departman ve sorumluluk bazlı yapmayı tercih etmektedirler. Bu yöntemde işletmeler her bir departmanın sorumluluk ve faaliyetlerine göre geniş kapsamlı bir anket düzenlemekte ve departmanda sorumluluk sahibi kişilerle cevaplanmak üzere paylaşmaktadırlar.

Bazı şirketler ise risk kontrol değerlendirmelerinde işletmenin genel operasyonel risk çerçevesine dair soruların farklı başlıklar altında bölüm bölüm bulunduğu ve yine çok geniş kapsamlı genel anketler yapmayı ve tüm şirket genelinde aynı standart anketi kullanmayı seçebilmektedirler.

Birtakım işletmelerin ise anket yöntemi kullanılarak yapılan risk kontrol değerlendirmelerinde faaliyet ya da süreç bazlı risk çerçevesine dair sorular içeren, spesifik bazlı anket çalışmaları yaptığı ve anketin yanıtlanmak üzere sadece o sürecin sahibi ya da süreçte sorumluluğu bulunan kişilerle paylaşıldığı bir anket yöntemi kullandığı gözlenmektedir.

Özellikle coğrafi olarak çok sayıda farklı lokasyonda hizmet gösteren ya da küresel anlamda farklı ülkeler yer alan işletmelerin özellikle anket şeklinde risk kontrol değerlendirmesini tercih ettikleri gözlenmektedir.

Her 3 anket türünde de anket cevapları tamlık ve doğruluk bakımından incelenmekte anlaşılamayan yanıtlarla ilgili sorumlu kişilere geri dönüş sağlanmaktadır. Anketlerde amaç; potansiyel ve mevcut riskin durumu varsa mevcut kontroller hakkında detaylı bilgi almaktır.

Anket yöntemi kullanılarak yapılan risk kontrol değerlendirmeleri işletmeye aşağıdaki alanlarda katma değer sağlamaktadır;

- İşletmenin her bir alanındaki risk rol ve sorumluluklarının anlaşılması,
- İşletmenin karşılaşılabileceği risklerin tespiti,
- Yapısal risk ve kontrol riskinin (artık risk) mevcut kontrol ortamı ve kontrol performansının optimal kontrol standartlarının karşılaştırılması yoluyla değerlendirilmesi.

Anket yönteminin aşamalarına geçmeden önce yöntemin avantaj ve dezavantajlarını incelemek yerinde olacaktır. Tablo 9'da anket yönteminin avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiştir.

**Tablo 9: Anket Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları<sup>81</sup>**

Avantajları	Dezavantajları
Daha geniş bir alanı kapsayabilir	Cevaplar gerçekçi ve doğru olmayabilir, mutlaka takip ve gözetim gerektir.
Her katılımcı için daha az zaman gerektirir.	Daha fazla kağıt ve doküman işi bulunmaktadır.
Daha az masraf gerektirir	Anket cevaplarının alınması sürecinde sıkı takip gerektirir.
Çalıştay yönetim yetenekleri ve toplantı koordinasyonu gerektirmez	Ankete geri dönüşün sağlanmaması riski bulunmaktadır.

Anket yöntemi ile yapılan risk kontrol değerlendirmesinin süreçlerini incelemek bu yöntemin zayıf ve kuvvetli yönlerini anlamak açısından son derece önemlidir.

#### **a. Anketin Hazırlanması**

Risk kontrol değerlendirmesi anketi oluşturulurken işletmenin tüm risklerinin kapsandığından ve bu risklerin etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediğini tespit edebilmek için karşılaştırma kriterleri belirlendiğinden emin olunması gerekmektedir.

Anket yöntemi kullanılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir;<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Hubbard Larry, syf.21

<sup>82</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, syf.15

- İşletmenin genel anlamda amaç, hedef ve stratejilerinin belirlenmiş ve duyurulmuş olması,
- Şirket genelinde risklerin yönetimi için belirli rol ve sorumluluklar belirlenmesi,
- İşletmenin risk/kontrol hedeflerinin belirlenmesi, bir başka deyişle işletmenin risk iştahının belirlenmesi,
- İşletmenin bu riskleri önlemek için hangi kontrolleri gerçekleştirdiğinin belirlenmesi, iç kontrol ortamının tasvir edilmesi,
- Her bir risk/kontrol hedefi için standart kontroller belirlenmesi ve Risk Kontrol Değerlendirmesi anketinde bu kontrollerden hangilerinin mevcut kontrol ortamında bulunduğu sorgulanması, (bu aynı zamanda mevcut kontrollerin tasarım açısından değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir)
- Kontrollerin işlevsel olarak etkinliğinin değerlendirilmesi,
- Anketteki soruların sonuçlarının hem tasarım hem de işlevsel etkinlik açısından değerlendirilmesi yapıldığında kontroller sonrası kalan artık risk (kontrol riski) değerlendirilmesi yapılması ve kabul edilemez, artık riskler tespit edilerek bu riskler için iyileştirici aksiyonların tespiti ve önceliklendirilmesi sağlanabilir. Sonuçta tüm kabul edilemez risklerin kabul edilebilir seviyelere çekilmesi amaçlanmaktadır.

#### **b. Anket Zamanlaması ve Periyodu**

Risk kontrol değerleri anketleri için önerilen minimum süre 1 yıldır. Her işletmenin sene de en az 1 kere risk kontrol değerlendirme anketi yapması işletmenin operasyonel risk yönetimi süreçlerine uyum sağlayabilmesi için gereklidir. Her ne kadar bu süre 1 yıl olarak önerilse de işletmelerin hedeflerine göre bu periyodu 2 ya da 3 yıl olarak uygulayan işletmeler de bulunmaktadır.

Bu süreyi işletmenin içinde bulunduğu sektöre, yasal düzenlemelere göre kendisinin belirlemesi uygun olacaktır. Örneğin yasal otorite tarafından senede bir kere risk kontrol değerlendirme sonuçlarının raporlanması isteniyor ise risk kontrol değerlendirme anketinin 2-3 yılda bir yapılması yeterli olmayacak mutlaka senede bir kere anketi yenilemek gerekecektir.



Ayrıca işletmenin yeni iş alanlarına girmesi, çalışılan sektörde yeni risklerin ortaya çıkması ya da işletmenin organizasyonel yapısında bir değişikliğe gidilmesi durumunda anketin yeniden yapılması gerekmektedir.

### c. Anket Sorularının Önemi

Risk kontrol değerlendirmesinin anket üzerinden yapıldığı durumlarda ankette yer alan soruların yapısal ve adetsel durumu son derece önemlidir.

Anket soruları standart sorular olabileceği gibi standart olmayan sorular da olabilir;

- **Standart sorular;** bu sorular işletmenin genel merkezinden hazırlanan, değerlendirilen belirli bir risk tipinin doğası düşünülerek hazırlanan ve bu risk tipini yöneten tüm yöneticilerin hangi fonksiyona ya da faaliyet konula bağlı olurlarsa olsunlar aynı cevapları vereceği tipten sorulardır. Bu soru tipinde cevapların karşılaştırılması, konsolidasyonu ve değerlendirilmesi daha kolaydır.
- **Standart olmayan sorular;** her bir fonksiyonun risk kontrol değerlendirmeleri için özel olarak hazırlanan, benzer operasyonel risklerin işletmenin farklı fonksiyonlarına farklı sorular ile sorulduğu ve her fonksiyonun sorularının kendi terminolojisi ile yazıldığı soru tipleridir.

İki soru tipi arasındaki fark işletmenin risk yönetim çerçevesinin olgunluk seviyesini yansıtmaktadır. Risk yönetimi çerçevesi uzman ve deneyimli olan işletmelerde daha çok standart olmayan soru tiplerinin kullanıldığı görülmektedir. Eğer faaliyetleri açısından riskleri ile ilgili endişeler duyuluyor ise departman bazlı standart olmayan sorular hazırlanmalı ve bu soruların değerlendirmeleri de yine risk yönetimi ekipleri içerisinde yer alan bu alanlarda uzman ve bağımsız kişiler tarafından değerlendirilmelidir. Örneğin bankaların ya da işletmelerin Hazine birimlerinin denetimi anket yönetimi kullanılarak yapılacak ise soruların mutlaka bu alanın uzmanları tarafından yapılması gerekmektedir.

İster standart sorular olsun ister standart olmayan sorular olsun işletmenin her bir fonksiyonu için yapısal ve kontrol risklerini belirleyecek anket sorularının sorulması gerekmektedir. Genel olarak soruların “Evet” ya da “Hayır” olarak

cevaplanabilecek şekilde hazırlanması gerekmektedir. Yalnız değerlendirilen riskin ya da soruya konu olan durumun değerlendirilmesi yapılan fonksiyon için geçerli olmaması durumu da göz önünde bulundurularak “Uygun Değil” ya da “Uygulanamaz” şeklinde cevaplanabilecek soruların da anketlerde bulunması gerekmektedir. “Uygun Değil” veya “Uygulanamaz” cevabı sadece sorulan sorunun ya da soruya konu olan riskin bu fonksiyon için geçerli olamaması durumunda kullanılabilir bir cevaptır. “Hayır” ve “Uygun Değil” cevapları için detaylı açıklama yapılmalıdır.

Anketlerde soru sayısı belirlenirken değerlendirilen her bir risk için kontrol standartlarının yeterli olup olmadığının anlaşılması ve risk/kontrol hedeflerinin karşılanıp karşılanmadığını anlamaya yetecek kadar soru sorulması gerekmektedir. Soru sayılarının sınırlı tutulması anketin cevaplanmasını kolaylaştıracağı gibi değerlendirme açısından da risk yöneticileri ya da denetçilere kolaylık sağlayacaktır.

#### **d. Anket Cevaplarının Önemi**

Risk kontrol değerlendirmesi anketlerinde etkin olabilmek için cevapların açıklamalı, anlamlı, ilgili ve kanıtlarla desteklenmiş olması gerekmektedir.

Özellikle “Uygun Değil” veya “Uygulanamaz” olarak verilen cevaplar için risklerin cevaplayan kişinin rol ve sorumlulukları arasına girmediğini net olarak tespiti için kişinin sorumlulukları altında olan risk ve kontrollerin net olarak tespit edilmiş olması gerekmektedir. Bu sayede değerlendirilen riskin gerçekten ilgili kişinin sorumluluk alanına girip girmediği anlaşılabilir.

Risk kontrol değerlendirmesi anketinin Yönetim tarafından sahiplenilmesi ve sürece mutlaka destek olunması gerekmektedir. Aksi takdirde diğer fonksiyonlarda sürece katılım sağlamak istemeyecektir. Yönetimin sahipliğinin bulunması son derece önemlidir. Bu aynı zamanda çıkan sonuçlar için aksiyon alınırken de önemli bir konu olup anket sonrası çıkan konularda aksiyon alınırken yönetimin desteğinin bulunmaması tüm risk kontrol değerlendirmesi sürecinin boşa çıkarabilecek bir durumdur.

Bu nedenle anket süresinde risk yönetimi sürecinin takip edilebilmesi ve mevcut risk kontrol ortamının fotoğrafının doğru çekilebilmesi için gün be gün yönetime bilgi verilmesi, geri dönüş yapmayan ekiplerin paylaşılması, riskler ve kontroller ve aksiyon

planlarının paylaşılması son derece önemlidir. Anketler hiyerarşik olarak tüm yönetimin imza sürecinden geçmeli ve gerek departman/fonksiyon yöneticileri gerekse de üst yönetim risk, kontrol ve aksiyonlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

#### **4.1.4.3. Karma Yöntem**

Risk kontrol değerlendirmeleri sırasında uygulanan Karma Yöntem çalıştay ve anket yönteminin karışımından oluşan bir yöntemdir. Bu yöntemde risk kontrol değerlendirmesinin açılışında bir başlangıç çalıştayı yapılmakta sonraki risk kontrol değerlendirilme süreçleri anketler üzerinden yürütülmektedir. Eğer yeni bir aktivite ya da olağanüstü bir olay gerçekleşir ise yeniden çalıştay yöntemi ile risk kontrol değerlendirmesi yapılmaktadır.

Bu yöntemin avantajı risk kontrol süreçlerinde hızlı ilerleme sağlanması ve zaman kaybının önüne geçilmiş olmasıdır. Ayrıca risk kontrol değerlendirmesi katılımcıları açısından da ilave bir yüke neden olunmamış olmaktadır.

İşletmelerde özellikle hukuk, insan kaynakları, finans, muhasebe, iç kontrol gibi destek ekiplerin pek çok farklı risk ile ilgili çok sayıda risk kontrol değerlendirmesi çalıştayına katılmaları gerektiğinden sürecin bir kısmının anket bir kısmının çalıştay olarak yapılması bu gibi ekiplerin iş yükünü azaltması açısından son derece avantajlıdır.

#### **4.1.4.4. Yönetim Analizleri**

Yönetim analizlerinin bir risk kontrol değerlendirmesi sayılıp sayılmayacağı ile ilgili tartışmalar hala sürmektedir. Yönetim analizleri asıl risk değerlendirme metotları olan çalıştay ve anket yöntemi ile bu ikisinin birleşiminden oluşan karma yöntemden biraz farklıdır ve tam bir risk kontrol değerlendirmesi sayılmayabilir. Bu yöntem aslında yönetim için hazırlanan bir analiz çalışmasıdır.

Yönetim analizleri yönetim tarafından talep edilen belirli bir konu ya da alanda mevcut kontrollerin ve son durumun bildirildiği analizlerdir. Bir tür yönetim raporlaması olarak düşünülebilir. Örneğin belirli bir kontrolün neden çalışmadığı ya da belirli bir suiistimalin nasıl oluştuğu ya da yasal bir zorunluluk ile ilgili işletmenin kontrollerinin etkinliği gibi konularda yönetime sunulan raporlardır.

Yönetim talebi ile belirli bir olay, durum ya da zorunluluk ile ilgili analizlerin yönetime raporlanması olarak da değerlendirilebilir. Banka ve işletmeler tarafından çok tercih edilen bir yöntem değildir.

#### **4.1.5. Risk Kontrol Değerlendirmesi Sonuçları ve Diğer Risk Bileşenleri İlişkisi**

Risk Kontrol Değerlendirmesi, daha önce de konuştuğumuz gibi işletmenin risk yönetimi açısından son derece önemlidir. Risk Kontrol değerlendirme sırasında işletmenin çeşitli alanlarındaki risklerin tespiti bu riskleri önleyecek kontrollerin belirlenmesi ve hem yapısal hem de artık risklerin değerlendirilmesi yapılarak işletmenin risk yönetimi, iç kontrol ve denetim fonksiyonlarına katkı sağlanmaktadır.

Doğru tasarlanmış ve iyi yönetilmiş bir Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştayının şirketin risk ve kontrol ortamına çok ciddi katkıları bulunmaktadır;<sup>83</sup>

- Risk ve kontrol konularında sorumluluk alanlarına giren konularda işkolunun yönetimle birlikte sahipliğin sağlanması,
- İşletme içerisinde ortak bir dilin ve ortak değerlerin oluşturulması,
- Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktıları olan aksiyon planları için net ve kesin bir sahiplik ve sorumluluk sağlanması,
- Risk ve kontrol konularının ilgili tüm kişilerce beraber tartışılması yönetim ve personel arasında bir şeffaflık doğmasına neden olmakta iş kollarının ve yönetimin riskin sonuçları hakkında farkındalıkları artmaktadır,
- Her yetki düzeyinde kişinin aynı konu için aynı amaçlarla çalışıyor olması ekipler içerisinde bir sinerji doğmasına neden olmaktadır,

Risk kontrol değerlendirme sonuçlarının raporlanması ve yönetim ile paylaşılması da en az risk kontrol süreci kadar önemli bir süreçtir. Çalıştay ve anketler sonucunda tutulan kayıtlar gözden geçirilmeli, varılan sonuçlar uygun bir şekilde yönetime sunulmalıdır. Üst yönetim ve Yönetim Kuruluna yapılan raporlamada önemli hususların öne çıkarılması ve Yönetimin önemli riskler ve artık riskler ve bu riskleri önlemedeki kontrol zafiyetleri hakkında bilgilendirilmesi son derece önemlidir. Ayrıca bu riskleri ve kontrol zafiyetleri önlemeye yönelik planlanan

---

<sup>83</sup> Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, syf.5-6

aksiyonlar aksiyon sahipleri ve aksiyon tamamlama tarihleri ile birlikte Yönetime raporlanmalıdır. Bu aksiyonların durumu hakkında da periyodik olarak yönetime bilgi verilmelidir.

Ayrıca risk kontrol değerlendirmelerinin iş kollarının kendileri tarafından yapılan bir değerlendirilme olduğu unutulmamalı ve mutlaka denetim ekipleri tarafından testlerle değerlendirmelerin doğrulanması sağlanmalıdır. Risk kontrol değerlendirmesinin bir kerelik bir süreç olmadığı banka ve işletmenin iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yürütülmesinin önemli bir adımı olduğu unutulmamalı ve banka ya da işletmede diğer tüm risk ve kontrol bileşenleri ile ilişkilendirilerek süreç iyileştirilmeye ve geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Risk kontrol değerlendirmesi süreci yürütülürken banka ve işletmenin risklerinin yönetimini sağlayan Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İç denetim risk ekiplerinin birbiri ile çok yakın irtibatta olunması gerekmektedir. Çoğu şirkette ve bankada çalıştay yönetim görevi risk veya iç kontrol yöneticileri ya da denetçilere verilmektedir.

Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştay çıktılarının diğer birimlerin Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktıları ile karşılaştırılarak geliştirilmesi gereken kontrollerin tespiti, ortak risklerin belirlenmesi, mükerrer kontrollerin farkına varılması işletmenin risk yönetimi açısından ne kadar büyük katkı sağlıyor ise Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştay sırasında işletmenin diğer risk bileşenlerinin kullanılması da şirketin risk ve kontrol çerçevesine çok büyük katkı sağlayacaktır. Bu sayede herkesin risk ve kontrolün çerçevesinin bir ucunu tuttuğu ve sadece kendi alanları üzerinde çalıştığı bir evrenden resmin tamamının görüldüğü ve ortak olarak aksiyon alıp harekete geçildiği bir evrene geçilmiştir.

Risk Kontrol Değerlendirmesi, risk çerçevesinin diğer bileşenleri olan içsel ve dışsal zarar dataları, senaryo analizleri ve benzeri risk bileşenleri ile iş birliği halinde gerçekleştirilebilir. Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştayında planlama hazırlıkları yapılırken bu bileşenler de gözden geçirilebilir ve çalıştay sırasında da bu konular göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılabilir. Bu işletmenin risk ve kontrol profilinin ve hedeflerinin daha net olarak anlaşılmasına neden olacaktır. Bu göstergeler kullanılarak risklerin olasılık ve etkileri hakkında daha doğru tahminlerde bulunulabilir ve daha doğru değerlendirmeler yapılabilir.

Şimdi kısaca bu operasyonel risk bileşenlerine değinelim;

#### **i. Risk Kontrol Değerlendirmesi ve İçsel Zarar Verileri**

Her işletme geçmişte yaşadığı zararların kayıtlarını tutmakta ve bunları analiz amaçlı olarak kullanmaktadır. Bu zarar kayıtları zararlar karşılama sıklığı ve zararın etkisini ölçümlemek açısından son derece önemlidir. Risk Kontrol Değerlemeleri ve içsel zarar dataları karşılıklı olarak birbirine katkı sağlayabilecek kayıtlardır.

Geçmiş içsel zarar verileri risklerin değerlendirilmesi sırasında risklerin sıklıkları ve etkileri değerlendirilirken kullanılmaktadır. Bu değerlendirme yapılırken çok sık karşılaşılan ancak etkisi düşük olan riskler değerlendirildiği gibi çok ender olarak karşılaşılan ama etkisi çok büyük olan riskler de değerlendirilmektedir.

Zarar dataları sürekli takibe devam edilmekte ve analizler için sürekli olarak kullanılmaktadır. Geçmişte olmuş bir zarar ile ilgili kontrollerin tasarimsal olarak işlevsel olarak sorunlu olduğu Risk Kontrol Değerlendirmesi sırasında tespit edilmiş ve kontrollerde iyileştirilmeye gidilerek zarar rakamı minimize edilmiş ya da tamamen ortadan kaldırılmış olabilir.

Bunun yanı sıra Risk Kontrol Değerlendirmesi sırasında kontrollerin etkinliği nedeni ile düşük riskli olarak değerlendirilmiş bir konuda yeniden zarar meydana gelmesi durumunda Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin etkin ve verimli yürütülmediği düşünülerek bu süreçte iyileştirmelere gidilebilir.

Risk Kontrol Değerlendirmesi ve zarar kayıtları arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Birinin fazla olması diğerini olumsuz etkilemektedir. İyi yürütülen bir Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci sonrası ortaya çıkan çıktılar ile aksiyonlar alındığında zarar kayıtları azalacaktır. Zarar kayıtları artıyor ise Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin etkin ve verimli yürütülemediği olabilir. Tabii tüm zarar kayıtlarının nedeni etkin olmayan Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci değildir ama Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin etkin yürütülememesinin de bu sonuçları doğurabileceğinin farkında olunması gerekmektedir.

## **ii. Risk Kontrol Değerlendirmesi ve Dışsal Zarar Verileri**

Risk Kontrol Değerlendirmesi çalışmaları sırasında aynı içsel zarar verileri gibi dışsal zarar verileri de risk ve kontrollerin değerlendirilmesi aşamasında riskin olasılığının ve etkisinin ölçülmesinde kullanılabilir. İşletmenin çalıştığı sektörde yer alan diğer firmaların başına gelmiş ve zararlı sonuçlanmış dışsal zarar verileri işletmenin başına henüz hiç gelmemiş bir olayın etkisinin ölçülmesinde son derece faydalıdır.

