

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA RİSK ODAKLI İÇ
DENETİM ANALİZİ; MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET
ÜNİVERSİTELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melek Damla MANDALAS

**Muhasebe ve Denetimi Anabilim Dalı
Muhasebe ve Denetimi Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Esin Nesrin CAN

Mayıs, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA RİSK ODAKLI İÇ
DENETİM ANALİZİ; MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET
ÜNİVERSİTELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Melek Damla MANDALAS
(Y1612.070040)**

**Muhasebe ve Denetimi Anabilim Dalı
Muhasebe ve Denetimi Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Esin Nesrin CAN

Mayıs, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.070040 numaralı öğrencisi **Melek Damla MANDALAS**'ın **“KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA RİSK ODAKLI İÇ DENETİM ANALİZİ; MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.02.2019 tarih ve 2019/3 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 04.04.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Esin Nesrin CAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Günay Deniz DURSUN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Sinan ASLAN	Marmara Üniversitesi	
Yedek Üye	Prof. Dr.	Gülümser ÜNKAYA	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Prof. Dr.	Murat OCAK	Trakya Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi; Marmara Bölgesindeki Devlet Üniversitelerine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../201..)

Melek Damla MANDALAS

ÖNSÖZ

Kurumların ve şirketlerin iş dünyasındaki rekabette devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve kendi bünyelerini riskten korumak, mevcut riskleri minimize etmek ve daha fazla risk oluşmasına fırsat vermemek amacıyla belirledikleri hedefler doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarını veya benimsemelerini ve etkinliğini sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada risk odaklı iç denetim, kurumsal risk yönetimi, ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi ve kurumsal risk yönetimi çerçevesinde iç denetim süreci konularının teorik kısımları ele alınmış, COSO Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde yapılandırılmış olan risk yönetimi sisteminin kurum ve şirketlerin bünyesine ve kurumun geleceğe yönelik değerinin artırılmasındaki etkileri, devlet üniversitelerindeki iç denetim faaliyetlerinde risk odaklılığın benimsendiği kurumsal risk yönetiminin işleyiş ve etkinliğine yönelik üniversitelerde görev alan iç denetçilerle yapılan anket aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmam boyunca bilgi ve tecrübesi ile desteğini eksik etmeyerek daima yardımcı olan danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Esin Nesrin CAN' a ve çalışma boyunca yardımlarını bizden eksik etmeyen Dr. Cem ÇETİN' e teşekkürü borç bilirim.

Mayıs, 2019

Melek Damla MANDALAS

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
2. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM	5
2.1 Risk Odaklı İç Denetim Kavramı.....	5
2.2 Risklerin Sınıflandırılması	7
2.2.1 Finansal riskler	8
2.2.2 Faaliyet riskleri	8
2.2.3 Stratejik riskler.....	9
2.2.4 Dış çevre riskleri	9
2.3 Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı, Amaçları ve Yararları	11
2.3.1 Risk odaklı iç denetimin kapsamı ve önemi	11
2.3.2 Risk odaklı iç denetimin amaçları.....	12
2.3.3 Risk odaklı iç denetimin yararları.....	12
2.4 Geleneksel İç Denetim İle Risk Odaklı İç Denetimin Karşılaştırılması	13
2.5 Risk Odaklı İç Denetim Süreci.....	15
2.5.1 Hedeflerin belirlenmesi.....	15
2.5.2 Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	15
2.5.3 Denetim plan ve programlarının oluşturulması	16
2.5.4 Denetimin gerçekleştirilmesi	19
2.5.5 Sonuçların raporlanması	21
2.6 Risk Odaklı İç denetim İle İlgili Düzenlemeler	22
2.6.1 Uluslararası iç denetim standartlarında risk odaklı denetim yeri.....	22
2.6.2 Basel II 'de risk odaklı denetimin yeri.....	24
2.6.3 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nda risk odaklı denetimin yeri.....	25
2.6.4 Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda risk odaklı iç denetimin yeri.....	27
2.6.5 Sermaye Piyasası Kanunu'nda risk odaklı denetimin yeri.....	29
2.6.6 Kamu iç denetim rehberinde risk odaklı iç denetimin yeri	30
3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMLERİ.....	31
3.1 Kurumsal Risk Yönetimi.....	31
3.1.1 Kurumsal risk yönetimi kavramı.....	31
3.1.2 Kurumsal risk yönetiminin tarihsel gelişimi.....	32
3.2 Kurumsal Risk Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler	34
3.2.1 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu.....	34
3.2.2 Sarbanes- Oxley yasası	36

3.2.3	COSO kurumsal risk yönetimi bütünleşik çerçeve	37
3.2.4	İktisadi kalkınma iş birliği örgütü (OECD) kurumsal yönetim ilkeleri	39
3.3	Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları, Amaçları ve Faydaları	40
3.3.1	Kurumsal risk yönetiminin unsurları.....	40
3.3.2	Kurumsal risk yönetiminin amaçları	41
3.3.3	Kurumsal risk yönetiminin faydaları.....	42
3.3.4	Kurumsal risk yönetiminin sınırlılıkları.....	44
3.4	COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri.....	45
3.4.1	İçsel ortam	45
3.4.2	Hedeflerin belirlenmesi	47
3.4.3	Olayların tanımlanması	48
3.4.4	Risklerin değerlendirilmesi	48
3.4.5	Riske karşılık verme.....	49
3.4.6	Kontrol faaliyetleri	50
3.4.7	Bilgi ve iletişim	52
3.4.8	İzleme	52
3.5	Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Risk Odaklı Denetim Süreci	54
3.5.1	Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin planlanması	54
3.5.2	Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin yürütülmesi	56
3.5.3	Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin raporlanması	60
3.6	Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi	62
4.	DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE İÇ DENETİM, İÇ DENETİME İLİŞKİN DÜZENLEMELER VE RİSK YÖNETİMİ.....	65
4.1	Devlet Üniversitelerinde İç Denetim.....	65
4.2	Devlet Üniversitelerinde İç Denetime İlişkin Yapılan Düzenlemeler.....	66
4.2.1	5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununa göre iç denetim	66
4.2.2	5018 sayılı kanundan sonra iç denetimle ilgili yapılan düzenlemeler	67
4.2.3	Kamu iç denetim standartları	68
4.3	Devlet Üniversitelerinde İç Denetim Türleri.....	69
4.3.1	Mevzuata uygunluk denetimi	70
4.3.2	Performans denetimi	70
4.3.3	Mali tablolar denetimi	70
4.3.4	Bilgi teknolojisi denetimi.....	71
4.3.5	Sistem denetimi	71
4.4	Devlet Üniversitelerinde İç Denetim Yapısı	71
4.4.1	Maliye bakanlığı.....	71
4.4.2	İç denetim koordinasyon kurulu.....	72
4.4.3	Üst yönetici	73
4.4.4	Harcama yetkilisi.....	74
4.4.5	Mali hizmetler birim yöneticisi	74
4.4.6	İç denetim birimi	74
4.4.7	İç denetçiler	75
4.5	Devlet Üniversitelerinde İç Denetim Süreci.....	76
4.5.1	Planlama	76
4.5.2	Yürütme.....	77
4.5.3	Raporlama	78
4.5.4	İzleme ve değerlendirme	79

4.6 Üniversitelerde İç denetimde Risk Yönetimi	80
5. MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE GÖREV ALAN İÇ DENETÇİLERİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDAKİ RİSK ODAKLI İÇ DENETİM FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	83
5.1 Araştırmanın Amacı	83
5.2 Araştırmanın Önemi	84
5.3 Araştırmanın Yöntemi	85
5.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	85
5.5 Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	86
5.5.1 Kişisel bilgiler ve görüşler hakkındaki bulguların analizleri	86
5.5.2 İç Denetim hakkındaki bulguların analizi	88
5.5.3 Kurumsal risk yönetimi hakkındaki bulguların analizi	92
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	107
KAYNAKLAR	113
EKLER.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	129

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi)
İİA	: İç Denetim Enstitüsü
ERM	: Enterprise Risk Management
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
TİDE	: Türkiye İç Denetçiler Enstitüsü
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
SOX	: Sarbanes-Oxley Act (Sarbanes Oxley Yasası)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SGB	: Strateji Geliştirme Birimi
İDKK	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
MAHUD	: Merkez Mali Hizmetler Uzmanları Derneği
OCC	: THE Office of The Comptroller of The Currency

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Risklerin gruplandırılması.....	10
Çizelge 2.2 : Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Karşılaştırılması .	14
Çizelge 2.3 : Risk Matrisi	27
Çizelge 3.1 : Risk Yönetiminin Gelişimi.....	34
Çizelge 3.2 : COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenlerinin Karşılaştırılması	38
Çizelge 3.3 : Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü	64
Çizelge 5.4 : Katılımcıların Deneyim Süreleri	87
Çizelge 5.5 : Toplam Mesleki Süreleri	88
Çizelge 5.6 : Katılımcıların Risk Algısı	88
Çizelge 5.7 : Katılımcıların Kurumsal Risk Yönetimi Algısı.....	88
Çizelge 5.8 : İç Denetim Planının Hazırlanmasına Etkide Bulunanlar	89
Çizelge 5.9 : İç Denetim Planı Hazırlanırken Dikkate Alınan Riskler.....	90
Çizelge 5.10: İç Denetim Faaliyetlerinin Odak Noktası.....	91
Çizelge 5.11: Kurumun Denetim Yaklaşımı Algısı.....	92
Çizelge 5.12: Kurumun Kurumsal Risk Yönetimi Etkinliği	92
Çizelge 5.13: Kurumun Kurumsal Risk Yöneticisi Tespit	92
Çizelge 5.14: Kurumun Karşı Karşıya Olduğu Riskler	93
Çizelge 5.15: Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Riskler.....	95
Çizelge 5.16: Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Etkili Olan Alanlar	96
Çizelge 5.17: Risk Tanımlama ve Değerlendirme Faaliyetlerinde Yetkili.....	97
Çizelge 5.18: Kurumsal Risk Yönetimi Gereksiniminin Nedenleri	97
Çizelge 5.19: Kurumsal Risk Yönetiminin Etkin Olması Gereken Alanlar	98
Çizelge 5.20: Kurum Faaliyetlerinin Etkililiği	99
Çizelge 5.21: KRY ile Kurum Stratejilerinin İlişkisi	100
Çizelge 5.22: Etkili bir KRY' nin Uygulanmasına Engel Olan Faktörler.....	101
Çizelge 5.23: Etkili ve Başarılı bir KRY' de Faktörlerin Önem Derecesi	102
Çizelge 5.24: KRY Sisteminin Başarısını Arttıran Faktörlerin Önem Derecesi	103
Çizelge 5.25: KRY Sisteminin Geliştirilmesi için Üstlenilmesi Gerekenler.....	104

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	33
Şekil 3.2: Kurumsal risk yönetim sisteminin bileşenleri	53
Şekil 3.3: Risk bazlı iç denetim planının oluşturulması	55
Şekil 3.4: Kurumsal Risk Yönetim Odaklı İç Denetimin Yürütülmesi Aşamaları....	60

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA RİSK ODAKLI İÇ DENETİM ANALİZİ; MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde kurumsallaşmanın getirmiş olduğu kurumların kendi aralarındaki faaliyet ilişkisinin rekabet içinde geleceğe yönelik ilerlemesi ve kurumlar arası veya kurum içinde çalışanlar arasındaki çıkar çatışmaları, iş hayatının her alanında risk unsurunu da beraberinde getirmiştir. Risk kavramının iş hayatı alanında sık karşımıza çıkmasındaki neden, bir fırsat olarak değerlendirilebileceği gibi aynı zamanda birçok tehdit unsurlarını barındırıyor olmasıdır. Bu nedenle kurumlarda veya işletmelerde kurumsal risk yönetimi ve risk odaklı bir iç denetim anlayışının benimsenmesi büyük önem arz etmektedir.

Kurum faaliyetlerinden kaynaklı, işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşılmasına engel oluşturabilecek, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini etkileyecek olan risklerin tespit edilerek, yönetimi, iç denetim birimi ya da iç denetçiler tarafından sağlanmakta ve denetim faaliyetleri risk odaklı iç denetim yaklaşımı benimsenerek sağlanmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY); işletmeyi etkileyebilecek düzeydeki olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk karşılama profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak için oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin entegreli şekilde belirlenmesinde kullanılan, kurumun bütününde süregelen ve devam eden sistematik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi ile ilgili dünyada Sarbanes- Oxley Kanunu, OECD Kurumsal İlkeler, ISO 31000 Risk Standartlarında; ülkemizde ise SPK Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Yönetimi ve İç Kontrol Kanunu, 6012 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu ve 2014 ve 2017 COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçeveleri kapsamında düzenlemeler getirilmiştir. COSO Bütünleşik Çerçeve de kurumun bünyesinde nasıl uygulanması ve neler olabileceği konusunda rehber olurken; diğer kanun ve düzenlemelerde de risk yönetimi ve risk odaklı denetim anlayışının önemine değinilmiştir.

Bu çalışmada iç denetim faaliyetlerinde dünyada benimsenerek uygulanan ve kullanılan COSO Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management- ERM) Bütünleşik Çerçeve temel alınmıştır. Bu doğrultuda ülkemizde Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin kamu kurumlarındaki benimsenme ve risk odaklı iç denetim faaliyetlerinde uygulama etkililiğini tespit etmek amacıyla, Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde görev alan iç denetçilerle “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi” adlı anket çalışmasına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk, Risk odaklı iç denetim, Kurumsal risk yönetimi, COSO ERM

RISK-BASED INTERNAL AUDIT ANALYSIS WITHIN THE SCOPE OF CORPORATE RISK MANAGEMENT; A RESEARCH FOR STATE UNIVERSITIES IN MARMARA REGION

ABSTRACT

Today, the progress of the relationship between the institutions of the institutional organizations brought by the organization towards the future in competition and the conflicts of interest among the employees within the institutions has brought the factor in every aspect of business life with it. The reason why the concept of risk is frequently encountered in the field of business life is that it can be considered as an opportunity but also it contains many threats. For this reason, it has a great importance to adopt an institutional risk management and a risk-focused internal audit approach in institutions or enterprises.

The internal audit unit or internal auditors realize identification and management of the risks that may affect the efficiency of the activities, which may hinder the achievement of the targets set by the enterprise with a risk-based internal audit mentality.

Enterprise risk management (ERM) is a systematic process that is ongoing and ongoing throughout the organization, which is used by the company's board of directors, senior management and all other employees to determine the strategies in an integrated manner, and it is designed to identify events that may affect the entity, to manage the risks in accordance with the enterprise risk profile of the enterprise and to provide a reasonable level of assurance regarding the achievement of the entity's objectives. The regulations have been set by Sarbanes-Oxley Law, OECD Corporate Principles and ISO 31000 Risk Standards around the World and by CMB of Turkey Law, Law No. 5018 on Public Administration and Internal Control, New Turkish Commercial Code No. 6012 and 2014-2017 COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework in our country. The COSO Integrated Framework has also guided on how to implement and what will happen within the organization, while other laws and regulations also emphasize the importance of risk management and risk-focused audit.

In this study, COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework, which is adopted and used in the world in internal audit activities, is taken as the basis. In this context, a survey named Internal Audit Analysis within the Scope of Enterprise Risk Management was conducted with the internal auditors working in the state universities in the Marmara Region in order to determine the rate of adoption of the Corporate Risk Management System in public institutions and the effectiveness of implementation in risk-oriented internal audit activities.

Keywords: *Risk, Risk-based internal audit, Enterprise risk management, COSO ERM*

1. GİRİŞ

Kurumsallaşmanın oluşmasıyla, kurumların kendi aralarındaki faaliyet ilişkisinin rekabet içinde geleceğe yönelik ilerlemesi ve kurumlar arası veya kurum içinde çalışanlar arasında çıkar çatışmaları da beraberinde gelmektedir. Bu durum ise iş hayatının her alanında risk unsurunu oluşturmaktadır.

Risk, işletmenin sürdürülebilirliği için geleceğe yönelik göze alınan atılımlar ve faaliyetlerin işleyişinden kaynaklı meydana gelen tehdit veya durumlar şeklinde iki türlü karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinden kaynaklı, işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşılmasında engel olabilecek, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini etkileyecek olan risklerin tespit edilerek, yönetilmesi gerekmektedir. Bunu ise kurum bünyesindeki iç denetim birimi ya da iç denetçiler sağlayabilmektedir.

İç denetçiler, denetim faaliyetlerini risk odaklı iç denetim yaklaşımını benimseyerek gerçekleştirmektedir. Denetimin risk odaklı yapılması, denetim faaliyetlerinin geçmişe dönük hataları aramaya yönelik değil; gelecekte kurumun daha iyi şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Risk odaklı iç denetim süreci; risklerin belirlenmesiyle başlayarak, denetim kaynaklarının ve kullanılacak araçların riske yönelik olarak tahsis edilmesi aşamalarına dayanmaktadır.

Günümüzde pek çok kurumlarda yaşanan muhasebe hata ve hilelerinin etkisinin ağır olması nedeniyle üst yöneticiler, kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin etkinliğine daha çok önem verme gereği duymakta ve bu konuyla fazlasıyla ilgilenmektedir. Kurumsal risk yönetimi ve iç denetim; kurumların karşılaşılabileceği önemli riskleri belirlenip kontrol edilmesi ve etkin şekilde yönetilmesi, yönetim kurullarının en önemli görevlerinden birisi konumunda yer almaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY); kurumu etkileyebilecek düzeydeki riskleri tanımlamak, riskleri kurumun kurumsal risk karşılama profiline uygun olarak

yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak için oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin entegreli şekilde belirlenmesinde kullanılan, kurumun bütününde süregelen ve devam eden döngüsel bir süreçtir. KRY aslında kurum riskleri için daha ayrıntılı risk yönetiminin en son geldiği aşama olmaktadır. Kurumsal risk yönetimi sadece tehlikelerden korunma değil, değer yaratma odaklı olup sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Planlı, tutarlı ve koordineli yaklaşımıyla Kurumsal Risk Yönetimi, kuruma büyük ölçüde fayda sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde iç denetimin uygulanışı ilk olarak özel sektörlere dayanmaktadır. İş dünyasındaki çoğu kurumların yaşadığı ekonomik çöküşlerin sebebi risk yönetimi ve iç denetimin etkisinin işlevsiz olmasıdır. Bu doğrultuda özel sektörler gibi kamu kuruluşları tarafından da kurumsal risk yönetimini benimsenmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi sürecinde, iç denetimin şartlı olarak üstleneceği bazı roller de bulunmaktadır. Bunlar; risklerin tanımlanıp ölçülerek değerlendirilmesine yardım etmek, riskler konusunda yönetimi eğitmek, KRY faaliyetlerini koordine etmek, risklerin raporlamasını birleştirmek, KRY çerçevesini yürütme ve geliştirmek, Kurumsal Risk Yönetiminin oluşturulmasına öncülük etmek, yönetimin onayına sunulacak risk yönetimi stratejisini geliştirmek şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerinde iç denetçinin denetimin bağımsızlık ve tarafsızlığına zarar verebilecek görevleri yapmaması gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetimin üstlenme zorunda olmadığı görevler ise; risk iştahını oluşturmak, risk yönetimi süreçlerini kuruma empoze etmek, riskler konusunda yönetim güvencesi sağlama, risk karşısında alınacak önlem konusunda karar verme, yönetim adına risk tutumlarını uygulama, risk yönetimi için hesap verme şeklinde belirtilmektedir.

Kurumsal risk yönetimi alanında, bütün dünyada, yaygın olarak kullanılan COSO-Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması (COSO-Enterprise Risk Management- Aligning Risk with

Strategy and Performance) ve ISO 31000-Risk Yönetimi Rehberi (ISO 31000-Risk Management – Guidelines) olmak üzere iki çerçeve bulunmaktadır.

COSO Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması Çerçevesinin 2017 yılında revize olunmasıyla birbiri ile ilişkili beş bileşen ve bunlara ait yirmi prensip getirilerek açıklanmaktadır.

Ülkemizin kamu yönetim yapısında ise, kurumsal risk odaklı iç denetim yaklaşımı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu kamu kaynakların yönetiminin kontrolü için büyük önem taşımaktadır. Kamuda gerçekleşen bu değişiklik denetim sisteminin de değişmesini gerekli kılmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde benimsenişi ve işleyişini ele alacak olan bu çalışma giriş ve sonuç bölümü dahil altı bölümden oluşmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, risk, iç denetim ve risk odaklı iç denetim tanımlanarak; risk odaklı iç denetimin önemi, yararları, risk odaklı iç denetimin süreci açıklanacak ve Türk Mevzuatındaki yeri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, KRY kavramı tanımlanarak; hedefleri, nedenleri, faydaları ve bileşenleri ile birlikte KRY hakkındaki yasal düzenlemeler açıklanacaktır. Ayrıca Kurumsal Risk Yönetiminin risk odaklı iç denetimle ilişkisi açıklanarak; KRY çerçevesinde iç denetim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve raporlanması süreçlerine değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, devlet üniversitelerinde iç denetim süreci ve faaliyet kapsamı, iç denetimde aktif rollere sahip birimler açıklanarak, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'ndaki iç denetimle ilgili maddelere ve kamu kurumlarına ilişkin standartlarına ve düzenlemelere değinilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde KRY çerçevesinin risk odaklı iç denetiminin yapılan denetim çalışmaları üzerindeki etkililiğin tespit edilmesi üzerine devlet üniversitelerinde görev alan iç denetçilerle yapılacak olan anket çalışmasına ve ortaya çıkacak sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında ise araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesine ve veriler doğrultusunda ulaşılan bulgulara yer verilerek, bulgulara yönelik öneriler sunulmuştur.

2. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

2.1 Risk Odaklı İç Denetim Kavramı

Genel anlamıyla risk, hataların oluşmasına, hedeflerin engellenmesine, gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara, tehlike ve tehditlere sebep olan her türlü olumsuz etki yaratan olay veya durumlardır. Risk, temel bir kavram olarak hayatın her alanında farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Görener, 2010: 30).

Risk, iş hayatında işletmenin sürdürülebilirliği için geleceğe yönelik göze alınan atılımlar ve faaliyetlerin işleyişinden kaynaklı meydana gelen tehdit veya durumlar şeklinde iki türlü karşımıza çıkmaktadır İşletmenin faaliyetlerinden kaynaklı, işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşılmasında engel olabilecek, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini etkileyecek olan risklerin tespit edilip, mevcut riskler kabul edilebilir seviyeye düşürülerek, yönetilmesi gerekmektedir. Bu risk yönetimi kurum bünyesindeki iç denetim birimi ya da iç denetçiler tarafından sağlanabilmektedir (Sarpkaya, 2012: 23).

İç denetim, kurumun iç kontrol yapısını, risk yönetimini ve kurumsal yönetimini denetleyen bir faaliyettir (Aktaş, 2012: 35). İç denetim, kurum veya işletme içinde gerçekleştirilen bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmalık hizmetidir (TİDE, 2012). İç denetimin amacı, işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uygunluk içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim, kurumdaki kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeyi ve kontrollerini değerlendirir. Bu açıdan çok önemli bir yönetim kontrol aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Maliye Hesap Uzmanları Derneği, 2013: 485).

İç denetim tanımında yer alan “güvence” ve “danışma” terimleri iç denetimin genişleyen faaliyetlerini anlatmaktadır. “Güvence sağlama işlevi”, denetim faaliyetlerinin en temel görevi olarak nitelendirilmektedir. Çünkü güvence hizmetleri iç denetçinin kurum görevlerini, faaliyetlerini, süreç ve sistemlerini

inceleyerek, kurum hakkında bağımsız bir görüş oluşturabilmek için elde ettiği kanıtların nesnel bir şekilde değerlendirilmesidir (Aktaş, 2012: 36). İç denetim, şirketlerde şeffaflığın sağlanması, güvene dayalı yönetimin olumsuz sonuçlarından şirketin korunması ve risk yönetimi konularında önemli bir rol üstlenmektedir (TUSİAD, 2010: 29).

İç denetim diğer bir ifade ile işletme faaliyetlerinin etkinliğini artırmak, iç kontrollerin etkililiğini ve verimliliğini sağlamak ve olası meydana çıkan durumlarda iyileştirme önerilerinin sunulmasına ilişkin hizmetleri kapsamaktadır. İç denetim, mali nitelikteki ve mali olmayan nitelikteki tüm faaliyetlerin incelenerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür (Uzun ve Yurtsever, 2009: 494). İç denetim, sınırlı denetim şeklinde belirli aralıklarla tek seferlik yapılabileceği gibi, risk odaklı olması halinde, denetim planına uygun yürütülen sürekli denetim şeklinde de gerçekleştirilmektedir.

Risk odaklı iç denetim ilk kez 1995 yılında ABD’de OCC (The Office of The Comptroller of The Currency- Para Birimi Kontrol Ofisi) tarafından benimsenmiş olup, gerisinde yatan başlıca iki gelişme şu şekildedir (Özsoy, 2004: 2):

- Finansal teori ve uygulamaları ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler kurum faaliyetlerinin tür ve kapsamını genişletmiştir.
- Türev ürünler ile diğer karmaşık finansal ürünlerin yaygınlaşması ve türev ürünlerde görülen çeşitlilik, ticari faaliyetlerdeki çoğalma ve varlığa dayalı menkul kıymetler ile birlikte ikincil piyasalarda görülen gelişmeler finansal düzeni önemli ölçüde değişikliğe uğratmıştır.

Risk odaklı iç denetim, denetim kaynaklarının sınırlı olduğu, denetlenecek çeşitli birim faaliyetlerinin farklı risk türleri ile karşı karşıya olduğu ve denetlenecek faaliyetlerin farklı düzeyde önem derecelerine sahip olduğu tahminlerine dayanan bir denetimdir (Görener, 2010: 32). Kavramsal olarak risk odaklı denetim “kurum için gerçekten sorun olan durum ve unsurların denetlenmesidir” şeklinde en dar anlamda ifade edilebilir.

Risk yönetimi temelli iç denetim faaliyetleri geçmişte yapılmış hata ve hileleri arayıp tespit etme odaklı gerçekleştirmek yerine, gelecekte kurumun daha iyi yönetilmesi amacıyla risk odaklı yapılmaktadır (ISM MMO, 2015: 39).

Risk odaklı iç denetim süreci işletmenin risk profilinin oluşturulması için risklerin tespit edilerek tanımlanmasıyla başlayıp, tanımlanmış riskler sınıflandırılarak, kabul edilebilir seviyeye düşürülmesine yönelik değerlendirilir, değerlendirilen risk düzeylerine ilişkin denetim plan ve programları hazırlanarak denetim faaliyetlerine geçilir. Son olarak ise ulaşılan mevcut sonuçlar değerlendirilerek raporlanmaktadır (Akkaya, 2011:81).