Dışsal zarar verileri medyadan, yasal otorite kayıtlarından ve uluslararası örgütlerden temin edilebilir. İşletme ya da bankanın kendi dışsal zarar veri tabanını oluşturması ve periyodik olarak buranın kontrol edilmesi risk kontrol değerlendirmelerinde şirketin henüz hiç karşılaşmadığı potansiyel risklerin etki ve olasılık tahminlerinde son derece faydalı olacaktır.

## **iii. Risk Kontrol Değerlendirmesi ve Senaryo Analizleri**

Senaryo analizleri özellikle işletmenin henüz karşı karşıya kalmadığı potansiyel risklerin değerlendirilmesinde kullanılan bir tahmin yöntemidir. Bu yöntemle işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ya da piyasada maruz kalabileceği bir riskin ortaya çıkması halinde işletmenin bu riskten ne kadar etkileneceğinin bir tahmini yapılmaya çalışılır.

Senaryo analizleri özellikle siyah kuğu olarak tabir edilen olasılığı düşük ama etkisi yüksek risklerin değerlendirilmesi aşamasında işletmelere son derece büyük katkılar sağlanmaktadır.

Kontrol zafiyetlerini ve risk etkilerini belirlemek üzere kullanılan Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktıları senaryo analizleri oluşturulurken kullanılan son derece önemli çıktılardır.

Aynı şekilde daha önce Risk Kontrol Değerlendirmesi kapsamında değerlendirilmemiş riskler üzerine yapılan senaryo analizleri sonuçları da Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştaylarında kullanılacak son derece önemli verilerdir.

#### iv. Risk Kontrol Değerlendirmesi Sürecinin Canlı Tutulması

Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin canlı tutulması da en az risk kontrol değerlendirme süreci kadar önemli bir konudur. Risk kontrol değerlendirme sonuçları üst yönetim tarafından kabul edildikten sonra aksiyonların takibi ve Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecine ilginin hiç kesilmeden canlı tutulması gerekmektedir.

Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecini çalıştayları sürekli tekrar etmeden canlı tutmanın birtakım yöntemleri bulunmaktadır. Bu yollar Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin ve sonrasındaki süreçlerin çok daha kolay yönetilmesini ve takip edilmesini sağlamaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır;

- Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştay sonrası kazanımları kaydedeceğimiz bir Risk Kontrol Değerlendirmesi Kazanım Listesi hazırlamak ve bu listeye Risk Kontrol Değerlendirmesi sonrası işkolu ya da süreçteki iyileşmeleri ya da verimlilik kazanımlarını ya da zarardan kazançları kaydetmek bir sonraki Risk Kontrol Değerlendirmesi yapılırken sürecin faydalarını anlatmada çalıştay yöneticisine kullanabileceği bir veri oluşturacaktır.
- Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecini işkolunun genel aktiviteleri arasına yerleştirmesini sağlamak, yönetim toplantılarında ya da riskleri sahiplenme süreçlerinde Risk Kontrol Değerlendirmesi ile ilgili konuların işkolunun sürekli aklında olması Risk Kontrol Değerlendirmesi ile ilgili konularda bağlantıyı hemen kurabilmesini ve gerekli durumlarda daha hızlı aksiyon alabilmesini sağlayacaktır.
- İç Denetimin denetim evrenini belirlerken Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktılarını kullanmalarını sağlayarak, daha riskli alanlara eğilmeleri için onlara kaynak sunmak denetçilerin zaman ve kaynaktan tasarruf etmelerine yardımcı olacaktır.
- İşletmenin Risk Kontrol Değerlendirmesi risk profilini ve etkilerini daha iyi izleyebilmek için Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktıları doğrultusunda anahtar risk göstergeleri hazırlamak ve bu göstergeler üzerinden risklerin durumlarını izlemek son derece faydalı olacaktır.



- İşletmenin yapısında ya da çalışılan sektörde önemli bir değişiklik ortaya çıkması durumunda Risk Kontrol Değerlendirmesini tekrarlamak ve yeni ortaya çıkan risklerin de değerlendirilmesini sağlamak işletmenin risk ortamının sürekli kontrol altında tutulmasını sağlayacaktır.

#### **v. Risk Kontrol Envanteri ve Veri Tabanı**

İşletmenin risk ve kontrollerini takip edebilmek için bir risk ve kontrol envanteri hazırlamak ve bu envanterler üzerinden şirketin risk profilini oluşturmak işletmenin risk yönetimini daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Ortaya çıkan tüm risklerin kaydedildiği bu veri tabanına risklerle bağlantılı kontroller de kaydedilerek riskler ve kontroller birbirine bağlanabilir. İşletmede gerçekleşen olaylarda bu risk ve kontrollere bağlanarak belirli periyodlarla çekilen raporlarla hangi risk ile ilgili hangi zararların oluştuğu ve hangi kontrollerin çalışmadığı izlenebilir. Bu sayede bir sonraki Risk Kontrol Değerlendirmesi çalışmaya kadar çalışmayan kontroller tespit edilerek yerlerine yeni kontroller oluşturmak için aksiyonlar belirlenmiş olur.

Risklerin ve risklere bağlı kontrollerin bulunduğu bu veri tabanı üzerinden aynı kontrolün önlemeye çalıştığı birden çok sayıdaki riski görebilir ve çok sayıda riski önleyen kilit kontrolleri anahtar kontroller olarak belirleyebilir ve bu kontrollerin iç denetim ekibi tarafından daha sıkı test edilmesi sağlanabilir.

#### **vi. Aksiyon Planları**

Aksiyon planları Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştaylarının en önemli çıktılarıdır. İşletmelerin bu çıktıları Risk Önleme Planları haline getirerek Üst Yönetim ile paylaşması ve işletmenin stratejik ve iş planlamalarına dahil etmeleri gerekmektedir. Aksiyon planlarının yönetimin stratejik ve operasyonel faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilmesi ve risk kontrol eksikliklerinin minimize edilmesi ya da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yalnız burada üzerinde durulması gereken husus aksiyon planları oluşturulurken fayda maliyet analizlerinin de doğru yapılması gerektiğidir. 100.000 TL'lik bir risk için 1.000.000 TL'lik bir aksiyon planı oluşturulmamalıdır.

## **vii. Raporlama ve Takip**

Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktıları Üst Yönetim ile paylaşıldıktan sonra da raporlama ve takibin devam etmesi gerekmektedir. İşletmenin risk profilinin ve etkilerinin takip edilebilmesi için Risk Kontrol Değerlendirmesi aksiyonlarının Operasyonel Risk Komiteleri, Risk Komiteleri, Erken Risk Tespit Komiteleri gibi komitelere düzenli raporlar aracılığı ile raporlanması ve Üst Yönetimin Risk Kontrol Değerlendirmesi aksiyonlarını yakından takip etmesi sağlanmalıdır.

Bu raporlamalar tüm Risk Kontrol Değerlendirmesi aksiyonlarını içeren detaylı raporlamalar olabileceği gibi sadece risk alanlarını ve önemli konuları içeren detay istenmesi halinde sunulabilecek Yönetim Özet raporlamaları da olabilir. Bu tür yönetim raporlamalarından en çok kullanılanları Sıcaklık Haritası ya da Trafik Işığı Haritası olarak da adlandırılabilen Risk Haritalarıdır.

Bu raporlarda risk sınıflandırması yapılmakta ve risk ile ilgili çok özet bilgi verilerek önemli hususlar üzerinde durulmaktadır. Burada değerlendirilen riskler gerçekten işletmeye zarar verebilecek yüksek risklerdir. Riskin durumuna göre de Yeşil, Sarı ve Kırmızı renk de renklendirme yapılmaktadır.

## **viii. Risk Kontrol Değerlendirmesi Ölçümleri- Niceliksel (Kantitatif) ve Niteliksel (Kalitatif)**

Bankaların ve bazı finansal kuruluşların sermaye yeterliliği hesaplamalarında kullanabilmesi için operasyonel risk ölçümlerine ihtiyacı bulunmaktadır. Zira mevzuat değişiklikleri sonrası sermaye yeterliliği hesaplamalarına operasyonel risk hesaplamaları da dahil edilmiş ve bankaların operasyonel risklerini doğru bir şekilde hesaplamaları daha da önemli bir hal almıştır. Bu hesaplamalarda kullanılan diğer tüm operasyonel risk yönetimi araçları gibi Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktıları da operasyonel risk yönetimi sermaye hesaplamalarında kullanılabilir.

Bu nedenle Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesi son derece önemlidir. Risk Kontrol Değerlendirmesi çalışmaları öncesi Risk Kontrol Değerlendirmesi çıktılarının sermaye yeterlilik hesaplamalarında kullanılacağına çalıştay katılımcıları ile de paylaşılması farkındalığı ve Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştaylarına verilen önemi artıracaktır.

## 4.2. RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİNİN İŞLETMEYE VE DENETİM KALİTESİNE KATKILARI

### 4.2.1. Risk Kontrol Değerlendirmesinin İşletmeye Katkıları

Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin denetime yaptığı katkılara değinmeye başlamadan önce kısaca sürecin banka ve işletmelere yaptığı katkılara değinmek uygun olacaktır;

- İşletmenin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada risk yönetiminin önemi hakkında farkındalığı artırmaktadır.
- Risk kontrol değerlendirmesi işletme içerisinde risk yönetimi ve iç kontrol ortamının güçlendirilmesi ile ilgili farkındalığı artırmakta, işkolunun risk ve kontrol süreçlerine daha fazla önem göstermesine katkı sağlamaktadır.
- Kontrol süreçlerinin daha iyi tasarlanması ve sürekli geliştirilmesi konusunda personelin farkındalığını artırmaktadır.
- Risk ve kontrollerin önemi hakkında bilgi sahibi olan işkollarının risk kontrol değerlendirmesi sonucunda belirlenen aksiyonları daha fazla sahiplendiği ve aksiyonlar ile ilgili sorumluluk duygularının arttığı gözlenmektedir.
- Risk kontrol değerlendirmesi çalışmaları sonrası işkolunda çalışan personel ile bağlı buldukları yönetim arasında bir sinerji ve iş birliği geliştiği, kendisine önem verildiğini hissedilen personelin süreçlere daha fazla önem vermeye başladığı gözlenmiştir.
- Risk kontrol değerlendirmesi süreci işkolunun tüm risk ve kontrol süreçlerinde yer alan kişileri bir araya getirdiği ve konunun uzmanı kişiler sürece dahil edildiği için süreçte önemli konulara daha hızlı odaklanılmakta ve daha hızlı sonuç alınmaktadır.
- Risk kontrol değerlendirmesi çıktıları sonucunda denetimin yüksek riskli alanlara ve anahtar kontrollere yoğunlaşmasına yardımcı olmaktadır.

Her ne kadar risk kontrol değerlendirmesinin banka veya işletmenin risk yönetimi faaliyetleri ve iç kontrol sistemi hakkında olumlu katkıları olduğu ve işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği açısından son derece önemli olduğu düşünülse de bazı

durumlarda risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımının kullanılmasının kurum için sorun yaratabileceği ve uygun olmayacağı düşünölmektedir.

Risk kontrol değerlendirmesi sürecine dair bu kaygıları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- İnsanların değişime karşı dirençli olduğu gerek denetçilerin gerekse iş kollarının katı bir şekilde değişime direndiği organizasyonlarda risk kontrol değerlendirmesi süreci uygulamalarının birden uygulamaya konulmaması gerekmektedir. Bu tür organizasyonlarda ilk yapılması gereken şey ilgili kişilerin bilinçlendirilmesi ve farkındalıklarının artırılmasıdır.
- Bazı durumlarda açık yüreklilikle bireyler tarafından açıklanan konular hukuki konular olabilir ve yasal olmayan sonuçlar doğurabilir, bu gibi durumlarda çalıştay yöneticisi oturumu sonlandırıp riski daha sonra farklı şekilde değerlendirmeyi düşünebilir. Örneğin bir dolandırıcılık olayı tespit edilmiş ve tüm detayı, şahıs isimleri ile birlikte çalıştay oturumunda dillendirilmiş olabilir. Bu durumda oturumu sonlandırıp ilgili araştırmanın denetim ekiplerince yapılmasını sağlamak daha doğru olacaktır.
- Risk kontrol değerlendirmesine katılan kişiler yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayabilir ve risk ya da kontroller doğru tespit edilemeyebilir. Çalıştay yöneticisi de yeterli yetkinlikte olmayabilir ve risklerin etkilerini doğru tespit etmeye yarayan kök neden analizleri uygun bir şekilde gerçekleştirilemeyebilir.
- Bazı organizasyonlarda işletmenin bulunduğu ülkeden ya da organizasyonun iç yapısından kaynaklı olarak kapalı bir kültür ortamı bulunabilir ve açık bir çalıştay oturumunda riskler tartışılmayabilir. Bu gibi durumlarda diğer risk kontrol değerlendirmeleri olan anket ya da yönetim analizleri metotları kullanılabilir.
- Risk kontrol değerlendirmesi toplantıları eğitim ve toplantılar olmak üzere işkolu ve tüm katılımcılar için bir zaman sorunu yaratıyor ve bu da verimliliği düşünüyor olabilir. Bu yüzden ara toplantıların anket yöntemi kullanılarak yapıldığı banka ya da işletmeler bulunmaktadır.

- Çalıştay oturumlarını yöneten denetçiler yeterince deneyimli ve bilgili olmayabilir. Oturum doğru yönetilemediği için verimli olmayabilir.

Tüm bu kaygılar risk kontrol değerlendirmesi yapmamak için bahane oluşturmamalı ve her organizasyon kendi organizasyon yapısı, kurum kültürü ve personel davranışlarına göre doğru yaklaşımı kullanarak bu süreci kullanmalı ve sürecin denetime ve işletmeye sağladığı katma değerden faydalanmalıdır.

#### **4.2.2. Risk Kontrol Değerlendirmesinin Denetime Katkıları**

Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci işletme risklerinin düzenli bir şekilde değerlendirilmesini ve sürekli olarak risklere ve işletmenin iç kontrol ortamına dair geliştirme ve iyileştirme yapılmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletmenin mevcut ve potansiyel risklerinin doğru ve erken bir şekilde tespit edildiği, iç kontrol sisteminin iyi bir şekilde tasarlandığı, etkin ve verimli bir şekilde işlediği, risk cevaplarının tespit edildiği ve aksiyonların hızlı bir şekilde alındığı etkin bir risk yönetimi ortamı sağlanmaktadır.

##### **4.2.2.1. Kaynak Kullanımı Açısından Katkıları**

Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin gerek İç Denetime gerekse Dış Denetime kaynak kullanımı açısından çok ciddi katkıları bulunmaktadır. Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci sonrasında elde edilen çıktılar denetim ekiplerinin denetim evrenini belirlemesi sırasında risk odaklı yaklaşımla yapılacak denetimler için ciddi girdiler olarak kullanılmaktadır.

Risk kontrol değerlendirmesi sonucunda tespit edilen riskli alanlar denetim ekipleri tarafından önceliklendirilmekte ve yüksek riskli alanların denetimine öncelik verilmektedir.

Özellikle risk değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak daha riskli alanlara yönelmesi ve ayrıca risk değerlendirilmesi için zaman kaybı yaşanmaması denetim ekiplerine ciddi zaman kazandırmaktadır. Riskli alanlara yönelmesi denetimin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi sonrası yönetimin kontrol ortamının geliştirilmesi için daha çok sorumluluk alması denetçilerin saha denetimlerini sırasında daha rahat denetim yapmasını sağlamaktadır. Denetim yapılan işkolundaki kişilerin risk ve

kontrol açısından farkındalıklarının yüksek olması denetimin daha hızlı yürütülebilmesine yardımcı olmaktadır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi sonuçları denetçiler tarafından denetimi geliştirici materyaller olarak kullanılmakta ve denetim bir nevi Risk Kontrol Değerlendirmesinde alınan bilgilerin doğruluğunun testi gibi konumlandırılabilir.

Bugün pek çok işletme denetimi Risk Kontrol Değerlendirmesi sonrasında Risk Kontrol Değerlendirmesinde elde edilen çıktılarının doğruluğunu test etmek için kullanılmaktadır. Özellikle kontrollerin tasarım ve işlevsellik olarak etkinliğinin ölçülmesi bir sonraki Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecine de katkı sağlayacak bir durumdur.

Denetim planlamaları yapılırken denetimlerin Risk Kontrol Değerlendirmesi sonrası planlanması hem denetim ekiplerince hem de Risk Kontrol Değerlendirmesi yöneticilerince son derece yerinde olacak olup denetim evreni Risk Kontrol Değerlendirmesinde çıkan yüksek bazlı riskler üzerinden planlanabilecektir. Böylece daha riskli olan ekipler önceliklendirilerek yüksek riskli konuların öncelikli denetlenmesi ve aksiyon alınması sağlanmış olacaktır.

#### **a. Maddi Açıdan Katkıları**

Risk kontrol değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan riskli alanlara yoğunlaşarak oluşturulan denetim planlarında çalışılacak spesifik alanlar belirlendiği için denetim planı daha kolay yapılabilir ve firma için denetimin maliyeti minimize edilmektedir.

Her denetimin firma için bir maliyeti olduğu düşünüldüğünde firma için riskli alanların belli olması ve bu alanlar üzerine yoğunlaşacak bir denetim planı oluşturulabilmesi oldukça etkin bir yaklaşımdır. Bu sayede denetim sırasında çok riskli alanlara ya da orta riskli alanlara odaklanılarak çalışmayan kontrollerin üzerinde durulmaktadır.

Bu hem firma için denetimin maliyetini azaltmakta hem de yeni denetimler yapılması için firmaya kaynak yaratmaktadır. Firma denetçilerinin daha az riskli alanlarda zaman harcamaları yerine yüksek riskli başka alanlara denetime gidebilmeleri birinci denetimin maliyetini azaltırken ikinci denetime kaynak yaratmış olmaktadır.

### **b. Personel Açısından Katkıları**

Risk odaklı denetim yapmanın personel açısından da son derece önemli katkıları bulunmaktadır. Her denetçinin belirli bir uzmanlık alanı bulunduğu göz önünde bulundurulacak olur ise riskli alanların denetim öncesi bilinmesi halinde bu alanda uzman olan denetçilerin bu denetime katılmaları sağlanabilir ve denetimin etkinliği artırılabilir.

Bu sayede hem denetimin uzman denetçiler tarafından yapılması sağlanarak denetimin kalitesi artırılır hem de uzman denetçilere ihtiyaç durulduğunda başka bir denetimde olması nedeni ile ulaşılamaması ve denetimin gecikmesi gibi nedenler ile uğraşılmak zorunda kalınmaz.

Risk kontrol değerlendirmesi süreci aynı zamanda denetçilerin deneyim ve bilgi kazanabilecekleri farklı bir alan olarak değerlendirilmelidir. İşletme denetçilerinin bu sürece vakıf olabilmeleri için denetime katılmaları hatta gerekirse çalıştaylarda görev alabilmeleri de denetim süreci açısından son derece önemlidir.

Risk kontrol değerlendirmesi sürecine vakıf ve sürecin her bir adımını çok iyi bilen denetçiler, denetim sırasında risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını daha etkin bir şekilde kullanabilmektedir.

### **c. Zaman Açısından Katkıları**

Denetçilerin en sık karşılaştıkları sorunlardan biri denetimin planlanan zaman içinde tamamlanamaması ve belirlenen sürenin denetim açısından yetersiz gelmesidir. Risk temelli denetimlerde denetlenecek olan riskler önceden belirlenmiş olduğu için zaman planlaması çok daha doğru bir şekilde yapılabilmekte; zamanın yetmemesi ve diğer denetimlerin zaman planlamalarının bozulmasına neden olunması sorunu ortadan kalkmaktadır.

Risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarına göre risk odaklı olarak planlanan denetimlerde düşük riskli alanlarla ilgilenilmek zorunda kalınmayacağı ya da yeniden bir risk kontrol değerlendirmesi yapmaya gerek olmayacağı için denetçi hızlı bir şekilde denetimini gerçekleştirebilir ve denetimi daha kısa sürede bitirebilir.

#### **4.2.2.2. Sağlanan Katma Değer Açısından Katkıları**

Denetim, banka ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak, işletmenin iç kontrol ve yönetim sistemleri ile süreçlerinin iyileştirilmesini sağlamak açısından banka ve işletmelere önerilerde bulunarak banka ve işletmenin iyileşme ve gelişme süreçlerine katma değer sağlamaktadır.

Denetim, kurumun yönetimini, faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme, Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliğini, faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini, varlıkların korunmasını, kanunlara düzenlemelere ve sözleşmelere uyum konularını kapsamaktadır.<sup>84</sup>

#### **a. Denetim Kalitesi Açısından Katkıları**

Risk kontrol değerlendirmeleri banka ve işletmelerin iç kontrol sistemlerinin etkin bir şekilde işleminin bir unsurudur. Risk Kontrol değerlendirmeleri sayesinde yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri yapılmakta artık riskler, kontrol zafiyetleri tespit edilmekte ve aksiyon alınmaktadır. İşletmelerin iç kontrol sistemleri ne kadar iyi olursa olsun yüzde yüz güvence sağlanamaz. İşletmenin yapısı, faaliyet gösterdiği iş kolu, teknolojik gelişmeler ve organizasyonel değişiklikler nedeni ile yeni riskler ortaya çıkabilir ya da mevcut risklerin ağırlığı artabilir. Bu yüzden hem risk kontrol değerlendirmelerinin belirli periyodlar ile yenilenmesi gerekmektedir. Hem de risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarının iç denetim tarafından test edilmesi ve doğrulanması gerekmektedir.

Risk kontrol değerlendirmesi sonucunda planlanan denetimlerde denetimi yapılacak olan risk alanı belirli olduğu için bu alanla ilgili her türlü ön çalışma ve kontrol yapılabilir, görüş alınması gereken mercilerden görüş alınabilir. Denetimi yapılacak alan ile ilgili en uzman denetçiler seçilebilir ve zaman planlaması bu tür bir riski denetlemeye uygun olacak şekilde planlanabilir.

Tüm bu alanların kontrol edilebiliyor olması denetimin kalitesini artırarak daha verimli daha kontrollü denetim yapılmasına imkan sağlamaktadır. Pek çok firmanın risk odaklı denetim süreçlerine başlaması ve etkin risk kontrol değerlendirmesi süreçlerini yapılandırmaya başlamaları bu nedenledir. Bu sayede denetimin etkinliği sağlanarak firma sahipleri, hissedarlar ve ilgili düzenleyici otoritelere daha etkin bir şekilde güvence hizmeti sunabilmektedirler.

Risk kontrol değerlendirmesi yalnızca iç denetime katkı sağlamamakta bağımsız denetim için de denetim planlamaları sırasında denetim kapsamını, uygulanacak denetim işlemlerinin türünü, kanıt miktarını ve denetim zamanını belirlemede yardımcı olmaktadır. İç kontrol ortamı güçlü bir işletmede bağımsız denetçiler güvenle risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını kullanabilmekte ve kendi

---

<sup>84</sup> IAA Performance Standards'dan Aktaran: Adiloğlu Burcu, syf.12



denetimlerini bu doğrultuda gerçekleştirebilmektedirler. İç kontrol ve risk yönetimi güçlü bir banka ya da işletmenin risk kontrol değerlendirmesi sonuçları bağımsız denetim açısından da son derece faydalı olup bağımsız denetçiye şirketi tanımak ve risklerini kısa sürede görerek bu alanlara yoğunlaşabilme şansı tanımaktadır. Bu sayede şirketin yüksek riskli alanlarına odaklanılarak denetimin etkinliği ve kalitesi de artırılmış olmaktadır.

#### **b. Sürdürülebilirlik Açısından Katkıları**

Risk Kontrol Değerlendirmesi Sürecinin gerek sürdürülebilirlik risklerinin değerlendirilmesi açısından gerekse şirketlerin sürdürülebilirlikleri açısından çok ciddi katkıları bulunmaktadır.

Banka ve işletme için uzun vadede değer yaratılması ve işletme sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için mevcut ve potansiyel risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İlgili değerlendirmeler yalnızca finansal açıdan değil sosyal ve çevresel açıdan da yapılması ve kontrol riskleri de değerlendirilerek yönetime sunulmalıdır.

Risk Kontrol Değerlendirmesi çalışmaları ya da anket çalışmaları riskleri sırasında ekonomik risklerin yanı sıra çevresel ve sosyal riskler ve bu riskleri önlemek için geliştirilmiş olan kontroller de kapsamlı olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerde sürdürülebilirlik risklerinin etkin olarak yönetilebilmesi için işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi, ölçülebilir hale getirilmesi, süreçlerde uygulanmaya başlaması ve erken uyarı sistemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Risk kontrol değerlendirmesi tüm bu süreçlerde sürdürülebilirlik risklerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için banka ya da işletmeye yardımcı olmaktadır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki işletmeler incelendiğinde sürdürülebilirlik raporlarında Risk Kontrol değerlendirilmesi gerçekleştirdikleri ve buradan çıkan sonuçların Erken Risk Tespit Komitesi'ne raporlandığı belirtilmektedir.

Ayrıca Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci iç denetim ile birlikte yürütüldüğünde işletmenin iç kontrol ortamı ve risk yönetimine çok ciddi katkı sağlayarak kurumsal sürdürülebilirlik anlamında katma değer yaratıldığı

düşünülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını risk yönetimi ve karar alma süreçlerine entegre eden işletmelerin uzun vadede maliyetlerini azaltacağı ve performanslarını artıracacağı düşünülmektedir.

#### **4.2.2.3. Yasal Düzenlemelere Uyum Açısından Katkıları**

Denetimin banka ve reel sektör işletmelerinde yasal düzenlemelere uyum sağlama açısından çok ciddi katkıları bulunmaktadır. BDDK ve SPK gibi kurumların risk yönetimi ve iç kontrol birimlerini zorunlu tutmasının, Denetim Komitesi ve Erken Risk Tespit Komitesini kurulması zorunluluğu getirmesinin altında yatan temel nedenler etkin bir risk yönetimi ortamı sağlanmasıdır.

Risk Kontrol değerlendirmesi Risk Yönetimi sürecinin son derece önemli bir unsurudur. Yasal gerekliliklerin banka ya da işletmelere yapılmasını zorunlu koştuğu bazı uygulamaların yapılmasına ya da sonuçlarının analizine risk kontrol değerlendirmelerinin çok ciddi katkısı bulunmaktadır.

Örneğin Basel II uygulamaları ile birlikte bankaların sermaye yeterliliği hesaplamalarına operasyonel risk değerlendirme sonuçlarının da eklenmesi gündeme gelmiş ve bankalar açısından operasyonel risklerini değerlendirmek son derece önemli bir hal almıştır. Risk kontrol değerlendirmesi sayesinde pek çok banka çok az yanılma payı ile operasyonel risklerini içsel bir değerlendirme ile değerlendirebilir hale gelmiş ve bu kapsamda hazırlanan İSEDES tebliğine uyumlu hale gelmiştir.

Bankalar risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını kullanarak, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi alanlarında güçlü bir yapıya kavuşurlar. Bu sayede özellikle Bankacılık Kanunu, iç sistemler yönetmeliği ve bilgi sistemleri yönetmeliği gibi pek çok yönetmeliğe uyumlu hale gelirler.

Reel sektör işletmelerinde ise özellikle sigorta şirketleri sigortacılık ile ilgili yasal düzenlemeler kapsamında yayınlanan iç sistemler yönetmeliğinin getirdiği bir gereklilik olan güçlü risk yönetimi yapısı kurulması hususundaki gereklilere risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını kullanarak ulaşabilirler. Etkin bir risk yönetimi ve iç faaliyetlerinin birleşmesi sonucu güçlü bir risk yönetimi yapısı kurulabilir ve bu yapı bağımsız denetimlerle de denetlenebilir.

Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler ve BIST sürdürülebilirlik endeksine tabi olan şirketler SPK mevzuatının ve BIST sürdürülebilirlik endeksi

gerekliliklerini risk kontrol değerlendirmeleri ile gerçekleştirebilmekte sürdürülebilirlik riskleri başta olmak üzere tüm riskler değerlendirilerek Erken Risk Tespit Komitesi'ne raporlanabilmekte ve bu sayede yasal düzenlemelere uyum sağlanmış olmaktadır.

Yine risk kontrol değerlendirmesi yöntemleri kullanılarak hem bankaların hem de reel sektör işletmelerinin Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun gerekliliklerine uymak amacıyla düzenleyecekleri çalıştaylarda bilgi riskleri ve bu riskleri önlemeye yönelik kontroller değerlendirilerek, kontrol riskleri tespit edilebilir ve kontrol zafiyeti olan alanların güçlendirilmesi için aksiyon alınması sağlanarak kanuna uyum sağlanabilir.

Aynı Şekilde hem bankaların hem de reel sektör işletmelerinin uymak zorunda olduğu İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununda zorunlu olarak yapılması istenilen risk değerlendirmesi süreci yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin beraberce yapılması Şeklinde gerçekleştirilebilir. Risk kontrol değerlendirmesi sonucunda tespit edilen artık riskler yönetime raporlanır ve bu riskleri yönetmek için nasıl bir aksiyon alınacağı yönetim ile beraber belirlenir.

## 5. BANKACILIK VE REEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

### 5.1. BANKACILIK VE REEL SEKTÖRDEKİ RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ YAKLAŞIMLARI

Finans sektörü bugün dünyanın en gelişmiş sektörleri arasında sayılmaktadır. Paraya yön veren bir sektör olması, müşteri sayısının çok fazla olması, yatırım hacminin geniş olması, teknolojik imkanların fazla olması ve daha çok pek nedenden ötürü yatırımın en fazla yapıldığı sektörlerin de başında gelmektedir. Bankacılık sektörü ile ilgili yine yadsıyamayacağımız bir başka gerçek ise diğer sektörler ile kıyaslandığında nitelikli insan gününe en fazla sahip olan sektörlerden biridir. Tüm bunlar sektörün büyümesine ve doğal olarak da büyüme ile birlikte risklerinin artmasına neden olmuştur.

Bankacılık sektörünün çok sayıda finansal riske sahip olduğu düşünülmektedir ki bu düşünce doğrudur. Paraya bağlı bir sektör için aksini düşünmek çok da mantıklı olmayacaktır. Ancak genellikle göz ardı edilen şey bankacılık sektörünün finansal riskler kadar pek çok finansal olmayan riske de sahip olduğudur.

Finansal olmayan riskler olarak da adlandırılan operasyonel riskleri yönetmek çok daha zorlu süreçleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle risk yönetimi bankacılık sektörü için son derece önemli bir alandır. Risk Yönetiminin bankacılık için önemini farkında olan hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlar ve yasal otoriteler bankacılık sektöründe risk yönetimi konusunda bazı uluslararası ve ulusal düzenlemelere gitmişler ve bu konuda pek çok mevzuat yayınlanmıştır. Çalışmamızın önceki bölümlerinde detaylıca yer verdiğimiz bu uluslararası ve ulusal düzenlemelerin de beraberinde getirdiği gereklilikler doğrultusunda bankacılık sektörü risk yönetimi konusunda oldukça faal çalışmakta ve çeşitli risk yönetimi yöntemlerini bir arada kullanmaktadır. Bu risk ölçüm ve yönetim yöntemlerinden bir tanesi de risk kontrol değerlendirmeleridir.

Yapısal risk ve kontrol riskinin bir arada değerlendirildiği risk kontrol değerlendirmeleri günümüzde en önemli risk yönetimi uygulamalarından biri haline gelmiştir. Risk Yönetiminin özellikle operasyonel risk yönetiminin önemli araçlarından biri olan Risk Kontrol Değerlendirmeleri bugün gerek yerli gerekse yabancı pek çok bankada uygulanmaktadır.

Bankalardan bazıları risk kontrol değerlendirmelerini alıştay yöntemi ile yaparken bazılarının risk envanteri çıkararak ya da anket yöntemini kullanarak yaptıkları gözlenmektedir. Bazı bankalar ise hem anket hem de alıştay yöntemlerini içeren karma metodu kullanmayı tercih etmektedirler.

Reel sektöre bakıldığında ise ne yazık ki hali hazırda çok az işletmede gerçek anlamı ile risk kontrol değerlendirmesi yapıldığı gözlenmektedir.

Sigorta sektörü risk kontrol değerlendirmesi yönteminin kullanıldığı sektörlerin başında gelmektedir. Sigorta sektörü de yasal düzenlemelerin fazlaca olduğu ve yasal otoriteler tarafından kontrollerin sağlandığı bir sektör olup bu konuda yasal düzenlemeleri ve denetlemeleri sağlayacak BDDK benzeri bir kurumun kuruluşu ile ilgili çalışmaların da yapıldığı bilinmektedir.

Enerji sektöründe de bazı işletmelerde etkin risk kontrol değerlendirmesi uygulamaları kullanıldığı bilinmektedir. Enerji sektörünün de çok sayıda riske maruz kalan bir sektör olması ve yasal düzenlemeler ile kontrol edilmeye çalışılıyor olması risk kontrol değerlendirmesi sürecinin önemini artırmaktadır. Akkök Grubu, Aygaz gibi enerji sektöründe faaliyet gösteren firmaların faaliyet raporları incelendiğinde risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarının kullanıldığı ve risk odaklı denetimin yapıldığına dair bilgilere ulaşmak mümkündür.

Sigorta ve enerji sektörü dışında diğer bazı sektörlerde de gerek yabancı şirketlerde gerekse yabancı yatırımcıların fon sahibi olduğu yerli şirketlerde, yabancı yatırımcıların isteği doğrultusunda denetim öncesinde denetim evreninin belirlenebilmesi için risk kontrol değerlendirmesinin yapılmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle holding çatısı altında farklı şirketleri olan işletmelerin risk kontrol değerlendirmesi yöntemini kullandıkları görülmektedir. Ancak risk kontrol değerlendirmesinin holdingin tüm iştiraklerinde aynı etkinlikte kullanılıp kullanılmadığı bilinmemektedir. Örneğin Koç Holding bu işletmelere verilebilecek güzel bir örnektir. Koç Holding'in şirketlerinden biri olan Setur ile yine Koç Holding'in şirketlerinden olan Aygaz'ın<sup>85</sup> risk kontrol değerlendirmelerinin aynı etkinlikte gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği bilinmemektedir. Aygaz ile ilgili 2018

---

<sup>85</sup>Aygaz 2018 Faaliyet Raporu, syf.62-63

<https://www.aygaz.com.tr/uploads/yatirimci-iliskileri/faaliyet->

[rapor/df013993\\_16b5\\_4cce\\_aa3e\\_ce62b910295f\\_\\_aygaz-2018-faaliyet-raporu.pdf](rapor/df013993_16b5_4cce_aa3e_ce62b910295f__aygaz-2018-faaliyet-raporu.pdf)

faaliyet raporunda Risk Yönetim ile ilgili detaylı bilgi verilerek risk kontrol değerlendirmesi ve risk yönetimi uygulamalarından bahsedilirken Setur'un internet sayfasında risk yönetimi süreçlerine dair hiçbir bilgiye ulaşılamamaktadır.

Reel sektörde bazı spesifik sektörler (sigorta ve enerji sektörü) ve hisse senedi borsada işlem gören halka açık şirketler dışında risk yönetimi ile ilgili yasalar tarafından işletmelere getirilen bir zorunluluk bulunmamaktadır. Bu nedenle risk yönetimi ve risk kontrol değerlendirmesi alanında çalışmaların daha yavaş ilerlediği ve şirket sahiplerinin bu alana yatırım yapmaktan kaçındığı düşünülmektedir.

Türkiye'de risk yönetimi süreçlerinde risk kontrol değerlendirmesi yaparak şirketlerinin risk profilini çıkarmaya çalışan işletme sayısının oldukça az olduğu düşünülmektedir. Risk kontrol değerlendirmesi yapan işletmelerin ise büyük çoğunluğu sadece işletmenin risk envanterini çıkarmakta çıkarılan riskleri önlemeye yönelik kontroller ile ilgili bir çalışma yürütülmemektedir.

Reel sektör işletmeleri arasında sadece Borsa İstanbul tarafından hazırlanan BIST (Borsa İstanbul) Sürdürülebilirlik Endeksine tabi ve Sürdürülebilirlik raporlaması yapan farklı sektörlerle ait işletmelerin gerçek anlamda risk kontrol değerlendirmesi yaptığı Sürdürülebilirlik raporlarından anlaşılabilir. Ayrıca bu işletmelerin her birinde Risk Kontrol Değerlendirmesi kapsamında değerlendirilen çok yüksek risklerin acil olarak raporlanabileceği Riskin Erken Tespiti Komiteleri de bulunmaktadır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksine tabi olmayan ama hisse senedi borsada işlem gören halka açık şirketlerin bir kısmının da risk kontrol değerlendirmesi metotlarını kullandıkları görülmektedir. Bunu da yine bu şirketlerin kendi internet siteleri üzerinden kamuoyu ile paylaştıkları Faaliyet Raporlarından görmek mümkündür.

Gerek hisse senetleri borsada işlem gören şirketler gerekse BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne tabi şirketler SPK mevzuatı gerekliliklerine tabi olup bu mevzuatın Risk Yönetimi ve denetim alanında getirmiş olduğu gereklilikleri yerine getirebilmek için etkin risk yönetimi metotları kullanmaktadırlar. Risk kontrol değerlendirmeleri de bu metotların en önemlilerinden biridir.

Reel sektörde BIST Sürdürülebilirlik Endeksine tabi olmayan diğer işletmelerin sadece iki farklı alandaki yasal düzenlemelere uyum sağlamak için risk kontrol

değerlendirmesi uygulamalarını kullandıkları gözlenmektedir. Bu alanlardan biri yeni çıkan Kişisel Verilerin Korunması mevzuatı kapsamında bilgi riski ve güvenliği ile ilgili yapılan risk değerlendirmeleri iken bir diğeri de reel sektörde mevzuatta belirtilen şartlara haiz her işletme tarafından uygulanması gereken İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmeleridir. Her iki risk kontrol değerlendirmesi de kanunda belirlenen kıstaslar doğrultusunda yapılmaktadır. Burada göz önünde bulundurulması gereken bu değerlendirmelerin kapsamlı bir risk kontrol değerlendirmesi olmadığı daha çok risk envanterinin çıkarılması ve bu riskleri önleyici aksiyonların planlanması şeklinde gerçekleşmiştir.

Banka ve şirketlerin risk yönetimi ve iç kontrol süreçleri kendi içlerinde gizlilik arz eden süreçler olduğu için gerek bankalar gerekse işletmeler uygulamaları hakkında bilgi paylaşmak istememektedirler. Bunun temel nedenlerinden biri bu uygulamaların sektörde bir rekabet unsuru olarak kullanılabilmesi diğeri bir unsuru ise kurumların risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin şirket için hassas bilgiler içermesidir. Bu nedenle gerek bankalar gerekse özel sektördeki işletmeler bu konudaki uygulamaları hakkında bilgi paylaşmak istememektedirler.

Bu araştırmanın tezini oluşturan risk kontrol değerlendirmelerinin bankalarda daha etkin olarak yapıldığı savını savunabilmek için nasıl bir yöntem uygulanabileceği araştırılmış ve şirketlerin risk kontrol değerlendirmesi uygulayıp uygulamadıkları hakkındaki bilgilere banka ve işletmelerin faaliyet raporları ile BIST (Borsa İstanbul) Sürdürülebilirlik Endeksi Sürdürülebilirlik raporlarından ve hisse senedi borsada işlem gören işletmelerin faaliyet raporlarından ulaşılabileceği fark edilmiştir.

Çalışmanın bu son bölümünde verilen görüşler, çalışmamızda örneklem seçilen BIST Sürdürülebilirlik Endeksine Kasım 2017-Ekim 2018 dönem aralığında dahil olan banka ve işletmelerin BIST Sürdürülebilirlik Raporları ve faaliyet raporları üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda elde edilen verilerden oluşmaktadır.

Özellikle örneklem grubu olarak BIST Sürdürülebilirlik endeksine tabi şirketlerin seçilmesinin en önemli sebepleri bu şirketlerin hisse senedi borsada işlem gören belirli büyüklüğün üzerinde işletmeler olması ve SPK Mevzuatına tabi olmalarıdır. SPK Mevzuatı da BDDK mevzuatı gibi işletmelere risk yönetimi alanında bazı yükümlülükler getirmekte ve bu işletmelerin hisse senedi borsada işlem görmeyen

işletmelere göre risk yönetimi alanında daha etkin bir şekilde faaliyet gösterdikleri düşünülmektedir.

Örnekleme grubuna banka ve işletmeler için belirli bir büyüklüğün üzerindeki işletmelerin seçilmesinin bir başka nedeni risk kontrol değerlendirmesinin Türkiye’de daha çok büyük firmalar tarafından tercih ediliyor olması, orta ve küçük ölçekli işletmelerin maliyetli olduğunu düşünerek risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarını tercih etmiyor olmasıdır.

### **5.1.1. Bankacılık Sektöründeki Risk Kontrol Değerlendirmesi Yaklaşımları**

Bankacılık doğası gereği risk alınarak işlem gerçekleştirilen bir faaliyet alanıdır. Bankacılık sektöründe karşılaşılan temel riskler piyasa riskleri, kredi riskleri, operasyonel riskler ve uyum riskleri olarak sınıflandırılabilir. Bundan 10 yıl öncesine kadar bankaların en önemli risklerinin piyasa ve kredi riskleri olduğu düşünülse de bugün operasyonel risklerin de en az piyasa ve kredi riskleri kadar önemli olduğu düşünülmekte ve bu riskleri minimize edebilmek için yöntemler araştırılmaktadır.

Bankacılık sektöründeki risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımları zaman içerisinde oldukça değişiklik göstermiştir.

Türkiye’de 1999 yılından bu yana gelişmiş ve sağlıklı bir bankacılık sektörüne sahip olunması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar gerek yasal düzenlemelerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekse uluslararası örgütlerin tavsiyeleri ile gerçekleşmektedir. IMF (Uluslararası Para Fonu) ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar yardımda buldukları ülkelerin mali ve bankacılık sistemlerini geliştirmek için tavsiyelerde bulunmakta ve bu tavsiyelerin bu ülkelerin banka ve finans kurumlarınca uygulanmasını beklemektedirler.

Türkiye’de de Bankacılık Kanunu düzenlenirken uluslararası alanda yapılan çalışmalar ve uluslararası örgütlerin önerileri dikkate alınmış ve Basel I ve II öğretileri dikkate alarak bankacılık sektörünün gelişimi sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Bankacılık sektörü için bağımsız bir denetim ve gözetim otoritesi olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kurulmuştur. Bankaların gözetiminde ve risk değerlendirmelerinde riske dayalı yöntemlerin önemi artmıştır.

Geçmişte bir bankanın mali durumunun değerlendirilmesi ile içsel politikalara, süreçlere ve kontrollere bağlılığının belirlenmesi işlem testleri üzerinden



yapılmaktadır. Ancak günümüzün bankacılık ortamında değişen risk profilleri ile denetimi sadece işlem testleri ile yapmak yeterli olmamaktadır.

Değişen ve gelişen bankacılık ortamında artık risk odaklı denetimin yapılması gerekmektedir. Risk odaklı denetim bankaların risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin bankanın risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir denetim yaklaşımıdır.<sup>86</sup>

Günümüzde risk yönetimine en çok önem verilen sektörlerin başında bankacılık ve finans sektörleri gelmektedir. Dünyada ve Türkiye’de risk yönetimi alanında en etkin çalışan sektör bankacılık sektörüdür.