Risk odaklı iç denetim analizi, makro risk analizi ve mikro risk analizi olarak iki ayrı türde yapılabilmektedir. Makro risk analizi, yıllık denetim planının risk odaklı yapılmasıdır. Bu analizde ilk olarak denetim öncelikleri belirlenerek, riskli olan kaynakların denetim faaliyetlerinin başlatılması hedeflenmektedir. Mikro risk analizi ise, bireysel denetimlerde yapılan risk odaklı analizdir. Bu analiz türünde denetlenen faaliyetlerin içerdiği riskler tanımlanıp, mevcut iç kontrol değerlendirilerek tanımlanmış risklerin giderilmesine yönelik kontrol prosedürleri geliştirilmektedir (Özer, 2008: 68).

2.2 Risklerin Sınıflandırılması

Kurumda karşılaşılabilecek riskler çok çeşitli sınıflandırılabilir. Kurumun yapısal ve sektörel özellikleri de risklerin sınıflandırılmasında önemli ölçüde etkiye sahiptir. İşletmelerin karşılaştığı riskler: sistematik risk, sistematik olmayan risk ve sistemik risk olarak üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Sistematik riskler, tüm işletmeleri aynı anda ve farklı boyutlarda etkileyen riskler olarak adlandırılırken; sistematik olmayan riskler ise işletmeye ait riskler olarak adlandırılmaktadır. Sistemik riskler ise finans sektöründe oluşabilecek bir olumsuz durumun tüm finansal sistemi etkilemesiyle kurumun zor durumda kalmasıdır (Usul ve Mizrahi, 2016: 20). Piyasa, kur, faiz oranı, enflasyon riski vb. riskler sistematik risklere; faaliyet riskleri, marka riski, itibar riski vb. riskler ise sistematik olmayan risklere örnek verilebilir (Gacar, 2016: 5).

Bir diğer sınıflandırma yönetiminde ise riskler, ana tema olan kurumsal risk yönetimi çerçevesinde ele alınmakta olup stratejik, finansal, faaliyet ve dış çevre riskleri olarak dört grup halinde sınıflandırılmaktadır. Bu riskler aynı zamanda reel sektör işletmelerinin maruz kalabileceği riskler olarak da sınıflandırılabilir (Kara ve Sakarya, 2012a :73).

2.2.1 Finansal riskler

Finansal riskler, kurumun finansal faaliyet ve tercihlerini zor duruma sokabilecek risklerdir. Finansal riskler; piyasa riski, kredi riski, faiz oranı riski, kur riski ve likidite riski olarak karşımıza çıkmaktadır (Usul ve Mizrahi, 2016: 12).

Piyasa riski: Piyasada meydana gelen durgunluk ve tüketim tercihlerinden kaynaklı dalgalanmalar gibi faktörlerin, kurumun gelir ve giderlerinde yaratacağı olumsuz etkilerdir (Görener, 2010: 22). Ayrıca bu risk piyasadaki dalgalanmalar nedeniyle diğer finansal riskleri de tetikleyen bir durumdur (Usul ve Mizrahi, 2016: 12).

Kredi riski: herhangi bir işlemde, sözleşmenin bağımlı taraflarından birinin diğer tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirmeme olasılığıdır (Kır, 2010: 53).

Faiz oranı riski: faiz oranlarında oluşan dalgalanmalar sebebiyle tarafların karşı karşıya kaldığı bir risktir. Bu risk, yapılacak herhangi bir yatırımın getirilerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemekte veya mevcut borçların üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Sarpkaya, 2012: 29).

Kur riski: yabancı paraların değerlerinde meydana gelen dalgalanmalar sebebiyle ortaya çıkabilecek kar veya zararlardır (Akkaya, 2011: 60).

Likidite riski: Sahip olunan varlıkların ihtiyaç olan durumlarda istenilen tutar ve zamanda nakde dönüştürülmemesi riskidir. Genel olarak varlıkların istenilen tutarda elden çıkarılamaması veya nakit transferi sağlanamaması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Aktaş, 2012: 64).

2.2.2 Faaliyet riskleri

İşletmelerin faaliyetlerinde zaman zaman karşılaşılabilecek risklerdir. Artan işletme skandalları sebebiyle günümüzde daha büyük öneme sahip olmakta ve temel iş faaliyetlerine daha dikkat edilmektedir (Gacar, 2016: 6).

Faaliyet riskleri; iç kontrol sisteminin olmaması veya etkin şekilde çalışmaması durumlarında gerçekleşen işlem süreçleri ve yönetsel sistemlerdeki düzensizliklerden kaynaklanabilecek zarar ve kayıpların gerçekleşme olasılığıdır. (Sarpkaya, 2012: 29). Faaliyet riskleri; personel, teknoloji, süreç,

saygınlık (itibar) ve mevzuata uygunluk riski gibi farklı şekilde sınıflandırılabilir (Celayir, 2011: 80).

Saygınlık (İtibar) riski: kurumun faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da yasalara uyulmaması sonucu meydana gelen olaylar sebebiyle kuruma duyulan güvenin azalması ve kurum itibarının zedelenmesiyle doğacak kayıplardır (Kır, 2010: 54).

Mevzuata uygunluk riski: faaliyet ve uygulamaların mevcut yasa, yönetmelik ve genel kabul görmüş standartlar dışına çıkılarak gerçekleştirilmesiyle maruz kalınan kayıp ve zararlardır. Uygunluk ilkelerinin dışına çıkılması mali kayıplara, imkân ve fırsatların kaçırılmasına ve itibarın sarsılmasına yol açabilmektedir (Kara ve Sakarya, 2012a: 74-75).

Faaliyet risklerinin de kendi içinde bulundurduğu diğer riskleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gacar, 2016: 7);

- Süreçlerin hedeflere ulaşmada yeterli olmama riski,
- Süreçlerin doğru veya uygun olmama riskleri,
- Karar vermede kullanılan bilgilerin yetersiz olması riski,
- Teknolojinin hedeflere ulaşmada kullanılması ile ilgili riskler,
- Proje planlaması ve kaynak kullanımı ile ilgili riskler
- Kazanç sağlayabilecek yeni fırsatların değerlendirilememesi riski.

2.2.3 Stratejik riskler

Bir kurumun kısa, orta ve uzun vadeli belirlediği amaçlarına ulaşmasında engel olabilecek hatalı kararlar alma veya alınan kararların doğru şekilde uygulanamaması gibi durumlardan kaynaklı olan risklerdir. Stratejik risklere kurumun kendi bünyesi ve iş çevresinden kaynaklı olması sebebiyle yapısal riskler de denilmektedir. İş portföyü, iş modeli, yatırım değerlendirilme, bütçe ve planlama, organizasyon riski, düzenleyici ve politik riskler stratejik risklere örnek verilebilir (TUSİAD, 2006: 32).

2.2.4 Dış çevre riskleri

Kurumdan bağımsız dış etkenlerden kaynaklanan, faaliyet ve tercihlerine bağlı olarak kurumu olumsuz etkileyen risklerdir (Bozkurt, 2010: 21).

Dışarıdan sağlanan hizmetlerde aksaklıklar yaşanması; yangın, sel gibi doğal afetlerin gerçekleşme ihtimali, teknolojik alanlarda gerçekleşen siber saldırılar, müşteri trendleri ve rakipler bu kategorideki risklere örnek olarak verilebilir (Usul, 2016: 14).

Çizelge 2.1: Risklerin gruplandırılması

Finansal Riskler		Faaliyet Riskleri	
Piyasa	Finansal Raporlama	İş Operasyonları	Varlık
<ul style="list-style-type: none"> • Faiz • Kur • Fiyat 	<ul style="list-style-type: none"> • Bütçe ve Planlama • Eksiksizlik ve Doğruluk • Muhasebe ve Hesaplama • Rapor değerlendirmesi • Vergilendirme • Yatırım Değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri memnuniyeti • Verimlilik • Performans • Kapasite • Kaynak • Ürün geliştirme • Fiyatlama • Uygunluk • Çevre etkileri • İş kesilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiziksel • Marka Bozulması • Veri • Bilgi • Saygınlık • Sermaye
Kredi ve Likidite <ul style="list-style-type: none"> • Borcu ödeyememe • Teminat • Ödeme • İş tarafları • Nakit transferi 	Sermaye Yapısı <ul style="list-style-type: none"> • Sermaye • Borç • Varlık/ Dengeşi 	Teknoloji <ul style="list-style-type: none"> • Gizlilik • Bütünlük • Erişilebilirlik • Altyapı • İşletmenin sürekliliği • İlgili bilgi • Sistem 	Kurum Kültürü <ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları • Eğitim • Personel • Performansa teşvik
	Stratejik Riskler <ul style="list-style-type: none"> • Liderlik • Otorite • Dış kaynak • Hedef belirleme • Limitler 	Piyasa Şartları <ul style="list-style-type: none"> • Hassaslık • Rekabet • Reasürans • Sektörel 	Dış Çevre Riskleri <ul style="list-style-type: none"> • Yasa ve Düzenlemeler • Hukuksal • Ekonomik • Doğal afetler
	Taraf İlişkileri <ul style="list-style-type: none"> • Hissedarlar • Devlet • Tedarikçiler • İş ortakları • Müşteriler 		

Kaynak: TÜSİAD, 2008, s. 21.

Çizelge 2.1’de de görülmek üzere TÜSİAD tarafından hazırlanmış kurumsal risk yönetimi çalışmasına göre risk türleri finansal riskler, faaliyet riskleri, stratejik riskler ve dış çevre riskleri şeklinde dört grup halinde sınıflandırılmaktadır.

2.3 Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı, Amaçları ve Yararları

Kurumlarda denetimin risk odaklı olarak yürütülmesinin amaçları, uygulanmasıyla kuruma sağlayacağı yararları ve risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin kapsamı açıklanmaktadır.

2.3.1 Risk odaklı iç denetimin kapsamı ve önemi

İç denetim faaliyetleri, uygunluk denetimi biçiminde yapıldığında yasa, mevzuat ve prosedürlere uygunluk sağlamak durumundadır. Kurumda risk yönetimi oluşturulması, kurumun risk yönetim olgunluğuna sahip olmasıyla beraber iç denetim faaliyetlerinde kontrol güvencesi sağlamakta ve değer katmaktadır. Ancak katılan bu değer devamlılığının sağlanması amacıyla iç denetimin geleceğe yönelik risk odaklı yapılması gerekmektedir (Celayir, 2011: 148).

Risklerin tanımlanarak sınıflandırılması, değerlendirilmesi, denetim sürecindeki faaliyetlerin belirlenmesi, denetimin yürütülmesi, raporlanması ve iyileştirme çalışmaları risk odaklı iç denetimin kapsamını oluşturmaktadır. Bu kapsam aşağıda belirtildiği şekildedir (Kara, 2011: 34):

- İç kontrolün yeterliliği ve işleyişinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi
- Risk yönetimi tekniklerinin ve risk değerlendirme yöntem bilimlerinin uygulanması ve işleyişinin incelenmesi,
- E-bilgi sistemi ve e-hizmetler de dahil olmak üzere yönetim ve mali bilgi sistemlerinin incelenmesi,
- Muhasebe sistem kayıtları ile finansal tabloların doğruluğu ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- Kurumun risk tahminiyle ilişkili kendi sermayesini değerlendirme sistemlerinin incelenmesi,
- Bütün işlemler dahil olmak üzere iç kontrol sisteminin işleyişinin denetlenmesi,
- Yasal ve düzenleyici otoritelerin şartlarına, etik ilkelere, politika ve prosedürlere uyumunun incelenmesi,
- Düzenleyici raporlamanın doğruluğu, güvenilirliği ve zamanlılığının kontrol edilmesi.

2.3.2 Risk odaklı iç denetimin amaçları

Risk odaklı iç denetimin temel amacı, iç denetim ve kurumsal risk yönetim sistemlerinin planlı ve yeterli çalışıp çalışmadığı, kurumun hedeflerine uygun şekilde işleyip işlemediği ile ilgilenmek olup yönetim kuruluna aşağıda belirtilmiş hususlar çerçevesince bağımsız güvence sağlamaktır (Türedi ve diğ., 2015: 12):

- Yönetim tarafından kurumda hayata geçirilmiş risk yönetim süreçlerinin hedeflendiği gibi yürütülmekte olduğu,
- Risk yönetimi süreçlerinin eksiksiz ve tutarlı bir biçime sahip olduğu,
- Yönetim tarafından riskleri kabul edilebilir bir düzeye indirmek amacıyla risklere karşı alınmış önlemlerin yeterli ve etkin olduğu,
- Yönetim tarafından yönetilmesi gereken mevcut risklere karşı almış olduğu önlemlerle ilgili güvenilir ve uyumlu bir kontrol çerçevesinin uygulanmakta olduğudur.

Risk odaklı iç denetimde öncelikle kurum risklerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi yoluyla denetim faaliyetinin kapsamı, içeriği, zaman planlaması, kaynak tahsisleri gibi özellikler risk vaziyetine göre şekillenerek risk odaklı iç denetim planı hazırlanmaktadır (Celayir, 2011: 140). Yüksek risk alanlarına odaklanan risk odaklı iç denetim, belirsizliği yönetmekle beraber risk ve fırsat ilişkisinin birlikte yorumlanmasını sağlamaktadır (Göğüş, 2012: 48).

2.3.3 Risk odaklı iç denetimin yararları

Risk odaklı iç denetim, yasalara uygunluğun ve faaliyetlerdeki verimliliğin sağlanması için ihtiyaç duyulan en aktif faktörleri belirterek kurumlara maliyetlerini azaltmalarına yönelik yardımcı olmaktadır (Tanç, 2009: 152).

Risk odaklı iç denetimin kurumlara sağlayacağı pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çetin, 2016: 123):

- Risk odaklı iç denetim, sınırlı kaynakları kurum için tehdit oluşturan önemli risklerin değerlendirilmesine yönlendirmektedir.
- Kurumun risk yönetimi çerçevesinin etkinliği hakkında bilgi vermektedir.
- Gerekenin ötesinde kontrollerle donatılmış ve kaynakları lüzumsuz yere harcayan riskleri belirlemektedir.

- Risk odaklı iç denetim, kurumun güvence sağlamak için iç denetim faaliyetlerinde ne kadar kaynağa ihtiyaç duyulduğunu belirlemektedir.
- Risk odaklı iç denetim, risk yönetimi sürecinin bütün unsurları üstünde güvence sağlamaktadır.
- Birçok kurum ve kuruluşun en etkin risk güvence sistemlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.
- Kurum yönetiminin risk yönetimine yönelik her aşamadaki sorumluluklarını desteklemekte ve kurumun daha sağlam bir yapıda gelişim göstermesine, risklere karşı daha iyi bir şekilde direnmesine yardımcı olmaktadır.

2.4 Geleneksel İç Denetim İle Risk Odaklı İç Denetimin Karşılaştırılması

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı geleneksel iç denetimden ayırıcı en temel özelliği, risk odaklılık olup, kuruma değer katmayı ön planda tutmaktır. Risk odaklı iç denetim sayesinde denetim faaliyetleri geleceğe yönelik olarak değişmiş olup, gelecekteki işlemlere odaklanarak, kurumun amaçlara ulaşmasında engel oluşturabilecek tüm riskler denetimin kapsamının içinde yer almaktadır (Türedi ve diğ., 2015: 12). Risk odaklı iç denetimde iç denetim yöneticisi, kurumun amaçları doğrultusunda iç denetim faaliyetlerini önceden planlamakta ve uygulamaktadır. (Kara ve Yereli, 2012b: 79).

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA)'ne göre; geleneksel iç denetim yaklaşımı, "Kurum içinde olmak üzere hizmet etmek amacıyla oluşturulmuş, faaliyetleri inceleyen, değerlendiren ve denetim sonuçlarını raporlayarak bağımsız ve tarafsız şekilde değerlendirme işlevidir."

Geleneksel iç denetim yaklaşımı, iç kontrolün bir unsuru olmasıyla "kontrol odaklı denetim" olarak da adlandırılmaktadır. İç denetçi, yönetim adına kurumun iç kontrol yapısını sürekli gözlemlemekte ve rapor vermektedir. (Özer, 2008: 69).

Çizelge 2.2.'de görüldüğü üzere iki yaklaşım temel bazı noktalarda ayrıştırılmaktadır. Geleneksel iç denetim; mevzuata aykırı işlemleri, hata, hile ve kayıpları tespit ederek olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya yönelmekte iken risk odaklı iç denetim yaklaşımı ise, hatalı sonuçlara değil, hatayı doğuran sistemleri belirleyerek yok etmeye odaklanmakta ve tekrar oluşmasını

engellemeye çalışmaktadır. Geleneksel yaklaşımda denetim faaliyetlerini kontrol odaklı yürüten iç denetçiler, risk odaklı yaklaşımla süreçlere ve risklere odaklı hale gelmişlerdir. İç denetçilerin kurum içi değişiklikleri destekleyen ve değişim süreçlerinin kolaylaştırılması için memnuniyeti artıracak danışmanlık hizmetlerine önem ve öncelik verilmektedir (Kızılböğe, 2013: 193).

Çizelge 2.2: Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel İç Denetim	Risk Odaklı İç Denetim
İç Denetim Odak Noktası	İç Kontrol	Risk
İç Denetim	<ul style="list-style-type: none"> • Geleneksel • Tepkisel • Olay Sonrası • Sınırlı gözetim 	<ul style="list-style-type: none"> • Modern • Zorlayıcı • Gerçek Zamanlı • Sürekli gözetim
Risk Değerleme	Risk unsurları	Senaryo planlaması
Risk Türleri	<ul style="list-style-type: none"> • Doğal risk • Kontrol riski • Ortaya çıkaramama riski 	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet riskleri • Finansal riskler • Stratejik riskler • Dış çevre riskleri
İç Denetim Testleri	Önemli kontroller	Önemli riskler
İç Denetim Metotları	Detaylı kontrol testlerinin bütünlüğü önemli	Geniş kapsamlı kurum risklerinin düzeyleri önemli
İç Denetim Önerileri	İç kontrolde: <ul style="list-style-type: none"> • Fayda-Maliyet etkinliği • Güçlendirme 	Risk Yönetiminde: <ul style="list-style-type: none"> • Riskten kaçın veya yönlendir • Riski transfer et veya paylaş • Riski kabul et veya kontrol et
İç Denetimin Kurumdaki Rolü	Bağımsız denetim pozisyonunda	Risk yönetimi ve kurumsal yönetimle bütünleşik
İç Denetim Aşamaları	<ul style="list-style-type: none"> • Genel ve özel kontrol amaçlarının belirlenmesi • Kontrol tekniklerinin belirlenmesi ve uygunluğunun • Değerlendirilmesi • Anahtar kontrollerin belirlenmesi • Seçilmiş kontrol tekniklerinin test edilmesi • Kontrol amaçlarını elde etmede iç kontrol yapısının uygunluğuna bağlı olarak düşünce ve tavsiyeleri raporlama 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskli alanların tespiti • Riskleri derecelendirme • Yüksek riskli alanların belirlenmesi • Yüksek riskli alanlara ilişkin mevcut kontrollerin değerlendirilmesi.
İç Denetim Raporlama	İşlevsel kontrollere yönelik	Risk süreçlerine yönelik

Kaynak: Türedi ve diğ., 2015, s.13.

2.5 Risk Odaklı İç Denetim Süreci

2.5.1 Hedeflerin belirlenmesi

İlk aşama olan hedef belirleme, risk yönetiminin başarılı olması yönünde önemli bir etkidir. Riskin saptanması, değerlendirilmesi ve giderilmesi süreçlerinin etkin ilerlemesinin en temel şartı, kurum hedeflerinin tam ve doğru şekilde belirlenmesidir. Kurumun hedefleri, stratejik hedefler doğrultusunda belirlenir. Yani, kurumun misyonu ve vizyonunu yansıtan yönetimin aldığı stratejik kararlar dikkate alınmaktadır. Stratejik hedefler, planlanmış olan raporlamanın zamanlılığı ve güvenilirliğiyle birlikte mevzuata bağlılık ilkelerinin amaçlanmasına da bir temel oluşturmaktadır (Göğüş, 2012: 51).

Hedeflerin Belirlenmesi, ana stratejik ve alt stratejik hedefler şeklinde gerçekleşir. Ana stratejik hedefler, en üst düzeyde olup kurumun belirlediği hedeflere ulaşmasındaki yol haritası olurken; alt stratejik hedefler ise kurumun planladığı hedeflerin raporlamaya ve mevzuata uygun şekilde gerçekleştirilmesidir. Hedeflerin belirlenmesinde önemli rol oynayan unsur kurumun risk iştahıdır. Risk iştahı, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasında değer katmak amacıyla ile göze aldığı risk miktarıdır. İşletme ve kurumlar; yönetim şeklinden, yeni yatırım kararlarından, uyguladığı yöntemlerden, kurum kültüründen ve dış çevre algularından etkilenerek, kendi risk iştahlarını oluşturmaktadır (Aktaş, 2012: 85).

2.5.2 Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması, risk odaklı iç denetimin ikinci aşamasıdır. Bu aşamada kurumun belirlediği amaçlara ulaşmasında engel olan önemli riskler analiz edilerek değerlendirilmektedir (www.muhasibetr.com).

Riskin belirlenmesi, risk değerlendirme aşamasının en önemli unsurudur. Kurumun hedeflerine ulaşmasında engel olacak tüm risklerin tanımlanarak önem derecelerine göre sıralanması, kabul edilebilir risk seviyesinin belirlenmesi ile kuruma yönelik tehlike kaynaklarının mümkün olduğunca tespit edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Kara, 2011: 99). Etkileyici dış çevre olaylarını ekonomik, politik, doğal ve teknolojik olarak sınıflandırılabilir. Bu

aşamada dış çevre ve iç çevreden kaynaklanabilecek risklerin gerçekleşmesi halinde verilecek uygun risk yanıtları belirlenmektedir (Göğüş, 2012: 53).

Riskin değerlendirilmesi, risk yönetim çerçevesinde risk alanlarının, risk gruplarının ve göstergelerinin belirlenmesi ve risk düzeyinin tanımlanmasıdır. Kurumun riskli alanlarının belirlenmesi, risklere neden olacak tehlike kaynaklarının belirlenmesi ve risklerin giderilmesi için gerekli ilke ve prosedürlerin ortaya konulması aşamalarından oluşan bir süreçtir (Usul ve Mizrahi, 2016: 23).

Risk değerlemesi, riskin gerçekleşme ihtimali ve yaratacağı etki olmak üzere iki kritere göre yapılır. Bu kriterlere göre değerlendirme niteliksel ve niceliksel tekniklerle gerçekleştirilmektedir. Niceliksel teknikler, yapılan analizlerin daha doğru ve kesin sonuçlar almak için kullanılması iken; niteliksel teknikler ise verinin tespiti ve incelenmesinin masraflı olması nedeniyle tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır (Görener, 2010: 35).

2.5.3 Denetim plan ve programlarının oluşturulması

Risk odaklı iç denetimin planlanması; kurumun büyüklüğü, risk eğilimleri ve faaliyet alanlarına uygun bir şekilde hazırlanmalıdır. Denetimin planlama süreci; denetim aşamalarının belirtilmesi, denetim alanlarının belirlenmesi, risk ölçütlerinin belirlenerek derecelendirmesi, denetim yapılacak alanların önem derecesine göre sıralanması, denetim kaynaklarının elde edilmesi planının hazırlanması ve onaylanmasıyla iç denetim programlarının oluşturulması ve onaylanması aşamalarından oluşur (Celayir, 2011: 181).

İç denetim yöneticisi, kurumun amaçlarına uygun şekilde denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyerek risk esaslı planlar yapmalıdır. Yapılacak olan plan, risklere cevap verecek ve denetim sonuçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak düzeyde olmalıdır (Kurnaz, 2006: 95).

Risk odaklı denetim planı yapıldığında kurumun stratejik hedefleri, risk yönetim politika ve prosedürleri, iç denetim yönetmeliği, kurumun riskliliği, denetim stratejileri ve denetime ayrılan kaynaklar dikkate alınmaktadır (Göğüş, 2012: 54). Yani, denetim planı oluşturulurken risk değerlendirmesi beraberinde iç denetim biriminin kadro, bütçe ve zaman tasarrufları da değerlendirilir.

İç denetim faaliyetlerinin planlanmasında çalışmalar, planlama öncesi hazırlık ve denetim planının hazırlanması şeklinde iki başlık altında ayrıntılı incelenmiştir (Aktaş, 2012: 87).

Planlama Öncesi Hazırlık Aşaması:

Risk odaklı iç denetimde planlama öncesi hazırlık sürecine ait yol gösteren önemli iki unsurdan birincisi, kurumun denetim stratejisidir. Kurum denetim stratejisi, denetim faaliyetlerini yapacak kişiler ve izlenecek yöntemler temel kaynaktır. Üst yönetimin kurum içi kontrol beklentilerine, uygulanan risk yönetiminin etkinliğine ve buna bağlı olarak kurumsal yönetim alanında denetçiden beklenen destek ve danışmanlık beklentilerine göre belirlenmektedir (Tanç, 2009 :170). Diğer bir anlatımla, kurum denetim stratejisi, üst yönetimin iç denetim birimi hakkındaki görüşlerini, risk yönetimi doğrultusunda iç denetimin sorumluluk çerçevesini ve iç denetimin üstleneceği güvence ve danışmanlık hizmetlerini etkilemektedir (Göğüş, 2012: 56).

Risk odaklı iç denetim planlama öncesi hazırlık sürecine ait yol gösteren en önemli diğer ikinci unsur ise risk envanteridir. Risk envanteri, kurumun karşılaşacağı risklerin denetim planına yansıtılmasında yararlanılan ve risklerin bir bütün halinde sıralandığını gösteren rapordur. Risk envanterinde, kurumda benimsenip uygulanan risk yönetimi kapasında risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve kabul edilebilir risk düzeyine göre risk tutumunun belirlenmesi aşamalarının sonuçları yer almaktadır (Celayir, 2011: 183).

Denetim Planının Hazırlanması Aşaması:

Risk odaklı iç denetim planının asıl amacı, denetim kaynaklarında riskin etki ve olasılıklarının en yüksek olduğu denetim alanlarına yoğunlaşmaktır (Kurnaz, 2006: 95).

Risk odaklı iç denetim planı, denetim evreninin belirlenmesine ilişkin potansiyel riskleri tespit edip, riski yüksek düzeyde olan alanlarda gerekli risk tutumunu sağlar, denetim kaynaklarını etkin bir biçimde dağıtarak, yönetime kurumsal riskin ölçüm ve değerlendirmesinde aracılık eder. İyi hazırlanmış bir denetim planıyla; kurumun karşı karşıya kaldığı riskler tahmin edilerek, doğru bir biçimde risk matrisi oluşturulabilir (Çetin, 2016: 134). Risk matrisinde belirtilen riskin önem derecesine göre az riskli alanlarda üç yılda bir, orta

düzeyde riskli alanlarda iki yılda bir, yüksek düzeyli riskli alanlarda ise her yıl denetimin yapılması gerektiği uygun görülmektedir (Türedi ve diğ., 2015: 15).

Risk odaklı denetim planının hazırlanması aşamasında şu öğeler dikkate alınabilir. (Usul ve Mizrahi, 2016: 47):

- Belirlenmiş risklerin giderilmesinde yapılacak gerekli işlemler,
- Sorunları giderecek test yöntemlerinin belirlenmesi,
- Denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli uzman ihtiyacının olması,
- Risk odaklı denetim faaliyetlerinin belirlenmesi,
- Denetimde kullanılacak denetim tekniklerinin belirlenmesi,
- Uygulanacak kontrol testlerinin belirlenmesi,
- Güven seviyesinin belirlenmesi,
- Sorunların giderilememesi halinde uygulanacak gerekli ek yöntemlerin belirlenmesi.

Risk odaklı iç denetim planı; kurum faaliyetlerinin bir uzman kontrolü altında yönetimin denetim planlarına katılımını ve denetim sorumluluğunu elde etmesini sağlarken, iç denetimin bütçe taleplerini destekleyerek, iç denetçilerin kendi başarılarını ölçmede bir kılavuzdur. İç denetim faaliyetleriyle ilgili yapılacak bu denetim planı, hedeflerin, görevde çalışan personelin kadro planlarını ve mali bütçe faaliyetlerinin raporlamalarının belirlenmesiyle hazırlanması süreçlerini kapsayacak önemli bir etkene sahiptir (Aktaş, 2012:86)

Denetim Programının Oluşturulması:

Denetim programı, belirlenmiş denetim hedeflerine ulaşmak için yapılacak denetim faaliyetlerini ayrıntılı şekilde belirten ve denetim sırasında cevap oluşturma tekniklerini gösteren detaylı bir çalışmadır. Denetim programı kurumun risk profiline göre risk değerlendirmelerine dayanacak şekilde oluşturulmalıdır. (Keskin, 2010: 41)

İç denetim biriminin hazırlayacağı denetim programı aşağıdaki ilkeler kapsamında hazırlanarak, üst yönetimin onayına sunulmaktadır (Kara, 2011: 41)

- Hazırlanmış iç denetim planında, üst düzey yönetici ve yönetici görüşleriyle geçmiş dönem denetim sonuçları göz önünde tutulmalı,
- Denetim programı sadece denetlenecek yıla ait faaliyetleri içermeli,
- Program kaynak tahsisi, denetim faaliyetleri ve yönetimi, danışmanlık faaliyetleri ve eğitim faaliyetlerini içerecek şekilde yapılmalı,
- Üst yönetici tarafından onaylanması halinde işleme konulmalıdır.
- Denetim programının etkili ve etkin olması için şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Kurnaz, 2006: 98):
- İç denetim programı yenilenerek, sık sık gözden geçirilmelidir.
- Uygulanan denetim testleri, riskli alanların yaygınlığı ya da risk düzeyine bağlı şekilde daraltılmalıdır.
- Denetlenen denetim alanındaki ciddi riskler ve denetimlerine odaklı olmalıdır.
- Denetim programının etkin uygulanmasıyla sadece önlem ve yöntemlere bağlılığı değil, yönetimin stratejik plan ve hedefleri de ölçülmelidir.

2.5.4 Denetimin gerçekleştirilmesi

Denetimin gerçekleştirilmesi süreci, denetim uygulama planının hazırlanmasıyla başlar. İç denetim birimindeki denetim personelinin işlevleri, denetlenecek birim için araştırma yapılması, çalışma kağıtlarının oluşturulması, denetim görev ve kontrol listelerinin hazırlanması işlemlerini kapsamaktadır. Yıllık iç denetimden daha detaylı olarak başlama ve bitiş tarihleri belli şekilde gerçekleştirilen çalışmalar yapılmaktadır (Göğüş, 2012: 60).

İç denetçilerin denetime başlamadan önce genellikle, denetlenecek süreçleri, süreçlerdeki iş adım ve faaliyetleri, kullanılan yöntem ve özelliklerini, birimler arasındaki görevsel ilişkiyi, kurumun belirlediği hedefleriyle denetim alanlarını tanımlamış olmaları gerekir (Göğüş, 2012: 60).

Denetimin gerçekleştirilmesi süreci hakkında gerekli bilgilerin tasarlanmasıyla; denetimin hangi işlevleri kapsayacağı belirlenerek, belgelenir. Bu belge; denetimin faaliyet alanını, hangi süreçlerin denetleneceğini, iç denetçileri ve denetlemedeki sorumluluklarını, planlanan denetim süresini ve kapsam dışı

alanların neler olduğunu içermektedir. Diğer bir deyişle, kurumda risk odaklı denetimi yapacak olan iç denetim birimi; denetim çalışmaları sırasında “Neyi”, “Nasıl” yapacağını belirleyerek, bu çerçevede doğrultusunda denetim çalışmalarına başlamalıdır (Aktaş, 2012: 96).

Denetim çalışmaları asıl olarak; denetçilerin karşılaştığı risklerin belirlenmesi, risklerin ortaya çıkma olasılığı ile etkisinin tahminine dair bir kanıya sahip olma işlevidir. Buna ilişkin denetçi; kendisini bir kanıya vardıracak delilleri elde etmek için denetim tekniklerini uygulayacaktır. Denetçi denetim çalışmalarına hangi test yöntemlerini uygulayacağına; kurumun riski ve önem derecesine, önceki denetim sonuçlarına, üst yöneticiyle yapılan toplantı sonuçlarına ve ikna edici yeterli kanıtın elde edilmesi gibi kriterleri göz önünde bulundurarak karar verir. Risk odaklı iç denetimde iç denetçiler mevcut denetim teknikleriyle birlikte analitik inceleme, mülakat ve izleme tekniklerini de uygular (Usul ve Mizrahi, 2016: 53).

Kontrol testleri, kurum içinde olması gereken iç kontrol sisteminin var olup olmadığı, yol ve yöntemlerin işleyişiyle, etkinliğini ölçmek için yürütülen faaliyetlerdir. Kontrol testleri, önleyici olabileceği gibi tespit edici ve düzenleyicidir. Kontrol testleri; risklerin gerçekleşme ihtimalini azaltıp kabul edilebilir seviyede tutma, risklerin gerçekleşmesinden sonra meydana gelen zararların ne olduğunu tespit etme ve risklerin gerçekleştiğinde istenmeyen sonuçların giderilmesine yönelik kontrollerdir (Aktaş, 2012: 97). Gerekli kontrollerin yapılmasında uygulanan testlerden başta gelenleri analitik inceleme, görüşme, gözlem, izleme testi, doğrulama, işlem testi ve uygunluk testleridir.

Denetim testlerinin yapılmasındaki amaç, alt süreçlerin risk değerlendirme evresinde tespit edilen risklere ilişkin var olduğu belirtilen kontrol önlemlerinin gerçekten var olup olmadığı ve planlanan doğrultuda çalışıp çalışmadığına dair geçerli kanıtlar elde edilmesidir. Denetçi bu amaç doğrultusunda elde ettiği kanıtları değerlendirerek ilk olarak alt süreçlerdeki iç kontrollerin yeterliliğine daha sonra da denetim konusunun genelinde iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin genel bir görüş verir (Aktaş, 2012: .98).

Uygulanan testlerde kontroller etkinlik, yeterlilik ve uyum yönlerinden de değerlendirilmektedir. Testlerin etkin sayılabilmesi için kontrollerin oluşumu ve uygulanmasında bir eksikliğin tespit edilmiş olmaması veya tespit edilmiş olması durumu olsa bile önemli bir kontrol eksikliğine sebep olmaması gerekir. Test sonucunun olumlu olduğu durumlar “kontrol var ve test edildi” ibaresi kullanılarak raporlanmaktadır. Raporda karşılaşılan “kontrol var ama test edilmedi” ibaresi ise, mevcut kontrollerin uygulanmakta olduğunun gözlem yapılarak tespit edildiğini, ancak etkinliğinin henüz tespit edilmediğini göstermektedir (Göğüş, 2012: 64).

İç denetim birimi ya da iç denetçilerin belirlediği testlerin, denetim aşamasında tespit edilmiş riskli alanlara uygulanmasından sonra, test sonuçlarına ulaşılır. Sonuçlar ise denetim test planına kaydedilerek, plan çalışma kağıtlarına dahil edilir. Denetim testlerinin, denetlenecek alanların risklilik seviyesi dikkate alınarak düzey sıralamasına göre gerçekleşmesi, iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırıcı etkide bulunacaktır (Yahşi, 2014: 188).

2.5.5 Sonuçların raporlanması

Denetimin raporlanması faaliyetleri, denetim çalışmalarının son aşamasında gerçekleşmekte ve rapor, denetim faaliyetlerinden varılan sonuçları içermektedir. Risk odaklı denetim; tespitlerdeki riskleri göz önünde tutarak raporlamaktadır. Rapor aynı zamanda önemli denetim alanlarına odaklanmış, doğru, kısa, öz, akıcı, sonuçların net olarak açıklandığı ve gerekli önerileri içerecek şekilde hazırlanmalıdır (Celayir, 2011: 190).

Çağdaş risk odaklı iç denetim yaklaşımı, hataların ayrı ayrı tespiti ve sorumluların ortaya çıkarılmasından çok, hataların ortaya çıkma nedenleri, doğurabilecekleri sonuçlar ve alınacak önlemler üzerine odaklanmaktadır (Çetin, 2016: 138).

Risk odaklı iç denetimde raporlamanın amaçları şöyledir (Yahşi, 2014:190):

- Denetim faaliyetlerinde yapılan gözlemleri ustaca yansıtmak,
- Risk yönetimi ve kontrolleriyle ilgili önerilerde bulunmak,
- Gereksiz kontrolleri ve önemli kontrolleri belirlemek,
- Risk ve kontrol dengesine yönelik tavsiyelerde bulunmak,

- Makul şekilde güvence verebilmek.

Denetim faaliyetlerinin tamamlanmasından sonra iç denetçiler ile kurum yöneticisi arasında bir toplantı gerçekleşir. Bu toplantıda kurumdaki üst yöneticiler ile kurumun iyileştirilmesi doğrultusunda verimlilik, faaliyet ve performans kontrolleri, denetim sırasındaki tespitler halinde, en iyi uygulama önerilerinin sunulması konularında raporlama öncesi kararlaştırmaya gidilir (Usul ve Mizrahi, 2016: 61). Denetçi, toplantı sonucunda düşük, orta ve yüksek riskli şeklindeki tespitleriyle çözüm önerilerini içeren bir taslak rapor hazırlayarak, ilgili yöneticilere verir. Taslak rapora göre üst yönetim bir süreç planı oluşturur. Bu planda; iç denetçi önerileri ile belirlenen risklere karşı alınacak uygun önlemler ve kontrollerin gerçekleştirilmesine yer verilir (Türedi ve diğ., 2015: 16).

Denetlenen birim yöneticilerinin son görüşlerinin ilavesinden sonra hazırlanmış olan taslak rapor, iç denetçi tarafından nihai rapor haline getirilecektir. Nihai denetim raporunda hem iç denetçinin sonuç ve önerilerine hem de yönetim tarafından hazırlanan süreç planına yer verilir (Türedi ve diğ., 2015: 16).

Nihai denetim raporu, “yönetici özeti, amaçlar, kapsam, denetçinin görüşü ve sonuç” öğelerinden oluşmaktadır. Nihai raporlar, üst yönetim dahil olmak üzere gerekli tedbirleri alan veya alınmasını sağlayabilecek pozisyondaki kişilere dağıtılmalıdır. İç denetçi düzenli olarak “Denetim Komitesi” ile denetim raporu ve önerilerin uygulanması konusunda görüşerek, düzenli bir izleme faaliyeti oluşturmalıdır. (Tanç, 2009: 195).

2.6 Risk Odaklı İç denetim İle İlgili Düzenlemeler

Risk esaslı iç denetim yaklaşımı için bazı ulusal ve uluslararası mevzuat ve düzenlemeler bulunmaktadır. Aşağıda bu düzenlemelerden belli başlıları ele alınmıştır.

2.6.1 Uluslararası iç denetim standartlarında risk odaklı denetim yeri

Uluslararası İç Denetim Standartları Nitelik, Performans ve Uygulama Standartları’ndan oluşmaktadır. “Nitelik Standartları, iç denetimi yürüten kurum ve kişilerin özelliklerine; “Performans Standartları” ise iç denetimi açıklayarak,

denetim performansını değerlendirme kullanılan kalite ölçütlerini ele almaktadır (Akkaya, 2011: 87).

Performans Standartları grubu altında ele alınan 2000 no.lu “*İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi*” standardı, iç denetçiler tarafından yapılan denetim faaliyetlerinin, kuruma değer katmasını sağlayacak bir biçimde yönetilme zorunluluğunu anlatmaktadır. Yani iç denetim faaliyetlerinin; amaç ve sorumluluklarla eş zamanlı olarak standartlarla uyumlu ve riskleri dikkate alarak yürütülmesi halinde etkili bir şekilde yönetilebileceği söylenebilir (IIA, 2017: 12).

2010 no.lu “*Planlama*” standardında, iç denetim biriminin kurum hedeflerine uygun olmak üzere iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı bir plan yapması gerektiği anlatılmaktadır. Buna göre iç denetim faaliyetlerinin görev planları, standardın A1 önergesi gereği en az yılda bir kez yapılan bir risk değerlendirilmesine dayandırılmak ve üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulunun da süreçte yer alması doğrultusunda değerlendirilmektedir (IIA,2017: 12).

2060 no.lu “*Üst Yönetim ve Yönetim Kurulunca Raporlamalar*” standardı ise, iç denetim birimi tarafından sunulacak dönemsel raporlar olmakla beraber; iç denetim faaliyetlerinin amacını, görev ve sorumluluklarını, yapılan planlamayla kıyaslı performansını, performansının standartlarla uyumluluğunu ve belirlenen her türlü önemli riskleri ve yapılan kontrolleri de içermesi gerektiğini ele almaktadır (IIA, 2017: 14).

İç denetçilerin denetim faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde 2120 no.lu “*Risk Yönetimi*” standardında aşağıda belirtilen gibi zorunlulukları vardır (IIA, 2017: 16):

- Risk yönetim süreçlerinin etkinliğine karar vermek,
- Önemli riskleri belirlemek ve değerlendirmek,
- Tespit edilen riskleri kurumun risk iştahı ile dengeleyerek, riske cevap verme yöntemlerini seçmek,
- Kurum içindeki birim ve kişiler için kurumun risk bilgisini sağlamak,
- Risk yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak.

Uluslararası İç Denetim Standartları; kurumun iç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olmasını; sadece planlamada ve sonuçların değerlendirilmesinde değil, riskin değerlendirilmesi amacıyla kontrol ve değerlendirme süreçlerinde de istemektedir. Böylece iç denetim süresi boyunca risk odaklı iç denetim gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

2.6.2 Basel II 'de risk odaklı denetimin yeri

Bankacılık sisteminin sağlıklı ve güvenilir bir yapıya kavuşturulması ve devamlı bir şekilde uygulanmasının sağlanması amacıyla getirilen Basel II Bankacılık Düzenlemeleri, Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank of International Settlements-BIS) bünyesinde kurulan “Bankacılık Denetim Komitesi” tarafından 1999 yılında hazırlanan ve bankacılık sisteminin finansal risklere ve krizlere karşı korunmasını amaçlayan düzenlemelerdir (Aras, 2007: 24).

Basel II'nin temel amacı, birbirleriyle ilişkili üç yapısal bloğun kullanılmasıyla geliştirilmiş risk yönetimini teşvik etmektir. Birincil sorumluluğu, önemli riskleri, gerçek değerlere yönelik ölçmek ve risk düzeylerini karşılayacak sermaye düzenini korumak olmasına rağmen Basel II Çerçevesi, Birinci Yapısal Bloğun yeterli olmayacağını tahmin ederek sırasıyla İkinci ve Üçüncü Yapısal Blok ilkelerinin kapsamında erken müdahale ve piyasa disiplini taşıyan güçlü bir risk odaklı denetimi ele alarak asgari sermaye yükümlülüklerinin tamamlayıcısı haline getirmiştir (www.bddk.org.tr).

Denetim otoriteleri, etkin Banka Denetim Prensiplerine uyum çalışmalarını gerçekleştirirken, ilave olarak risk esaslı denetim sistemine geçişi teşvik etmektedir. Tüm bankalar İkinci Yapısal Bloкта yer alan riski baz alan prensipler gereğince sermaye gereksinimlerini değerlendirip korumaya yönelik süreç ve stratejiler geliştirmek için çabalamalıdır (www.bddk.org.tr).

İkinci Yapısal Bloğun bankalar için prensipleri şunlardır (BDDK, 2007:264):

- Sermaye düzeyi ve değerlendirme süreçleri, bankanın faaliyetine, risk profiline ve mevcut düzeylerinin korunmasına yönelik stratejilerine dair uyarlanmalıdır.

- Denetim otoriteleri, bankaların sermaye yeterliliğini değerlendirme ve kendi stratejileri ile birlikte yasal sermaye yeterliliğini gözleme ve üstesinden gelme yeteneklerini de inceleyip değerlendirmelidir. Süreç sonunda beklenen sonuç alınmadığında, gerekli birtakım tedbirler alınmalıdır.
- Denetim Otoriteleri, bankaların minimum yasal sermayelerin üstünde sermayeyle faaliyette bulunmalarını istemeli ve bunu sağlayacak güce sahip olmalıdır.
- Denetim otoriteleri, bankaların risk profiline göre olan sermaye sınırlarının altına düşmesini engelleyici bir erken müdahale süreci bulundurabilmeli ve sınır korunmadığında, bankadan derhal düzeltici tedbirler uygulanmasını istemelidir.

Bankacılık iç denetim süreçleri, Basel II'nin benimsenmesiyle birlikte riske daha duyarlı şekilde işleyen; risklerden kaçınmak yerine risklerin etkin bir şekilde ölçümü ve kontrolüyle riski katlanabilir bir düzeye indirgeme ilkesi etrafında gelişmeye devam etmektedir. Basel II sayesinde bankalar risk esaslı iç denetim yaklaşımını önemli kılarak son yıllarda daha çok uygulamaktadırlar (Akkaya, 2011:88).

2.6.3 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nda risk odaklı denetimin yeri

Türkiye'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından ilk olarak " Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" yayımlanarak, daha sonra kaldırılmıştır (Akkaya, 2011: 88).

Basel II kriterlerine uyumluluğuna ilişkin iç denetim ile ilgili yapılan son düzenleme ise 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'tir. Bu yönetmelik, banka risklerinin izlenmesiyle kontrollerini sağlamak amacıyla kurulacak iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim yöntemlerine ve işleyişine ait usul ve esasları düzenlemektedir (Aras, 2007: 25).

BDDK tarafından çıkartılan son yönetmelikte mad.26 ile Risk odaklı denetime değinilmiştir. Bu yönetmeliğe göre risk odaklı iç denetim şöyle ele alınmıştır (www.resmigazete.gov.tr):

- Etkin bir i denetim olması için iç denetim biriminin denetim faaliyetlerini risk değerlendirmelerine dayandırarak gerçekleştirmesi gerektiğini, maruz kalınan risklerin tespit ve kontrollerini dikkate alarak, öncelik gerektirecek alanların, ayrıntıların ve yapılacak denetimlerin sıklığının detaylı belirlenmesine yönelik bir işlemdir.
- Her yıl risk değerleme ve değerlendirmelerin gerçekleşmesi için; tüm işlem, ürün, hizmet ve görevler tanımlanarak bunlara ait faaliyetler, kanun hükümleri, ilgili mevzuat konuları belirlenmektedir.
- Tanımlanan işlem, ürünler, hizmet ve görevlere ait faaliyet ve kontrol riskleri belirlenerek, iç kontrol sisteminin yapısı ve risk yönetimiyle ilgili dokümanların tespiti yapılmaktadır.
- nemli iş kolları ve ürünlere ilişkin değerlendirme ve derecelendirmeler risk matrisiyle yapılarak, i denetçiler tarafından yapılacak risk değerlemede bankadaki tespit edilen riskler, risk matrisinde belirtilmiş alanlara göre izlenmekte ve değerlendirilmektedir.
- İç denetim birimi risk değerlendirmelerini birim yöneticileriyle beraber yaparak, iç kontrol ve risk yönetim birimlerinin de görüşlerini almaktadır. Ancak değerlendirme sonucu nihai karar vermek, iç denetim biriminin görevi olmaktadır.
- Risk değerlemeleri düzenli kontrol edilerek, kurum faaliyetlerini olacak değişikliklerin risk değerlendirmesini etkileyecek olması durumunda ise birim yetkililerince iç denetim birimine bildirilmektedir. İç denetim birimi ise bunları dikkate alarak risk değerlendirmelerini gözden geermektedir.
- İç denetim birim başkanı, risk değerleme ve değerlendirmeleriyle birlikte değişiklikleri de inceleyerek uygunluğunu onaylamaktadır.

Çizelge 2.3: Risk Matrisi

Denetçinin Kontrol Riski Değerleri				
	Yüksek	Orta	Düşük	
Denetçinin Yapısal Riski	Yüksek	Çok düşük	Düşük	Orta
Değerleri	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
	Düşük	Orta	Çok yüksek	Çok yüksek

Kaynak: Akkaya, 2011: 91.

2.6.4 Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda risk odaklı iç denetimin yeri

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) 27846 sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak 2011 yılında yürürlüğe girmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu, küreselleşmiş dünya ekonomisi, teknolojik ve bilgi toplumu hizmetlerindeki gelişmelerin beraberinde son on sekiz yılda önem kazanmış “kurumsal yönetim ilkeleri” ve “şeffaflık” yaklaşımını şekillendirmesiyle, modern bir düzenleme olarak kabul edilmiştir (Anadolu, 2015: 86).

Yeni TTK, iç denetime yönelik doğrudan ve dolaylı düzenlemelerle risk odaklı iç denetimi zorunlu hale getirmiştir. Kanunda getirilen düzenlemelerde mad.366/2, md.375, mad. 378, mad.398 ve mad.402 hükümleri olmakla beraber bunların iş hayatında ve şirketlerde uygulanmasıyla denetimin risk odaklı olmasının önemine ve iç denetime sağlayacağı katkılara değinilmiştir (TİDE, 2012: 8).

Türk Ticaret Kanunu’na göre iç denetim, “geniş anlamda denetleme ve dar anlamda denetleme” olarak ikiye ayrılabilir. “Geniş anlamda denetleme” kapsamında, ortakların şirketin ticari defterleri ile yazışmalarını inceleme hakkı, azınlığın şirketin yönetici ve denetçileri dava etmesini isteme hakkı, yönetim kurulunun işlerin gidişi hakkında çalışanlardan bilgi isteme hakkı, genel kurulun yönetim kurulunu ve denetim kurulunu ibra etmeme hakkı ve alacaklıların şirket hesabına sorumluluk davası açma hakkı gibi ortaklığın iş ve işlemleri hakkında doğrudan ya da dolaylı olarak bilgi almalarını sağlayan çeşitli haklar yer almaktadır. “Dar anlamda denetleme” ise sırf bu gaye ile görevlendirilmiş ve yetki verilmiş organ veya kuruluşlar tarafından yapılan denetlemedir (Uzun ve Yurtsever, 2011: 24).

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile iç denetim faaliyetleriyle muhasebe ve mali raporlama sistemindeki işlerlik, güvenilirlik, iç kontrollerde yerindelik, risk

yönetiminde etkinlik makul bir güvenceyle elde edilebilmektedir (Anadolu, 2015: 90).

TTK'da kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde "risk temelli bir iç kontrol sistemi" oluşturulması amacıyla risklerin erken teşhisi ve risk yönetim komitesi kurulmasının, hisse senetleri işlem gören şirketler için zorunlu hale gelmesini açıklayan madde ise şöyledir (Akkaya, 2011: 88):

TTK Madde 378 (Yeni TTK: 11058):

"Hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerdeki yönetim kurulu, şirketin varlığı ve gelişmesini, tehlike yaratacak risklerin erken teşhisini gerçekleştirip gerekli önlemlerle çözüm yollarının uygulanması ve risklerin yönetilmesini amaçlayarak, uzaman bir denetim komitesi kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle sorumludur. Diğer sınıf şirketlerinde ise denetçi tarafından gerekli görülmesi halinde yönetim kuruluna yazılı bildirmesiyle derhal kurulur. İlk raporunu da kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verilir.

Denetim komitesi, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda mevcut durumu değerlendirerek, varsa tehdit ve tehlikelere işaret edip çözüm yolları gösterir. Rapor denetçiye de gönderilir."

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda risk yönetimi bir iç denetim sistemi olarak ele alınmaktadır. Kanunda yer alan 378.maddeye göre kurumlarda riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulma zorunluluğu olup, komiteyle ilgili sorumlulukların yönetim kurulunda olduğu belirtilmektedir (Köksal, 2013: 320).

Yine kanunda denetçinin denetim raporunda risk yönetiminin yapısıyla ilgili sorumluluğu mad. 378 ile şöyle anlatılmıştır (Akkaya, 2011: 88):

"İç denetçi yönetim kurulunun şirketi tehdit eden veya edebilecek düzeydeki riskleri zamanında saptamak ve risk yönetimini gerçekleştirebilmek için 378.madde de öngörülen sistemi ve yetkili denetim komitesini kurup kurmadığını, komitenin yapısı ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir raporu denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunar."

Ayrıca 398.maddenin kanuni sebeplerinde verilen iç denetçinin denetiminin bağımsız şekilde gerçekleştirmesine yönelik dört temel ilke içinde yer alan

açıklamalarından birisi de risklerin açıkça ifade edilip edilmediğidir. 398.maddeye göre (Anadolu, 2015: 98); “riskleri göstermek ve anlatmak denetçinin görevi olmayıp, denetim raporunda da detaylı belirtme zorunluluğu yoktur. Görev tablolarında; risklerin anlaşılıp anlaşılmadığının, yıllık raporlarda buna işaret edilip edilmediğinin, öngörülen düzeneğin işleyip işlemediğinin incelenmesidir.” şeklinde açıklayarak denetçinin sorumluluğunun sistemin varlığı ve işleyişine ilişkin fikir ve onay vermek olduğu belirtilmiştir.