Tabii ki bankacılık sektörünün risk yönetimi alanında bu kadar gelişmiş olmasının arkasında yasal otoritelerin baskıları ve yasal zorunlulukların da büyük bir etkisi bulunmaktadır. Ancak bunun da ötesinde bankacılık sektöründe çalışan kişilerin risk yönetiminin önemli bir aracı olan risk kontrol değerlendirmeleri konusunda farkındalık düzeyleri oldukça yüksektir.

Bankacılık sektörü reel sektörden çok daha önce operasyonel risklerin önemini fark etmiş ve finansal risklerinin yanı sıra finansal olmayan operasyonel risklerini yönetebilmek için teknikler arayışına girmiştir. Bu konuda uluslararası alanda yapılan çalışmalar kısa sürede sonuçlarını vermiş ve pek çok operasyonel risk yönetimi tekniği ortaya çıkmış ve entegre risk yönetimi (kurumsal risk yönetimi) araçları arasında yerlerini almıştır.

Bu araçların en önemlilerinden biri olan risk kontrol değerlendirmeleri bugün neredeyse her bankada uygulanmaktadır. Etkinlik ve uygulama olarak hepsinin aynı etkinlik ve verimliliğe sahip olduklarını söylemek mümkün olmasa da değişen regülasyonlar ve uygulamalar nedeni ile risk kontrol değerlendirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

Basel uzlaşları ile birlikte gelen sermaye yeterliliği hesaplamalarında da operasyonel riskler için bir sermaye payı ayrılması gerekliliği getirilmesi ve BDDK’nın da Basel uzlaşlarının takip edilmesini zorunlu koşması nedeni ile bugün

---

<sup>86</sup>Bolgün Evren & Akçay Barış, s.138

her banka operasyonel risklerini hesaplamak ve sermaye yeterliliğini bu doğrultuda belirlemek zorundadır.

Risk kontrol değerlendirmeleri sermaye yeterliliğinin hesaplanması alanında bankacıların en büyük yardımcısıdır. Risk kontrol değerlendirmeleri doğrultusunda belirlenen anahtar risk göstergeleri, senaryo analizleri ve geçmiş zarar dataları bankanın karşı karşıya kalabileceği operasyonel risklerin toplam tutarının hesaplanmasında ve bu doğrultuda sermaye ayrılması için planlama yapılmasında bankacıların en büyük yardımcısıdır.

Ayrıca son yıllarda operasyonel risk yönetimi anlayışında yer alan yalnızca personel, sistem ve operasyonel süreçler kaynaklı risklere odaklanma anlayışı değişmiş ve çevresel ve sosyal risklerin değerlendirilmesine de kaynak ve zaman ayrılmaya başlanmıştır. Çevresel ve sosyal risklerin değerlendirilmesi ve raporlanmasının en güzel örneklerinden biri hisse senedi Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler arasında yapılmakta olan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'dir. Bu endekse dahil olan şirketler senede bir kere Sürdürülebilirliğe yaptıkları katkılara dair bir rapor yayınlamaktadırlar. Bu raporun bir bölümünde ise sürdürülebilirlik risklerinin nasıl değerlendirildiği ve yönetime nasıl rapor edildiğine yer verilmektedir.

Bu endekste yer alan işletmelerin Sürdürülebilirlik Raporları incelendiğinde sürdürülebilirlik risklerine dair risk kontrol değerlendirmesi yaptıkları ve sonuçlarını Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne raporladıkları anlaşılmaktadır.

Türkiye'de BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Kasım 2017-Ekim 2018 döneminde farklı sektörlerden toplam 50 şirketin yer aldığı görülmüştür. Tablo 10'da detaylı listesine yer vereceğimiz bu şirketler arasında 8 adet banka ve farklı sektörlerden 43 adet işletme bulunmaktadır.

Çalışmamız kapsamında bu 7 banka ve 43 işletmenin Sürdürülebilirlik raporları ve Faaliyet raporları içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiş ve belirlenmiş kodalara ayrılmış kelime ve kelime gruplarının frekansları belirlenerek yine tarafımızca belirlenen katsayıları ile çarpılmış ve her bir firmaya bir risk kontrol değerlendirmesi skoru verilmiştir.

Çalışmamızda Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi verilerini kullanıyor olmamızın nedeni 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan

şirketler belirlenmiş olsa da bu şirketlerin raporlarının henüz yayınlanmamış olmasıdır. Bu nedenle içerik analizi çalışmamız Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil olan banka ve işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 10: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Listesi<sup>87</sup>**

**KASIM 2017 – EKİM 2018 DÖNEMİNDE ENDEKSTE YER ALAN ŞİRKETLER:**

1	AKENR	AK ENERJİ	26	OTKAR	OTOKAR
2	AKBNK	AKBANK	27	PGSUS	PEGASUS
3	AKSA	AKSA	28	PETKM	PETKİM
4	AKSEN	AKSA ENERJİ	29	POLHO	POLİSAN HOLDİNG
5	ANACM	ANADOLU CAM	30	SAHOL	SABANCI HOLDİNG
6	AEFES	ANADOLU EFES	31	SKBNK	SEKERBANK
7	ANELE	ANEL ELEKTRİK	32	SISE	SİSE CAM
8	ARCLK	ARCELİK	33	SODA	SODA SANAYİİ
9	ASELS	ASELSAN	34	HALKB	T. HALK BANKASI
10	AYGAZ	AYGAZ	35	TSKB	T.S.K.B.
11	BRISA	BRISA	36	TATGD	TAT GIDA
12	CIMSA	CIMSA	37	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
13	CCOLA	COCA COLA İÇECEK	38	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
14	DOHOL	DOĞAN HOLDİNG	39	TOASO	TOFAS OTO. FAB.
15	DOAS	DOĞUS OTOMOTİV	40	TUPRS	TUPRAS
16	EREGL	EREGLİ DEMİR ÇELİK	41	THYAO	TURK HAVA YOLLARI
17	FROTO	FORD OTOSAN	42	TTKOM	TURK TELEKOM
18	GARAN	GARANTİ BANKASI	43	TTRAK	TURK TRAKTOR
19	GLYHO	GLOBAL YAT. HOLDİNG	44	TCELL	TURKCELL
20	ISCTR	İS BANKASI	45	ULKER	ULKER BİSKUVİ
21	KCHOL	KOC HOLDİNG	46	VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
22	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL	47	VESTL	VESTEL
23	LOGO	LOGO YAZILIM	48	VESBE	VESTEL BEYAZ ESYA
24	MGROS	MİGROS TİCARET	49	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANK.
25	NETAS	NETAS TELEKOM.	50	ZOREN	ZORLU ENERJİ

<sup>87</sup> <https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>  
(10 Mayıs 2019 tarihi itibarı ile)

İncelenen örneklem grubunda yer alan bankaların faaliyet raporlarında risk kontrol değerlendirmesi yaptıklarına dair bilgilere rastlanmış, raporlarda ayrıca hem Risk Komitelerinden hem de Denetim Komitelerinden bahsedildiği görülmüştür. Ayrıca yine tüm bankaların İSEDES (İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirmeleri) Raporlamaları yaptığı belirtilmiştir. Buradan hareketle bu bankalarda risk kontrol değerlendirmesi yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak risk kontrol değerlendirmesi sürecinde hangi yöntemin kullanıldığı ve ne sıklıkla yapıldığı gibi bilgilere ulaşmak ne yazık ki mümkün değildir.

Tüm bu bankaların sürdürülebilirlik ve faaliyet raporları incelendiğinde etkin bir risk kontrol değerlendirmesi yapısına sahip oldukları ve hepsinde Risk Komitesinin yanı sıra risk ve kontrol değerlendirmelerinin görüldüğü Denetim Komitesi bulunduğu gözlenmiştir. Özellikle risk kontrol değerlendirmesi süreçlerini hayatlarının bir parçası haline getirmeleri, periyodik olarak (yılda bir kez ve benzeri) gerçekleştirmeleri, İSEDES sürecinde risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinde elde edilen çıktılardan faydalanmaları, risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarından faydalanan risk odaklı denetim gerçekleştirmeleri bizde bankacılık sektörünün etkin bir şekilde risk ve kontrol değerlendirme süreçlerinden faydalandığı izlenimini doğurmuştur.

### **5.1.2. Reel Sektördeki Risk Kontrol Değerlendirmesi Yaklaşımları**

Türkiye’de işletmelerin öncelikli hedefi her zaman karlılık olmuştur. Bir işletmenin temel hedefinin karlılık olmasında sorun yoktur zira işletmenin varlığını devam ettirebilmek için kar etmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Kar etmeyen hiçbir işletme varlığını sürdürememektedir. Ancak burada göz ardı edilen konu sürdürülebilir ekonomik verilerin elde edilmesi gerekliliğidir. İşletmelerin amacı karlılık değil sürdürülebilir karlılık olmalıdır.

Türkiye’de ne yazık ki hala pek çok şirket kurumsal yönetim anlayış ve ilkelerine sahip değildir. Yine pek çok şirket risk yönetimi faaliyetlerini kurumsal risk yönetimi ilke ve yöntemleri dahilinde gerçekleştirmemektedir. Finansal riskleri dikkate alan geleneksel risk yönetimi yaklaşımları aslında zararların oluşumunun büyük bir kısmına neden olan operasyonel riskleri göz ardı etmekte ve bu riskler ile ilgili herhangi bir aksiyon almamaktadırlar.

Ülkemizde kurumların yönetim yapıları düşünüldüğünde hala pek çok şirketin aile işletmesi statüsünde olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin kurumsal şirketler haline dönüşebilmesi için öncelikle kurumsal yönetim anlayışına ve ardından da kurumsal yönetim ilkelerine sahip olmaları gerekmektedir.

Aile üyeleri tarafından yönetilen sıkça kullanılan bir tabir ile patron şirketlerinde risk yönetimi için yapılacak çalışmalara zaman ve para kaybı olarak bakılmakta, bu anlayış nedeni ile risk yönetimi alanında ilerleme sağlanamamaktadır.

Aile şirketi olarak kurulmuş ancak kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda aile üyeleri yerine profesyonel yöneticilerle yönetilen şirketlerde ise kurumsal risk yönetim tekniklerinin uygulandığı görülmektedir.

Türkiye’de reel sektörde şirketleri kurumsal risk yönetimi ilkelerini uygulamaya zorlayacak bir mevzuat bulunmamaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile her ne kadar belirli bir sermaye yapısının üzerindeki ve belli çalışan sayısının üzerinde çalışana sahip işletmelere bağımsız denetim zorunluluğu getirilmiş olsa da işletmeleri risk kontrol değerlendirmesi gibi kurumsal risk yönetimi tekniklerini kullanmaya itecek bir yasal zorunluluk bulunmamaktadır.

Şu an BIST sürdürülebilirlik endeksine dahil olan 50 işletme ve hisse senedi borsada işlem gören işletmeler dışında risk kontrol değerlendirmesini uyguladığını söyleyebileceğimiz şirket sayısı oldukça azdır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinin neredeyse hiç uygulanmadığı düşünülmektedir.

Her ne kadar ülkemizde reel sektörde hisse senedi borsada işlem görmeyen küçük ve orta büyüklükte işletme sayısı oldukça daha fazla olsa da çalışmamızda içerik analizi uygulanacak örneklem grubu olarak Kasım 2017-Ekim 2018 döneminde BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan ve hisse senedi borsada işlem gören 50 firma seçilmiştir. Bu firmaların seçilmesinin temel nedeni; etkin bir şekilde risk kontrol değerlendirmesi sürecini uygulayan bankalar ile hisse senedi borsada işlem görmeyen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin karşılaştırılmasının vereceği sonuçların tam ve doğru sonuçlar olmayacağını düşünmemizdir. Bu nedenle reel sektörde risk kontrol değerlendirmesini en etkin şekilde kullandığı düşünülen işletme riskleri gibi sürdürülebilirlik risklerini de belirleyen, değerlendiren ve takip eden reel sektör

işletmeleri olan BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil bu işletmeler örneklem olarak seçilmiştir.

Ayrıca bu işletmelerin örneklem olarak seçilmesinin bir başka önemli nedeni de bu işletmelerin risk yönetimi alanında getirdiği yükümlölükler nedeni ile BDDK mevzuatına benzeyen SPK mevzuatına tabi olmalarıdır.

Hisse senedi borsada işlem gören ve BIST Sürdürülebilirlik endeksine tabi işletmelerin hem faaliyet raporları hem de Sürdürülebilirlik Raporları incelendiğinde genel olarak iç denetim ve risk yönetimi yapılarının kurulmuş olduğu görölmektedir.

İşletmelerin bazılarının raporunda risk kontrol değerlendirmeleri ile ilgili çalışanların katıldığı iş hedeflerini engelleyebilecek risk tespit, risk değerleme ve risk göstergesi takip yöntemlerinden bahsedilmiş ancak kontrollerle ilgili bir değerlendirmeden bahsedilmemiştir. İç denetim ile ilgili alanda ise mevcut ve potansiyel risklerin göz önünde bulundurularak denetim planı yapıldığı üzerinde durulmuştur.

Bazı sürdürülebilirlik raporları incelendiğinde ise sürdürülebilirlik risklerinin tanımlandığı, etki ve olasılık kapsamında değerlendirildiği risk matrisleri üzerinden risk yönetimi yapıldığı bildirilmektedir. Ayrıca bu matrisler aracılığı ile işletme sürdürülebilirlik risk haritası çıkarılarak bu haritalar üzerinden risklerin takip edildiği belirtilmektedir. Raporlarda işletme risklerini anahtar risk göstergeleri ya da risk indikatörleri üzerinden takip ettiğini belirten işletmeler de bulunmaktadır.

Tüm işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında Erken Tespit Risk Komitesi'nin varlığından ve etkin olarak kullanıldığından bahsedilmektedir. Bankalarda ise Denetim Komitesi ve Risk Komitesinin varlığından ve etkin bir şekilde görev aldığından bahsedilmektedir.

İşletmelerin çoğunun raporlarında değinilmeyen konu kontrollerdir, kontrollerin değerlendirilmesi ya da etkinliğinin ölçölmesi ile ilgili herhangi bir faaliyetten bahsedilmediği için kontrol riskinin değerlendirildiği konusunda bir bulguya rastlanmamıştır.

Ayrıca sürdürülebilirlik raporlarında sadece sürdürülebilirlik risklerinden bahsedildiği için işletme genelinde tüm risklere bu şekilde yaklaşıp yaklaşılmadığı da bilinmemektedir.

Raporlarda dikkati çeken bir başka konu ise pek çok raporda risk yönetimi metodolojisinden bahsedilmesi ve öncelikle şirket genelinde mevcut ve potansiyel risklerin belirlendiği ve değerlendirildiği ardından denetim ekiplerinin değerlendirme ile ilgili denetimde bulunduğu bildirilmesidir. Bu sayede departmanların subjektif değerlendirmelerinin önüne geçilerek riskin doğru değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Burada yapılan risk değerlendirmesi bankalarda yapılan risk değerlendirmesine benzer bir değerlendirmedir tek sorun burada kontrol değerlendirmelerinden bahsedilmemesidir. Kontroller göz önünde bulundurulmadan yapılan risk değerlendirmesi doğru sonuçlar vermeyecek sadece yapısal risk değerlendirildiğinden kontrol riski (artık risk) göz ardı edildiğinden risk hep olduğundan biraz daha fazla yüksek çıkacaktır.

Çok az sayıda da olsa sürdürülebilirlik raporlarında dikkati çeken bir başka önemli konu ise bazı işletmelerin risk yönetimi süreçlerinde hem yapısal riskin hem de artık riskin değerlendirildiğini açıkça bildiriyor olmasıdır. Bu işletmeler banka risk kontrol değerlendirme yöntemlerine en yakın uygulamalara sahip işletmelerdir.

Sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarında göze çarpan bir başka konu ise bazı işletmelerin raporlarında risk değerlendirmesi türlerinden anket ya da çalıştay tipi risk değerlendirmesinden hangisini kullandıklarını bildiriyor olmasıdır. Her ne kadar işletmelerin risk değerlendirmelerinden pek çoğunda kontrol değerlendirmeleri göz ardı edilse de yöntemin belirleniyor olması risk değerlendirmesi yapılıyor olduğunun önemli bir göstergesidir.

## **5.2. BANKACILIK VE REEL SEKTÖR ARASINDAKİ FARKLILIKLARI YARATAN EN BÜYÜK ETKENLER**

### **5.2.1. Yasal Düzenlemeler Açısından Farklılıklar**

Bankacılık ve Reel sektörün risk kontrol değerlendirmesi ve diğer kurumsal risk yönetimi tekniklerine bakış açıları arasındaki farklılıkların en önemli nedenlerinden biri bankacılık ve diğer reel sektör firmalarının tabi oldukları mevzuatların farklı olmasıdır. Bankacılık sektörü Bankacılık Kanunu ve BDDK (Bankacılık Düzenleme

ve Denetleme Kurumu) düzenlemelerine tabii iken reel sektör işletmelerinin pek çoğu Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun (KGK) kanun ve yönetmeliklerine tabidirler. Sadece reel sektör işletmelerinin hisse senedi borsada işlem görenleri SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) mevzuatına tabidir. Sigorta ve enerji gibi bazı sektörler ise kendi sektörlerinin tabii olduğu kurumların mevzuatlarına tabidir.

Görüldüğü gibi bankacılık sektöründe tek bir düzenleyici ve denetleyici kurum varken reek sektörde birden fazla düzenleyici kurum ve yasal düzenleme bulunmakta işletmeler arasında standart sağlanamamaktadır.

Bu iki grup yasal otoritenin kurumsal risk yönetimi açısından beklendikleri ve getirdikleri zorunluluklar oldukça farklıdır.

BDDK ve SPK kendisine tabii olan banka ve reel sektör şirketlerine kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile risklerini yönetme ve belirli periyotlarla bu risklerin nasıl yönetildiğine dair bir üst komiteye rapor verme zorunluluğu getirmektedir. Bu zorunluluk banka ya da işletmeye kurumsal risk yönetimi zorunlulukları getirdiği gibi kurumsal yönetim zorunlulukları da getirmektedir. Belirli komitelerin kurulması ve risklerin bu komitelere raporlanması bu kural koyucular tarafından banka ya da işletmelerden beklenmektedir.

Ayrıca bankacılık sektöründe Basel II uzlaşısı ile birlikte sermaye yeterliliği hesaplamalarına operasyonel risklerinde katılmasına karar verilmiş ve bankalardan sermaye yeterliliği hesaplamalarında operasyonel riski de göz önünde bulundurmaları istenmiştir. Bu nedenle bankalar için operasyonel risk değerlendirmeleri son derece önemli bir hale gelmiştir. Türkiye'de de pek çok banka operasyonel risk ile ilgili çalışmalarını sermaye yeterliliği hesaplamalarında gerçekleştiren bu değişiklik sonrası artırmıştır. Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci, operasyonel risklerini ölçme ve değerlendirme hususunda bankalar tarafından çok fazla kullanılan ve bankaya katma değer sağlayan bir süreçtir.

Türk Ticaret Kanunu ve KGK (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu) ise risk yönetimi alanında daha esnek bir yapı sergilemekte ve bağımsız denetim zorunluluğunu sadece belirli bir sermayenin üzerinde ve belirli çalışan sayısına sahip işletmeler için zorunlu kılmaktadır. Burada zorunlu tutulan



denetim bir finansal denetimdir ve operasyonel risklerin kontrolüne ya da denetimine dair bir zorunluluk içermemektedir. Bu iki kanun koyucunun amacı finansal risklerin önüne geçebilmek için finansal tabloların kanunlara uygun olarak denetlenmesinin sağlanması ve şirketin finansal riskler nedeni ile varlığının tehlikeye düşmesinin önlenmesidir. Operasyonel riskler bu kanun koyucular tarafından göz ardı edilmekte ve operasyonel risklerin değerlendirilmesi ve yönetimini işletmelere bırakılmaktadır.

Bu da işletmenin risk kontrol değerlendirmelerini bir zaman ve insan kaynağı maliyeti olarak görmelerine ve önemini azımsamalarına neden olmaktadır.

Burada kısaca Bankacılık sektörünü olduğu kadar reek sektör işletmelerini de risklerini değerlendirmek zorunda bırakan 2 kanuna değinmek yerinde olacaktır. Reel sektör işletmeleri sadece bu iki kanun nedeni ile belirli alanlardaki risklerini tespit etmek ve değerlendirmek için risk kontrol değerlendirmesi sürecini kullanmaktadırlar. Bu kanunlardan biri İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu bir diğeri ise Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'dur (KVKK).

Bu iki kanundan Kişisel Verilerin Korunması Kanunu çok yeni bir kanun olmasına rağmen tüm kamu ve özel sektör işletmelerine bankacılık sektörü de dahil olmak üzere bilgi güvenliği alanındaki risklerini ve kontrol ortamını değerlendirme ve iyileştirme yükümlülüğü getirmiştir. Kanunda kesin bir dil ile risk kontrol yapma zorunluluğu getirilmese de banka ve işletmelere müşterilerinin ve personelinin kişisel verilerini güvenli bir şekilde tutma ve bilgi güvenliği hususundaki risklerini etkin bir şekilde yönetme yükümlülüğü getirmektedir. İşletmeler de bu amaçla bilgi güvenliği risklerini ortadan kaldırmak ya da minimize etmek amacıyla risk kontrol değerlendirmesi sürecini kullanmaktadırlar. Burada sürecin çok etkin ve verimli kullanıldığını söylemek ne yazık ki mümkün değildir pek çok işletmede sadece bir risk envanteri oluşturmak amacıyla bu süreç kullanılmaktadır. Ancak bu süreç ile ilgili farkındalığın artması açısından önemlidir.