2.6.5 Sermaye Piyasası Kanunu’nda risk odaklı denetimin yeri

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanmış olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, kurumun faaliyetleri süresince karşılaşmış olduğu risklerin etkilerini minimum seviyeye indirmek amacıyla yönetim kurulunun bir risk yönetim sistemini oluşturması, bu sistemin etkin ve verimli çalışması için gerekli tedbirleri alması gerektiğini belirtmiştir. (Akkaya, 2011: 91)

SPK düzenlemelerinde borsada işlem gören bankalar haricinde firmaların yönetim kurulu tarafından kendi aralarından olmak üzere, iki üyeli “denetimden sorumlu bir komite” oluşturulması zorunluluğuna değinilmiştir. (Anadolu, 2015: 42). SPK düzenlemeleri gereğince yönetim kurulunun bünyesinde oluşturulan bir diğer önemli komite ise “riskin erken saptanması komitesi” dir. Riskin erken saptanması komitesi; kurumun varlığını, gelişmesini ve tehlikeli olabilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklere ilişkin önerilen yöntemlerin uygulanması ve risklerin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapar. (Güngör ve Çil, 2016:84)

Sermaye piyasasında yatırımcıların korunması ve şirketlerde kurumsal bir yapının oluşturulması durumunda, denetimde risk esaslı bir iç denetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda denetim anlayışı “önleyici denetime doğru” kaydırılmıştır. Birtakım gelişmeler kapsamında Türkiye’de denetim yaklaşımını “geleceğe yönelik risk odaklı” olarak değiştirmeli, kurumun karşılaştığı riskleri ölçebilmeli, karşılaşılabilecek risklerini de öngörerek, önceden tedbir almalı ve konuda da uzmanlaşması gerekmektedir (Akkaya, 2011: 92).

2.6.6 Kamu iç denetim rehberinde risk odaklı iç denetimin yeri

Kamuda iç denetçiler, “yönetim ve kontrol yapılarına” yönelik değerlendirmelerini risk analizine dayandırarak gerçekleştirmektedir. Risk değerlendirmelerinden sonra kurumların riskli alanlarına odaklanılmaktadır. Denetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında öncelikli olan riskli alanlara, denetim kaynağının imkân verdiği ölçüde denetim testleri uygulanmaktadır (İDKK, 2013: 41).

Risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve düzeylere göre önceliklendirilmesi; kurumun belirlediği hedefler ile yakın ilişkilidir. Kurum amaç ve hedeflerini belirleme aşamasında kurumun stratejik plan ve performansları da göz önünde tutulur. (İDKK, 2013: 42).

Riskler, denetlenmiş olan birimlerin ve çalışanların risk olasılık ve etkilerini anlayacakları şekilde açık ve anlaşılabilir bir dille ifade edilmeli; risklerin olay ve etkileri neden-sonuç ilişkisi içinde ortaya konulmalıdır. Risklerin tespitinin ardından, risk değerlendirmesi aşamasına geçilir. Her bir riskin olasılık etki ve düzeyleri, 5’li bir sınıflandırma (Çok yüksek, Yüksek, Orta, Düşük, Çok düşük) ile değerlendirilir. (İDKK, 2013: 46). Risk ve kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan “Risk Kontrol Matrisinde”; denetlenebilir alanlara, faaliyet ve süreçlere, ilgili birimlere, ilgili riskli alanlar ile risklere yönelik kontrol risk düzeylerine ve yapılan testlerin bilgilerine yer verilmektedir. (İDKK, 2013: 48).

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMLERİ

3.1 Kurumsal Risk Yönetimi

Günümüzde meydana gelen değişimler ve gelişmeler kurumlar açısından pek çok sorunların da oluşmasına neden olmaktadır. Kurumlar arasındaki rekabeti sağlamak için kurum hedeflerine risksiz ulaşılması, engellenmesi gerekli risklerin tespit edilerek düşürülmesinin ve kurumun başarıya ulaşması doğrultusunda fırsatların oluşturulması risk yönetiminin önemini vurgulamaktadır (Kızılböğ, 2012: 49).

Risk Yönetimi, her türlü risklerin belirlendiği, belirlenen risklerden hangilerinin çözülmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerin yönetilmesindeki strateji ve planların gerçekleştirilerek, uygulandığı sistemli bir süreçtir. (TÜSİAD, 2008: 17) Risk yönetimi, belirsizliklerin ve olumsuz etkilerinin daha kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesini sağlayan, problemlerin en başından ortaya çıkmasına engel olan proaktif bir yaklaşımdır (Kara, 2011: 67).

3.1.1 Kurumsal risk yönetimi kavramı

Risk ve risk yönetiminin öneminin artmış olmasıyla COSO' nun 2004 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi - bankacılık sektörünün haricinde- benimsenerek risk yönetiminde temel anlayış haline gelmiştir. Kurumsal Risk Yönetimi, farklı büyüklükte ve farklı amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren tüm kurum ve firmalar için risklerin entegreli ve stratejik kararlar çerçevesinde yönetilmesi, belirlenen hedeflerle, projelerin günlük olarak gerçekleştirilmesini amaçlayan ilişkili konuların belirtilmesi, risk ile fayda-maliyet dengesinin sağlanması için geliştirilmiş geniş kapsamlı ve sistemli bir yaklaşımdır (Karalar, 2015: 69).

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), tüm kurumlar ve firmaların yapısında sadece fonksiyon bazında tehlikelerden korunmak amaçlı olmayıp, değer yaratmak odaklı kurum ve firmaların tamamında uygulanan tüm birimlerdeki çalışanlardan etkilenen süregelen ve devam eden bir süreçtir. (www.tusiad.org)

KRY yaklaşımında riskin yönetilmesi aşağıdaki gibi dört temel uygulama ile gerçekleştirilmektedir (Topçu, 2010:15):

- Temel uygulamalarda risk yönetimi, birinci seviyede olup, sadece parasal kayıpların önlenmesi sürecine odaklanmaktadır.
- Genel uygulamalarda risk yönetimi, ikinci olgunluk düzeyi olup sadece birim bazında ve birimlere özel şekilde uygulanmaktadır.
- Üçüncü olgunluk seviyesindeki uygulamalarda risk yönetimi, yönetim kurulunca benimsenip, kurum bütününde uygulanması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu seviyedeki amaç, risk öğelerinin portföylerdeki etkisi ve risk yönetiminin verimliliğini sağlayan ortak bir görüş elde etmektir.
- En üst yetkinlik düzeyinde risk yönetimi dünya çapında az sayıda kurumda uygulanan karışık bir yönetim sistemini kapsayıp, risk eğilimlerinin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak veren analizlerini değerlendirmektedir.

3.1.2 Kurumsal risk yönetiminin tarihsel gelişimi

İşletmeler tarih boyunca karşılaştıkları çeşitli riskleri önlemek ve çözümler getirebilmek amacıyla çeşitli teknik araçlar geliştirmişlerdir. Bu nedenle özellikle suistimallerin önüne geçebilmek amacıyla iç denetim ve iç kontrol sistemini kurulmuş olup, risk yönetimi sistemi ise daha yeni oluşturulmuştur (www.coskunkucukozmen.com).

2000’li yıllarda yaşanan Enron, Worldcam, Pregrine gibi çok sayıda şirketin batmasına sebep olan skandallar sonucu Sarbanes- Oxley yasasının sunulup yürürlüğe girmesi, risk yönetiminin ortaya çıkışını sağlamıştır (Özsoy, 2012: 171).

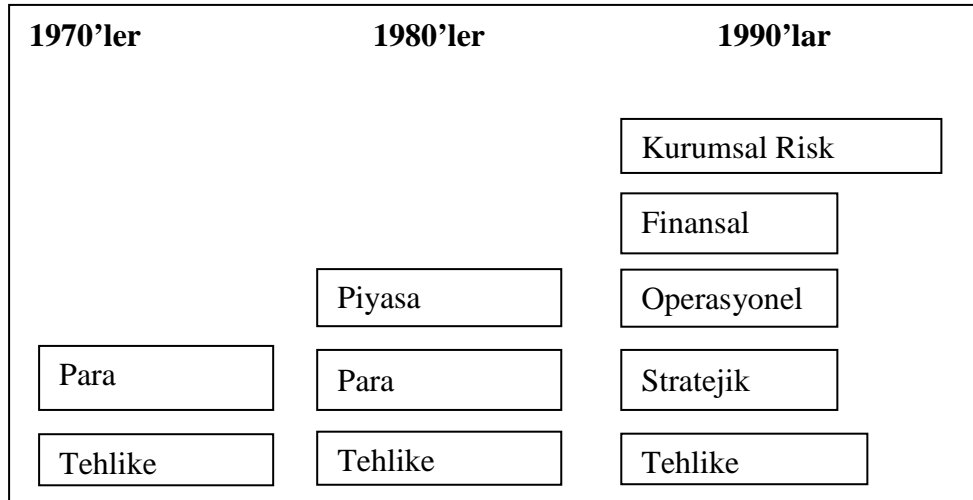
2004 yılında COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) tarafından yayımlanan Enterprise Risk Management- Integrated Framework (ERM) isimli Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçeve, tüm şirket ve kurumlarda önemli bir yer alarak risk yönetimi sisteminin kurulmasıyla bir rehber ve teşvik edici unsur olmuştur (Özsoy, 2012: 171).

2009 yılında Uluslararası Standardizasyon Oranizasyonu (International Standards Organization- ISO), ISO 31000 ‘Risk Yönetimi Kuralları ve Rehber’ (Risk Management – Principles and guidelines on implementation) adlı standart

çerçevesini yayınlamaya iş dünyasında esnek bir risk yönetim standardı sunmuştur (Altınbaş, 2009: 44).

COSO ve ISO 31000 risk yönetimi çerçeveleri risk yönetiminin etkinliğine yönelik minimum unsur ve prensipleri içererek, uygulamada bir model ve rehber olarak karşımıza çıkmaktadır (Özsoy, 2012: 172).

2017 yılında ise COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi revize edilip Kurumsal Risk Yönetim – Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması adıyla güncellenerek yayınlanmıştır. Getirilen güncelleme ile strateji, risk ve performans arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Yani çerçevede “Yönetişim ile Kültür”, “Strateji ve Hedef Belirleme”, “Performans”, “Gözden Geçirme ile Düzeltme” ve “Bilgi- İletişim ve Raporlama” olmak üzere beş tane bileşen ve bunların alt gruplarında olmak üzere yirmi tane prensip belirlenmiştir (www.nazifburca.com).



Şekil 3.1: Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Karalar, 2015, S.73.

Şekil 3.1.'de de görüldüğü gibi KRY, risk yönetiminin son aşaması olmaktadır. 1970'li yıllarda kredi ve tehlikeleri baz alan risk yönetimi, sadece sigortalamayla sağlanırken; 1990'lı yıllardan beri KRY adı altında kapsamı güncellenmiş anlayışı ve işleyişi değişmiş olup, karşılaşılan riskleri yatırım veya fırsat olarak düşünülerek değer yaratma amacıyla stratejik hedeflemede kullanılan ve birimlerin bütününde uygulanmaktadır (Şenol, 2016: 61).

2007 yılında ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde yayınlanan “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” ile kurumsal risk yönetimini kamuya aktarma çalışmalarına başlanmıştır.

Çizelge 3.1. Risk Yönetiminin Gelişimi

	Risk Yönetimi	İşletme Yönetimi	Risk Kurumsal Risk Yönetimi
Amaç	Şirketin mevcut değerini korumak	Şirketin mevcut değerini korumak	Kurumun mevcut değerini korumak ve arttırmak
Kapsam	Hazine, sigorta ve öncelikli sorunlu operasyonlar	İşletme yöneticilerinin sorumluluğu	Tüm birim ve her seviyesinde kurumsal düzeyde uygulama
Vurgu	Finans ve Faaliyetsel	Yönetim	Stratejik hedef oluşturma
Odaklanma	Finansal ve tehlike riskleri ile iç kontroller	İşletme riskleri ve iç kontroller, risk yaklaşımı ve risk alma düzeyi	Kurum riski ve iç kontroller, riski kurum bünyesinde yatırım veya fırsat amaçlı değerlendirme
Uygulama	Seçilmiş Riskli Bölgeler, süreçler ve birimler	Seçilmiş Riskli Bölgeler, süreçler ve birimler	Değer yaratma amaçlı kurum bütünündeki tüm birimler

Kaynak: Şenol,2016: 62

3.2 Kurumsal Risk Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler

3.2.1 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu

Ülkemizde kamu yönetimlerinde dönüşüm ihtiyacını artırmaya sebep olan gelişmeler nedeniyle kurumsal yönetim anlayışı kamuda söz konuyu olmaya başlamıştır. Bunun beraberinde 10.12.2003 tarihli “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” kamu idarelerindeki yönetim anlayışında etkililiğin, hesap verilebilirlik ve şeffaflığın, iktisadilik ve verimliliğin artırılması amacıyla yürürlüğe girmiştir (Beyhan, 2018:50).

5018 sayılı kanunda yer alan 63-67. maddeler, iç denetimle ilgili olmakla birlikte kurumsal risk yönetimiyle de yakından ilişkili olmaktadır. Çünkü bahsi geçen maddeler iç denetim, iç denetçinin görevleri, iç denetim koordinasyon

kurulu ve görevlerini açıklamaktadır. Böylece kurumsal risk yönetimiyle iç denetim koordineli olduğu için bu bilgiler önemlilik arz etmektedir (Kaya, 2013: 24).

Ülkemizde COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından oluşturulmuş ve 20.12.2007 tarihli 26738 sayılı resmî gazetede yayınlanan “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” ile kamuya uyarlanarak kurumlara aktarılmaya çalışılmıştır (www.rezmigazete.gov.tr).

2013 yılında “Kamu İç Denetim Rehberi” oluşturularak, kamu kurumlarında risk odaklı işleyen kurumsal risk yönetim sisteminin temelini oluşturma ve kurumlara sistem anlayışını benimsetme amaçları doğrultusunda kurumsal risk yönetimi sistemi çerçevesinde risk odaklı faaliyet süreçlerine değinilmiştir (İDKK, 2013).

2013 yılında yayınlanmış olan Kamu İç Denetim Rehberi”nde; kurumsal risk yönetimine yönelik yapıp- yapılmayanları nedenleriyle birlikte yer almaması, stratejilerle ilişkili riskler ve stratejik risk kavramları arasındaki farkın anlaşılabilmesi, risk tanımlarının sade ve anlaşılır bir anlatımdan uzak, karmaşık bir dille ifade edilmesi, risklerin belirlenmesinde birden fazla form kullanımının zorunlu kılınması, risk yönetimi süresince kullanılan dokümanların sadece dosyalamak için kullanılması gibi eksiklikler olması sebebiyle revize edilmek üzere Merkez Mali Hizmetler Uzmanları Derneği (MAHUD) tarafından “Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine İlişkin Taslağına İlişkin Görüş Raporu” hazırlanmış ve kamuda iç kontrolün 5 bileşenini risk odaklılık kapsamında ele alarak, öne çıkarma ve kurumlarda yaygınlığı sağlama çalışmalarına başlanmıştır (MAHUD, 2018).

“Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine İlişkin Taslak Görüş Raporu”nda aşağıdaki öneriler sunulmuştur (MAHUD, 2018):

- Kamu yönetimine faydası çok olacağından kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol faaliyetlerinin ayrı şekilde ikili bir yapıda değerlendirilmesi,
- Stratejilere ilişkin riskler ile stratejik risk kavramlarının faydalı olması için örneklerle detaylandırılması,
- Kamu risk yönetimi çalışmalarının istenilen performansa ulaştırılamamış olması sebebiyle kamu yönetiminde üçlü seviyenin (stratejik seviye-

performans ve program seviyesi- faaliyet seviyesi) en üst birimden en alt birimlere doğru kademeli bir risk yönetimi yapısının oluşturulmasının gerekli olması,

- Kamu iç denetim rehberinde yer alan çeşitli risk kavramları kurumdaki tüm personele sade ve anlaşılır şekilde ifade eden yeni tanım yöntemlerinin oluşturulması,
- Risklerin tespitinde sade ve az sayıda olan form şablonlarının kullanımının sağlanması ve form içeriğindeki bilgilerin azaltılmasının gerekli olması,
- Risk yönetiminin ilk adımında öncelikli riskleri kategoriye sokmak yerine faaliyet süresince gözlemlenmesi,
- Risk yönetim kontrol faaliyetlerini ilgili şablonda yazılmasının gerekli olması,
- Ortak bir risk yazılımı oluşturulmasının risk yönetiminde fayda sağlaması,
- Kamu kurumlarının bünyesinde iç kontrol ve risk yönetimi uzmanlarından oluşturulmuş “Merkezi Uyumlaştırma Birimi” tarafından bir denetim mekanizması kurgulanmasının gerekli olmasıyla beraber; kamu idaresinin yönetim yapısını düzenleyen ve denetleyen bir üst kurul gibi yönetim sistemlerinin yapılandırmasının faydalı olması,
- Kamu iç denetim rehberindeki faaliyet raporlamalarının içeriğinde; risk sonuçlarının gözlem ve değerlendirmeleriyle birlikte üç aylık performans izleme sonuçlarına da yer verilerek, yönlendirilmesinin uygun olması,
- İç kontrol, mali kontrol kavramından ayrıştırılarak stratejik yönetim fonksiyonuyla bir bütün halinde kurumda yürütülmesi halinde eksikliğin giderilmesi.

3.2.2 Sarbanes- Oxley yasası

Firmalar veya kurumların finansal raporlamalardaki kontrollerinin iyileştirilmesini amaçlayan ve kurumsal risk yönetimi destekleyen Sarbanes-

Oxley Kanunu ABD'deki borsalarda işlem gören tüm halka açık firmaları kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002'de imzalanmıştır. (www.pwc.com.tr)

Sarbanes- Oxley 2002 Kanunu, finansal raporlama ve denetçilerin dürüstlüğünü, kalitesini korumayı ve yaşanmış olan büyük muhasebe skandallarının tekrarlanması yönünde kamuoyu ve vatandaşların güvenini kazanmayı amaçlayarak, kamu ve firmalar için denetim standartları ve kurumsal risk yönetiminde düzenleyici kurallar oluşturmuştur (Keskinöğlü, 2012: 11).

Sarbanes- Oxley kanunu standartlarınının 302. Ve 404.maddelerinin tüm firma ve kurumlarda uygulanması zorunlu olmaktadır. Bu önemli maddeler şirketlerin finansal raporlamalarındaki risklerin belirlenmesi, risklerin kontrollerinin dökümente edilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili olup yüksek düzeyde önem teşkil etmesi sebebiyle gerekli kontrollerin etkinliğinden de şirket yöneticileri direk sorumlu tutulmaktadır (Güneş ve Teker, 2010:69).

Ülkemizde Sarbanes- Oxley Kanunu uygulanmamak ancak eşdeğer hükümlerini içeren SPK, Seri:X No:19 Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ uygulanmaktadır. Ayrıca bu tebliğ, bağımsızlık ile ilgili önemli hükümleri içerecek şekilde Seri X No: 22 ile yenilenmiştir (Keskinöğlü, 2012: 12).

3.2.3 COSO kurumsal risk yönetimi bütünleşik çerçeve

Muhasebe ve denetim konusunda daha çok ABD'ye rehberliği olan COSO, 1985 yılında kurulmuştur. Amerika'da muhasebe skandallarının sürekli yaşanması üzerine 27 Eylül 2004'de COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçeve (Enterprise Risk Management Integrated Framework)'sini yayınlamıştır (Topçu, 2010:17). Bu çerçeve ile iç kontrol kavramı, işletmenin geleceği ile ilgili belirsizliklerin yönetilmesi için KRY' nin önemli bir unsuru haline gelmiş ve stratejik karar almayı güçlendiren bir araç olarak risk yönetiminin değer katan potansiyeli vurgulanmıştır (Can, 2014: 68). COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi, kurumda etkili bir risk yönetimine yönelik uygulama planının oluşturulmasında yol haritası olarak kullanılmaktadır (Altınbaş, 2017: 41).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, 6 Eylül 2017'de yenilenerek, "COSO Kurumsal Risk Yönetimi, Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması" adıyla tekrardan yayınlanmıştır (www.nazifburca.com).

COSO Enterprise Risk Management (Kurumsal Risk Yönetimi) 2017, 2004 çerçevesine göre beş bileşen ve bileşenler altında iş döngüsüyle uyumlu yirmi ilke ve prensipten oluşmaktadır. Yeni oluşturulan COSO 2017 çerçevesinde belirlenen bileşenler ve ilkeler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Kurt ve Uysal,2018: 27).

Çizelge 3.2: COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenlerinin Karşılaştırılması

2004 COSO ERM- Bütünleşik Çerçeve Bileşenleri	2017 COSO ERM- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması Bileşenleri
İç Ortam	Yönetişim ve Kültür
Hedef Belirleme	Strateji ve Amaçları Belirleme
Olay Tanımlama	Performans
Riskin Değerlendirilmesi ve Analizi	İnceleme ve Gözden Geçirme
Riske Karşılık Verme	Bilgi, İletişim ve Raporlama
Kontrol Faaliyetleri	
Bilgi ve İletişim	
İzleme	

Kaynak: COSO, 2017; COSO, 2004.

COSO' nun birbiriyle ilişkili olan beş bileşen aşağıda kısaca açıklanmaktadır (COSO, 2017):

- **Yönetişim ve Kültür:** Yönetişim, kurumun risk yönetimini belirleyip, kurumsal risk yönetimin önemini vurgulayarak, gözetim sorumlukları belirlenir. Kültür ise, etik değerler, istenen davranışlar ve kurumun risk anlayışıyla ilgilidir.
- **Strateji ve Amaç Belirleme:** Kurumsal risk yönetimi stratejik hedeflerle birlikte yürütülür. Kurulacak risk iştahıyla stratejik hedeflerin uyumuna bakılarak, riskleri tanımlama, değerlendirme ve yanıtlamada temel teşkil eder.
- **Performans:** Strateji ve kurum hedeflerine ulaşmada engel olacak riskler tanımlanır ve değerlendirilir. Risk iştahına göre riskler öncelikli şekilde sıralanmaktadır. Kurum organizasyonu riske karşılık verme yöntemini seçmekte ve sonuçlar risk paydaşlarına raporlanmaktadır.

- İnceleme ve Gözden Geçirme: Kurum performansı incelenerek, kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin zaman içinde değişimleri doğrultusunda ne kadar iyi çalıştığını ve hangi düzeltmelere ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.
- Bilgi, İletişim ve Raporlama: Kurumsal risk yönetimi sisteminde kurum içinde en tepe yöneticiden, en alt kademeye kadar gerekli bilgilerin elde edilmesi ve paylaşımı şeklinde bir süreç işlevi yer almaktadır.

3.2.4 İktisadi kalkınma iş birliği örgütü (OECD) kurumsal yönetim ilkeleri

OECD tarafından ilk 1999 yılında hazırlanmış olan ve 2004 yılında tekrar yenilenerek, “*Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporu*” kapsamında kurumsal yönetimi oluşturan “Adillik, Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap Verilebilirlik” gibi dört önemli unsur belirlenmiştir. OECD İlkeleri bağımsız denetim ve muhasebe raporlamalarının güvenilirliği ile birlikte özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemlerinin güvenilirliği ve ilgili standartlarla uygunluğunu denetleyecek olan sistemlerini güvence altına almayı amaçlamaktadır (Güneş ve Teker, 2010:68).

OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri; politikacılar, paydaşlar, şirketler ve yatırımcılar için etkili bir öneme sahip olup; OECD üyesi olan ve olmayanların düzenleyici girişimleri için özel, belirli ve gelişmiş bir rehberlik sağlamaktadır (Sarpkaya, 2012: 126).

Ülkemizde kurumsal yönetim çalışmaları konusunda TUSİAD; Aralık 2002’de “*Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu, Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*” adında ilk çalışmayı, Haziran 2010’da ise “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” adlı ikinci çalışmasını yapmıştır. SPK tarafından ise ilk olarak Temmuz 2003’ de kurumsal yönetim ilkelerini yayınlanmış olup, bu ilkeler 2005 yılında revize edilmiştir. Ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu’nun yayınladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri” dört ortak değeri içermekte ve bu değerler doğrultusunda bankalar faaliyet göstermektedir (Tetik, 2013: 49).

SPK’nın yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, nakit gücü olan tüm kurumların istediği şekilde riske girebilme anlayışına son vererek, alınan kararların ve yapılan faaliyetlerin kurum çerçevesini de etkilemesi sebebiyle

herkese karşı sorumluluk alabilme anlayışını ortaya koymaktadır. (Haşit ve Uçar, 2014: 88)

3.3 Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları, Amaçları ve Faydaları

3.3.1 Kurumsal risk yönetiminin unsurları

COSO'nun "Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi"ne göre Kurumsal Risk Yönetimi'nin unsurları aşağıdaki gibidir (TUSİAD, 2008):

- KRY, kurumun bütününde etki eden ve devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Kurumun bünyesindeki her birim ve birimdeki çalışan tarafından etkilenir ve uygulanır.
- KRY, kurumun amaç ve hedeflerinin uzun ömürlü planlanmasında uygulanır.
- Kurumun kabul edilebilir risk düzeyini belirleyerek riskleri yönetir.
- Kurum bünyesindeki olumsuz durumların gerçekleşme ihtimalini minimuma düşürür ve kurumun itibarının korunup geliştirilmesi için doğan fırsatlardan yararlanmayı amaçlar.
- KRY, kurumun yönetici ve yönetim kuruluna makul bir seviyede güvence verir.
- KRY, daha etkili yöntem ve uygulamalarla kurumun verimliliğinin artmasını sağlar.
- KRY, sonuca ulaşmak için bir araçtır.
- KRY, belirlenen hedeflere ulaşmada yardımcı olarak tasarlanır.

Kurumsal Risk Yönetimi, tek bir durum veya olayla sınırlandırılmayıp, kurumun tamamını ilgilendiren faaliyetler bütünüdür. Kurumsal risk yönetimi, kurumun bünyesindeki tüm departman birimlerini baz alan işlemleri ilgilendirmekte olup, tüm risklere de tek bir yatırım veya fayda olarak bakmaktadır. Bu durumda en önemli olan unsurlardan biri de risk iştahıdır. Çünkü risk iştahı kurumun uzun soluklu planları ile doğrudan ilişkili olduğu için KRY, kurumun risk kapasitesine uygun stratejileri seçmelerine yardımcı olmaktadır (Celayir, 2011: 94).

3.3.2 Kurumsal risk yönetiminin amaçları

Kurumsal risk yönetiminin dayandığı ana amaç; tüm kurumlarda kurumsal değer yaratma, mevcut değeri koruma ve değerine değer katmaktır. Tüm kurumlar faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında belirsizlikle karşılaşmakta olup, bu belirsizlikleri hem risk hem de bir fırsat şeklinde düşünerek, riskin ne kadarının kabul edilebileceğine yönelik kurumun potansiyelini belirlemektedir. KRY, kurum yönetimine belirsizlikler ve beraberinde getirdiği risk ve fırsatları değer yaratma kapasitesini arttırmaya yönelik kullanılmasında etkin ve verimli bir yapı sağlamaktadır (Yılmaz, 2007: 88).

Kurumun belirlediği misyon ve vizyon çerçevesinde; yöneticiler tarafından kurumun stratejik amaçları oluşturulur, uygulanacak stratejiler belirlenir ve önem derecesine göre kurum bünyesindeki genel amaçlar belirlenerek, önceliklendirilir. Bu belirlenen amaç ve hedeflerin koordineli şekilde uygulanması için kurum çalışanları ile paylaşılmaktadır. COSO “Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçeve” küpünün üst tarafında da yer aldığı gibi kurumun ana amaçları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Tanç, 2009: 103):

- Stratejik amaçlar; kurumun misyonunun değerini arttırmaya yönelik hedef ve amaçlar, üst düzey hedefler ile uyumluluğu sağlamak için önem derecesine göre sıralanırlar. Kurumsal risk yönetimi çerçevesindeki iç çevre unsuru ile ilişkili olmakla birlikte riske yönelik olan bu amaçları da kurumsal risk yönetimi süreçlerince en üst kademeden en alt kademeye kadar tüm birim ve çalışanlara iletilmektedir.
- Operasyonel amaçlar; kurumun tüm faaliyet alanını etkileyen risklere yönelik olup, kaynakların faaliyet alanlarında etkili ve verimli kullanımını sağlamasıyla ilişkilidir.
- Raporlama ve uygunluk amaçları ise; kurumun yapısıyla ilgili olup, dış çevreden kaynaklı oluşan olaylara göre kontrol ve yönetimi daha mümkündür. Çünkü raporlama ve uygunluk amacı, kontroller ve kontrol faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü ile ilişkilidir.

Diğer bir ifadeyle, kurumun stratejik ve operasyonel amaçları, dış çevre kaynaklı olaylarla ilişkisi olduğu için kurum kontrolleri dışındadır. KRY ise dış çevrenin yarattığı kötü sonuçları engelleyemez. Ancak, yönetim tarafından

alınan kararların geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlayabilmektedir (Pehlivanlı, 2008: 86).

KRY sisteminin uygulanmasında genel amaçlar ise aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2007: 91):

- En etkili stratejik planlama ve karar alma ile risklerin bütünleştirilmesi,
- Faaliyet alanlarında etkili bir maliyet kontrolü için önem düzeyine göre sıralanması,
- Değer yaratacak ya da koruyucu olacak risklerin yönetilmesi,
- Risklerin tespiti, değerlendirilmesi, analizi ve yönetimi için araç ve yöntemlerin geliştirilerek kullanılması,
- Raporlama, kanun ve yönetmeliklere uyum,
- Kurumsal risk yönetiminin doğru anlaşılması sağlanarak, kurum kültürüyle bütünleştirilmesi,
- İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması,
- Fırsatların artırılarak, kayıpların minimuma indirilmesiyle beraber kurum değerinin korunması ve artırılması.

3.3.3 Kurumsal risk yönetiminin faydaları

KRY'nin kuruma sağlayacağı gerçekçi faydalarını kesin bir şekilde belirlemek mümkün olmamaktadır. Çünkü bazı birimlerde faydasını anında gösterirken, bazı birimlerde ise çok zaman sonra faydasını gösterebilmektedir (Günbey, 2008: 103). Ancak KRY'nin en temel faydası, kurumlardaki çalışma ortamında gerçekleşen kurum risklerini içeren faaliyetlerin daha etkili ve etkin yürütülmesidir (Pehlivanlı, 2008:87).

KRY sisteminin oluşturulması kararı aşamasında faydaları; kurum veya işletme performansının artırılması, KRY maliyetinin en aza indirilmesi ve rekabet avantajının sağlanması gibi üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Akçakanat, 2012 :32).

KRY' nin karar aşamasında sınıflandırılan ve beklenen faydaları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şenol, 2016: 130):

- KRY, işletme veya kurumların risk yönetiminde herhangi bir sorun meydana gelmeden önce engelleyici ve kontrol edici bir tutumla faaliyetlerinin yürütülmesini sağlar. Etkileyici ve kontrol edici bir tutum prensibiyle riskler oluşmadan önce belirlenip, olumsuz etkilerinin de azaltılması için en baştan düzeltmeye yönelik faaliyetlerde bulunulması,
- Kurumsal risk yönetiminin departmanlara risk iştahları çerçevesinde risklerini yönetmede yardımcı olarak, kurumun stratejik, faaliyet, raporlama ve uygunluk gibi hedeflerine ulaşmak için makul bir güvence sağlaması,
- KRY' nin kaynaklarını daha etkin ve verimli planlamasıyla sermaye ihtiyacının azaltılması ve tahsisini geliştirmeyi sağlaması,
- Karar almadan önceki planlamalarını daha titiz ve özenli hazırlanması ve temeliniin sağlamlaştırılması,
- Yaşanacak veya yaşanan olumsuz durumların idaresinin daha iyi yapılması ve verebileceği zararların azaltılması ile risklerin maliyetinin minimize edilmesi,
- İşletme ve kurum faaliyetlerinin yasa ve düzenlemelere uyumlaştırılması konusunda koordinasyon oluşumunun sağlanması ve iş birliğinin artırılması,
- KRY, iç denetçilerin risk algısını etkileyip geliştirerek, kurumun amaçlarına ulaşmasında engel olacak risklere odaklanmasını sağlaması ile iç denetçinin kuruma değer katma fonksiyonunun ön plana çıkarılması,
- Risklerin önemlilik derecelerine göre sınıflandırılarak odaklanılması ve daha çok tehlike içeren risklerin giderilmesiyle yönetime zaman tasarrufu sağlanması,
- KRY tarafından riskin bir tehlike olarak görüldüğü gibi hem de bir fırsat olarak görülmesinin sağlanmasıyla kurum içi performansın risk odaklı takip edilmesi ve risklerin yönetilmesine yönelik bakış açılarının geliştirilmesi,
- Geleneksel yerine çağdaş yönetim anlayışı olan proaktif yaklaşımın benimsenerek uygulanması,
- Beklenmeyecek durumların ortadan kaldırılması ve kurum içi faaliyetlerin daha kararlı hale gelmesinin sağlanması,

- KRY, iç denetim biriminin kurum içi riskleri en iyi şekilde tespit etmelerine, bu risklerin önemliliğine göre sıralanmasına ve mevcut risklerin minimum tutulması için planlar geliştirmelerine imkân verecek önemli düzeyde bilgiler elde etmelerini sağlaması.

KRY'nin sağladığı faydalar her işletme veya kurumun özelliklerine ve uygulama etkinliğine bağlı olduğu gibi her bir faydanın da tüm kurum veya işletmelerde görülmesinin beklenmemesi gerekmektedir. Eğer kurum Kurumsal Risk Yönetimi'ne yönelik hedeflerini kesin bir şekilde belirlemiş, sistemini belirlediği hedeflere göre geliştirmiş ve faaliyetlerini de sistemle uyuşacak şekilde entegre etmişse KRY sisteminin uygulanmasındaki büyük faydaları göreceği beklenmektedir (Gacar, 2016: 78).

3.3.4 Kurumsal risk yönetiminin sınırlılıkları

COSO “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi”nin oluşturulabilmesi ve etkin bir şekilde çalışması; üst yönetimin desteğine, risk alma isteğine, kurumsal risk yönetimi sisteminin felsefesi ile kapsamına ve sistemi destekleyici bilgi altyapısının varlığına bağlı olmaktadır. Üst yönetimin desteklememesi veya kısıtlı destek vermesi halinde iç denetçiler, sistemin işleyişi için gerekli verilere ulaşamayacak, risk çalışmalarını düzenleyemeyecek ve diğer faaliyetleri yürütemeyecektir (Pehlivanlı, 2008:87).

KRY sisteminin uygulanması, kurumun hedeflerine kesin olarak ulaşılabileceği ve hiçbir şekilde başarısız olunmayacağı yönünde garanti vermemektedir. Kurumsal risk yönetiminin kurumun olası başarısızlığını tamamen engelleyici yaklaşım olarak görülmesi yanıltıcı olmaktadır (Ekici, 2012: 92).

Kurumsal Risk yönetiminin çok sayıda faydası olmasına rağmen açıklanması gereken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır (Yılmaz, 2007: 98). Kurumsal risk yönetiminin birtakım sınırlılıklarına yönelik üç farklı durumu belirtmek mümkündür (Şenol, 2016: 132):

- Risk gelecekle ilgilidir. Ancak gelecek belirsizdir.
- Etkin bir KRY dahi, farklı amaçlar doğrultusunda farklı seviyelerde uygulanmaktadır. KRY, stratejik ve faaliyetler için yönetime gözden

kaçırılan sorumluluklarını zamanında farkına varma, kurumun amaçlarını başarma ve izleme gibi faaliyetlerde yardımcı olmaktadır..

- KRY, kurum hedeflerinin başarılabileceğine dair mutlak güvence sağlayamamaktadır.

COSO “KRY Bütünleşik Çerçevesi”nde de belirtildiği gibi en etkin kurumsal risk yönetiminde olabilecek sınırlamalar şu şekildedir (Dede, 2014 :141):

- Karar verme aşamasında insan yargılarının konuyla ilgili zayıflığı ile kısıtlı olması ve hatalı olabilmesi,
- Riske karşılık verme aşamasında yapılacak kontrollerin fayda-maliyet dengesine göre oluşturulması ve gereğinden fazla kontrolün maliyeti yükselterek, verimliliği de azaltması,
- Kurumdaki çalışanların yanlış anlaması, yorgun ve dikkatsizliği sebebiyle basit hatalar yaparak başarısızlıkları doğurması,
- Üst yönetimin, KRY kararlarını hiçe sayması veya yanlış yönlendirmeleri.

3.4 COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri

3.4.1 İçsel ortam

İçsel ortam, faaliyetlerin kontrol bilinci olup, kurumdaki tüm çalışanların kurum faaliyetlerini yürüttüğü ve kontrol zorluklarını giderebildikleri bir çevredir (Dede, 2014 :49). İç ortam, diğer kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin de temeli olup, organizasyonda disiplin ve alt yapı sağlamaktadır (Kızılböğe, 2012: 84).

İçsel ortamın en iyi şekilde algılanması, kurumun faaliyetlerinin yürütüldüğü sırada karşılaşılabilecek risklerin anlaşılabilmesi için temel olmaktadır. Çünkü içsel ortam hakkında yeterli bilgiye sahip olunması, KRY’ in kurulması ve bileşenlerinin etkinlikleri açısından önem arz etmektedir (Ekici, 2012: 97).

İçsel ortam; kurumun risk felsefesini, risk isteğini, yönetim tarafından sağlanan gözetimin seviyesini, etik olarak bütünlük seviyesini ve etik değerlerini, çalışanların faaliyetlerdeki yeterlilik seviyesini, yöneticilerin yetki ve sorumluluk dağılımlarını, organize etme ve geliştirme usullerini içermektedir.

İçsel ortam bir kurumun bünyesinde risk yönetiminin nasıl hayata geçirildiği ve süregelen şekilde nasıl yürütülmesi gerektiğini belirleyen bir etkidir (Özbek, 2012: 269).

Kamu kurumlarında içsel ortam; risklerin azaltılması ve tekrarlanmamasına temel oluşturma amacı çerçevesinde kurum organizasyon yapısındaki personellerin hangi işleri yapması gerektiğini, hangi kurullarla çalıştığını ve hedeflerini öğrenmesi açısından, görev tanımlamalarının oluşturulması ve personele tanımlanmış görevlerin yılda en az bir kez değiştirilmesi şeklinde yürütülmektedir (Maliye Bakanlığı, 2014:30).

Strateji ve hedeflerin nasıl olacağı yönünde kararları, yönetimin risklere karşı belirlediği tutum ve felsefeler ve kurumun karşılayabileceği risk iştahı da içsel ortamın kapsamında yer almaktadır (Tunç, 2014: 67).

Kurumun bünyesinde önemli etkisi olan iç ortam unsurları şöyledir:

- Risk iştahı: Kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda değer yaratma ve değerine değer katmak amacıyla göze aldığı geniş kapsamlı risk miktarıdır (Dede, 2014 :104). Diğer bir deyişle, bir kurumun risklere maruz kalmasına rağmen önlem almasına gerek kalmadan katlanacağı risk miktarıdır (Tunç, 2014: 68). Risk iştahı doğrudan doğruya kurumun stratejileriyle ilgili olup, kurumun stratejik kararları risk iştahına göre belirlenmektedir. Bu nedenle stratejik planlama esnasında belirlenmesi gerekmekte olup, kurumun stratejik plan hazırlayanların stratejik amaçlarına yönelik adımlara yön vermektedir (Duran, 2013: 78).
- Risk kapasitesi: Kurumun olumsuz bir durumu atlatabilme kabiliyetidir. Diğer bir ifadeyle, kurumun ne derecede büyük bir olumsuz olay ve durumlara dayanabileceği anlamına gelmektedir. (Bozkurt, 2010: 19)
- Risk toleransı: Kurumun stratejik ve operasyonel hedeflerin gerçekleşmesiyle ilgili olup, amaçlara ulaşma sürecinde karşılaşılabileceği risklerin belirlenen kabul edilebilir risk miktarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kurum hedeflerinin etrafındaki kabul edilebilir bir değişkenliği belirtmektedir (Tunç, 2014: 69). Risk toleransı; performansların yardımıyla ölçülebilmekte olup, hedeflerle ilgili olan birimler tarafından ölçülmektedir (Karalar, 2015: 116).

Kurumun risk toleransları kapsamında faaliyet göstermesi, yönetime risk iştahı içinde kalındığı ve amaçların gerçekleştirildiğine yönelik fazlasıyla güvence sağlamaktadır. Risk toleransları ile ilişkili olan faaliyetlerin yapılması, kurumun risk iştahı sınırlarında kalmasını ve sonucunda ise hedeflediği değere ulaşmasını sağlamaktadır (Güneş, 2009: 81).

3.4.2 Hedeflerin belirlenmesi

Her kurum iç ve dış çevrelerden kaynaklı birçok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Olay tanımlamalarının yapılması, risk değerlendirme ve riske karşı verilen tutumların belirlenmesi ve tutumların etkili olabilmesi için kurumun farklı seviyelerinde ve alanlarında kurum hedeflerinin tam ve doğru olarak belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (www.asildenetim.com).

Bir kurumun hedefleri, kurumun var olma ve faaliyette bulunma nedeni olmaktadır. Kurum hedefleri çoğunlukla kurumun misyon ve vizyonundan başlayarak kurumun en tepe yönetiminden en alt seviyesine kadar olan tüm kurum bünyesi için belirlenmektedir (Özbek, 2012: 299).

Kurum düzeyindeki hedefler ilk olarak kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte fırsat ve tehditlerin de değerlendirilmesi sonucunda genel bir stratejisi belirlenmektedir. Genel stratejik plan ise en üst düzey kaynak dağılımı ile öncelik arz eden durumları içermektedir. Daha özel olan stratejik plan doğrultusunda belirlenmektedir (Ermisket, 2011: 49).

Kamu kurumlarında hedefler; idare düzeyinde stratejik hedefler, birim düzeyinde performans hedefleri, alt birim düzeyinde ise operasyonel hedefler şeklinde belirlenmektedir. İdare düzeyi risklerin en yüksek olduğu düzey olmaması sebebiyle stratejik kararlar alınırken; politika, prosedür, ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış çevrelerde dikkate alınmaktadır. (Maliye Bakanlığı, 2014).

Hedeflerin belirlenmesinin kurumun misyon ve vizyonuna bağlı olmasıyla birlikte kurumun risk iştahının ne kadar düzeyde olması da hedeflerin belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Çünkü belirlenecek hedefler kurumun risk iştahı ve tutumu ile uyumlu olmalıdır (COSO, 2004: 3).

3.4.3 Olayların tanımlanması

Bir kurumun hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecek olan iç ve dış olaylar tanımlanarak, risk ve fırsatların ayrıştırılması yapılmalıdır (COSO, 2004: 4).

Olayların tanımlanması, risklerin tanımlanması olarak da adlandırılmaktadır. Olayların tanımlanması aşaması, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkileyecek tüm fırsatların ve olumsuz yönde etkileyebilecek tüm risklerin tespit edilmesi ve tanımlanması aşamasıdır. Belirsizlikler kurumu olumsuz yönde etkileyebileceği gibi fırsatlarda doğurabilmektedir. Bu nedenle “risk” yerine “olay” olarak tanımlanması daha doğru olmaktadır (Arslan, 2008: 133). Risklerin tanımlanması aşamasında atılması gereken en yararlı adım bir önceki bileşende açıklanmış olan kurumun hedeflerini olumsuz yönde etkileyebilecek tüm risklerin bir listesini çıkarmak olmaktadır. COSO Enterprise Risk Management (ERM) modeli, risklerin bir listesinin yapılmasıyla hangi alanlarda hangi yönetim metotlarının uygulanacağına dair önerilerde bulunmaktadır (Özbek, 2012: 327).

Kamu kurumlarında riskler; idare düzeyinde stratejik hedeflere bağlı olarak stratejik riskler, birim düzeyinde performans hedeflerine ilişkin performans ve proje riskleri, alt birim düzeyinde ise sadece operasyonel hedeflere ilişkin faaliyet riskleri şeklinde tanımlanmakla beraber stratejik hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılması için risklerin iyi yönetilmesi gerektiğine değinilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2014: 30).

Yönetim, kurumdaki olayları tanımlarken, fırsat ve riskleri oluşturan içsel ve dışsal çevreyle birlikte önemli faktörleri de değerlendirme zorunluluğundadır. Dışsal çevre, ekonomik, politik, sosyal, doğal çevre ve teknolojik faktörler iken; içsel çevre ise kurumun alt yapısı, personel, faaliyetler ve teknolojik kaynaklı olmaktadır (Derici, 2015: 13).

3.4.4 Risklerin değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, kurum amaçlarının başarıya ulaşması sürecinde ortaya çıkabilecek olan hata türlerinin tespit edilmesi ve analizinin yapılması olarak ifade edilmektedir (Zorlu, 2014:97). Risklerin nasıl yönetileceğini kararlaştırmak için temel olarak olasılıklar ve etkileri göz önüne alınarak analiz edilmektedir (COSO, 2004: 4)

Kurum bünyesindeki iç denetçiler risklerin değerlendirilmesi aşamasında; kurumun maruz kaldığı riskleri tespit edip, bu risklerin sonuçlarını değerlendirmekte ve ortaya çıkma sıklıklarını ölçüp öncelik verilecek alanları ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle risklerin önceliklendirilip, sıralanması da denilebilmektedir (Beyhan, 2018: 43).

Risklerin önceliklendirilmesi konusunda değişik usul ve yöntemler kullanılmaktadır. Riskler değerlendirilirken yatay ve dikey olmak üzere düşük, orta ve yüksek düzeyler şeklinde risk matrisleri oluşturulmaktadır. Risklerin ihtimalleri ve etki düzeyleri ise matrise göre kademeli olarak değerlendirilmektedir (Kalyoncu, 2013: 36).

3.4.5 Riske karşılık verme

Riskin tamamlanıp değerlendirilmesi ve analizinin ardından riskler sınıflandırılarak, kurumun risk toleransı ve kapasitesi içinde olup olmadığının belirlenmesine sıra gelmektedir (Dede, 2014 :122). Riske karşılık verme bileşeni doğrultusunda yönetim tarafından değerlendirilmiş olan risklere yönelik verilecek tepki belirlenmektedir (Ertan ve diğ., 2017: 141).

Risk kapasitesi ve risk toleransına göre riske ne cevap verilmesi gerektiğine karar verilmekte olup, riske yönelik verilecek cevapların ise kurumun üstleneceği risk miktarı seviyesine göre değişiklik gösterdiği bu bileşende ele alınmaktadır (Kıral, 2014: 166).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi modeline göre genel kabul görmüş dört tane riske yanıt verme yöntemi mevcuttur. Bunlar; riski kabul etmek, riski azaltmak, riski paylaşmak ve riskten kaçınmak şeklinde sıralanmaktadır (COSO, 2017: 55).

- *Riski kabul etmek:* Mevcut risklerin kurum tarafından kendi imkanları doğrultusunda üstlenilerek olası riskler içinde karşılık ayrılması, riskin kurumun risk iştahı sınırlarında kalması koşuluyla önlem alınmadan süreçlerin işlenmesine devam edilmesidir (Özbek, 2012: 365). Karşılaşılan risklerin risk iştahının üzerinde olması durumunda ise risk için yapılabilecekler çok sınırlı olmakta veya riske yönelik kontrol faaliyetlerinin maliyeti sağlayacağı faydalarından yüksek olmaktadır. Bu nedenle herhangi

bir kontrol faaliyetinde bulunulmayıp, risk olduğu gibi kabul edilmektedir. (Derici, 2007: 161).

- *Riskten kaçınmak*: Riske neden olacak ve riski artıracak faaliyetlerden vazgeçilmesi demektir (Topçu, 2010: 19). Yani kurumun bir faaliyet alanından vazgeçmesi ile birlikte o alandaki riskten de kaçınmasıdır (Kızılboğa, 2012: 108). Riskler eğer risk iştahı sınırları dahilinde değilse, risklerin kontrol edilme maliyetleri yüksek olduğunda, riski kontrol etme mekanizmalarının sınırlı olması halinde, riskin gerçekleşme ihtimalinin yüksek olması gibi durumlarda riskten kaçınmak tercih edilmektedir (Erdem, 2014: 50).
- *Riski azaltmak*: Risklerin gerçekleşme ihtimallerini ve riskin gerçekleşme durumundaki etkilerinin azaltılması için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır (Topçu, 2010: 19). Risklerin kurum risk iştahının sınırları dışarısında olması durumunda riskin kabul edilebilir seviyeye indirgenmesi amacıyla müdahaleci bir takım kontrol faaliyetleri tasarlanarak uygulanmaktadır (Kıral, 2014: 166). Bu faaliyetler etkiyi azaltma yönündeki önlemler almak üzere yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrolleri içermektedir (Aksoy, 2018: 53).
- *Riski paylaşmak*: riskin oluşma ihtimal ve etkisini veya her iki durumu göz önünde bulundurup, riski aktararak başkasıyla paylaşmaya yönelik olmaktadır (Akçay, 2011: 35). Riskin paylaşılması veya transferi, risklerin ortadan kaldırılması veya risklerin azaltılması amaçlanmamakta olup, sadece taraflar arasında el değiştirmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda riskin transfer edilmesiyle, riskler azaltılmış da olmaktadır (Sarpkaya, 2012: 119). Bazı risklerin tamamen transfer edilemeyip, hizmetin yerine getirilmesi anlaşma yoluyla başka bir kurumu bırakmış olsa bile itibar risklerinin transfer edilmesi mümkün olmamaktadır (Ekiz, 2011: 143).

3.4.6 Kontrol faaliyetleri

Riske karşılık cevap verme olarak riskin azaltılması kararının alınması durumlarında riski kabul edilebilir seviye içine indirmek için kontrol faaliyetleri tasarlanmaktadır (Kıral, 2014: 166). Kontrol faaliyetleri, kurumun

bütün faaliyetlerinde ve tüm seviyelerdeki yönetsel departmanlarında mevcut olarak uygulanmaktadır (Topçu, 2013: 26).

Kontrol faaliyetleri kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada imkân sağlamak ve belirlenmiş risklerin azaltılarak kabul edilebilir bir seviyeye indirgeyebilmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerin yöntem ve faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Bakkal ve diğ., 2016 :109).

Risklerle mücadelede uygulanması için kontrol faaliyetleri; önleyici, düzeltici, yönlendirici ve denetleyici olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır. (Sayıştay Başkanlığı, 2006: 15) bu kontrol grupları temel olarak aşağıdaki şekilde kısaca açıklanabilmektedir (Derici, 2007: 161):

- Önleyici kontroller: İstenmeyen durum ve sonuçların gerçekleşme olasılıklarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.
- Düzeltici kontroller: İstenmeyen olumsuz durum ve sonuçların düzeltilmesini sağlamaya yönelik geliştirilen önlemlerdir.
- Yönlendirici kontroller: Hedeflenen bir sonuca ulaşılmasını garanti etmek amacıyla geliştirilen önlemlerdir.
- Denetleyici kontroller: İstenmeyen olumsuz sonuçların nedenlerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

Kurumsal risk yönetiminin bu aşamasında artık kurumun tüm ana ve alt stratejileri oluşturulmuş, hedeflerin gerçekleşmesine yönelik etkileyici riskler belirlenerek gerçekleşme ihtimalleri ve verebileceği zararların tahmini yapılmış olup, gerçekleşme olasılığı yüksek ve ciddi zararlar oluşturma potansiyeline sahip risklere yönelik uygun kontrol önlemleri geliştirilerek uygulamaya konulmaktadır (Özbek, 2012: 372).

COSO KRY Bütünleşik Çerçeve ise kontrol faaliyetleri aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Tanç, 2009 :114):

- Üst Düzey İncelemeler,
- Doğrudan İşlev veya Faaliyet Yönetimi,
- Fiziksel Kontroller,
- Görevlerin Ayrılığı,
- Performans Göstergeleri,
- Bilgileri Tam ve Doğru İşleme.

3.4.7 Bilgi ve iletişim

Kurumun idari yönetimi tarafından birimlerin ve personellerin performansını izlemek, karar verme süreçlerin daha sağlıklı ve etkin bir şekilde yürütebilmek ve hizmet sunumlarında memnuniyet ve etkinliği sağlamak için en üst birimden en alt birime kadar etkin bir bilgi ve iletişim sistemi oluşturulması gerekmektedir (Durmuş, 2014:57). Bilgi ve iletişim sistemi, personellerin kurum içi sorumluluklarını yerine getirmesi için bilgilerin tanımlanmasını, toplanmasını ve iletilmesini kapsamaktadır (Ertan ve diğ., 2017: 142).

Bilgi ve iletişim aşamasında; yönetim tarafından bilgi sistemini hazır olan bilgi ve raporları yönetime ve analiz yeteneğine sahip olacak bir biçimde tasarlanması gerekmekte olup, bilgiler doğru güvenilir, eksiksiz, açık ve faydalı olma zorunluluğu yer almaktadır (Durmuş, 2014:57).