Cezai yaptırımının olması nedeni ile reel sektör işletmelerinin bu kanununa uyum sağlamak amacı ile bilgi güvenliği risklerini ve bilgi güvenlik ortamının etkin olup olmadığını kontrol edecekleri düşünülmektedir. Son zamanlarda pek çok reel sektör işletmesinin sızma testi yaptırmaya başlamış olmasının bu risk kontrol değerlendirmelerinin bir sonucu alınan bir aksiyon olduğu düşünülmektedir.

Bir diğerk kanun olan İş Güvenliği ve Sağlığı Kanunu ise bankacılık sektörü dahil her işletmeye iş sağlığı ve güvenliği risklerini ve kontrollerini değerlendirmek zorunluluğu getirmektedir. Bu risk kontrol değerlendirme çalışmaları sırasında işletmeler ister çalıştay ister anket yöntemini kullanabilecektir. Hatta Sosyal Güvenlik ve Sağlık Bakanlığı tarafından belirli işkolları bazlı olarak hazırlanmış anket örneklerinin de bu çalışma sırasında kullanılabileceği ifade edilmiştir.

Bu kanun kapsamında yapılan risk kontrol değerlendirmelerinin nispeten daha etkin olduğu yapısal risk ve kontrol riskinin değerlendirildiği ve artık riski ortadan kaldırmak ya da minimize etmek için iyileştirici aksiyonlar alınmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Tabii ki bu süreçte de farkındalık ve bilgi düzeyi yüksek olan işletmeler daha etkin ve verimli risk kontrol değerlendirmeleri gerçekleştirmektedir.

Bu iki kanuna yönelik risk kontrol değerlendirmesi uygulamaları reel sektör için ne yazık ki yüzeysel kalmakta ve işletmenin diğer riskleri için yasal bir zorunluluk bulunmadığından herhangi bir değerlendirme yapılmamaktadır.

Bu da işletmenin risk profilinin çıkarılmasından risklerin etkin ve verimli bir şekilde yönetmekten çok sadece kanuna uyum sağlamak için yapılan bir uygulamaya dönüşmekte ve firmaya sağladığı katma değer sadece belirli alanlarla sınırlı kalmaktadır.

### **5.2.2. Fayda-Maliyet Bakış Açısından Kaynaklanan Farklılıklar**

Bankacılık sektörü ve reel sektör işletmelerinin risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımlarındaki farklılığın önemli bir başka nedeni Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci ile ilgili sahip oldukları fayda maliyet bakış açılarıdır.

Bankacılık sektöründe risk kontrol değerlendirmesi sonucu oluşan maliyetlere risk yönetiminin doğal bir sonucu olarak bakılmakta ve bu maliyetlerin katlanılması gereken maliyetler olduğu düşünölmektedir.

Reel sektör işletmelerinde ise hisse senedi borsada işlem gören işletmeler dışında bu bakış açısı bulunmamaktadır. Bir grup işletmenin risk kontrol değerlendirmeleri hakkında hiç bilgisi bulunmaz iken bir grup işletmenin ise bu süreci sadece maliyet yaratan lüzumsuz ve katma değer sağlamayan bir süreç olarak görmekte-dirler.

Risk kontrol değerlendirmesi hakkında bilgi sahibi olmayan aile şirketlerinde iç denetçilerin işletme sahibine anlatırken en çok zorlandıkları konu bu süreç için harcanacak zaman, emek ve paradır. Sürecin getirisi hakkında yeterli bilgi sahibi

olmayan işletme sahipleri sürecin şirkete sağlayacağı katma değeri bilemedikleri için çoğunlukla süreci desteklememekte ve uygulanmasını istememektedirler. Sürecin uygulanmasına uygunluk veren ama yönetim desteğini göstermeyen işletmelerde de üst yönetim desteği olmadan süreçten istenen verim alınamamakta ve bir süre sonra süreç sonlandırılmaktadır.

### **5.2.3. Nitelikli İş Gücü Açısından Farklılıklar**

Bankacılık ve reel sektör işletmeleri arasında risk kontrol değerlendirmeleri açısından ciddi farklılık yaratan bir diğer nokta ise nitelikli insan gücüdür.

Risk kontrol değerlendirmesi süreci uzman kişiler tarafından yönetilmesi gereken süreçlerdir. Bu kişilerin kurumsal risk yönetimi, operasyonel risk, iç kontrol ve denetim açısından farkındalıkları yüksek, entegre risk yönetimi uygulamaları hakkında bilgi ve deneyim sahibi kişiler olmaları gerekmektedir.

Bankacılık sektörü bu vasıflara sahip sayıca daha fazla personeli bünyesinde barındırmaktadır. Bankalarda Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İç Denetim ekiplerinin ayrı ekipler olması Operasyonel risk alanında uzmanlaşmış nitelikli personelin bulunması risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinin etkin ve verimli olarak yönetilmesini sağlamaktadır.

Ayrıca risk kontrol değerlendirmesi alanında uzmanlaşmış kişiler, bankanın diğer birimlerinde yer alan personele gerekli eğitimleri vererek onların da risk kontrol değerlendirmesi süreci hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak banka personelinin farkındalık düzeyini artırmaktadır. Banka personelinin bu konulardaki farkındalığının artması da risklerin daha etkin ve verimli yönetilebilmesini sağlamaktadır.

Reel sektör açısından değerlendirdiğimizde ise BIST Sürdürülebilirlik Endeksine sahip işletmeler ile hisse senedi borsada işlem gören işletmeler dışında kalan pek çok işletmede risk kontrol değerlendirmesi süreçlerine vakıf deneyimli personel bulunmamaktadır. Bu şirketlerde genelde risk yönetimi aktiviteleri İç Kontrol ve İç Denetim ekiplerince yapılmakta ve aktiviteler finansal riskleri ortadan kaldırmaya yönelik olarak yapılmaktadır. Bu işletmelerdeki personelin de öncelikle risk kontrol değerlendirmesi süreçlerine dair farkındalığın artırılmasını sağlaması ve ardından işletme sahiplerini bu risk yönetim araçlarını anlatarak risklerini bu yolla daha verimli ve etkin bir şekilde yönetebileceklerine ikna etmeleri gerekmektedir.

İşletme sahipleri ikna edildikten sonra ister bu alanda verilen eğitimlere katılarak ister bu alanda IAA (Uluslararası-İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından çıkarılan yabancı kaynaklardan faydalanarak risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarına başlamaları ve bu alanda deneyim kazanmaya çalışmaları gerekmektedir. Bu kişiler TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü) tarafından uygulamalı örneklerin yapıldığı eğitimlere de katılabilirler.

Risk Kontrol Değerlendirmesi süreci hakkında sertifika programları da bulunmakta olup bu alanda uzmanlaşmak isteyen kişiler yabancı kaynaklar üzerinden hazırlanarak CCSA (Certification Control Self Assessment- Kontrol Öz değerlendirme Sertifikası) Sertifika sınavına girerek bu sertifikayı almaya hak kazanabilirler.

Bu sertifikanın alınabilmesi için 14 saatlik Risk Kontrol Değerlendirmesi yönetim tecrübesi şartı aranmaktadır, sınavı geçseniz bile belirli bir saat Risk Kontrol Değerlendirmesi yönetim tecrübesi bulunmayan adaylar bu tecrübeyi tamamlayana kadar sertifikalarını almaya hak kazanamamaktadırlar.

Bankalar özellikle bu tür eğitim ve sertifika programlarına elemanlarını göndererek ya da katılım ücretlerini karşılayarak personellerinin niteliklerini artırmaktadır. Reel sektör işletmelerinde ise kurumsal işletmeler dışında çoğunlukla eğitim ve sertifika programları desteklenmemekte ve maliyetleri karşılanmamaktadır.

Bu konu ile ilgili bir başka sorun da risk kontrol değerlendirmesi uygulamaları ile ilgili kaynakların yabancı kaynaklar olması ve yabancı dil bilgisi bulunan personel sayısının reel sektörde bankalara nazaran daha az olmasıdır. Banka personelleri eğitim ve sertifika programlarına katılamasalar bile yabancı kaynaklardan risk kontrol değerlendirmeleri hakkında bilgi sahibi olabilirler. Yabancı dil bilgisi bulunmayan reel sektör personelinin ise bu şansı bulunmamaktadır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi risk kontrol değerlendirmesi sürecinde en önemli hususlardan biri süreci yönetecek kişilerin deneyimli ve bilgili olmalarıdır. Bu süreci yönetmek amacıyla eğitilmiş ya da deneyimli personel alınabileceği gibi mevcut personelin bu alanda eğitilmesi, deneyim kazanması ve sertifika sahibi olmasının desteklenmesi de sağlanabilir. Bu nedenle bu süreci yönetmesine karar verilen kişilere yatırım yapılmaktan çekinilmemelidir.

İşletmeler ilk yıl için bir bağımsız denetim şirketinden risk kontrol süreçlerinin uygulanmasına konusunda danışmanlık da alabilirler.

#### **5.2.4. Eğitim ve Farkındalık Açısından Farklılıklar**

Risk kontrol süreçlerine ve risk yönetiminin diğer bileşenlerine karşı bankalarda sıklıkla eğitimler verilmekte ve personelin riskler ve kontroller hakkında farkındalığının artırılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Banka risk kontrol değerlendirmesi süreçlerine her kıdem düzeyinden personelin katılıyor olması da banka genelinde farkındalığın artmasını sağlamaktadır.

Reel sektörde çalışan personellerin ise bu tür eğitimlere katılma fırsatı bulunmamakta zaten şirketin risk ve kontrol yapısı ile ilgili yoğunlukla hiç katılımları bulunmadığı ve gerekli yönetim faaliyetleri işletme yönetimi tarafından yerine getirildiği için personelin bu konuda farkındalıkları bulunmamaktadır.

İşletmelerin etkin bir risk yönetimi sağlayabilmeleri için öncelikle personelin risk ve kontrol değerlendirmelerinin önemi ve şirkete sağlayacağı katma değer konusunda eğitilmeleri ve farkındalıklarının artırılması gerekmektedir.

#### **5.2.5. Ayrılan Zaman Açısından Farklılıklar**

Risk kontrol değerlendirilmesine ayrılan zaman açısından da reel sektör ve bankacılık sektörü farklılık göstermektedir.

Bankacılık sektörü her sene en az bir kez (bazı risk grupları için senede 2 kere) Risk Kontrol Değerlendirmesi çalıştayları düzenlemekte ya da anket çalışması yapmaktadırlar.

Reel sektörde ise genellikle bir risk envanteri hazırlanmakta ve riskler bu doküman üzerinden değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme periyodik olarak tekrarlanmamakta genellikle işletmenin İç Denetim Müdürünün zorlamaları ya da işletmeyi zarara uğratan bir zararın ortaya çıkması halinde 2 ya da 3 yılda bir gözden geçirilmektedir.

İşletmenin risklerinin değişmeden 2-3 yıl aynı kalmasının yeni risklerin oluşmamasının mümkün olmayacağı gibi sadece yapısal riskleri değerlendirerek kontrol risklerini göz ardı ederek yapılan bir risk kontrol değerlendirmesinin de işletmeye doğru sonuçlar getiremeyeceği çok açık ve nettir.

### 5.2.6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Farklılıklar

Kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısı ile ilgili de bankacılık ve reel sektör açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bankalar sürdürülebilirlik risklerini de operasyonel riskler arasında değerlendirmektedirler. Risk Kontrol Değerlendirmesi süreçlerinde sürdürülebilirlik ile ilgili hem yapısal risklerin hem de kontrol risklerinin değerlendirilmesi yapılmakta ve bu riskleri önlemeye yönelik ilave aksiyonlar planlanmaktadır.

Reel sektör işletmelerinden BIST Sürdürülebilirlik endeksine tabi olanlar endeks kriterlerine uygun olarak sürdürülebilirlik ile ilgili yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri yapmakta ve çıkan sonuçları Risk Komitesi ya da Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne raporlamaktadırlar. Yine henüz işletmenin karşılaşmadığı ama karşılaşma riski bulunan önemli potansiyel riskler Risk Erken Saptama Komitesi ile paylaşılmaktadır. Ayrıca yine BIST endeksi kriterleri doğrultusunda Sürdürülebilirlik Raporları hazırlayarak yayınlamaktadırlar.

Hisse senedi borsada işlem gören diğer işletmelerin ile sürdürülebilirlik ile ilgili bir risk kontrol değerlendirmesinde bulunup bulunmadığını anlamak ne yazık ki mümkün değildir.

Reel sektörde yer alan diğer işletmelerin ise sürdürülebilirlik ile ilgili herhangi bir risk kontrol değerlendirmesi yapıp yapmadığını ne yazık ki tespit edilememektedir.

Gerek bankacılık gerekse reel sektör işletmeleri risk yönetimine dair kurum içi bilgilerini paylaşmamak konusunda son derece hassastır. Bu nedenle banka ya da reel sektör şirketlerinin kamuoyu ile yaptıkları paylaşımlar dışında sürdürülebilirlik alanlarında bir risk kontrol değerlendirmesi çalışması yapıp yapmadıklarını belirlemek mümkün olmamaktadır.

İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğine bakış açıları hususunda banka ve reel sektör işletmelerini karşılaştırdığımızda bankaların kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmiş olduğu ve bu doğrultuda çalışmalar yaptıkları düşünülmektedir. Reel sektör işletmelerinden sadece BIST sürdürülebilirlik endeksine tabi olanlar ve borsada hisse senedi işlem gören işletmelerin farkındalık düzeyi yüksek olanlarının kurumsal sürdürülebilirlik alanında faaliyetlerde buldukları düşünülmektedir.

### 5.3. TÜRKİYE'DEKİ YERLİ VE YABANCI MENŞELİ FİRMALARIN RİSK KONTROL DEĞERLENDİRMESİ YAKLAŞIMLARI

Çalışmamızın temel araştırma konularından biri olan işletme; 1977 yılına ait eski bir tanıtımda “mal ve hizmet üretimi amacıyla emek, sermaye ve öteki üretim araçlarının bir yerde ve teknik olarak birleşmesinden oluşan, işleyen ve işleten teknik ve iktisadi bir birim”<sup>88</sup> olarak ifade edilmiştir.

Günümüz tanımlarında ise işletme kavramı; amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının belirli bir yönetim anlayışı ile kullanılarak mal ve hizmet üretimini sağlayan kurum, kuruluş ya da organizasyonları ifade etmek için kullanılmaktadır.

Türkiye’de işletmelerin çoğunlukla %100 sermayesi Türk vatandaşlarına ait olan aile şirketleri oldukları gözlenmektedir. Türkiye’deki işletmelerin hukuki yapılarına bakacak olursak Adi ortaklık, kollektif, komandit, limited ve anonim şirketler oldukları görülmektedir.

Çalışmamızda adi ortaklık ve şahıs şirketlerini küçük çaplı işletmeler olması, çoğunlukla kanun ve yönetmeliklerde belirtilen bağımsız denetime tabilik şartlarını karşılamaması ve iç denetim ekiplerinin bulunmaması nedeni ile kapsam dışında tuttuk. Diğer şirket tiplerinde ise bağımsız denetim şartlarını karşılayan ve iç denetim ekipleri bulunan işletmeleri seçmeye özen gösterdik. Türkiye’de bir şirketin bağımsız denetime tabiliği hakkında bir varsayımda bulunmak mümkün iken ne yazık ki iç denetim ekibi olup olmadığı hakkında bir yorumda bulunmak daha zordur. Bu konuda da çalışmamız kapsamında teknolojinin faydalarından yararlanmaya çalıştık ve LinkedIn, kariyer net gibi internet platformlarını kullanarak mümkün oldukça hem bağımsız denetime tabi hem de iç denetim ekipleri olan işletmeler üzerinden yorumda bulunmaya çalıştık.

Türkiye’de ve dünyada işletmelerin büyük bir çoğunluğu aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin dünyada ve Türkiye’de toplam işletmelerin büyük bir kısmını oluşturduğu gözlenmektedir. Örneğin 2011 yılı verilerine göre aile işletmeleri Birleşik

---

<sup>88</sup> Yazıcı Mehmet, 1977, İşletmelerde Maloluşu Hesaplama Yöntemleri, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, Yayın no:277, İstanbul, syf.3’ten Aktaran: Dabbağoğlu Kadir, 2011, Muhasebe Teorisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.5

Krallık 'ta toplam işletmelerin %75'i düzeyinde iken Japonya'da %99.4, Amerika'da ise %95'tir. Türkiye'de ise bu oran %98.8'dir.<sup>89</sup>

Aile İşletmeleri Derneği verilerine göre 2017 yılında Türkiye'de aile işletmelerinin toplam işletmelere oranı %95'tir.<sup>90</sup>

Aile işletmelerinin başarılı olabilmeleri ve kurumsal sürdürülebilirliklerini, sağlayabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Teknolojinin geliştiği, küreselleşmenin sınırları kaldırdığı ve rekabetin artık uluslararası boyutlarda olduğu günümüz dünyasında aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için kişi ya da kişilere bağımlılığın ortadan kalktığı profesyonel yönetim anlayışına geçilmesi ve kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

İşletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenmiş ilkeler ve değerler çerçevesinde yönetilmesi olarak ifade edebileceğimiz kurumsallaşma, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için de bir ön adımdır. Kurumsallaşmasını tamamlamış ya da bu alanda çokça çaba sarf etmiş şirketlerin değişime kolay adapte oldukları, varlıklarını daha uzun süre devam ettirebildikleri ve gerek istihdam gerekse vergi ve diğer ekonomik alanlarda ülkemize daha fazla değer sağladıkları düşünülmektedir.

Risk Kontrol Değerlendirmesi açısından yerli ve yabancı menşeli işletmeler karşılaştırıldığında sektör ayırt etmeksizin yabancı işletmelerin farkındalıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun altında yatan en önemli nedenlerden biri yabancı firmaların risk yönetimi ve iç denetim alanında dünyadaki gelişmeleri daha yakından takip ediyor olmalarıdır.

Son 20 yılda dünyada risk yönetimi alanında çok sayıda gelişme oldu ve bu gelişmeleri yakından takip eden yabancı firmalar yeni yaklaşımları işletmelerinde uygulamaya başladılar ve kısa zamanda da bu gelişmelerin meyvelerini aldılar. Daha etkin risk ve kontrol yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ciddi anlamda

---

<sup>89</sup> Adrian Cadbury, 2000, Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company From Today's Great Britain, [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)' dan Aktaran: Erkan Mehmet, 2012, Türk Ticaret Kanununda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, syf.4

<sup>90</sup>Türkiye'deki işletmelerin %95'i Aile Şirketi, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291>



katma değer sağladı. Önemli risklerin tespit edilip bu riskler ile ilgili aksiyon alınması daha düşük riskli kabul edilebilir riskler ile ilgili fazla çaba, zaman ve kaynak harcanmaması işletmelere kendilerine yeni hedefler koymak, gelişme ve ilerleme şansı verdi. Zararların ve maliyetlerin minimize edilmesi gelişme ve büyümelerini kolaylaştırdı.

Yerli işletmeler ise ne yazık ki son gelişmeleri yakından takip edemedikleri, yeni gelişmeleri duyduklarında da şüpheli yaklaştıkları için bugün hala Türkiye’de risk kontrol değerlendirmelerinin hak ettiği değeri görmediği düşünülmektedir.

Her işletmenin kendisine uyarlayabileceği kadar kolay olan bu yöntemi işletme sahipleri zaman ve kaynak kaybı olarak gördükleri müddetçe de risk kontrol değerlendirmelerinden katkı sağlanması mümkün olmayacaktır.

Bu çalışma hazırlanırken yaptığımız literatür taramasında da bu konuda çok az kaynak bulunduğu ve kaynakların büyük bir kısmının risk yönetiminin teorik kısmı ile sınırlı kaldığı ve risk kontrol değerlendirmesi sürecinin ve uygulamalarının yüzeysel olarak geçildiği gözlenmiştir.

Risk kontrol değerlendirmesi ile ilgili gerek akademik gerek teorik çalışmaların artması işletmelerin bu yöntemi tüm işletme risklerini yönetmek ve işletme risk profillerini çıkarmak için kullanmasının işletmelerin hem kendi gelişimlerine hem de sektörel anlamda gelişim ve büyümelere vesile olacağı düşünülmektedir.

## **5.4. İÇERİK ANALİZİNE DAİR BİLGİLER**

### **5.4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE METODOLOJİSİ**

Bu tez çalışmasının amacı yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin denetime katkılarının bankacılık ve reel sektör açısından değerlendirilmesidir. Çalışmanın hipotezi; risk kontrol değerlendirmelerinin bankacılık sektöründe reel sektörden daha etkin bir şekilde kullanıldığı ve denetime katkılarının daha fazla olduğudur.

Çalışma kapsamında risk kontrol değerlendirmesi sürecinde gerçekleştirilen yapısal (içsel) risk ve kontrol (artık) risk tespit ve değerlendirme çalışmalarının denetim üzerindeki katkılarına değinilerek risk yönetimi odaklı denetim yaklaşımının

kurumsal sürdürülebilirlik ve katma değer yaratma açısından firmalara sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur.

Günümüzde işletmelerin etkin bir risk yönetimi yapabilmeleri için kurumsal risk yönetimi anlayışına sahip olmaları; risk ve kontrollerini etkin bir şekilde tespit etmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın ana konusunu oluşturulan yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri gerek çalıştay yöntemi ile gerekse de anket yöntemi ile uygulansın işletmenin bir risk profilinin çıkarılması ve iç kontrol ortamının tespiti açısından son derece önemlidir.

Risk kontrol değerlendirmeleri sayesinde işletme, denetim öncesinde finansal ve finansal olmayan tüm risklerini tespit edebilmekte, bu riskleri ortadan kaldıracak anahtar kontrolleri belirleyebilmekte bu kontrollerin yapısal ve işlevsel olarak etkinliklerini değerlendirebilmekte ve sonuçta hem yapısal riski hem de kontrol riskini göz önünde bulundurarak bir risk derecelendirmesi yapılabilmektedir.