Kurum bünyesinde etkili bir iletişim sağlanması amacıyla yönetime yönelik görüşleri, önerileri ve düşünceleri iletebilecekleri forum ve belgeler gibi ortamlar oluşturulup, faaliyetlerin yürütülmesi sırasında karşılaştıkları sorunları ve paylaşmak istedikleri önemli bilgileri üstleri ve astlarına nasıl iletebilecekleri açık ve uygulanabilir olmaktadır (Derici, 2015: 57).

Kamu kurumlarında üst yönetici ve iç denetim birimi gibi önemli olan bir diğer birimler ise Strateji Geliştirme Birimi ve Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimidir. SGB Yöneticileri, diğer birim başkanları ile dönemler halinde toplantı yaparak, faaliyet programlarını, faaliyet raporlarını ve kurumun stratejik plandaki verilerini değerlendirmektedir. Strateji Geliştirme Birimi, çalıştığı kurumla ilişkili kendi web sayfalarına sahip olarak, ilgili konularda iç ve dış çevreyle iletişimi sağlamalıdır. Strateji geliştirme birimi ile üst yönetim idarecilerinin bilgi akışı ve iletişimini Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi sağlamakta olup; Strateji Geliştirme Birimleri'ne resmi yazı, form ve çağrı merkezi gibi iletişim araçlarıyla danışmanlık yapmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2014, 77).

3.4.8 İzleme

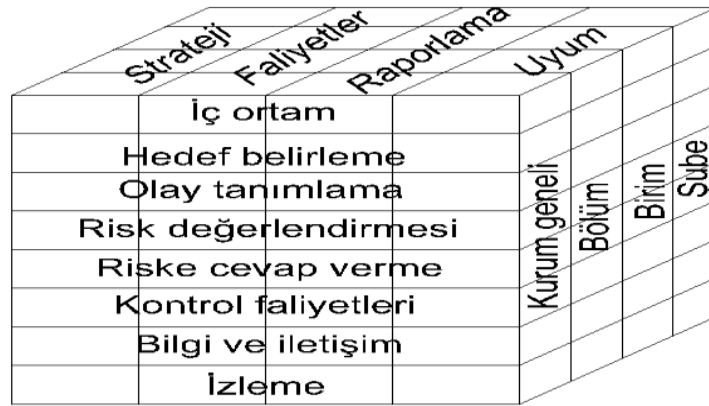
Kurumun iç kontrol performansının kalitesi, gözlemlene faaliyetleri yoluyla değerlendirilmektedir. Yönetim kurulu, içsel ortam ve dışsal ortam şartlarının değişimi konusunda da ne gibi değişiklikler yapılacağına gözlemleyerek karar

vermektedir. İzleme, sürekli gözlem veya ayrı değerlendirme olabileceği gibi ikisinin de birlikte uygulanması şeklinde de yapılabilmektedir (Kalyoncu, 2013: 143). Gözetim aynı zamanda kurumun kontrol faaliyetlerinin işlerliğini ve diğer planlanmış işlerin zamanında düzgün şekilde işleyişini incelemektedir (Doğan, 2013: 29).

Kamu kurumlarında izleme ve gözlem faaliyetleri sırasıyla Üst Yönetici, İç Denetim birimi, Strateji geliştirme Birimi ve Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi tarafından yapılmakta olup; kurumda iç kontrol ortamının oluşturulması, işleyişi ve geliştirmesi faaliyetlerinin 5018 sayılı kanuna uygunluğu ve İç Kontrol Standartlarına uygunluğu hakkında kurum hakkında raporlama yaparak bir sonuca ulaşmaktadırlar (Maliye Bakanlığı, 2014: 100).

KRY sistemi kapsamında izleme faaliyetlerinin amaçları; kararı alınmış önlemlerin ve uygulanma süreçlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin doğrulanması, önlemlerin ve riske karşı cevap verme yöntemlerinin kurum risklerini risk iştahı sınırları içinde tutulması ve sürekli gözleme sonucunda belirlenen sorunlara ilişkin gerekli önlemlerin alınması faaliyetlerinden oluşmaktadır (Erdem, 2014: 55).

Kurum içindeki risklerin izlenmesi, zamanla değişime giren ya da değişim ihtimali olan risklerin takibinin kurumun bünyesinde bütünlük çerçevesinde risk yönetimine kesin olarak katkı sağlayacağı kanaatine varılmaktadır (Koç, 2012: 131).



Şekil 3.2: Kurumsal risk yönetim sisteminin bileşenleri

Kaynak: Kızılboğa, 2012: 308

3.5 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Risk Odaklı Denetim Süreci

3.5.1 Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin planlanması

Kurumun iç denetim planı hazırlanırken COSO “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi”ni izlemesi, bu çerçevede riskleri değerlendirmek ve iç denetim planlarını risk odaklı olması yönünde geliştirmede etkili bir başlangıç noktası sağlamaktadır. İç denetim planının Risk odaklı geliştirilmesiyle temel olarak; denetim alanlarının risk öncelik sıralanmasına göre denetlenmesini ve risk bazlı bir denetim planı hazırlanmasının sağlanması amaçlanmaktadır (Moeller, 2007: 246).

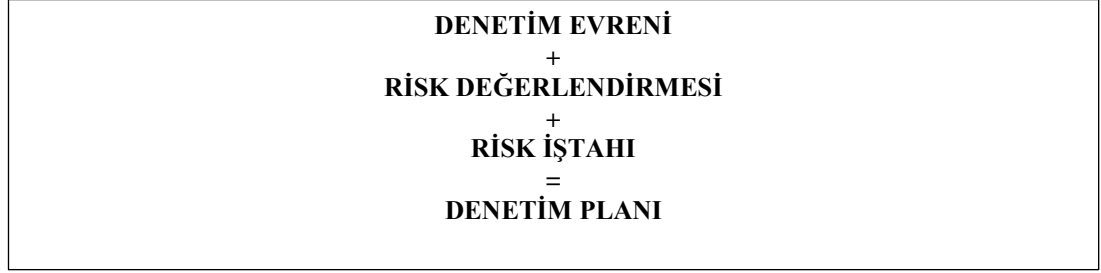
Risklerin planlanması bütün kurum ve firmaların ortaklara tarafından bir risk yönetimi yaklaşımının ilk aşamasıdır. Riskleri planlamanın diğer bir konuda hazırlık aşamasıdır. Sistemli bir hazırlık aşaması ve planlama süreçleri hata olasılıklarını azaltıp, kazanç olasılıklarını arttırmaktadır (Karalar, 2015: 174). Denetimin kilit öğelerinden olan planlama aşamasında büyük titizlikler hazırlanacak olan iç denetim planı; kurumun senelik iş planı, denetim stratejilerini, iç denetim yönetmeliği doğrultusunda denetim kütlesi temelinde hazırlanarak, cari yıl denetim biriminin içerecek şekilde olmalıdır. Ayrıca güvence ve danışmanlık faaliyetleri kapsamında iç denetim hizmetleri de ret olarak yer olmalıdır (Pehlivanlı, 2008: 96).

Kurumsal risk yönetimi kapsamında risk odaklı iç denetimin planlanması aşaması aşağıdaki faaliyetleri içermektedir (Griffiths, 2005: 273).

- Denetim konularını içeren denetim evreni,
- Risk yönetimi sürecinde risk kayıtlaması,
- Gerekli güvence yönetimi seviyesinin belirlenmesi,
- Asgari denetim sıklığı ve denetim komitesi,
- Temel riskleri iş riskli sürecinden denetim programına dönüştürme,
- Denetim planında asgari denetim kapsamının belirlenmesi,
- Denetim planının hazırlanması ve denetim komitesine raporlanması
- Planın son şekle getirilmesi.

Planlama öncesi hazırlık olarak iç denetim faaliyetine yön verdiği için ilk denetim stratejisi belirlenmektedir. Denetim stratejisi olarak kurumun iş riskinin

kurumsal değerlendirilmesi aynı zamanda kurumun kontrol ihtiyaçlarını da belirlemektedir. Denetim stratejisi, risk ve risk yönetimi değerlendirilmelerine, birimlerin karşılaştığı sorun türlerine, kontroller ve i denetçiden istenen destek ve danışmanlık beklentilerine, yönetimin denetiminde iç kontrole yönelik gereksinimlerine ve üst yönetimin süregelen profesyonel standartlarına faaliyet kalitesini iyileştirmesine ilişkin beklentilerine göre şekillenmektedir (Pickett, 2003: 187).



Kaynak: Uysal, 2017: 74

Şekil 3.3: Risk bazlı iç denetim planının oluşturulması

Denetim stratejisi kararlaştırıldıktan sonra risk yönetimi sürecinden veri aktarımıyla risk kayıtlaması yapılmaktadır. Risk yönetimi evrelerinin olgunluklarının değerlendirilmesi, denetçinin bir i denetim faaliyetlerinin risk yönetimi temelli olarak nasıl uygulanacağı sonucuna ulaştırmaktadır. Böylece iç denetim planı, kurumu etkilemiş ve etkileyebilecek olan risk ve risklere maruz kalma ihtimal değerlendirmelerine dayandırılmış olacaktır (IIA, 2017: 2060-1).

Risk kayıtlaması, kurumun iş hayatı boyunca karşılaştığı risklerin denetim planında yansıtılmasında kullanılan ve bütün riskleri toplu şekilde gösteren bir araçtır. Kurumsal risk yönetiminin önemli bir aşaması olan risklerin değerlendirilmesi faaliyetlerinde kurumun hedeflerine ulaşımını etkileyebilecek önemli riskler risk kayıtlamasına aktarılmaktadır. Bu gerekçeye göre risk kayıtlamasının risklerin tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi ve riske karşılık verilmesi aşamalarının sonucunda oluştuğunu diyebiliriz (Pickett, 2003: 61-63).

Risk kayıtlaması yapıldıktan sonra denetim evreni hazırlanmaktadır. Denetim evreni, kurumun stratejik plan bileşenlerini de içerebilmekte ve genel olarak kurumun amaçlarını yansıtmaktadır. Denetim evreni, yakın ilişkili olduğu için risk kayıtlamasına dayandırılmakta olup iç denetim yöneticisi veya i denetim

birim başkanı sorumluluğunda hazırlanmaktadır. Denetim evreninin genel olarak aşağıdaki bilgileri içermesi gerekmektedir (Karalar, 2015: 150):

- KRY sürecinde tanımanmış ve ölçülmüş kurum risklerinin tanımlanması,
- Risk altında olan kurumun süreç ve hedefleri,
- Risk sorumlulukları,
- Bir önceki ve gelecek denetime ait ayrıntılar,
- Risklerin kontrol faaliyetlerine ilişkin detaylar.

Denetim planının oluşturulması süreci; asgari denetim kapsamının ve riskli denetim alanlarının belirlenmesi, risklerin değerlendirilerek risk odaklı bir denetim planının hazırlanması, denetim komitesine raporlama sonucu son şekline getirilmesi ve onaylanması halinde iç denetçilere ve denetlenecek kurum içi departmanlara bildirilmesi aşamalarından oluşur (Uysal, 2017: 74).

Kurumsal risk yönetimi odaklı iç denetim planı yapılacak denetim faaliyetlerinin kıt kaynaklı olarak yüksek riskli alanlarda etkin şekilde gerçekleşmesine ilişkin fayda sağlamaktadır. Bununla birlikte kurum itibarını yükseltme, iç denetçilerin motivasyonlarını artırma, kurum değerlerini ve hedeflerini yansıtmaya iyi bir denetim planının sağladığı faydalardır (Pehlivanlı, 2008: 11).

3.5.2 Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin yürütülmesi

Kurumsal risk yönetiminin sayesinde iç denetimde odak nokta yüksek riskli olanlar ve kaynakların sınırlı ayrılacağı alanlar belirlenmektedir. Buna yönelik faaliyetler denetimde kurumun yapılmasının anlaşılması ve risk olgunluğu ile risk yönetim sürecinin değerlendirilmesi aşamalarında gerçekleştirilmektedir (Pehlivanlı, 2008: 111).

İç denetim faaliyetlerinin etkin yürütülmesi daha önce hazırlanmış olan risk odaklı iç denetim planı çerçevesinde genellikle aşağıdaki sıralama doğrultusunda gerçekleşmektedir (Karalar,2015: 153):

- Görev planının hazırlanması
 - Denetim personelinin görev ayrımı
 - Denetim konusunun araştırılması
 - Çalışma kağıtlarının oluşturulması

- Kapsam ve hedeflerinin belirlenmesi
- Test seviyesi ve testlerin belirlenmesi ve uygulanması
- Denetim programları
- Denetim araçları olarak sıralanabilir.

İç denetçi her bir göreve yönelik amaçları kapsamı zamanlama ve kaynak ayrımı durumlarını da dikkate almış yazılı bir plan hazırlanmak zorundadır. Görev planı kurumun stratejilerini, hedeflerini ve göreve ilişkin riskleri dikkate almalıdır. 2200 numaralı denetim standardına göre bir görev planlamasında iç denetçilerin dikkate almak zorunda olduğu önemli noktalar aşağıdaki gibidir (IIA,2017):

- Denetlenecek birimlerin stratejileri ve hedefleri ile kendi performansına kontrol etme araçları
- Birimlerin faaliyet hedeflerine ve operasyonlarına ilişkin önemli riskli ve bu riskleri kabul edilebilir düzeyde tutmanın yolları
- Kurum veya firma bünyesindeki birimleri risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği
- Kurum içi faaliyetlerin risk yönetimi ve kontrol süreçlerine yönelik önemli gelişme sağlama imkanları

Denetim personelinin görevlerdeki ayrımı; görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlılığı ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak yapılmaktadır. Denetim personelinin tahsisinin yapılması KRY süreçlerinde yer alan riskin değerlendirilmesi aşamasında iç denetçilerin riskli denetim alanlarında görevlendirilmesi ve bireysel denetim planlarının hazırlanması aşamalarında önemlidir (Karalar, 2015: 154).

Denetim personelinin tahsisi genellikle bütçeyi ilgilendirmekle beraber denetim faaliyetleri için görevlendirilecek personel sayısıdır. İç denetçilerden biri görevinde yeniyse denetim faaliyetlerinde yanında bir kişi ile ortak çalışmak zorundadır. Genellikle iki haftadan uzun olup üç haftayı aşmayacak kurum içi denetimlerde daha deneyimli bir iç denetçi yeterli olmaktadır (Griffiths, 2005:98).

Görev planı hazırlanmadan önce denetlenecek kurum içi alanlar hakkında yeterli bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yani iç denetçiler denetime tarafından konu olan

birimler hakkında araştırılma yapılması gerekmektedir. İç denetçiler kurumsal risk yönetimi çerçevesince iç denetim faaliyetleri için kurum içi denetime konu olan alanların araştırılmasıyla beraber risk yönetimi aşamalarını da inceleyerek risk haritalarını oluşturmaktadır (Pehlivanlı, 2008: 114).

Denetim yürütülmesi aşamasında verilerin kayıtlanması, saklanması ve denetim sonuçlarının açıklanabilir olması için çalışma kağıtları büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışma kağıtları denetim raporu hazırlanması, görevlendirme planı oluşturulması, denetim kontrol listesi oluşturulmasında, finansal analizlerin yapılmasında, risk analizleri denetim programı ve programlara ilişkin test programları gibi denetim faaliyetleri süreci boyunca kapsamlı bir yer tutmaktadır (Karalar, 2015, 155).

Denetim planlama aşamasında denetim evrenine göre test seviyelerinin belirlenmesinden sonra her bir görev alanı için kullanılacak testler ve metotlar belirlenmektedir. İlgili kurum içi denetim konusunun önemlilik ve risk seviyesine ve diğer etkili faktörlere dayanarak test seviyeleri belirlenir (Pehlivanlı, 2008: 117).

Test seviyeleri gözden geçirme ve kapsamlı bir denetim faaliyeti şeklinde olabilir. Gözden geçirme yönetiminde denetçinin kilit personellerle görüşmeleri doğrultusunda gerçekleşen işlevlerin değerlendirilmesi yapıldıktan sonra toplanılan verilerin doğruluğunu teyit etmek için gözden geçirme testi veya analitik inceleme tekniği kullanılır. Diğer yandan denetim süresince elde edilen doğru kanıtlarının numunelerini sistematik olarak test etmek veya veri topluluğunu tamamlamak ve risk yönetimi sağlamak için teknikler kullanılır. İç denetçiler tarafından gözden geçirme veya denetleme yapılıp yapılmayacağına ve sonuç testinin derinliği ve kapsamına aşağıdaki önemli kriterler doğrultusunda karar verilir (Griffiths, 2005: 105):

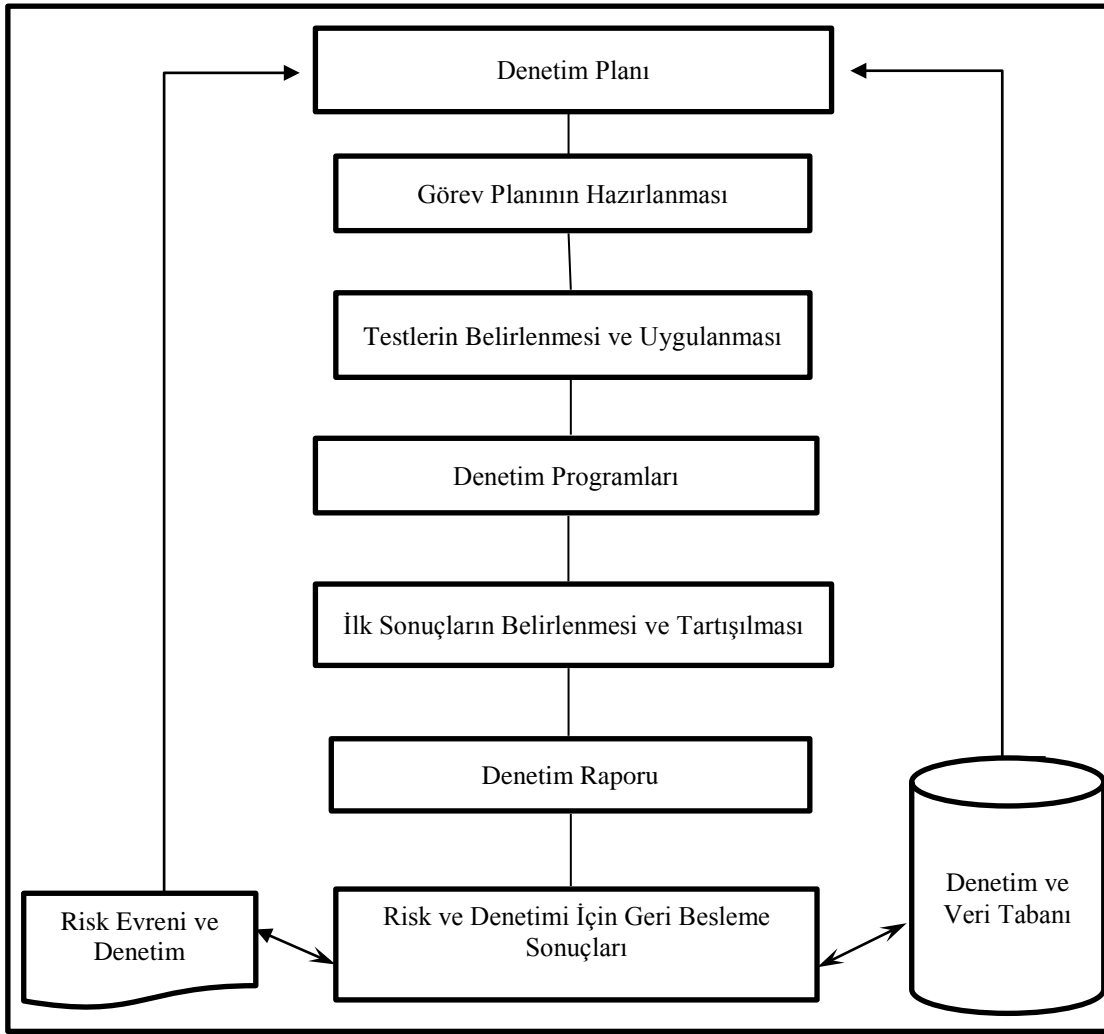
- Alanın kurumdaki önemi
- İçsel risklerin önemi
- Endişeleri dile getirme
- Bir önceki güvence değerlendirme sonuçları
- Sorunlu yönetim sonuçları (vurgulanan tutarsızlar)
- Geçiş testlerinin sonuçları

- Eylem ihtiyacının sağlanmasına yönelik inandırıcı olmak için kurum içi denetim kanıtının elde edilmesi

Risk değerlemesi sürecinde tespit edilmiş potansiyel riskli alanlara uygulanan kontrol ve testlerin sonuçları açıklamalarıyla birlikte denetim risk kontrol matrisinde gösterilir. Denetim Risk Matrisinde riski olan denetlenmiş alanı, test yaklaşımı ise alana uygulanan denetim testini gösterir (Tufan, 2012: 54).

Denetim programları, denetim süresince gerçekleşecek aşamaları sıralayarak açıklayan ve iç denetçi tarafından gerçekleştirilecek testleri içeren belgelerdir. İç denetçi veya iç denetim birimi tarafından hazırlanarak kayıt altına alınmalı ve çalışma kağıtlarının arasında yer almalıdır. Günümüzde yaşanan değişimle birlikte denetim programları, denetim kapsamına riskli alanların alınması ve risk sisteminin etkinliğine yönelik sürekli güncelleştirilmesi ve sürekli esnek olmalarının gerekliliği ön planda tutulmuştur (Karalar, 2015: 157).

Denetim programlarının uygulanmasında aracı olan kurumsal risk yönetimi doğrultusunda faaliyet gösteren denetim sistemlerine yönelik çeşitli hazır denetim yazılımları mevcuttur. Bu denetim yazılımlarıyla dosya karşılaştırmaları, trend analizleri ve özellikle denetim testlerinin yürütülmesi gerçekleştirilir (Pehlivanlı, 2008:119).



Şekil 3.4: Kurumsal Risk Yönetim Odaklı İç Denetimin Yürütülmesi Aşamaları

Kaynak: Griffiths, 2005: 98

3.5.3 Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin raporlanması

İç denetçi veya iç denetim birim başkanı, gerçekleşen iç denetim faaliyetlerinin hedefini, yetkisini, görev ve sorumluluklarını ve plan doğrultusundaki performans konusunu; denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetime üçer aylık dönemler halinde rapor olarak sunmaktadır (IIA, 2017: 2060-1). Hazırlanacak olan denetim raporunun içeriği; iç denetim birim yönetmeliğinden, raporlama beklentilerinden ve raporlamayla ilgilenenlerin ihtiyaçları ve kurum kültüründen etkilenmektedir (Karalar, 2015: 158).

Kurumsal risk yönetimi çerçevesindeki iç denetim raporunun denetim sonuçlarının risk odaklı durumları göz önünde bulundurularak özetlenmiş

şekilde ilgili taraflara sunulması raporlamanın kalitesini artırmaktadır (Pehlivanlı, 2008: 120).

Risk odaklı iç denetim raporları; amaç zamanlama ve inceleme, bulguların tanımı, düzeltmeler için öneriler verme ve planların belgelenmesi ve denetim görüşlerinin netleştirilmesi gibi dört temel bileşene dayandırılarak hazırlanmaktadır (Moeller, 2009 :351). Riske dayalı denetim raporlamasındaki amaçlar; denetim faaliyetleri boyunca yapılan gözlemlerin profesyonel bir şekilde aktarılması, gözlemlere dayanarak uygun bir güvence verilmesi, risk yönetimi ve kontrollerinin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulması ve risk ve kontrol arasındaki denge için tavsiyede bulunulması şeklinde sıralanmaktadır (Griffiths, 2005: 117).

Denetim raporunun hedefine ulaşabilmesi ve rapordaki tarafların raporu gereği gibi kullanabilmesi için iyi hazırlanmış bir rapor olması gerekmektedir. İyi hazırlanmış olan rapor, zamanında taraflara sunulmalı, aksi takdirde zamanında sunulmayan rapor etkinliğini kaybedecek olup çözümü de geciktirecektir (Karalar, 2015: 159).

Yönetici özeti, yöneticilerin zamanlarının fazla olmaması sebebiyle denetim raporlarının tamamını inceleyememe olasılıklarına karşı hazırlanmaktadır. Denetim sonuçlarının en önemli kısımlarının vurgulu şekilde ele alındığı, kısa ve öz şekilde birer sayfayı geçmeyecek şekilde hazırlanan yönetici özetlerinde özellikle sorunlara karşı çözüm yolları üzerinde durulur ve alınan önlemler özetlenmektedir (Pehlivanlı, 2008: 121). Kurumsal risk yönetimi odaklı iç denetim ile beraber yönetici özetinin çoğunluğunun neredeyse risk yönetimine ilişkin faaliyetlerinin etkinliğine odaklanmasının gerekliliği üzerine önem ve tavsiye verilmektedir (Karalar, 2015: 159).

Denetimin raporlanmasında dikkat edilmesi diğer bir önemli konu ise, raporun dil ve format bakımından risk yönetimi çerçevesinde uyumluluk göstermesinin gerekliliğidir. Ortak formatta denetim bulguları, raporu okuyan tarafların denetim sorunlarını kolayca anlamasını sağlamaktadır. Anlaşılır ve net bir denetim raporu, okuyucuları tarafından denetimin çalışma niteliğini, denetim bulgularında neyin yanlış olup olmadığına ve neyin düzeltilmesi gerektiğine ilişkin anlaşılır kılmaktadır (Moeller, 2009: 359).

İç denetim raporu amaçlar, kapsam ile sonuçlar ve kanaatler bölümlerinden oluşarak; amaçlar kısmında görevin hedefleri ve rapor sonucunun başarıları, kapsam bölümünde denetlenen faaliyetler ve zaman dilimlerine ilişkin bilgiler, sonuçlar ve kanaatler bölümünde ise denetçi faaliyetler sonucunda profesyonel yargılarını ve tavsiyelerini açıklamaktadır (Pehlivanlı, 2008: 123).

Raporlama üçer aylık dönemler ve yıllık dönemler olarak iki şekilde yapılmaktadır. Üçer aylık raporlar genellikle üst yöneticiler tarafından erken bilgiye ihtiyaç duyulması halinde başvurulmaktadır (Karalar, 2015: 160). Üçer aylık raporlamanın tercih edilmesinin faydaları; dönem sonu yıllık rapor hazırlama süresinin kısaltılması, acil önlem alınması gereken konuları iletişime sunması ve resmi olmayıp sözel formatta olmasıdır (Pehlivanlı, 2008: 123).

İç denetim birimi ile üst yönetici arasında denetim bulgularına ilişkin yapılan görüşmeler sonucu dikkatinde iç denetim birim başkanı tarafından taslak rapor hazırlanarak cevaplandırılmak üzere üst yöneticiye yazılı şekilde verilmektedir. İç denetim birim başkanı, denetlenen kurum yönetiminden veya kurum içi denetlenmiş alanların yöneticisinden alınan cevaplar doğrultusunda ise konuya yönelik değerlendirmelerini kapsayan nihai raporu hazırlar ve üst yönetime sunar, tüm raporlar üst yönetici tarafından değerlendirildikten sonra rapordaki taraflar ve strateji geliştirme başkanlığına gönderilmektedir (www.denetimnet.net).

3.6 Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi

Risk odaklı iç denetimin kurumsal risk yönetimindeki en temel rolü, risklerin uygun bir şekilde yönetiminin ve iç kontrol sisteminin etkin işleyişinin sağlanmasına yardımcı olmakla birlikte yönetime KRY faaliyetlerinin etkinliğine yönelik tarafsız güvence hizmeti vermektir (Kara, 2011: 88).

Risk yönetimi kurumsal yönetimin temel sorumluluklarından biri olmaktadır. İç denetçiler, yönetim tarafından kurumda uygulanan risk süreçlerinin yeterliliğini ve etkililiğini inceleyip değerlendirerek ve rapor etmekle beraber konu hakkında onarıcı önlemler almaya yönelik önerilerde bulunarak yönetime yardımcı olmaktadır (Bozkurt, 2010: 24).

İç denetçilerin riskleri değerlendirip risklerin yönetimle olan ilişkisini kavrama ve amaca ulaşmaya yönelik yaratıcı ve kolaylaştırıcı kararlar almada bilgili olması, iç denetim biriminin KRY için lider olarak görülebilecek düzeyde deneyimli olduğu anlamına gelmektedir (IIA,2009).

İç denetimin üstlenmesi gereken rollerin belirlenmesinde dikkate alınan iki temel faktörden birincisi, görev faaliyetlerinden herhangi birisinin iç denetimin bağımsızlık ve objektifliğini etkileyebilecek bir tehdit doğurup doğurmadığı; diğeri ise iç denetim faaliyetleriyle ilgili sorumluluk olarak kurumun risk yönetimi ile kontrol ve yönetim süreçlerine yönelik bir gelişme sağlanması olmaktadır (Tanç, 2009: 128).

İç denetim için “denetim” kavramına kıyasla “güvence hizmetleri” kavramının kullanılmasına dikkat çekilerek, iç denetimin kurum faaliyetlerine değer katma amacı doğrultusunda tarafsız ve objektif güvence ve danışmanlık faaliyeti almasına vurgu yapılmaktadır (Kıral, 2014: 322).

Çizelge 3.3: Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü

Kurumsal Risk Yönetimine Dair İç Denetimin Temel Görevleri	Risk yönetim süreçlerine ilişkin güvence vermek
	Risk değerlendirilmesinin doğruluğuna ilişkin güvence vermek
	Risk yönetimi süreçlerini değerlendirmek
	Risk değerlendirmelerini raporlamak
	Risklerin yönetimini gözden geçirmek
Kurumsal Risk Yönetimine Dair İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Görevler	Risk iştahını belirlemek
	Risk yönetim süreçlerini düzenlemek
	Riskler üzerine yönetime güvence vermek
	Risklere karşı alınacak önlemleri belirlemek
	Risklere yönelik faaliyetleri yönetim adına uygulamak
	Risk yönetimi sorumlusu olmak
	Riski tespit ederek değerlendirilmesini kolaylaştırmak
Kurumsal Risk Yönetimine Dair İç Denetimin Belli Şartlar Altında Üstlenebildiği Görevleri	Risklerle ilgili yönetime rehberlik etmek
	KRY faaliyetlerini uyumlu hale getirmek
	Riskleri konsolide ederek raporlamak
	KRY yapısını geliştirerek ve devam ettirmek
	KRY kurulmasına öncülük etmek
	Yönetim kurulu öncesi risk yönetim stratejisini geliştirmek

Kaynak: Kara ve Yereli, 2012b: 68

4. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE İÇ DENETİM, İÇ DENETİME İLİŞKİN DÜZENLEMELER VE RİSK YÖNETİMİ

4.1 Devlet Üniversitelerinde İç Denetim

İç denetim, 10.12.2003 tarihinde 5018 sayılı Kanununun 63.-67. Maddeleriyle kamu sektörüne girmiş, iç denetimin iç denetçiler tarafından kamu iç denetim standartları ve uluslararası kabul görmüş standartlara uygun şekilde yürütüleceği, idarelerde doğrudan iç denetim birimi başkanlıklarının faaliyete geçirileceğine ilişkin hükümlerle ifade edilmektedir. İç denetime ilişkin kanun hükümleri, 01.01.2006 tarihinde yürürlüğe girerek, 2007 yılında ise iç denetçi atamalarının yapılmasıyla Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) içinde iç denetim birim başkanlığı oluşturulmuştur (www.yok.gov.tr).

Üniversitelerde iç denetimin amacı; YÖK Başkanlığında yürütülen faaliyetlerin, öncelikle mevzuata olmak üzere amaç ve politikalara, kalkınma planı ve stratejik planına, performans programlarına göre şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Bu kapsamda kurum vizyonu için modern denetim anlayışı stratejisiyle kurum değerine değer katmayı sağlamak, ulusal ve evrensel denetim birimi olarak güvence ve danışmanlık sağlamak gerekirken; Misyonu için ise, kaynakların kurum amaçlarına uygun olarak etkili ve ekonomik şekilde kullanımını değerlendirmek ve sistemli ve disiplinli bir yöntemle risklerin yönetilmesine ilişkin kontrolünde etkinliğin artırılmasını sağlamak gerekmektedir (Karalar, 2015: 123).

Üniversitelerde iç denetim biriminin kuruma sağladığı faydaları ise (www.yok.gov.tr);

- İç denetim sürecinin, mesleki standartlara ve ahlak kurallarına uygun bir şekilde yürütüldüğüne ilişkin değerlendirmelerde bulunmak,
- İç denetim sürecinin üst yönetici ve diğer ilgili taraflara güvence ve danışmanlık, hizmetleri sunmadaki durumunu değerlendirmek,

- Dış değerlendirmeler sonucunda İç Denetim Birim Başkanlığımızın "Kamu İç Denetim Standartlarına Uygun" olarak yürütüldüğünü bildirmek,
- İç denetim birimi başkanı ve iç denetçilere, performanslarını ve hizmetlerini geliştirmeleri ve iç denetim fonksiyonunun imajını ve güvenilirliğini arttırmaları için fırsatlar tanımak, iyileştirme önerilerinde bulunmak ve rehberlik yapmak,
- İç denetçilere mesleki süreçlerinde yardımda bulunmak.

4.2 Devlet Üniversitelerinde İç Denetime İlişkin Yapılan Düzenlemeler

Üniversitelerde iç denetim süresince dikkate alınan düzenlemelerle birlikte denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde dikkate aldığı birtakım standartlar vardır. Burada Maliye Bakanlığı tarafından yapılan düzenlemelerde kamuda iç denetimin yerine ve oluşturulmuş standartlarca işleyişine değinilmektedir.

4.2.1 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununa göre iç denetim

10.12.2003 tarihinde yayınlanan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kapsamı, genel yönetim kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Bu Kanun, sadece devlet tüzel kişiliği kapsamındaki idareleri ve özel bütçeli idarelerini değil; merkezi yönetimdeki kapsamındaki tüm kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim idarelerinin mali yönetim ve denetimini kapsamaktadır (Berber, 2014: 33).

Kamu kurumlarında iç denetim faaliyeti; kurum idaresinin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, risklerin yönetiminde, kontrol ve yönetim süreçlerin değerlendirilmesiyle birlikte etkinliğinin artırılmasına yönelik sistematik ve disiplinli bir yaklaşımda bulunarak, kamu idaresine yardımda bulunmaktadır. Kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için kaynakları ekonomik olarak yürütmek, etkililik ve verimlilik gibi temel ilkelerince yönetimini değerlendirmek ve yönlendirici olmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir (Alçin, 2009: 62).

“5018 sayılı Kanun’un (www.resmigazete.com.tr);

63. maddesinde iç denetim faaliyetleri tanımlanmakta ve açıklanmaktadır.

64.maddesinde “iç denetçinin görevleri” başlığıyla iç denetçilerin denetim faaliyetlerindeki görev ve sorumlulukları açıklanmış olup, görevlerinin uygunluk ilkesi gereği yürütülmesi gerektiği belirtilmektedir.

65. maddesinde iç denetçilerin atamaları, nitelikleri ve alacağı eğitim sürecinin detaylı içeriğine değinilmektedir.

66. ve 67. Maddelerinde ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu tanıtılarak, yapması gereken görev ve sorumlulukları sıralanmaktadır.”

5018 sayılı Kanuna tabi tüm kamu kurumlarının üst yöneticileri, yıllık iç denetim faaliyet raporlarıyla denetim uygulamaları sonucunda oluşturdukları iç denetim raporunun bir nüshasını İç Denetim Koordinasyon Kuruluna göndermektedir. 5018 sayılı Kanunun 67.maddesi gereği İDKK; kamu idarelerinin gönderdiği iç denetim raporlarını değerlendirerek, sonuçları içeren iç denetim genel raporuyla yıllık olarak Maliye Bakanlığına sunmaktadır (Berber, 2014: 31).

4.2.2 5018 sayılı kanundan sonra iç denetimle ilgili yapılan düzenlemeler

5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra iç denetim sisteminde oluşan eksikliklerin giderilmesine yönelik 22.12.2005 tarihinde yayınlanan “5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun” resmî gazetede yayınlanmıştır. Bu kanunla birlikte 5018 sayılı kanunun gerekli maddeleri değiştirilmiş, iç kontrol ve iç denetim yeniden açıklanarak, kapsamı genişletilmiştir (Maliye Bakanlığı, 2010: 13).

5018 Sayılı Kanun’un ardından iç denetim alanında uygulamalara ilişkin birçok düzenlemeler yapılmış, bunlardan en önemli olan bazı idari ve yasal düzenlemeleri ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gönenç, 2011: 48):

- 24.12.2003 tarihli 5018 Sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 08.10.2005 tarihli İç Denetim Koordinasyon Kurulu Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- 08.10.2005 tarihli İç Denetçi Adayları Belirleme Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği
- 20.11.2006 tarihli Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları,

- 12.07.2006 tarihli İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,
- 18.10.2006 tarihli İç Denetçi Atamalarında Uyulacak Esas ve Usul Hakkında Tebliğ (No:1)
- 30.12.2006 tarihli İç Denetçi Atamalarında Uyulacak Esas ve Usul Hakkında Tebliğ (No:2)
- 22.01.2007 tarihli Kamu İç Denetim Birim Yönergesi,
- 05.06.2007 tarihli Kamu İç Denetim Raporlama Standartları,
- 29.08.2007 tarihli Kamu İç Denetim Plan ve Program Hazırlama Rehberi
- 06.09.2007 tarihli Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi,
- 26.12.2007 tarihli Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği
- 07.04.2008 tarihli Kamu İç Denetim Rehberi
- 20.12.2008 tarihli İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- 20.12.2008 tarihli İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- 05.04.2009 tarihli İç Denetçi Adaylarının Belirlemede Uyulacak Esas ve Usuller hakkında Tebliğ (Sıra No: 3),
- 16.08.2011 tarihli Kamu İç Denetim Standartları

4.2.3 Kamu iç denetim standartları

İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun kararıyla, 16.08.2011 tarihinde Kamu İç Denetim Standartları resmî gazetede yayınlanmıştır. İç denetim yöneticileri ve iç denetçileri ise, 5018 Sayılı Kanunca ve İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik gereğince kamu iç denetim standartlarına uymak zorundadır (www.yok.gov.tr).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 64.maddesince; iç denetçilerin İDKK tarafından belirlenen ve yayımlanan, Uluslararası Kontrol ve Denetim Standartlarına uygun bir biçimde görevlerini gerçekleştirmesi gerektiği vurgulanmıştır (www.yok.gov.tr).

Kamu İç Denetim Standartları, ilk olarak Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yayınlanan “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama

Standartları” temel alınarak ve diğ er uluslararası denetim standartlarından da yararlanılarak oluşturulmuştur (Karalar, 2015:115).

Standartlar, iç denetçilerin niteliklerini ve iç denetim faaliyetinde uygulanması gereken süreçleri belirlemekle birlikte; iç denetimin planlanması, uygulanması ve raporlanması aşamalarında iç denetçilerin denetim süresince bilgili, dürüst, yansız ve bağımsız bir şekilde görev yapabilmelerine ilişkin hususları düzenlemektedir. Standartların temel amacı; iç denetimin uygulanmasına ilişkin temel ilkeleri tanımlamak, uygulamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak, iç denetimin kalitesinin değerlendirilmesi için gereken kriterleri belirlemek, kurumsal işlem ve süreçlerin gelişimine destek olmak suretiyle iç denetimin değerinin artırılmasını amaçlamaktadır (Gönenç, 2011:87).

İç denetim kalitesinin kamu idaresi ve diğ er birimlerince kabul görülebilmesi için iç denetçiler tarafından mesleki standartlar ve ahlak kurallarının iyi anlaşılması ve denetimin yürütülmesinde standart ve kurallara bağılı kalınması önem teşkil etmektedir. İç denetim birim başkanı ve iç denetçilerin mevcut standart ve kurallara uymaları zorunludur. Standartlarda öngörülemeyen durumlar olduğ unda ise IIA’in belirlemiş olduğ u “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları”nın uygulama önerilerine uyulur (Alçin, 2009 :97).

İDKK tarafından oluşturulmuş standartlar, nitelik standartları ve çalışma standartları olmak üzere iki ayrı şekildedir. Nitelik standartları, iç denetim birimi ve iç denetçilerin sahip olması gereken özelliklere; çalışma standartları ise iç denetim faaliyetlerinin aşamaları ve varılan sonuçların gözlemlenmesine yönelik yönlendirici olmaktadır (www.idkk.gov.tr).

4.3 Devlet Üniversitelerinde İç Denetim Türleri

Üniversitelerde risk odaklı iç denetim faaliyetleri, mevzuata uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi denetimi ve sistem denetiminden oluşarak; detaylı ve kapsamlı şekilde yapılmaktadır (www.idkk.gov.tr).

4.3.1 Mevzuata uygunluk denetimi

Üniversitelerde yapılan faaliyetlerin yasa, kanun, tüzük ve yönetmeliğe uygunluğunun incelenmesidir. Bu denetimde üst makamlar ve yasal mevzuat tarafından önceden konulmuş kurallara uyulup uyulmadığı araştırılıp elde edilen sonuçlar rapor edilerek, kurumdaki ilgili yetkililere sunulmaktadır (Aslan, 2010: 76). İç denetçiler, faaliyetlerin yalnızca kurallara uygunluğunu değil, faaliyetlerin kurumun misyonuna ve yapısına uygunluğunu da incelemekle görevlidir. İç denetçilerin, harcama sonrasında uygunluk denetimi, denetim sürecinde ya da denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektiren olumsuz bir durum tespit ettiğini idarenin en üst birimine bildirmek de görevlerindedir. (Bircan, 2014 :36)

4.3.2 Performans denetimi

Üniversite yönetiminin tüm birimlerinde gerçekleşen faaliyet ve işlevlerin, planlanması, uygulanması ve kontrolünün etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesidir (www.idkk.gov.tr). Kamu kuruluşlarının sahip oldukları yasalara uygun düzenlemeleri, mali imkân ve maddi araç-gereçleri ile bir bütün olarak stratejik amaçlara ulaşabilmede performans yönetimi sistemi oluşturulması gerekmektedir (Bircan, 2014: 37). Performans denetiminin temel amacı; kurum faaliyetlerini geliştirici imkanlar bularak, kuruma değer katmaktır. Denetlenen kurumda tutumluluğu sağlamak, maliyeti azaltmak, hizmetleri daha iyi nitelikte sunmak, yönetim ve organizasyon süreçlerini geliştirmek, güçlendirmek performans denetiminin diğer amaçlarıdır (Gönenç, 2011: 28).

4.3.3 Mali tablolar denetimi

Üniversitelerde yapılan mali işlemlerin, muhasebe ve raporlamaların kurum içindeki düzenlemelere ve genel kabul görmüş uluslararası standartlara uygunluğu ve mali tabloların doğruluğu ve güvenilirliğinin denetlenmesidir (www.idkk.gov.tr). Mali tablolar denetimi; kamu yöneticilerinin görev ve sorumlulukları dahilinde yapılan harcamaların stratejik plan doğrultusunda belirlenmiş hedeflere ulaşip ulaşmadığı ve bunların ekonomik gelişmişliğe ne gibi katkı sağladığı denetlenmektedir (Bircan, 2014: 37).

4.3.4 Bilgi teknolojisi denetimi

Üniversitede denetlenen birimlerin elektronik bilgi sistemindeki depolanmış verilerinin güvenilirliği ve sürekliliğinin değerlendirilmesidir (www.idkk.gov.tr). Bilgi teknolojileri denetiminin temel amacı, denetim faaliyetlerinin üniversitelerin amaçlarına ulaşması sürecinde elektronik bilgi sistemlerinin yeterliliğine ilişkin güvence sağlamak amacıyla etkililik, etkinlik, gizlilik, erişebilirlik, doğruluk, uygunluk ve güvenilirlik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Kurum idarelerince kullanılan bilişim teknolojilerinin hangi riskleri bulundurabileceği ve risklerin nasıl yönetileceği hususunda güvence hizmeti sağlayanın iç denetim birimi olması önem arz etmektedir (Öz, 2015: 112).

4.3.5 Sistem denetimi

Üniversite faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin kuruma sağlayacağı katkı düzeyi; eksikliklerin saptanması, kalite ve uygunluğunun incelenmesi, kaynak ve uygulamaların yeterliliğinin ölçülmesine ilişkin tüm birim ve süreçlere ilişkin olarak iç kontrolün tamamının incelenmesidir (www.idkk.gov.tr).

Sistem denetimi kapsamlı bir denetim olup; varlık ve kaynaklarının performans doğrultusunda etkin, etkili ve verimli kullanılıp kullanılmadığı, kurum faaliyetlerinin yasa, mevzuat ve kurallara uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, doğru kararlar için muhasebe bilgi sisteminden güvenilir raporlama yapılıp yapılmadığı, verilen karar ve gerçekleştirilen işlemlerde yolsuzluk, usulsüzlük ve yanlışlık olup olmadığı denetlenmektedir (Öz, 2015: 111).

4.4 Devlet Üniversitelerinde İç Denetim Yapısı

4.4.1 Maliye bakanlığı

Maliye Bakanlığı, kamu sektöründe Mali Yönetim ve İç Kontrol Alanında Merkezi Uyumlaştırma görevini yürütmektedir. Mali yönetim ve iç kontrole ilişkin standart ve düzenlemeler; Maliye Bakanlığınca belirlenerek, geliştirilmekte ve uyumlaştırmaktadır (www.resmigazete.gov.tr).

Mali Yönetim ve İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma görevlerine ilişkin yürütmekte olduğu faaliyetleri şunlardır (www.idkk.gov.tr).

- İç kontrol ve ön mali kontrole yönelik standart ve yöntemleri tespit etmek ve buna ilişkin mevzuat düzenlemelerini yapmak,
- İç kontrol ve ön mali kontrol işleyişini idarelerden raporla bilgi alarak, değerlendirmek ve yönlendirmek,
- Yönetimdeki ilgili idare ve birimleri bilgilendirerek, eğitim programlarını hazırlamak ve eğitimlerin verilmesini sağlamak,
- İdareler ve birimler arasında koordinasyonu sağlamak, rehberlik doğrultusunda yönlendirici olmak,
- Sayıştay, İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve ilgili kamu birimleriyle iş birliği içinde olmak.

4.4.2 İç denetim koordinasyon kurulu

İç denetim sistem faaliyetlerinin düzenlenmesi, geliştirilmesi, uyumlaştırılması ve koordinasyonun sağlanması görevleri, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından yapılmaktadır. Kurulun diğer görevleri ise şöyle sıralanmaktadır (www.idkk.gov.tr).

- İç denetim ve raporlama standartları ile mesleki etik kurallar tanımlamak,
- Denetim standartları ve uluslararası uygulamalarla uyumlu risk odaklı denetim tekniklerini geliştirmek, iç denetçilerin sertifika sistemlerini düzenlemek, kamuda iç denetim birimi başkanlıklarının kurulması için beyan etmek.
- İç denetçiler ile üst yöneticiler arasında fikir ayrılığı bulunması halinde; taraflar arasındaki uyumsuzluğu gidermek,
- İç denetim ve dış denetimin uyumlu şekilde yürütülmesi için Sayıştay ile iş birliği yapmak,
- Yapılan düzenlemelerin, iç denetim birimlerince uygulanabilirliğini incelemek ve iç denetim sürecinin mevzuata uygunluğunu takip etmek,
- İç denetçilerin Maliye Bakanlığınca eğitime tabi tutulmasını sağlayarak, verilen eğitim sonrasında yapılacak sınavda başarılı olanlara sertifika vermek,

- Kamu idarelerinin ilave iç denetçi taleplerini karara bağlamak ve iç denetçilerin mesleki itibarına yönelik sertifikalarını gözden geçirip kamudaki en iyi iç denetim uygulamalarını belirlemek ve bunları yaygınlaştırmak,
- İç denetim için gerekli bilgi teknolojileri sistemlerini kurup, sistemin işleyişi için denetim yazılımlarını oluşturmak, güncellemek ve izlemek.

4.4.3 Üst yönetici

5018 sayılı Kanun çerçevesince en üst düzeyde yetkili ve yükümlü olan üst yönetici aynı zamanda risk yönetimi konusunda da idare birimi konumunda olmaktadır. Üst yöneticiler, mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, mali yetki ve sorumlulukların donanımlı ve yeterli yöneticilerle personele verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanmasından, mevzuata aykırı faaliyetlerin engellenmesinden, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve şeffaflığın sağlanmasından görev ve yetkilerince sorumludurlar (www.yok.gov.tr).

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 12. Maddesine göre görevleri şunlardır;

- Bakanlığa bağlı idarelerde sertifikalı adaylar arasından iç denetçi atanmasını ve görevden alınmasını talep etmek,
- Bakanlığa bağlı olmayan idarelerde sertifikalı adaylar arasından iç denetçi atamak ve görevden almak,
- İç kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulmasını sağlamak,
- İç denetim birimince hazırlanan yıllık iç denetim planını onaylamak,
- İç denetçilerin program görevlendirmelerini yapmak,
- İç denetim birimince hazırlanan yönerge ve düzenlemelerini onaylamak,
- İç denetçilerin görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak,
- İç denetçilerin hazırladığı denetim raporlarında belirtilen önlemlerin alınıp alınmadığını izlemek,
- İç denetçilerin raporlarında belirtilen önerilerini değerlendirmek,
- İDKK ile koordinasyon halinde iletişim kurmak.

4.4.4 Harcama yetkilisi

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 2005 tarihli 5436 sayılı Kanunla değişik “Harcama yetkisi ve yetkilisi” başlıklı 31 inci maddesinin birinci fıkrasında şu hüküm yer almaktadır(www.resmigazete.gov.tr);

“Bütçeyle ödenek tahsis edilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisi harcama yetkilisidir.”

Harcama yetkilisi, görev ve yetkilerin dahilinde (www.idkk.gov.tr);

- İç kontrol sürecinin işleyişinden,
- Mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından,
- Mali yetkilerin donanımlı yöneticilerle personele verilmesinden,
- Belirlenen standartlara uyulmasını sağlamak için mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden,
- Kapsamlı bir yönetim doğrultusunda uygun bir çalışma ortamının ve şeffaflığın sağlanmasından sorumludurlar.

4.4.5 Mali hizmetler birim yöneticisi

İç denetçiler tarafından denetimler sonucunda düzenlenen raporlarla ilgili üst yönetici tarafından verilen görevleri yapmakla yükümlüdür (Arslan, 2014:43). Mali hizmetler birimi yöneticisi, yönetimin iç kontrole işlevinin etkililiği ve verimliliğini artırmak için gerekli çalışmaları yaparak, kurumun ön mali kontrol faaliyetinin yürütülmesini sağlamaktadır (www.idkk.gov.tr)

4.4.6 İç denetim birimi

5018 sayılı Kanun’un 5436 sayılı Kanun ile değişik 63. Maddesindeki son cümle, fıkra bendi olarak düzenlenerek; “Kamu idare yapısı ve personel sayısı dikkate alınmak suretiyle, İç Denetim Koordinasyon Kurulu’nun onayı üzerine, doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabilir.” şeklinde hükümleştirilmiştir (www.resmigazete.gov.tr).

İç denetim birimi, ilgili yönetmelikler çerçevesinde kendi yönergelerini iç denetim plan ve programlarını, iç denetçilerin görevlerini ve sürelerini standartlara uygun belirtilecek şekilde hazırlamaktadır. (Bircan, 2014 :49).

İç denetim biriminin işleyişi ile iç denetimin yürütülmesine ilişkin usul ve esaslar; İç denetim Koordinasyon Kurulu’nun onayınca iç denetim birimince hazırlanan ve üst yönetici tarafından yürürlüğe konulan iç denetim yönergesiyle belirlenmektedir. İç

denetim yönergesi, dönemsel olarak gözden geçirilerek, yönerge ve değişikliklerinin bir örneği İç Denetim Koordinasyon Kuruluna iletilir. Yönergede, plan ve program harici iç denetçilere yaptırılacak danışmanlık ve benzeri görevlerin nitelik ve süreleri denetim standartlarına uygun olarak açıkça belirtilir.

4197 Sayılı İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'e göre iç denetim birimi başkanının görev ve yetkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (www.yok.gov.tr).

- Politika ve prosedürleri düzenlemek,
- Mesleğe yönelik eğitim programları düzenleyerek iç denetçilerin bilgi ve becerilerini geliştirmek,
- İç denetim birimini; mevzuata, denetim ve raporlama standartları ile İç denetim Koordinasyon Kurulunun düzenlemeleri çerçevesinde uygun şekilde yönetmek,
- İç denetçilerin iç denetim faaliyetlerini denetim standartları ve etik kurallarınca, plan ve programlara uygun başarılı şekilde yürütmesini sağlamak ve gerekli önlemler sunmak,
- İç denetçilerin görüşleri doğrultusunda iç denetim yönergesi planı ve programını hazırlayıp onay işlemlerini yürütmek,
- Denetim alanlarına göre ekibin görevlendirmesini yapmak,
- İç denetim faaliyeti çerçevesinde kurulun iç kontrol sisteminin değerlendirmesini de içereceği yıllık iç denetim faaliyet raporu hazırlamak,
- İç denetim faaliyet raporlarının raporlama standartlarına uygunluğunun kontrolünü yapmak,
- İdari veya cezai açıdan soruşturma veya ön inceleme yapılmasını gerektirecek suç olabilecek olaylara ilişkin iç denetçilerin saptamalarını üst yöneticiye bildirmek.