Risk odaklı olarak yapılacak denetimlerde işletmenin risk kontrol değerlendirmesinin bulunması gerek iç gerekse bağımsız denetçilerinin denetim sürecini kolaylaştırmakta ve denetime çok ciddi katkılar sağlamaktadır.

Denetçiler denetim planlarını hazırlarken bu risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarını göz önünde bulundurmakta ve burada riskli olarak tespit edilen alanlara yoğunlaşarak önemli risklerin önceliklendirilmesi ve bu riskler ile ilgili kısa zamanda aksiyon alınması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da işletmenin etkin bir şekilde risklerini yönetmesine katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ile amacımız denetime büyük katkıları bulunan risk kontrol değerlendirmesi ile ilgili hem denetçilerin hem de özellikle reel sektörde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının ve sahiplerinin farkındalıklarını artırmaktır. Böylece daha çok sayıda firmanın risklerini etkin bir şekilde yönetmeye başlayabileceğini düşünmekteyiz.

Çalışmamız sırasında nitel (kalitatif) araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi, akademik araştırmalarda istatistik veriler kullanılarak elde edilen veriler üzerinden yorum imkanı sağlayan bir

araştırma yöntemidir. Bu yöntem niceliksel verilere ulaşmayı hedefleyen bir yöntemdir ve metinlerin içeriklerinin sayısal veriler kullanılarak sistematik ve objektif bir şekilde yorumlanabilmesine olanak tanımaktadır.

Yöntemde kullanılması gereken belirli aşamalar bulunmaktadır; öncelikle araştırmanın sorunu tespit edilmeli, örneklem belirlenmeli, araştırma kategorileri (soruları) ve kodları tespit edilmeli, kategori ve kodlar test edilmeli düzeltilmesi gerekiyorsa düzeltilmeli, kodları nicel hale getirecek katsayılar belirlenmeli ve veriler çözümlenmelidir.

Kasım 2017 – Ekim 2018 tarihleri arasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan 50 işletmenin BIST Sürdürülebilirlik Raporları ve Faaliyet raporları üzerinde içerik analizi çalışması yapılarak risk kontrol değerlendirmesi yöntemini uygulamakta olup olmadıkları raporlar üzerinden çözümlenmeye çalışılmıştır.

Belirlenen 5 soru yapısal kodlama yöntemi kullanılarak belirli kelime ya da kelime grupları haline getirilmiş, bu kelime grupları hem faaliyet raporlarında hem de BIST Sürdürülebilirlik Endeksi raporlarında aranmış ve kullanım sıklıkları (frekansları) tespit edilmiştir. Belirlenen bu kritik kelimelerin ve/veya kelime gruplarının her biri için tarafımızca hipotezimize olan etkileri göz önünde bulundurularak bir katsayı belirlenmiştir. Bu kelime ya da kelime gruplarının raporlarda kullanım sıklıkları tarafımızca belirlenen katsayılar ile çarpılarak her bir kod (soru) için bir skor belirlenmiş ve tüm kodlar toplanarak toplam bir skor elde edilmeye çalışılmıştır.

Bu skorun yüksek olduğu işletmelerde risk kontrol değerlendirmesi sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirildiği bu skorun düşük olduğu işletmelerde ise risk kontrol değerlendirmesinin ya hiç gerçekleştirilmediği ya da etkin bir şekilde gerçekleştirilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.4.2. ÖRNEKLEM VE KISITLAR**

Çalışmamızda örneklem olarak Kasım 2017 – Ekim 2018 tarihleri arasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 50 işletme seçilmiştir. Bu işletmelere Tablo 10'da yer verilmiştir. Bu işletmeler hem hisse senedi borsada işlem gören hem de BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerdir.

Bu işletmelerin seçilmelerinin temel nedenleri; reel sektörde yer alan diğer tüm işletmelere nazaran bu işletmelerin risk yönetimi alanında daha ağır yükümlülükler getiren bir mevzuat olan SPK mevzuatına tabi olmaları ve büyüklük olarak bu işletmelerin bankalar ile kıyaslanabilecek büyüklük ve hacimde işletmeler olmalarıdır.

Çalışmamızda özellikle Kasım 2017-Ekim 2018 tarih aralığında BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil olan işletmelerin seçilmesinin nedeni; 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil olan işletmelerin listesi yayınlanmış olsa da bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun 2018 Sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanmamış olmasıdır.

Risk Yönetimi bilgilerinin hem bankalar hem de şirketler açısından özel bilgiler olarak algılanması ve bu konunun firmalar arasında bir rekabet unsuru olarak görülmesi nedeni ile banka ve işletmeler bu konuda bilgi paylaşmak istememektedir. Bu nedenle risk yönetimi ile ilgili yasaların zorunlu tuttuğu raporlar ve dokümanlar dışındaki bilgilere ne yazık ki ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle çalışma bu kapsamla sınırlı tutulmuştur.

Burada ayrıca vurgulanması gereken bir başka konu ise buradan çıkacak bulguların işletmelerin kamuoyu ile paylaştıkları bilgiler ile sınırlı kalacağı raporda belirtilen bilgilerin doğru olduğu varsayılarak bu verilerin analiz edildiğidir. İşletmelerin raporlarında hatalı, eksik ya da sübjektif bildirimlerde bulunmaları tabii ki bu çalışmanın doğruluğunu da etkileyecektir. Ancak çalışmanın metodolojisinin doğruluğunu etkilemeyecektir.

Gerek faaliyet raporlarının gerekse sürdürülebilirlik raporlarının yasal zorunluluklar nedeni ile yapıldığı düşünüldüğünde hisse senedi borsada işlem gören bu banka ve işletmelerin tam ve doğru bilgileri kamuoyu ile paylaşacakları düşünülmektedir.

Çalışma gerçekleştirilirken karşılaşılan en önemli kısıtlardan biri hem sürdürülebilirlik raporlarının hem de faaliyet raporlarının hem şekilsel hem de içerik olarak birbirlerinden farklı tasarlanmış olmasıdır. Özellikle aynı konunun dile getirildiği Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim sayfalarında bile dile getiriş tarzlarında ortak bir nokta bulmakta zorluk çekilmiştir.

Bu nedenle kodlamada belirlenen kelime ve kelime gruplarının, metinler içerisinde bazen aynen kodlamada belirlendiği gibi bazen ayrı ayrı bazen de o kelimelerin yerine geçebilecek başka kelimelerle ifade edildiği gözlenmiştir. Örneğin Riskin Erken Tespiti Komitesi kodlaması bazı metinlerde direk bu şekilde geçerken bazı metinlerde Riskin Erken Tespitinin Sağlanması Komitesi olarak geçebilmektedir. Yine riskin değerlendirmesi kodlaması bazı metinlerde riskin değerlendirmesi olarak geçerken bazı metinlerde riskin ölçülmesi, riskin analizi gibi farklı kelime grupları ile ifade edildiği gözlenmiştir. Çalışmanın objektif olabilmesi için her ne kadar kodlanmış kelime gruplarına sadık kalınmaya çalışılsa da mümkün oldukça aynı anlam bilgisini içeren kelime grupları da çalışmaya dahil edilmeye çalışılmış ve frekansları sayılarak katsayıları ile çarpılmıştır.

Çalışma sırasında bazı işletmelerin 2017 yılına ait sürdürülebilirlik raporlarına ulaşamamış ve internet sitelerinde bulunan en yeni sürdürülebilirlik raporu üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Bazı işletmelerin ise sürdürülebilirlik raporlarına hiç ulaşamamış ve tamamen değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Tüm kısıtlarına rağmen metodolojiye sadık kalınarak içerik analizi uygulanmış ve analiz sonuçları detaylı olarak çalışmamızda paylaşılmıştır.

### **5.4.3. BULGULAR VE YORUM**

Araştırma sırasında hem yapısal risk değerlendirmesinin hem de kontrol riski değerlendirmesinin yapıldığı etkin risk kontrol değerlendirmesi yapıp yapılmadığını anlayabilmek için 5 adet soru belirlenmiştir;

-Banka ve işletmelerde yapısal risk değerlendirmesi yapılıyor mu?

-Banka ve işletmelerde kontrol riski değerlendirmesi yapılıyor mu?

-Risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarının sunulduğu bir Denetim Komitesi var mı?

-Risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarının değerlendirildiği bir Erken Risk Tespit Komitesi var mı?

-Risk kategorileri (finansal risk, operasyonel risk, uyum riski, ve benzerleri) ayrı ayrı takip ediliyor mu?

Bu 5 soru aynı sıralama kullanılarak yapısal kodlama tekniği ile 5 farklı kelime ya da kelime grubu ile kodlanmış ve bu 5 farklı koda hipotezimiz göz önünde bulundurularak önem durumlarına göre katsayılar tanımlanmıştır.

Kod 1-Risk değerlendirmesi, yapısal risk, doğal risk, risk ölçümü, risk analizi, risk envanteri, risk haritası kelime grupları incelenmiştir - 0,25 katsayı

Kod 2-Kontrol değerlendirmesi, artık risk, kalan risk, kontrol testi, kontrol denetimi kelime grupları incelenmiştir - 0,25 katsayı

Kod 3-Denetim Komitesi - 0,20 katsayı

Kod 4-Risk Komitesi, Erken Risk Tespit Komitesi kelime grupları incelenmiştir - 0,20 katsayı

Kod 5-Risk Kategorileri, operasyonel risk, finansal risk, strateji riskleri, vb risk kategorilerini içeren kelime grupları incelenmiştir - 0,10 katsayı

Eşik değer olarak 2 katsayısı belirlenmiştir. Bu katsayı faaliyet raporları katsayısının ortalaması alınarak bulunmuştur.

İşletmelerin kurumsal web sayfalarında yer alan faaliyet raporları ve BIST sürdürülebilirlik raporlarının Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi varsa İç Kontrol ve İç Denetim sayfaları incelenerek bu kelimelerin veya kelime gruplarının rapor içerisinde kullanım sıklıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Kullanım sıklıkları belirlenen katsayı ile çarpılarak her bir kod için bir skor elde edilmiş, tüm kodların skor sonuçları toplanarak banka veya işletmenin risk ve kontrol değerlendirmesi skoru elde edilmiştir. İçerik analizinin son aşamasında işletmenin toplam skoruna bakarak risk kontrol değerlendirmesi gerçekleştirme durumu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu değerlendirme sırasında da eşik değer olarak belirlenen katsayı skoru (2 puan) kullanılmıştır. Eşik değer olarak kullanılan katsayı skorunun (2 ve üzeri) üzerinde kalan banka ve işletmelerin katsayısının altında kalan (2'nin altı) banka ve işletmelere göre daha etkin risk kontrol değerlendirmesi yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Her iki gruptaki banka ve işletmelerde kendi aralarında değerlendirilmiş ve bankaların risk kontrol değerlendirmesi sürecini işletmelerden daha etkin bir şekilde gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin raporları incelenirken bir husus dikkati çekmiş, bazı işletmelerin son faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları web sayfalarında yer alırken bazılarının son yılın raporlarının bulunmadığı bir önceki yılın raporlarının bulunduğu gözlenmiştir. Bu nedenle değerlendirilen rapor yılı da bulgular analiz edilirken dikkate alınmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen banka ve işletmelerin isimlerine, değerlendirilen raporlara, içerik analizi frekans sıklıklarına, kodların skorlarına (frekans ve katsayı çarpımlarına), banka ve işletmelerin toplam skorlarına (kodların skorları toplamı) Tablo 11 ve Tablo 12’de yer verilmiştir.

#### **a. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Raporlarının Analiz Sonuçları**

Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil 50 firmanın (8 banka ve 42 işletme) Sürdürülebilirlik Raporlarının içerik analizi yapılmak istendiğinde toplam 50 firmadan 10 tanesinin Sürdürülebilirlik raporuna ulaşamamıştır. (1 banka ve 9 işletmenin sürdürülebilirlik raporlarına internet sitelerinden ulaşamamıştır.) İçerik analizi 40 firmanın Sürdürülebilirlik raporları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu 40 firmadan 7 tanesi banka 33 tanesi reel sektör işletmesidir.

Çalışmamıza örneklem seçilen bu 40 firmaya içerik analizi uygulandığında 13 tanesi 2 ve üzeri katsayı ile puanlanırken, 27 tanesi 2 altı katsayı ile puanlanmıştır. 2 ve üzeri puanlanan 13 firmanın 6 tanesi bankadır. Bankalardan sadece 1 tanesi 2 altı puanlanmıştır. (Şekerbank)

Bu analiz sonucuna göre örneklem grubuna seçilen banka ve işletmelerin %68’i 2 puan altında puanlandırılırken %32’si 2 ve üzeri puanla skorlandırılmıştır.

Banka ve işletmeler kendi içerisinde değerlendirildiğinde sürdürülebilirlik raporu incelenebilen 7 bankadan 6 tanesi 2 ve üzeri skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna seçilen bankaların %85 i 2 ve üzeri puanla skorlanmıştır.

İşletmeler incelendiğinde ise sürdürülebilirlik raporları incelenebilen 33 işletmeden sadece 7 tanesi 2 ve üzeri puan ile skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna giren firmalardan %21’si 2 puan ve üzeri ile skorlanmıştır.

Sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgilendirmeler göz önünde bulundurularak bankalarda risk kontrol değerlendirmesinin reel sektör işletmelerine nazaran daha iyi yapıldığını söylemek mümkündür.



**Tablo 11: İçerik Analizi-Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Raporları<sup>91</sup>**

No	İşletme Adı	Rapor Yılı	Frekans					Katsayı					Toplam
			Kod 1	Kod 2	Kod 3	Kod 4	Kod 5	Kod 1	Kod 2	Kod 3	Kod 4	Kod 5	
1	AK ENERJİ	2018	4	2	4	4	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3,2
2	AKBANK	2018	3	4	4	2	3	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3,25
3	AKSA	2017	1	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,25
4	AKSA ENERJİ	2017	0	0	1	3	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,8
5	ANADOLU CAM	2017	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
6	ANADOLU EFES	2017	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
7	ANEL ELEKTRİK	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
8	ARCELİK	2018	3	1	1	3	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,9
9	ASELSAN	2018	4	0	0	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,5
10	AYGAZ	2017	3	2	0	2	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,65
11	BRISA	2016	3	1	2	2	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2
12	CIMSA	2015	2	1	1	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,45

<sup>91</sup> Tabloda yer alan frekans verilerine banka ve işletmelerin kurumsal web sayfaları üzerinde Yatırımcı İlişkileri başlığı altında yer alan Sürdürülebilirlik Raporlarından ulaşılmıştır.

13	COCA COLA ICECEK	2017	4	1	1	3	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,15
14	DOGAN HOLDING	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
15	DOGUS OTOMOTIV	2017	3	1	1	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,7
16	EREGLI DEMIR CELIK	2017	2	4	2	2	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,3
17	FORD OTOSAN	2018	0	0	2	3	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1
18	GARANTI BANKASI	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
19	GLOBAL YAT. HOLDING	2017	4	2	2	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,4
20	IS BANKASI	2017	9	1	3	4	3	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	4,2
21	KOC HOLDING	2017	2	1	2	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,65
22	KORDSA TEKNİK TEKSTİL	2017	1	0	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,65
23	LOGO YAZILIM	2017	5	0	0	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,55
24	MIGROS TICARET	2017	1	1	3	3	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,8
25	NETAS TELEKOM	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
26	OTOKAR	2018	0	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,75
27	PEGASUS	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
28	PETKİM	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0

29	POLISAN HOLDING	2016	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
30	SABANCI HOLDING	2016	2	0	0	2	3	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,2
31	SEKERBANK	2017	4	1	0	0	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,35
32	SISE CAM	2017	1	0	2	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,65
33	SODA SANAYII	2015	1	0	2	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,65
34	T. HALK BANKASI	2017	7	7	2	0	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	4,1
35	T.S.K.B.	2015	6	1	4	0	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,65
36	TAT GIDA	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
37	TAV HAVALIMANLARI	2017	1	2	3	6	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,75
38	TEKFEN HOLDING	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
39	TOFAS OTO. FAB.	2017	5	6	3	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3,65
40	TUPRAS	2016	3	2	1	0	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,65
41	TURK HAVA YOLLARI	2017	2	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,15
42	TURK TELEKOM	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
43	TURK TRAKTOR	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
44	TURKCELL	2017	3	0	0	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,05

45	ULKER BISKUVI	2017	4	0	0	1	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,4
46	VAKIFLAR BANKASI	2017	6	5	5	0	3	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	4,05
47	VESTEL	2017	4	1	0	2	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,65
48	VESTEL BEYAZ ESYA	2017	4	1	0	2	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,65
49	YAPI VE KREDI BANK.	2017	6	1	4	0	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,65
50	ZORLU ENERJ	2017	4	1	0	2	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,65

## b. Faaliyet Raporlarının Analiz Sonuçları

Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil 50 firmanın (8 banka ve 42 işletme) Faaliyet Raporlarının içerik analizi yapılmak istendiğinde toplam 50 firmanın tamamının 2018 yılı Faaliyet raporlarına işletmelerin kendi kurumsal web siteleri üzerinden ulaşılabildiği görülmüştür. Bu 50 firmadan 8 tanesi banka, 42 tanesi reel sektör işletmesidir.

Çalışmamıza örneklem seçilen bu 50 firmaya içerik analizi uygulandığında 18 tanesi 2 ve üzeri katsayı ile puanlanırken, 32 tanesi 2 altı katsayı ile puanlanmıştır. 2 ve üzeri puanlanan 18 firmanın 8 tanesi bankadır. Bankaların tamamı 2 ve üstü katsayı ile puanlanmıştır.

Bu analiz sonucuna göre örneklem grubuna seçilen banka ve işletmelerin %64'ü 2 puan altında puanlandırılırken %36'sı 2 ve üzeri puanla skorlandırılmıştır.

Banka ve işletmeler kendi içerisinde değerlendirildiğinde faaliyet raporu incelenebilen 8 bankadan tamamı 2 ve üzeri skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna seçilen bankaların %100'ü 2 ve üzeri puanla skorlanmıştır.

İşletmeler incelendiğinde ise faaliyet raporları incelenen 42 işletmeden sadece 10 tanesi 2 ve üzeri puan ile skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna giren firmalardan %24'ü 2 puan ve üzeri ile skorlanmıştır. Geri kalan işletmelerin %76'si ise 2 puan ve altı ile skorlanmıştır.

Faaliyet raporlarında yer alan bilgilendirmeler göz önünde bulundurularak bankalarda risk kontrol değerlendirmesinin reel sektör işletmelerine nazaran daha iyi yapıldığını söylemek mümkündür.

**Tablo 12: İçerik Analizi- Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Faaliyet Raporları <sup>92</sup>**

No	İşletme Adı	Rapor Yılı	Frekans					Katsayı					Toplam
			Kod 1	Kod 2	Kod 3	Kod 4	Kod 5	Kod 1	Kod 2	Kod 3	Kod 4	Kod 5	
1	AK ENERJİ	2018	7	1	1	2	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,8
2	AKBANK	2018	7	5	6	3	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	4,8
3	AKSA	2018	5	1	1	2	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,3
4	AKSA ENERJİ	2018	1	1	3	3	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,8

<sup>92</sup> Tabloda yer alan frekans verilerine banka ve işletmelerin kurumsal web sayfaları üzerinde Yatırımcı ilişkileri başlığı altında yer alan Faaliyet Raporlarından ulaşılmıştır.

5	ANADOLU CAM	2018	1	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,9
6	ANADOLU EFES	2018	4	1	3	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,15
7	ANEL ELEKTRIK	2018	2	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,15
8	ARCELİK	2018	6	1	2	2	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,75
9	ASELSAN	2018	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
10	AYGAZ	2018	5	1	0	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,8
11	BRISA	2018	1	1	2	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,9
12	CIMSA	2018	1	2	1	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,45
13	COCA COLA ICECEK	2018	1	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1
14	DOGAN HOLDING	2018	2	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,25
15	DOGUS OTOMOTIV	2018	1	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,9
16	EREGLI DEMIR CELİK	2018	0	2	0	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,7
17	FORD OTOSAN	2018	2	1	1	2	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,35
18	GARANTI BANKASI	2018	8	2	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,9
19	GLOBAL YAT. HOLDING	2018	4	2	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,9
20	IS BANKASI	2018	3	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,5

21	KOC HOLDING	2018	1	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1
22	KORDSA TEKNIK TEKSTIL	2018	3	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,4
23	LOGO YAZILIM	2018	1	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1
24	MIGROS TICARET	2018	2	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,15
25	NETAS TELEKOM.	2018	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0
26	OTOKAR	2018	1	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1
27	PEGASUS	2018	4	0	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,4
28	PETKIM	2018	2	2	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,5
29	POLISAN HOLDING	2018	1	0	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,75
30	SABANCI HOLDING	2018	3	1	1	3	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,9
31	SEKERBANK	2018	7	2	0	1	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,65
32	SISE CAM	2018	1	0	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,65
33	SODA SANAYII	2018	1	0	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,65
34	T. HALK BANKASI	2018	3	3	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2
35	T.S.K.B.	2018	6	6	1	0	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3,3
36	TAT GIDA	2018	1	1	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1

37	TAV HAVALIMANLARI	2018	2	0	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1
38	TEKFEN HOLDING	2018	4	3	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,25
39	TOFAS OTO. FAB.	2018	2	2	3	3	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,2
40	TUPRAS	2018	0	0	0	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,2
41	TURK HAVA YOLLARI	2018	1	1	1	1	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	0,9
42	TURK TELEKOM	2018	5	0	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,75
43	TURK TRAKTOR	2018	3	1	1	2	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	1,7
44	TURKCELL	2018	5	4	4	4	2	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	4,05
45	ULKER BISKUVI	2018	1	1	4	4	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,1
46	VAKIFLAR BANKASI	2018	7	7	1	0	0	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3,7
47	VESTEL	2018	6	4	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3
48	VESTEL BEYAZ ESYA	2018	6	4	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3
49	YAPI VE KREDI BANK.	2018	6	2	3	0	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	2,7
50	ZORLU ENERJ	2018	6	4	1	1	1	0,25	0,25	0,20	0,20	0,10	3





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplayıcılık döneminde toplanılan bir yemişin zehirli olup olmaması insanoğlu için ne kadar önemli ise banka ve işletmeler için de teknolojinin geliştiği, iş yapış biçimlerinin değiştiği, rekabetin küresel bir ortama taşındığı günümüz dünyasında riskleri etkin bir şekilde yönetebilmek o derece önemlidir.

Günümüzde risk yönetimine verilen önemin her geçen gün arttığı görülmekte ve farkındalığın artması ile birlikte risk yönetimi tekniklerinin de geliştiği gözlenmektedir. Risk yönetimi sürecinin en önemli aşaması olan risk ve kontrol değerlendirmeleri her geçen gün daha fazla önem kazanmakta ve her gün daha fazla işletme bu teknikleri kullanmaya başlamaktadır.

Dünya geneline baktığımızda bugün bankacılık ve reel sektörden pek çok şirketin etkin bir şekilde risk kontrol değerlendirmesi yaptığı ve işletmelerinin risk profillerini çıkartarak iç kontrol yapılarını geliştirmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Risk kontrol değerlendirmelerinin risk yönetimi ve denetim açısından önemi hususunda özellikle Avrupa ve Amerika'da farkındalık düzeyinin yüksek olduğu ve işletmelerin risk yönetimi alanındaki ihtiyaçlarını gidermek için sürekli çalışmalar yapıldığı bilinmektedir.

Risk kontrol değerlendirmeleri; riskin doğru bir şekilde tanımlandığı, riski önlemeye yönelik kontrollerin belirlendiği ve etkinliklerinin değerlendirildiği, geliştirmeye açık ya da etkin olmayan kontrol alanlarının geliştirilmesine yönelik aksiyonların tespit edildiği, mükerrer ve fazla kontrollerin uygulamadan kaldırıldığı, kontrol zafiyetlerinin önlenmesini sağlayacak aksiyonların ve aksiyon sahiplerinin belirlendiği ve sonuçta riskin derecelendirildiği süreçlerdir.

Risk kontrol değerlendirmesi çalışmalarında öncelikle kontrol ortamı göz önünde bulundurulmaksızın yapısal riskler değerlendirilmekte ardından riski önlemeye yönelik kontroller göz önünde bulundurulduktan sonra geri kalan artık risk (kontrol riski) değerlendirilmektedir.

Denetim öncesi yapılan yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri denetimde dikkat edilmesi gereken risk alanlarının ortaya çıkarılması açısından son derece

önemlidir. Önceden tespit edilmiş olan riskli alanlara odaklanarak denetimin kalitesi ve etkinliği artırılmakta, denetimin zaman ve personel açısından verimliliği sağlanabilmekte, denetimin uzman personel tarafından yerine getirilmesi temin edilebilmekte ve düşük riskli alanlardan çok yüksek riskli alanlara odaklanması sonucu gereksiz alanlarda zaman harcanmaması önlenerek maliyetlerin azaltılması sağlanabilmektedir.

Çalışmamızın esas konusunu oluşturan risk kontrol değerlendirmelerinin denetime katkılarını kaynak kullanımına açısından katkıları ve sağlanan katma değer açısından katkıları olarak iki grupta incelemek mümkündür.

Risk kontrol değerlendirmelerinin denetime kaynak kullanımı açısından katkıları; maddi açıdan, personel açısından ve zaman açısından katkıları olarak sınıflandırılabilir. Risk kontrol değerlendirmeleri sayesinde daha yüksek riskli konuların denetimleri yapılarak daha az riskli alanlarda zaman harcanmamakta hem denetim maliyeti düşmekte hem zamandan hem de fazla personel kullanımından tasarruf edilmektedir. Zaman ve personel planlamasının daha etkin ve verimli yapılabilmesi hem bu denetimin maliyetlerini düşürmekte hem de bir sonraki denetim için kaynak yaratmaktadır.

Risk kontrol değerlendirmelerinin denetime katkılarının katma değer sağlama açısından baktığımızda ise denetimin kalitesine katma değer sağladığı gibi işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde de çok büyük katkıları bulunmaktadır. Risk kontrol değerlendirmelerinin sonuçları kullanılarak hazırlanan denetim planlamalarında denetim evreni, denetim metodolojisi ve kullanılacak kanıt miktarı daha kolay belirlenebildiği için daha etkin ve kaliteli bir denetim süreci gerçekleştirilmekte, denetim planları hazırlanırken denetlenecek alanın bilinmesi o alanda uzman, deneyimli ve nitelikli denetçinin denetime gönderilmesini sağlamakta bu da denetimin kalitesi üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik açısından baktığımızda ise mevcut ve potansiyel risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, bu riskleri önlemeye yönelik kontrollerin tanımlanması ve gerçekleştirilmesi işletmenin iç kontrol ve risk yönetimi ortamının güçlenmesine neden olmaktadır. Risk kontrol değerlendirmesi sonuçlarının kullanıldığı daha etkin ve verimli denetim süreçleri sayesinde işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için güvence sağlanabilmektedir.

Türkiye’de risk kontrol değerlendirmesi süreçlerine baktığımızda en iyi bankacılık sektöründe uygulandığı gözlenmektedir. Bu durumun çalışmamızda detaylıca bahsettiğimiz gibi yasal mevzuatların zorlamaları nedeni ile bu şekilde gerçekleştiği düşünülmektedir. Bankalarda yasal zorunlulukların da bir sonucu olarak risk kontrol değerlendirmesi ile ilgili farkındalık düzeyi yüksektir. Bankalar arasında da bu süreci en iyi uygulayanların yabancı bankalar olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeninin Grup bankalarının dünyadaki gelişmeleri bağlı oldukları gruplar nedeniyle daha yakından takip etmeleri ve risk kontrol değerlendirmesi ya da risk yönetimi süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirmeleri kendi uygulamalarına hızla adapte etmeleridir.

Türk bankalarından da büyük ölçekli birkaç bankanın risk kontrol değerlendirmesini layıkıyla yaptığı düşünülse de genelde çoğu bankanın risk envanteri çıkararak yapısal risk değerlendirmeleri yaptıkları ve kontrol riski değerlendirmelerini göz ardı ettikleri düşünülmektedir. Bunun yanı sıra çoğu bankanın anket yöntemi ile risk kontrol değerlendirmesi yaptığı çalıştay uygulamalarını tercih etmediği de bilinmektedir.

Reel sektörde ise sigorta şirketleri ve farklı alanlarda faaliyetleri bulunan holdingler risk kontrol sürecini diğer reel sektör işletmelerine göre daha etkin bir şekilde uygulamaktadır. Sigorta sektörü dışında kalan sektörlerde de yine yabancı kaynaklı pek çok şirket (tüketim, ilaç, turizm, vb. pek çok sektörde) hem yapısal riskin hem de kontrol riskinin değerlendirildiği kapsamlı risk kontrol değerlendirmesi çalışmaları yapmaktadır.

Ancak yerli işletmelere gelindiğinde daha çok risk envanteri çıkarımı üzerinde durulduğu, bir kısmının da envanter ile birlikte yapısal risk değerlendirmeleri yaptığı görülmektedir. Sadece holding yapısındaki büyük işletmelerin bu çalışma kapsamında bahsedilen risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarını gerçekleştirdikleri faaliyet raporları incelenerek anlaşılmaktadır.

Risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarını daha etkin kullandığı düşünülen bir başka grup ise BIST Sürdürülebilirlik endeksine tabi işletmeler olup bu işletmelerin Sürdürülebilirlik Raporlamaları ve Faaliyet Raporlarından risk kontrol değerlendirmesi yaptıkları anlaşılmaktadır. Ancak ne yazık ki risk kontrol

değerlendirmesi metodolojileri, çalıştay yöntemimi yoksa anket yöntemimi kullandığı ile ilgili detaylı bilgi çok az işletmenin raporlarında bulunmaktadır.

Risk Kontrol değerlendirmeleri alanında özellikle yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmeleri hakkında literatür taraması yapılırken bu konunun üzerinde yeterince durulmadığı fark edilmiş ve bu alanın risk yönetimi içerisinde kısaca değinilen bir konu olarak kaldığı görülmüştür. Banka ve işletmelerin risk yönetimi ve iç denetim süreçleri üzerinde olumlu katkıları bulunan risk kontrol değerlendirmesi yöntemi ile ilgili bir çalışma yapılarak bu sürecin işletmelere sağladığı katma değer vurgulanmak istenmiştir.

Bu çalışmada risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinde yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin denetim sürecine yaptığı katkılar bankacılık sektörü ve reel sektör karşılaştırması yapılarak yorumlanmıştır. Çalışmanın temel amacı yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin bankacılık sektöründe reel sektöre nazaran daha etkin bir şekilde kullanıldığını ve bu sayede daha etkin risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerine sahip olduğu yönündeki tezi savunmaktır.

Çalışmamız bankacılık sektörü ve reel sektör işletmelerinin risk kontrol değerlendirmesi yaklaşımlarının karşılaştırılması şeklinde konumlandırılmıştır. Risk kontrol değerlendirmelerinin pek çok farklı alandaki katkıları bu farklı sektörler göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Bizce yapısal risk ve kontrol riski değerlendirmelerinin denetime ve işletmelere getireceği katma değer yadsınmakta ve bu konuya gerekli önem verilmemektedir. Özellikle hisse senedi borsada işlem görmeyen reel sektör işletmelerinde risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinin hiç uygulanmadığı ve bu konuda farkındalığın da bulunmadığı düşünülmektedir. Bu çalışmamız ile risk kontrol değerlendirmesinin denetim üzerindeki katkılarına dikkati çekmek ve bu alandaki farkındalığı artırmak arzulanmaktadır.

Çalışmamız kapsamında risk yönetimi süreçlerinde yapısal risk ve kontrol riski değerlendirme uygulamalarını etkin bir şekilde kullanıp kullanmadıkları karşılaştırmalı olarak değerlendirilen bankacılık sektörü ve reel sektör işletmelerinin, şirket risk kontrol değerlendirmesi süreçleri hakkında bilgi paylaşmak istememesi nedeni ile çalışmada ne yazık ki uygulama örneklerine yer verilememiştir. Bu eksiklik,

firmaların kamuoyu ile paylaşmış oldukları Faaliyet Raporları ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Raporları üzerinden gerçekleştirilen içerik analizi çalışması ile kapatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın hipotezini kanıtlayabilmek amacı ile Kasım 2017-Ekim 2018 tarihleri arasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan banka ve reel sektör firmaları örneklem gurubu seçilerek bu banka ve işletmelerin Sürdürülebilirlik Raporları ve Faaliyet Raporları içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiş risk yönetimi metodu olarak risk kontrol değerlendirmesi kullanıp kullanmadıkları, etkin bir risk yönetimi yapısına sahip olup olmadıkları hakkında yorumda bulunulmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin kurumsal web sayfalarında yer alan faaliyet raporları ve BIST sürdürülebilirlik raporlarının Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi varsa İç Kontrol ve İç Denetim sayfaları incelenerek belirlenmiş kelimelerin veya kelime gruplarının (kodların) rapor içerisinde kullanım sıklıkları (frekansları) tespit edilmeye çalışılmıştır. Kullanım sıklıkları önem durumuna göre tarafımızca belirlenen katsayı ile çarpılarak her bir kod için bir skor elde edilmiş, tüm kodların skor sonuçları toplanarak banka veya işletmenin risk ve kontrol değerlendirmesi skoru elde edilmiştir. İçerik analizinin son aşamasında işletmenin toplam skoruna bakarak risk kontrol değerlendirmesi gerçekleştirme durumu yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bu değerlendirme sırasında toplam eşik değer olarak 2 puan belirlenmiştir. Bu eşik değer faaliyet raporları toplam katsayısının ortalaması alınarak bulunmuştur. Toplam katsayı skoru eşik değer olarak belirlenen skor ya da bu skorun üzerinde kalan (2 ve üzeri) banka ve işletmelerin eşik değerinin altında kalan (2'nin altı) banka ve işletmelere göre daha etkin risk kontrol değerlendirmesi yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka deyişle içerik analizi sonucunda bankaların risk kontrol değerlendirmesi uygulamaları hakkında kamuoyu ile paylaştıkları bilgilerin frekanslarının, BIST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan reel sektör işletmelerinin frekanslarından daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Her iki gruptaki banka ve işletmeler de kendi aralarında değerlendirilmiş ve bankaların risk kontrol değerlendirmesi sürecini işletmelerden daha etkin bir şekilde gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil 50 firmanın (8 banka ve 42 işletme) Sürdürülebilirlik Raporlarının içerik analizi yapılmak istendiğinde toplam 50 firmadan 10 tanesinin Sürdürülebilirlik raporuna ulaşamamıştır. (1 banka ve 9 işletmenin sürdürülebilirlik raporlarına internet sitelerinden ulaşamamıştır.) İçerik analizi 40 firmanın Sürdürülebilirlik raporları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu 40 firmadan 7 tanesi banka 33 tanesi reel sektör işletmesidir.

Çalışmamıza örneklem seçilen bu 40 firmaya içerik analizi uygulandığında 13 tanesi 2 ve üzeri katsayı ile puanlanırken, 27 tanesi 2 altı katsayı ile puanlanmıştır. 2 ve üzeri puanlanan 13 firmanın 6 tanesi bankadır. Bankalardan sadece 1 tanesi 2 altı puanlanmıştır. (Şekerbank)

Sürdürülebilirlik Raporları içerik analizi sonuçlarına göre; banka ve işletmeler kendi içerisinde değerlendirildiğinde sürdürülebilirlik raporu incelenebilen 7 bankadan 6 tanesi belirlenen eşik değer olan 2 ve üzeri skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna seçilen bankaların %85'i 2 ve üzeri puanla skorlanmıştır.

İşletmeler incelendiğinde ise sürdürülebilirlik raporları incelenebilen 33 işletmeden sadece 7 tanesi 2 ve üzeri puan ile skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna giren firmalardan %21'i 2 puan ve üzeri ile skorlanmıştır.

Sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgilendirmeler göz önünde bulundurularak bankalarda risk kontrol değerlendirmesinin reel sektör işletmelerine nazaran daha iyi yapıldığını söylemek mümkündür.

Faaliyet raporlarının içerik analizi yapıldığında ise Kasım 2017-Ekim 2018 BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil 50 firmanın (8 banka ve 42 işletme) tamamının 2018 yılı Faaliyet raporlarına işletmelerin kendi kurumsal web siteleri üzerinden ulaşılabilmiştir. Bu 50 firmadan 8 tanesi banka 42 tanesi reel sektör işletmesidir.

Çalışmamıza örneklem seçilen bu 50 firmaya içerik analizi uygulandığında 18 tanesi 2 ve üzeri katsayı ile puanlanırken, 32 tanesi 2 altı katsayı ile puanlanmıştır. 2 ve üzeri puanlanan 18 firmanın 8 tanesi bankadır. Bankaların tamamı 2 ve üstü katsayı ile puanlanmıştır.

Bu analiz sonucuna göre örneklem grubuna seçilen banka ve işletmelerin %64'ü 2 puan altında puanlandırılırken %36'sı 2 ve üzeri puanla skorlandırılmıştır.

Banka ve işletmeler kendi içerisinde değerlendirildiğinde sürdürülebilirlik raporu incelenebilen 8 bankadan tamamı 2 ve üzeri skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna seçilen bankaların %100'ü 2 ve üzeri puanla skorlanmıştır.

İşletmeler incelendiğinde ise faaliyet raporları incelenen 42 işletmeden sadece 10 tanesi 2 ve üzeri puan ile skorlanmıştır yani bu analize göre örneklem grubuna giren firmalardan %24'ü 2 puan ve üzeri ile skorlanmıştır. Geri kalan işletmelerin %76'sı ise 2 puan ve altı ile skorlanmıştır.

Faaliyet raporlarında yer alan bilgilendirmeler göz önünde bulundurularak bankalarda risk kontrol değerlendirmesinin reel sektör işletmelerine nazaran daha iyi yapıldığını söylemek mümkündür.

Bankaların risk kontrol değerlendirmesi sürecini gerçekleştirmelerinin temel nedenlerinin; bunun İç Sistemler Yönetmeliği gereği yapılması zorunlu bir süreç olması ayrıca Basel II uzlaşısı kapsamında özellikle operasyonel risk sermaye yeterliliği hesaplamalarının yapılabilmesi için operasyonel risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliği bulunması olduğu bilinmektedir.

Hisse senedi borsada işlem gören ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksine tabi işletmelerde ise Sermaye Piyasası Kanunu gereğince etkin risk yönetimi yapma zorunluluğundan ötürü risk kontrol değerlendirilmesi yapılmakta ve tespit edilen yüksek risklerin raporlanacağı Erken Risk Tespit Komitesi bulunmaktadır.

Yine BIST Sürdürülebilirlik endeksine tabi işletmelerde sürdürülebilirlik riskleri ile ilgili risk kontrol değerlendirmesi yapılmakta ve Erken Risk Tespit Komitesine raporlanmaktadır. Yalnız buradaki risk kontrol değerlendirmesinin tüm şirkete yayılmış ve şirketin tüm risklerinin ve kontrollerinin değerlendirildiği bir süreç olup olmadığı bilinmemektedir. Zira BIST Sürdürülebilirlik Endeksi sadece sürdürülebilirlik risklerinin ve kontrollerinin değerlendirilmesini zorunlu tutmaktadır. Bu sürecin kurumun tamamına yayılarak bir kurum kültürü haline gelip gelmediği bilinmemektedir. Bu nedenle içerik analizi çalışmamızı gerçekleştirirken sadece sürdürülebilirlik raporu ile yetinilmemiş. İşletmelerin risk yönetimi ve iç kontrol ile



ilgili daha fazla bilgi verdikleri faaliyet raporları da çalışma kapsamına dahil edilmiştir.

Sürdürülebilirlik raporları incelenen bazı firmaların sadece risk değerlendirmesi yaptığı kontrol değerlendirmelerinin göz ardı edildiği görülmektedir. Yine de bu firmaların risk kontrol değerlendirmesi süreçleri ile ilgili farkındalık ve bilgi düzeylerinin hisse senedi borsada işlem görmeyen diğer reel sektör firmalarından daha iyi olduğu düşünülmektedir.

Her ne kadar bankalar kadar etkin bir risk kontrol değerlendirmesi sürecine sahip olmasalar da Hisse senedi borsada işlem gören veya BIST Sürdürülebilirlik Endeksine tabi işletmeler dışında diğer reel sektör işletmelerinde risk kontrol değerlendirmesi sürecinin uygulandığı düşünülmemektedir. Özellikle patron tarafından yönetilen ve profesyonel bir yönetimin olmadığı aile şirketlerinde risk kontrol değerlendirmesi sürecinin uygulanmadığı düşünülmektedir. Bu tür patron şirketlerinde risk kontrol değerlendirmesi süreçleri personelin zamanını çalan ve maliyet yaratan gereksiz süreçler olarak algılanmakta ve süreçlerin denenmesine fırsat verilmemektedir.

Bu işletmelerin risk kontrol değerlendirmesi sürecini yasal bir zorunluluk olmadığı için kullanmadıkları düşünülmektedir. Zira bu işletmelerde yeni Türk Ticaret Kanunu tarafından zorunlu görülen Erken Risk Tespit Komitesi'nin kurulmuş olduğu görülmektedir.

Reel sektörde bir işletmenin risk yönetimi tekniklerini takip edebileceğimiz bir raporlama zorunlulukları bulunmaması nedeni ile şu an sadece Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatı ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi gereklilikleri nedeni ile risk kontrol değerlendirmesi yapan şirketlere araştırmamızda değinebiliyoruz. Oysa Türkiye'de hali hazırda risk yönetimi yapabilecek hacim ve büyüklükte pek çok şirket bulunmaktadır.

Çalışmamız kapsamında detaylı olarak belirttiğimiz gibi bankacılık sektöründe risk kontrol değerlendirmesi süreçlerine oldukça fazla önem verilirken reel sektörde sadece hisse senedi borsada işlem gören halka açık işletmeler ve özellikle de BIST Sürdürülebilirlik Endeksine tabi işletmeler arasında risk kontrol değerlendirmesi yapılmakta olduğu görülmektedir.

Bizce bunun en önemli nedeni bankacılık mevzuatı ile reel sektörün tabii olduğu mevzuatların farklı olmasıdır. Bankacılık Kanunu ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu düzenlemelerine tabii olan bankalar ile Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine tabii işletmelerin risk kontrol değerlendirme sürecini etkin bir şekilde kullandığı görülürken Türk Ticaret Kanunu ve KGK'ye (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu) tabii reel sektör işletmelerinin yasal zorunluluklar olmadıkça risk kontrol değerlendirme uygulamasını kullanmadığı görülmektedir.

Ayrıca bankacılık sektöründe tüm bankaların tabii olduğu tek bir kanun, kurum ve düzenleme varken reel sektör işletmelerine bakıldığında her bir reel sektör işletmesinin sahip oldukları özelliklere göre farklı kurum ve kanunlara tabii oldukları görülmekte bu durumun da reel sektörde kalite ve standartların sağlanmasının önüne geçtiği düşünülmektedir.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve İş Sağlığı Güvenliği Mevzuatları kapsamında ise işletmelerin tam olarak vakıf olmasalar da risk kontrol değerlendirme süreçlerini uyguladıkları görülmektedir. Ancak bu uygulamaların sadece kanuna uyum sağlamak için yapılmakta olduğu işletmenin risk profilinin çıkarılarak etkin bir risk yönetimi sağlanmaya çalışılmasının çok ötesinde olduğu düşünülmektedir.

Türkiye'de reel sektörde yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğu aile işletmeleridir. Aile İşletmeleri Derneği verilerine göre 2017 yılında Türkiye'de aile işletmelerinin toplam işletmelere oranı %95'tir. TÜİK ve İstanbul Ticaret Odası verilerine göre Türkiye'de aile şirketlerinin ortalama ömrü 25 yıl iken bu aile şirketlerinin sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise sadece yüzde 3'te kalıyor.

Buradan da anlayabileceğimiz gibi reel sektörde pek çok işletme henüz kurumsallaşmasını tamamlayamamış patron şirketleridir. Aile işletmelerinin başarılı olabilmeleri ve daha uzun ömürlü olarak ekonomiye katma değer sağlayabilmeleri için giderek yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında söz sahibi olmaları, yeniden yapılanmaları kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmasını tamamlamış ya da bu alanda çokça çaba sarf etmiş şirketlerin varlıklarını daha uzun sürdürebildikleri ve gerek istihdam gerekse vergi ve diğer ekonomik alanlarda ülkemize daha fazla değer sağladıkları düşünülmektedir.

Etkin risk yönetimi tekniklerinden biri olan risk kontrol değerlendirmesi uygulamalarının reel sektör işletmelerinde daha az uygulanıyor olmasının altında yatan nedenlerden biri de kurumsallaşmasını tamamlayamamış aile şirketlerinde bu tür uygulamalara maliyet ve zaman kaybettiren verimsiz uygulamalar olarak bakılıyor olması, katma değerinin göz ardı edilmesidir. Oysa risk kontrol değerlendirmesi sayesinde işletme içerisinde etkin bir risk yönetimi ve denetim ortamı sağlanarak işletmenin gelecek kuşaklara aktarılması ve kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanması mümkündür.

Bizim bu çalışma sonrasındaki görüşümüz ilk olarak özel sektör işletmelerinin sahiplerinin ve Risk Yönetimi ve/veya İç denetim yöneticilerinin risk kontrol değerlendirmesi süreci hakkında bilgilendirilmelerinin sağlanması ve farkındalıklarının artırılmasıdır. Risk kontrol değerlendirmelerinin denetime kaynak kullanımını ve katma değer sağlama açısından katkılarının farkına varıldıktan sonra daha çok işletmenin risk kontrol değerlendirmesi süreçlerini kullanmaya başlayacakları düşünülmektedir.

Tüm bu araştırma sonucunda nihai görüşümüz; çalışmanın başında sahip olduğumuz risk kontrol değerlendirmesi süreçlerinin en iyi bankalarda yapıldığına dair görüşlerimiz devam ediyor olsa da Sermaye Piyasası mevzuatına tabi halka açık şirketlerin özellikle BIST Sürdürülebilirlik Endeksine tabi reel sektör işletmelerinin de risk kontrol değerlendirmesi süreçlerini bankalar kadar etkin bir şekilde uygulayabileceği yönündedir. Zira içerik analizimiz sonucunda halihazırda bazı işletmelerin bu süreci bankalar kadar aktif bir şekilde gerçekleştirdiği görülmektedir.

Reel sektör işletmelerinin gelişebilmesi ve etkin risk yönetimi faaliyetleri kullanır hale gelebilmeleri için öncelikle risk yönetimi ve risk kontrol değerlendirmeleri ile ilgili farkındalık düzeylerinin artırılması gerekmektedir.

Biz bu konuda bireylerin farkındalıklarının artırılmasının son derece önemli olduğunu düşünüyoruz. Risk kontrol değerlendirmesi tekniklerinin şirketlerin hem karlılığına hem de sürdürülebilirliğine yapacakları katkılar hakkında daha fazla bilgi ve farkındalığa kavuşacak, işletme sahibi ve yöneticilerin bu teknikleri uygulayarak yapısal ve kontrol riski değerlendirmelerini yapabilecek ve bu yolla da gerek iç denetime gerekse bağımsız denetime fayda sağlayabileceklerdir.

İşletmeler tarafından bir maliyet olarak görülen iç kontrol değerlendirmesi süreçleri aslında denetim süreçlerine yaptığı katkılar açısından hem maliyetleri düşürücü hem de etkinliği artırıcı katkılar da bulunmaktadır.

Tüm reel sektör işletmelerinin birdenbire risk kontrol değerlendirmesi süreçlerini kullanmaya başlayacakları gibi bir beklentimiz olmasa da bu alanda yaratılabilecek ufak bir farkındalığın bile işletmeler ve ekonomik yaşantımız açısından son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşabilmek hedefi ile çalışan işletmeler açısından risk kontrol değerlendirmelerinin sağlayacağı katma değer farkına varan işletmelerin hedeflerine daha az sancılı ve daha kısa bir yoldan ulaşacakları düşünülmektedir.

Risk Yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için en önemli uygulamalardan biri olan Risk Kontrol Değerlendirmesi sürecinin denetime ve işletmeye katkılarının her geçen gün daha fazla arttığını düşündüğümüz günümüz akademik ve iş dünyasında bu çalışmanın faydalanan kişilere ihtiyaç duyduğu bilgi birikimini sunmasını dileriz.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Adiloğlu Burcu, 2011, İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Arslan Cemil, 2015, İç Denetim-Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, İstanbul, 2. Baskı
- Ateş Alper K., 2017, Sürdürülebilirlik, National Geographic Kids Mavi Gezen Serisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Berksoy Burcu, 2018, Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporlama Metodolojisinin Sektörel Bazda Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bolgün K. Evren & Akçay Barış M., 2009, Risk Yönetimi, Türk Finans Piyasalarında Entegre Risk Çözüm ve Yönetim Uygulamaları, Skala Yayıncılık, İstanbul, 3. Baskı
- Bozkurt Nejat, 2010, Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 5. Baskı
- Collins Metro, English Learner's Dictionary, 1989, Metro Kitap ve Yayın Pazarlama A.Ş.
- Dabbağoğlu Kadir, 2011, Muhasebe Teorisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Erkan Mehmet, 2012, Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- Eyüboğlu Filiz, 2010, Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Güredin Ersin, 2014, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Gürkan Çetin Güney, Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Sivil Toplum Kuruluşları ile İş birliği, Pekdemir Mendeş Işıl, 2017, İşletme Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınları, İstanbul

- Hazır, Çağrı Aksoy, 2018, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Hubbard Larry, Control Self Assessment: A Practical Guide, 2000, The Institute of Internal Auditors
- Internal Control-Integrated Framework, 1994, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- İzdem Ekmel, Kuşakları Uzlaştıran Ansiklopedik Türkçe Sözlük, 1984, Serhat Kitap Yayın ve Dağıtım
- Kurnaz Niyazi & Çetinoğlu Tansel, 2010, İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Özgül Burcu & Mengi Tarhan Banu, 2016, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi İç Denetim, Beta Yayınları, İstanbul
- Pehlivanlı Davut, 2010, Modern İç Denetim, Beta Yayınları, İstanbul
- Pekdemir Işıl Mendeş, 2017, İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınları, İstanbul
- Uluslararası İç Denetim Standartları, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ), 2010, TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü) Yayınları, Print Center
- Usul Hayrettin & Mizrahi Rozi, 2016, Risk Odaklı Denetim, Detay Yayıncılık, Ankara
- Yılancı Münevver, 2015, İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi, Detay Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı

### **Tezler ve Makaleler**

- Arslan Işılda, 2008, Kurumsal Risk Yönetimi, Uzmanlık Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı  
[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.sgb.gov.tr%2FMaliyeUzmYr dArasRaporlari%2FMaliye%2520Uzmanl%25C4%25B1%25C4%259F%25 C4%25B1%2520Ara%25C5%259Ft%25C4%25B1rma%2520Raporlar%25 C4%25B1%2520Risk%2520Y%25C3%25B6netimi%2520I%25 C5%259F%25C4%25B1lda%2520ARSLAN.pdf&ei=AjxrVZHICy7swGE\\_I](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.sgb.gov.tr%2FMaliyeUzmYr dArasRaporlari%2FMaliye%2520Uzmanl%25C4%25B1%25C4%259F%25 C4%25B1%2520Ara%25C5%259Ft%25C4%25B1rma%2520Raporlar%25 C4%25B1%2520Risk%2520Y%25C3%25B6netimi%2520I%25 C5%259F%25C4%25B1lda%2520ARSLAN.pdf&ei=AjxrVZHICy7swGE_I)

OgCg&usg=AFQjCNE8Ag8I5kOmEPnKuYPXn2aKagGT-  
w&sig2=dPdOHZBUP2z\_1QffkHqJdA&bvm=bv.94455598,d.bGg

•Burca Nazif, Yenilenen COSO, Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, 2017, <https://nazifburca.com/2017/09/20/yenilenen-coso-kurumsal-risk-yonetimi-cercevesi/>

•Cömert Nuran & Uzay Şaban & Uyar Süleyman, Denetimde Risk Değerlendirme Yöntemlerinin Kullanılması, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi

•Emhan Abdürrahim, 2009, Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:3,

[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CEYQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fdergi.atauni.edu.tr%2Fatauniiibd%2Farticle%2FviewFile%2F1025002889%2F1025002785&ei=KTprVZqgL8OvsAHT3oCQBg&usg=AFQjCNGU9GXPk-fB94xgOqpo\\_EpfESfWsQ&sig2=ODSW2lg69MQDzxsuRE\\_uqA](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CEYQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fdergi.atauni.edu.tr%2Fatauniiibd%2Farticle%2FviewFile%2F1025002889%2F1025002785&ei=KTprVZqgL8OvsAHT3oCQBg&usg=AFQjCNGU9GXPk-fB94xgOqpo_EpfESfWsQ&sig2=ODSW2lg69MQDzxsuRE_uqA)

•Eş Abdülhamit, 2008, Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

•Gönülaçar Şener, 2007, İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler, Mali Hukuk Dergisi, Sayı:130

[http://www.google.com/url?q=http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/ic\\_denetimde\\_hedefler\\_ve\\_beklentiler.pdf&sa=U&ei=jpFrVa7CI4rbU-6gPAH&ved=0CAkQFjAB&usg=AFQjCNFxDLkWFhGIJ1wqHmMJMwFDakRfog](http://www.google.com/url?q=http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/ic_denetimde_hedefler_ve_beklentiler.pdf&sa=U&ei=jpFrVa7CI4rbU-6gPAH&ved=0CAkQFjAB&usg=AFQjCNFxDLkWFhGIJ1wqHmMJMwFDakRfog)

•Gürkan Nazmi Zarifi, 2009, Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim Uygulaması ve İç Denetim Algısı, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

•Hüner Deniz Barlas, 2014, Bağımsız Denetimde İç Kontrol ve İç Denetimin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fearsiv.okan.edu.tr%2Fxmlui>

<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>

• Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary, 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>

• İbiş Cemal & Şavlı Tuba, Uluslararası Denetim Standartları, Ders Notları, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı

• Kızılböğü Rüveyda, Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:3

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunisobil/article/view/1020009163>

• Özbilgin İzzet Gökhan, Risk ve Risk Çeşitleri, <http://www.bilisimdergisi.org/s145>  
<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.bilisimdergisi.org%2Fpdfindir%2Fs145%2Fpdf%2F86-93.pdf&ei=KMilVaqNDMaVsgHtkYP4Bg&usg=AFQjCNHnVbzF-HdcFnQsyMukLeIycm2OUg&sig2=MZXjhGcP-VB8JEjzWNVNw>

• Risk Control Self Assessment, Institute of Operational Risk, Sound Practice Guidance Paper, 2010

• Saka Tamer & Uğural Alper, 2015, Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Sunumu

[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tusiad.org.tr%2F\\_\\_rsc%2Fshared%2Ffile%2F17MartTUSIADSunum.pdf&ei=TTxrVftZCMmmsAGN-](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tusiad.org.tr%2F__rsc%2Fshared%2Ffile%2F17MartTUSIADSunum.pdf&ei=TTxrVftZCMmmsAGN-)



YCQDg&usg=AFQjCNFvHvw8ETnqsas4Jnl\_X8e2DaEVLg&sig2=oHTFb  
Mtg\_8NKifjG-Fq9ZQ&bvm=bv.94455598,d.bGg

• Sayım Ferhat & Er Selami, Risk Kavramı ve Bankacılıkta Risk, 2009,  
Çatı Dergisi-TMSF Bilimsel Yayın Organı, Sayı:22,

[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmsf.org.tr%2Fdocuments%2Ffreklamlar%2Fdergi-tmsf-22.pdf&ei=fzhrVcH6M8iPsgHF7YHQCA&usg=AFQjCNGbmNdaMSWOWbaMHBrap98sP1KCPO&sig2=3NGvj-PyKTV6LX24p\\_-2A](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmsf.org.tr%2Fdocuments%2Ffreklamlar%2Fdergi-tmsf-22.pdf&ei=fzhrVcH6M8iPsgHF7YHQCA&usg=AFQjCNGbmNdaMSWOWbaMHBrap98sP1KCPO&sig2=3NGvj-PyKTV6LX24p_-2A)

[22.pdf&ei=fzhrVcH6M8iPsgHF7YHQCA&usg=AFQjCNGbmNdaMSWOWbaMHBrap98sP1KCPO&sig2=3NGvj-PyKTV6LX24p\\_-2A](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmsf.org.tr%2Fdocuments%2Ffreklamlar%2Fdergi-tmsf-22.pdf&ei=fzhrVcH6M8iPsgHF7YHQCA&usg=AFQjCNGbmNdaMSWOWbaMHBrap98sP1KCPO&sig2=3NGvj-PyKTV6LX24p_-2A)

• Soyer Semih, 2005, Uluslararası Denetim Standartları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/2186/2861.pdf?show>

• Soylu Hüseyin, 2010, İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulanması ve Mevcut Uygulamaların Verimlilik ve Başarısı: Türkiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi

<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fsbe.kmu.edu.tr%2Fuserfiles%2Ffile%2Ftezler%2Fisletme%2Fh%25C3%25BCseyinsoylu.pdf&ei=oU1rVcSaFMKusQHI1IC4Aw&usg=AFQjCNESapArKQ1m2bhWHi8ci0TYfiZ5l&sig2=-0DdaINrdArzTqmTpDw8fA>

• Teke Fikret, 2011, Sigorta Şirketlerinde İç Denetim ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul <http://denetimakademisi.com/sigorta-sirketlerinde-ic-denetim-ve-bir-uygulama.html>

• Tıraş Hayrettin, Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı. [iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107656](http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107656)

• Tunç İlknur, 2014, Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fyalova.edu.tr%2Ffiles%2FUserFiles%2F60%2Faratirma\\_raporu.pdf&ei=UjtrVZr\\_GIjJsQHQiIGCQ&u](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fyalova.edu.tr%2Ffiles%2FUserFiles%2F60%2Faratirma_raporu.pdf&ei=UjtrVZr_GIjJsQHQiIGCQ&u)

sg=AFQjCNGz0m2C76X4TKLO03rSKmBSILDP8w&sig2=HEkaAGCk5xv  
y66EWU3MZlw&bvm=bv.94455598,d.bGg

• Turşucu İrem, 2008, Bankacılıkta Risk Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi,  
Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/1397/>

### **İnternet Kaynakları**

• Ak Enerji, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu,  
[http://www.akenerji.com.tr/Dosya/Dokuman/AKENERJI\\_2017\\_uyumraporu.pdf](http://www.akenerji.com.tr/Dosya/Dokuman/AKENERJI_2017_uyumraporu.pdf)

• Akbank 2018 Faaliyet Raporu,  
[https://www.akbank.com/Documents/2018\\_Akbank\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/Documents/2018_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf)

• Akbank Sürdürülebilirlik Raporu,  
[https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2018\\_Akbank\\_Surdurulebilirlik\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2018_Akbank_Surdurulebilirlik_Raporu.pdf)

• Aygaz 2018 Faaliyet Raporu,  
[https://www.aygaz.com.tr/uploads/yatirimci-iliskileri/faaliyet-rapor/df013993\\_16b5\\_4cce\\_aa3e\\_ce62b910295f\\_\\_aygaz-2018-faaliyet-raporu.pdf](https://www.aygaz.com.tr/uploads/yatirimci-iliskileri/faaliyet-rapor/df013993_16b5_4cce_aa3e_ce62b910295f__aygaz-2018-faaliyet-raporu.pdf)

• Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik,  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120628-17.htm> Bankacılık Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf>

• Dinçer Fehmi, 2010, Kelimelerin Tarihi: "Risk" Kelimesinin Etimolojisi, <http://blog.milliyet.com.tr/kelimelerin-tarihi---risk--kelimesinin-etimolojisi/Blog/?BlogNo=225803>

• Garanti Bankası 2018 Faaliyet Raporu,  
[https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2018/GB18\\_TR.pdf](https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2018/GB18_TR.pdf)

• Institute of Operational Risk - Sound Practice Guidance, 2009,  
Institute of Operational Risk,  
<https://ior-institute.org/public/100310RiskControlSelfAssessment.pdf>

• İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,  
Madde 4 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060712-6.htm>

• İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı Sunumu, Risk Nedir?  
Risk Yönetimi ve Değerlemesi ile ilgili temel kavramlar nelerdir?  
[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.strateji.gov.tr%2Fortak\\_icerik%2Fstrateji%2FRisk%2520ve%2520Y%25C3%25B6netimi%25201%2520SON.ppt&ei=TM1IVfykG4SPsgHap4JA&usg=AFQjCNFL5r1BiTGLDLMXif9oD5IMpVhNkw&sig2=c1IgKKzRxC0plZNL7Edxg](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.strateji.gov.tr%2Fortak_icerik%2Fstrateji%2FRisk%2520ve%2520Y%25C3%25B6netimi%25201%2520SON.ppt&ei=TM1IVfykG4SPsgHap4JA&usg=AFQjCNFL5r1BiTGLDLMXif9oD5IMpVhNkw&sig2=c1IgKKzRxC0plZNL7Edxg)

• İş Bankası 2017 Faaliyet Raporu,  
<https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/ozel-durum-aciklamalari/Documents/2017FaaliyetRaporu.pdf>

• İş Bankası 2017 Sürdürülebilirlik Raporu,  
<https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2017.pdf>

• Kamu Gözetimi Kurumu, Türkiye Bağımsız Denetim Standartları,  
[http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/Bilgi\\_Notu\\_15\\_12\\_2017.pdf](http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/Bilgi_Notu_15_12_2017.pdf)

• Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Eğitimi: Kavramsal ve Teorik Çerçeve <http://docplayer.biz.tr/3290150-Kurumsal-risk-yonetimi-kry-egitimi-kurumsal-risk-yonetimi-kavramsal-ve-teorik-cerceve.html>

• Logo Yazılım, 2018 Faaliyet Raporları,

• [file:///C:/Users/Seda/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/faaliyet\\_raporu\\_2018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Seda/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/faaliyet_raporu_2018%20(1).pdf)

• Migros 2018 Faaliyet Raporu,

<https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migrosfr18.pdf>

• Migros 2017 Sürdürülebilirlik Raporu,

<https://www.migroskurumsal.com/SurdurulebilirlikRaporu2017.aspx>

• Mut Gökçer Bilal, Risk Yönetimi, <http://gbmut.com/risk-yonetimi/>

• Sürdürülebilirlik Nedir?,

<https://www.bilgiustam.com/surdurulebilirlik-nedir/>

- Türkiye'deki İşletmelerin %95'i Aile Şirketi,  
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291>
- Uluslararası Denetim Standartları, <http://www.iaasb.org/clarity-center/clarified-standards>
- Ülker Bisküvi, 2018 Faaliyet Raporları  
<http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/finansal-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari.aspx>
- Ülker Bisküvi, 2017 Sürdürülebilirlik Raporu,  
[http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/\\_assets/pdf/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporu-2017-tr.pdf](http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporu-2017-tr.pdf)
- Risk Nedir?, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk>
- Risk Nedir?, <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/risk>
- Risk Nedir?, <http://www.taksimdanismanlik.com/risk-nedir-s.html>
- Risk Nedir?, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk\\_y%C3%B6netimi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk_y%C3%B6netimi)
- Risk Nedir?, <http://www.bagimsizdenetimsinavi.com/denetim-riski-unsurlari-ve-onemli-yanlislik-riski-konusu.html>
- Vestel, 2018 Faaliyet Raporu,  
[http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/\\_assets/pdf/faliyet/2018/faaliyet-raporu-2018.pdf](http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/faliyet/2018/faaliyet-raporu-2018.pdf)

## ÖZGEÇMİŞ

Seda Karaman, 11 Eylül 1977 Gaziantep doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Mersin’de tamamlanmıştır. İçel Anadolu Lisesi’nden 1995 yılında mezun olmuş ve aynı yıl Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi’ne başlamıştır. 1999 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi’nden Mezun olmuş ve yine aynı yıl Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Gazetecilik Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans yapmıştır. 2003 yılında İnternet Haberciliği ve Geleneksel Haberciliğin karşılaştırıldığı tezini hazırlamıştır.

2002 yılında HSBC Bank’ta kariyer hayatına başlayan Karaman, 2015 yılına kadar bankanın çeşitli birimlerinde görev almıştır. Görev aldığı departmanlardan bazıları; Dolandırıcılık Kontrol, İç Kontrol, Risk Yönetimi, Operasyonel Risk Yönetimidir.

2015 Yılında Jolly Tur Seyahat Acentesinde İç Denetim ve Uyum ekibinin kurulması ve yönetiminden sorumlu olarak göreve başlayan Seda Karaman, pek çok denetimde bilfiil görev almıştır.

2018 yılında Tatilbudur Seyahat Acentesinde İç Denetim ve Uyum ekibinin kurulmasını ve birçok denetim gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

Halen FTI grubun bir parçası olan Meeting Point Otel Yönetimi şirketinde uluslararası denetim ekibinin yönetiminden sorumludur.

Seda Karaman evli ve bir çocuk annesidir.