4.4.7 İç denetçiler

İç denetçiler, bakanlıklar ve bağlı idarelerde Bakan; diğer idarelerde ise doğrudan üst yönetici tarafından, sertifikalı iç denetçi adayları arasından atanır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na bağlı olan İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik'in 15. 16. ve 17. maddelerine göre iç denetçilerin görev, yetki ve yükümlülükleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir (www.yok.gov.tr).

- Risk analizlerine göre kamu idarelerinin iç kontrol yapısını incelemek,
- Kamu kurumlarındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına ilişkin incelemeler yapmak ve tedbirler sunmak,
- Harcama sonrasında yasalara uygunluğun denetimini sağlamak,
- Mali kontrol süreçleri ve yönetiminin sistem denetimini yapmak ve bu hususlarda önerilerde bulunmak,
- Denetim sonuçları doğrultusunda faaliyetleri iyileştirmeye yönelik tedbirler sunmak,
- Denetim sırasında ya da denetim sonucuna göre soruşturma gerektirecek durumları idarenin en üst amirine beyan etmek,
- Denetimle ilgili elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge ve dokümanlar ile kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını ve gösterilmesini istemek,
- Denetim sürecinde kurum çalışanlarından, iç denetim faaliyetlerinin gereğince yardım alarak yazılı ve sözlü bilgi toplamak,
- Denetimin gerektirdiği araç, gereç ve diğer imkanlardan faydalanmak,
- Denetimi engelleyen tutum, davranış ve hareketleri üst yöneticiye bildirmek,
- Mevzuata, iç denetim yönergesine, denetim ve raporlama standartlarına ve etik kurallara uygun hareket etmek.

4.5 Devlet Üniversitelerinde İç Denetim Süreci

4.5.1 Planlama

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) tarafından hazırlanan “Kamu İç Denetim Planı ve Programı Hazırlama Rehberi” ile “Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi” ne göre tasarlanan iç denetim faaliyetlerini planlama aşaması şu adımlardan oluşmaktadır (İDKK, 2013):

- Riskli alanların tespiti ve analizinin yapılması,
- Denetimin ana kütesinin tanımlanması ve denetim alanının belirlenmesi,
- Risk değerlendirme kriterlerinin ve risk seviyelerinin belirlenmesi,
- Denetim alanının önemlilik derecesine göre önceliklendirilmesi,
- Denetim kaynaklarının risklilik düzeylerine göre ayrılması,
- İç denetim planının hazırlanması,
- İç denetim programının hazırlanması,

- İç denetim birimince rektörlüğün onayı doğrultusunda iç denetçilere görevlerin yazıyla bildirilmesi,
- Denetlenecek birimlere denetime ilişkin yazı gönderilmesi.

4.5.2 Yürütme

Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliği'nin 42. Maddesi gereğince iç denetçiler; denetim rehberlerinden de faydalanarak denetim faaliyetini yürütmek, denetim programında ve çalışma planında belirlenen denetim amaçlarına ulaşmak için yeterli ve güvenilir bilgi ve belgeleri saptamak, incelemek ve değerlendirmekle yükümlü olmaktadır (www.idkk.gov.tr)

İç denetimi yürütme aşaması, ön araştırma ve saha çalışması aşamalarından oluşmaktadır. Ön araştırma, denetimin amaçlarının belirlenmesi için yapılır, amacı ise denetçilere denetim faaliyetleri esnasında ihtiyacı olacak bilgilerin edinilmesini sağlamaktır. İç denetçi, ulaşmak istediği denetimin amaçlarını belirledikten sonra geçmiş denetim çalışmaları, çalışma kağıtlarından ya da faaliyet raporlarından; denetlenecek alanının kapsamı, hedeflerini, denetlenmesi gereken birimlerle ilgili prosedür ve mevzuatları, yapılmış kontrolleri, iş akış süreçleri ve organizasyon ve yönetim yapısı hakkında ön araştırma yapmaktadır (Öz, 2015: 114).

Yürütme aşamasının diğer aşaması olan saha çalışmasında ise; yapılacak denetim hakkında ilgili birim yöneticileri, denetime yardımcı olacak personeller ile zorunlu bir açılış toplantısı düzenlendikten sonra denetçiler ön araştırmada elde ettiği bulgular ile riskli alanları belirlemektedir. İç denetçiler tarafından incelenen riskli alanların kontrol sonuçlarından elde ettiği bilgiler ve bulgular süreç işleyiş formuna aktarılmaktadır. Böylece iç denetçiler kendi görevinin kapsamını belirlemiş olmaktadır. Bundan sonraki aşamada iç denetçiler, belirlediği görevler kapsamında denetim alanlarına yönelik denetim testleri uygulamaktadır. İç denetçilerin uygulamayı seçeceği en uygun maliyetli denetim teknikleri; yeniden hesaplama, yeniden uygulama, izleme ve gözlemlene, doğrulama, yayımlanmış rapor veya çalışmalardan faydalanma, anket ve analitik incelemedir (Yeltekin, 2018: 45).

İç denetçi, denetim testlerinin uygulanmasından elde ettiği bilgileri önem düzeyine göre sınıflandırarak, tespit, neden, riskler ve etkileri, kriterler ve önerileri bulgu formuna işlemektedir. Daha sonra bulgu formundaki ulaşılmış olduğu sonuçları destekleyici kanıtlara dayandırarak, kurumun değerine değer katmayı sağlayacak

öneriler geliştirmektedir. Son olarak ise denetçi ile denetlenen birim kapanış toplantısıyla elde edilen bulgular üzerine geliştirilen öneriler görüşülerek, sonuçlar tutanağa bağlanmaktadır (Zorlu, 2014: 146).

4.5.3 Raporlama

İç denetim birimlerinin doğru bir raporlama yapısını kurmuş olmaları da kurum için bir başarı faktörü olmaktadır. İç denetim birimlerinin doğru ve güvenilir bir raporlama yapısı, denetim faaliyetlerinin her aşamasında yönetimle iletişim içerisinde olmalarıyla sağlanmaktadır. Doğru bir raporlama yapısı doğrultusunda sürekli iyileşme sağlayan bir yöntem çerçevesinde denetimin gerçekteştirilmesi ve raporlamaların yapılması gerekmektedir (Bircan, 2014: 41).

İç denetçinin denetlenen birimler ile görüştüğü kapanış toplantısında görüşülen bulgulara ilişkin denetimin kapsamını, denetimin amacının açıklamasını, kullanılacak yöntemleri, denetlenen birim ve denetleme süreciyle ilgili bilgileri ve süreçle ilgili tüm bulguları içeren bir rapor hazırlanmaktadır (Öz, 2015:115). Birim yöneticisi ilgili personelden aldığı görüşlere göre raporu cevaplandırıp iç denetçiye gönderir. İç denetçi denetim raporunu, idare biriminin görüşlerini ve kendi cevaplarıyla birlikte önerilerini rapor özetiyle birlikte üst yöneticiye sunar. Üst yönetici raporları değerlendirmeleri için ilgili birimlere ve strateji geliştirme birimine iletir. Birimler arasında yapılan raporlar doğrultusunda belirtilen tedbirlerin alınıp alınmadığı üst yönetici tarafından gözlemlenir. Etkin bir iç denetim faaliyeti kapsamında iyi yapılandırılarak hazırlanmış olan rapor, iç denetim faaliyetinin sonucunu yansıtan güçlü bir aracı olacaktır. Hazırlanan rapor aracılığıyla üst yönetim, iç denetim faaliyetlerinden hakkında haberdar şekilde bir fikre sahip olup, kendi eksikliklerini gidermek üzere yönetim politikalarını geliştirecektir. (www.idkk.gov.tr).

İDKK tarafından çıkarılan denetim Kamu İç Denetim Raporlama Standartları Yönetmeliği'ne göre yıllık olarak hazırlanan "İç Denetim Birim Faaliyet Raporu"nda yer alan bilgiler şunlardır:

- Denetimlere ilişkin önemli tespit ve öneriler,
- Danışmanlık hizmetlerine ilişkin bilgiler,
- Tüm denetim faaliyetleri ve kapsamı,

- İç denetim biriminin performansına ilişkin bilgiler,
- Denetimin kalite güvence ve geliştirme programı çerçevesindeki değerlendirmeler,
- Üst yöneticinin talep edeceği diğer konular,
- Önerilerden onaylanmayan ve uygulanmayanlar ile nedenleri,
- İdarenin yönetim ve kontrol sistemine ilişkin genel değerlendirme, önemli riskler, sorunlar ile öneriler.

4.5.4 İzleme ve değerlendirme

İzleme ve Değerlendirme Süreci; kamu kurum ve kuruluşlarında faaliyet gösteren tüm iç denetim birimleri arasında koordinasyonu sağlayan İDKK tarafından, 5018 sayılı Kanunun 67. Maddesi doğrultusunda “İç Denetçilerin Çalışma Usul Ve Esaslarını Hakkında Yönetmelik”in ilgili maddelerine dayanılarak hazırlanmış ve yayınlanmış olan “Kamu İç Denetçilerine Yönelik İç Denetim Planı ve Programı Hazırlama Rehberi” uyarınca; izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır (Yeltekin, 2018: 46).

Denetim sürecinin bütünlüğünü korumak yönünden, denetim sonuçlarının izlenmesine ilişkin temel konular aşağıdaki gibidir (Yalova Üniversitesi, 2016 :17):

- İç denetim birimi tarafından denetim sonuçlarına ilişkin öneriler ve yönlendirici önlemler, rapordaki süre doğrultusunda denetlenen birimler tarafından yerine getirilir. Önerilerin uygulanması süresi denetim raporuna verilen yanıtla birlikte belirtilerek ve planlanmış gelişmeler ilgili birimce en az altı aylık dönemler halinde iç denetim birimine bildirilir.
- Rapordaki önerilerin dikkate alınıp alınmadığı ve uygulanıp uygulanmadığı üst yönetici tarafından takip edilir veya iç denetim biriminin görevlendirilmesi izlenmesi sağlanır.
- İç denetim birimi sisteminde; denetim raporlarını gözlemek için bir takip sistemi oluşturularak, raporlarda yer alan düzeltici önlemlerin ve önerilerin uygulanması sağlanır.
- Denetlenen birimlerin yöneticileri, denetim raporlarında belirtilen önerilere ilişkin düzeltici tedbirleri alır. Raporda belirtilmiş önerilerin gerçekleştirilmemesi ve gerekli önlemler alınmadığında iç denetim birimi

tarafından yapılması gerekenler ve sorumlular hakkında üst yöneticiler bilgilendirilirler.

- Hazırlanmış denetim raporunun özeti, nihai rapor üzerine yapılan işlemlerle beraber, üst yönetici tarafından raporun kendisine sunulduğu tarihten itibaren iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kurulu'na gönderilir.

Denetim faaliyetlerinin izlenmesinden sonraki denetimin değerlendirilmesi aşaması ise iç denetim birimince denetimin etkililiğini arttırmak için denetim faaliyetlerine yönelik denetlenen birimlerde bir anket çalışması yapılır. Denetime yönelik durum ve tutumu belirlemek için düzenlenmiş ayrıntılı ve kapsamlı oluşturulan anketler dağıtılır, yanıtlar kapalı zarflarla iç denetime bildirilir. Anket formları iç denetim birim yönetimi tarafından dikkatle incelenip değerlendirilerek, alınan cevaplar doğrultusunda verilen hizmetin etkinliği ve başarısına ilişkin yeterli sonuçlara ulaşılır (Zorlu, 2014: 148).

4.6 Üniversitelerde İç denetimde Risk Yönetimi

Hayatın her alanında risklerle karşılaşılacağı gibi hem özel sektör hem de kamu sektöründeki kurumlar belirlediği hedeflere ulaşmada faaliyetlerini belirli riskli ortamlarda yürütmektedir. Risklerin ortadan kaldırılması mümkün olmayıp, kurumun kabul edilebilir risk iştahı çerçevesinde tutulmaktadır (Karalar, 2015: 120).

Günümüzde kamu sektöründe iç kontrol ve ortamının sağlanması zorunlu tutularak; kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşılmasında engel olabilecek risklerin uzun vadeli yönetilmesi, iç denetimin etkinliklerinin disiplinli bir şekilde yürütülmesi, risklere ilişkin kontrol yöntemleri ve risk yönetimi değerlendirilip süreçlerin iyileştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Pehlivanlı, 2008: 60).

İç denetim biriminin risk yönetiminde dört ayrı görevi olup görevleri üst yönetim ya da denetim komitesince kurumun iç denetim yönetmeliğine göre belirlenmektedir. Kurumda risk yönetimi varsa; iç denetim biriminin risk yönetiminde hiçbir rolü olmama ihtimali de olabilir ya da sürecin önemli bir parçası olarak risk yönetimini de denetleyebilmektedir. Kurumda risk yönetimi

yoksa; iç denetim birimi risk yönetimi sürecini sadece yürütebilmektedir (Pickett, 2003:75).

İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinin kurulmasında veya geliştirilmesinde yönetime rehberlik yapmaktadır. Ancak, “riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan” kaçınma zorunlulukları da vardır. Kurumsal risk yönetiminin kurumlarda oluşturulması ve takibinden üst yöneticiler sorumlu olmakla beraber, kurumun risk yönetimi süreçlerinde sürekli destek ve yardım sağladığı sürece iç denetçiler tarafından danışmanlık faaliyetleri yürütülebilmektedir (www.idkk.gov.tr).

İç denetim birim başkanı ve iç denetçiler, denetim alanında yer alan süreçlere ilişkin riskleri belirleyip alınması gereken önlemlerin belirtilmesi, kurumsal risk yönetimi anlayışının etkinliğinin incelenmesi, değerlendirildiği gibi yürütüldüğünü veya sürece ilişkin risklerin yönetilmesine de katkıda bulunmaktadır (www.yok.gov.tr).

Kamu İç Denetim Rehberi’nde belirtilmiş üzere iç denetçiler, risk yönetimini denetleme süreci ya da faaliyete ilişkin risklerin etkin yönetildiğine dair güvence verirken; risklerin doğru ve uygun bir şekilde belirleyip değerlendirme, risklerin indirgenebilmesi için kontrol yöntemlerini belirleme ve uygulama, gözlemleme ve yetkili kişilere raporlama hususlarında kapsamlı bir değerlendirme yapmaktadır (www.idkk.gov.tr).

5. MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE GÖREV ALAN İÇ DENETÇİLERİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDAKİ RİSK ODAKLI İÇ DENETİM FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, bir önceki bölümde değinilen KRY kavramının ve COSO “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi” bağlamında Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’nin benimsenme düzeyini ve devlet üniversiteleri gibi eğitim kurumlarındaki uygulanma yapısını tespit etmek amacıyla Marmara Bölgesindeki Devlet Üniversitelerinde görev yapan alanında deneyimli ve uzman olan iç denetçiler seçilmiş, ardından da söz konusu iç denetçilerle irtibat halinde anket yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler nicel araştırma yöntemine uygun olarak analiz edilmiş, değerlendirilerek ve yorumlanarak araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

5.1 Araştırmanın Amacı

KRY kapsamında risk odaklı iç denetim; kurumdaki kaynakların en verimli ve etkili bir şekilde yönetimi ve hedeflerinde başarı sağlayabilmesi için kurumun riskleriyle birlikte değerlendiren ve riskleri yöneten bir süreç olmaktadır. KRY, kurumda uygulanan risk yönetimi sisteminin etkililiğinin, bünyesindeki iç denetçiler tarafından güvenceye dayandırılarak tespit edilmesi, KRY’nin oluşturulma ve faaliyet aşamalarında iç denetçilerin kurumlarına danışmanlık yapmalarını gerektirmektedir.

Araştırmanın temel amacı, Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde kurumsal risk yönetiminin varlığı, etkin olup olmadığı ve risk odaklı iç denetim işleyişine yönelik tespitte bulunmak olup, araştırmanın genel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kurumlarda risk odaklı iç denetim planını hazırlanırken hangi faktörlerin dikkate alındığının saptanması,

- İç denetim planının hazırlanması ve değerlendirilmesi aşamasında hangi risklerin dikkate alınıp alınmadığının tespiti,
- Kurum içi hangi faaliyetlerin yıllık risk odaklı iç denetim planı hazırlanmasında odak noktası olduğunun tespiti,
- Kurumlarda kurumsal risk yönetimi sisteminin olup olmadığının ve faaliyetlerinin etkinliğinin araştırılması,
- Kurumlarda risk odaklı iç denetim faaliyetlerinde kriz durumunu yöneten risk yöneticisi bulundurup bulundurulmadığının tespiti,
- Kurumun denetim faaliyetleri sırasında hangi risklerle karşı karşıya kaldığının belirlenmesi,
- Kurumun karar alım aşamasında hangi risklerin dikkate alındığının tespiti,
- Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerinin kim veya kimler tarafından yapıldığının belirlenmesi,
- Kurumun risk değerlendirme aşamasında hangi alan ve süreçleri dikkate aldığı tespit edilmesi,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımına olan ihtiyacı ortaya çıkaran etkenlerin tespit edilmesi,
- Kurumsal risk sisteminin oluşumuna engel olan faktörler ile sistemin etkili ve başarılı şekilde uygulanmasına yönelik faktörlerin tespit edilmesi,
- Kurumun kurumsal risk yönetimini geliştirmesine yönelik sorumluluklarının tespit edilmesi,
- Devlet üniversitelerindeki iç denetçilerin niteliklerinin neler olduğu ile hem kişisel hem de kurumsal olarak risklere bakış açısının belirlenmesi.

5.2 Araştırmanın Önemi

KRY kapsamında risk odaklı iç denetim sistemi ile ilgili yapılan literatür taramaları sonucunda ulusal ve uluslararası birçok kaynağa ulaşılmıştır. KRY yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması açıklanmaktadır. Ulusal kaynaklara bakıldığında, KRY kapsamında iç denetim sisteminin sadece özel sektörlerde uygulanmakta olduğu ve kamu idarelerinde yaygın olmadığı tespit edilmiştir.

KRY kapsamında risk odaklı iç denetim analizi, ulusal literatürümüze katkı sağlamak amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Kamu kurumlarında KRY kapsamında iç denetim, 2003 yılında 5018 sayılı kanunla yürürlüğe girmiştir.

Türkiye’de sadece özel sektör de uygulanmakta olup, kamu sektöründe uygulamanın yaygın olmadığı algısının giderilecek olması, çalışmanın önemini artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, kaynaklar özel sektör ağırlıklıdır. Ancak kamu sektöründe yer alan Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde gerçekleştirilen çalışmada alınan yanıtlar, kurumda KRY kavramının bilinmediği, ancak kurumun iç denetim faaliyetlerinin risk odaklı gerçekleştiğini göstermiştir.

Bu çalışmanın kamu sektöründe gerçekleştirilmesi ile; hem mevcut algının değişebilmesi hem de kaynaklardaki eksikliğin tamamlanması yönünde önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Marmara bölgesindeki devlet üniversitelerinde yapılan “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim” sistemini belirlemeye ilişkin araştırmada veri toplamak amacıyla yönelik likert tipi anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik analizi “Cronbach Alpha Katsayısı” ile değerlendirilmiş, 0,92’in üzerinde çıkmıştır. Araştırmada tümevarım yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan katılımcılar kendi kurumlarının özel şartları ve verdikleri cevaplar kapsamında değerlendirilmiştir. Tümevarım yöntemi, araştırmada sorunların tespit edilerek tanımlanması, araştırmadaki değişkenlerin saptanması ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi, amaçların araştırılması şeklinde uygulanmıştır. Araştırmada verilere ulaşmada betimleyici (tanımlayıcı) istatistik ve frekans dağılım tabloları oluşturulup, sonuçlara ulaşılmıştır.

5.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesindeki devlet üniversitelerinde kurumun bünyesindeki iç denetçiler oluşturmaktadır. Araştırma sadece kurumlarda görev alan iç denetçiler ile sınırlı tutulmuştur. Bunun sebebi ise iç denetçilerin hem

konuya ilişkin yeterli donanıma sahip olmaları hem de denetim çalışmalarını kendileri gerçekleştiriyor olmalarıdır. Çünkü iç denetçiler kurumda kurumsal risk yönetimi sisteminin uygulanışına hem rehberlik etmekte hem de makul güvence sağlayabilmesi gerekmektedir.

Anket formu Marmara Bölgesi'nde bulunan devlet üniversitelerindeki 46 iç denetçiden 40 kişiye ulaşılarak yapılmıştır. Araştırmada “E-mail ve telefon yolu ile anket” uygulaması yapılmıştır. Diğer 6 kişi ise izinli olma ve çalışmaya dahil olmak istememeleri nedeniyle katılım sağlamamıştır.

Araştırmada katılımcılar tarafından anket sorularına doğru cevaplar verildiği, kullanılan ölçek ve yöntemin araştırmanın amaçlarına uygun olduğu, verilerin ve sonuçların değerlendirilmesine ilişkin kullanılan tekniklerin araştırmanın amaçlarına yönelik olduğu varsayımı kapsamında araştırma yapılmıştır. Kurumsal risk yönetimi kapsamında risk odaklı iç denetim sistemini analiz eden ve inceleyen bu araştırma, kurumsal risk yönetimi sistemi ile risk odaklı bir iç denetim yaklaşımını somut örneklerle açıklamaya çalışan bir araştırmadır.

5.5 Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

5.5.1 Kişisel bilgiler ve görüşler hakkındaki bulguların analizleri

Çizelge 5.1: Katılımcıların Yaş Ortalaması

Yaşınız	22-28		29-35		36-42		43-49		50 ve üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	-	-	1	2,5	12	30,0	15	37,5	12	30,0

Katılımcıların yaş ortalaması %37,5 oranında 43-49 yaş aralığında olup, %30 oranında 39-42 ve 50 yaş üstü aralıklarında olduğu saptanmıştır. 29-35 aralığında bir kişi mevcut iken, 22-28 yaş aralığında ise herhangi bir katılımcının olmadığı görülmektedir.

Çizelge 5.2: Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora	
	f	%	f	%	f	%
	23	57,5	13	32,5	4	10,0

Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda %57,5 oranında lisans, %32,5 oranında yüksek lisans ve %10 oranında doktora mezunu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yüksek öğretimli olması, anketin bilinçli ve alanında bilgili bir grupta gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Çizelge 5.3: Katılımcıların Çalışma Süresi

Kaç Kurumda Yıllık Çalışıyorsunuz?	1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	8	20,0	14	35,0	18	45,0	-	-	-	-

Katılımcıların %35'i 6-10 yıl, %45,3'ü 11-15 yıl süre ile kurumda çalıştığı saptanmıştır. Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Cevaplara göre ise katılımcıların kurumun kültürüne uyum sağladıklarını, kurumun ihtiyaçlarını, eksiklerini ve artılarını daha iyi tanıdığının sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 5.4: Katılımcıların Deneyim Süreleri

Kaç Kurumda Yıllık görevinizde çalışıyorsunuz?	1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	12	30,0	12	30,0	16	40,0	-	-	-	-

Katılımcıların %30'u 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası, %40'ı ise 11-15 yıl arası süre boyunca ise şu an ki iç denetçilik görevinde faaliyet göstermektedir. Katılımcıların görevinde uzun yıllar boyunca çalışıyor olması, anketin deneyimli kişilerce gerçekleştirildiği sonucuna ulaştırmaktadır.

Çizelge 5.5: Toplam Mesleki Süreleri

Toplam mesleki süreniz kaç yıldır?	1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1	2,5	-	-	7	17,5	11	27,5	21	52,5

Katılımcıların %17,5'inin 11-15 yıllar arası, %27,5'inin 16-20 yıllar arası, %52,5'inin de 21 yıl ve üstü toplam çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yüksek deneyimlere sahip olması ankete verilen cevaplarda olumlu yönde etkisinin olacağı sonucuna ulaştırmaktadır.

Çizelge 5.6: Katılımcıların Risk Algısı

Kurumunuzun risk algısı hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.	N	f	%
Tehdit oluşturan olumsuz olay veya durum	40	18	45,0
Fırsat oluşturan olumlu olay veya durum	40	3	7,5
Bazen tehdit bazen fırsat oluşturan olay veya durum	40	19	47,5

Katılımcıların %45'i riski tehdit oluşturan olumsuz olay veya durum, %7,5'i riski fırsat oluşturan olumlu olay veya durum ve %47,5'i ise bazen tehdit bazen fırsat oluşturan olay veya durum olarak görmektedir. Riskin bazen bir fırsat bazen de bir tehdit olarak görülmesi beklenen bir durumdur.

5.5.2 İç Denetim hakkındaki bulguların analizi

Çizelge 5.7: Katılımcıların Kurumsal Risk Yönetimi Algısı

KRY kurumunuz için neyi ifade etmektedir?	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tedavi edici uygulama	40	5	12,5	23	57,5	3	7,5	8	20,0	1	2,5
Koruyucu uygulama	40	6	15,0	27	67,5	2	5,0	5	12,5	-	-

Katılımcıların %70'i tedavi edici uygulama, %82,5'si koruyucu uygulama şeklinde yanıt vererek kurumun risk algısı ve anlayışı hakkındaki görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcıların kurumsal risk yönetimini hem tedavi edici hem de koruyucu bir uygulama olarak tanımlamaları görmek istenilen bir durumdur.

Çizelge 5.8: İç Denetim Planının Hazırlanmasına Etkide Bulunanlar

Kurumunuzda iç denetim planı hazırlanırken aşağıdakilerin etkisini belirtiniz?	N	Çok Etkili		Etkili		Ne Etkili Ne De Etkisiz		Etkili Değil		Hiç Etkili Değil		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Üst yöneticinin talep ve beklentisi	40	10	25,0	24	60,0	4	10,0	2	5,0	-	-	4,05
Dış denetçilerin talep ve beklentileri	40	1	2,5	11	27,5	14	35,0	12	30,0	2	5,0	2,92
Risk esaslı denetim planı	40	15	37,5	24	60,0	-	-	1	2,5	-	-	4,32
Bir önceki yıl iç denetim raporu	40	3	7,5	28	70,0	4	10,0	4	10,0	1	2,5	3,70

İç denetim planı hazırlanmasında üst yöneticinin talepleri ve beklentileri, dış denetçilerin talep ve beklentileri, risk esaslı denetim planı ve bir önceki yıl iç denetim raporunun etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Risk esaslı denetim planı unsuruna katılımcıların %97,5'inin cevabı çok etkili ve etkili olarak tespit edilmiş olup, 4.32 ortalama ile iç denetim planının hazırlanmasında en önemli unsur olduğu görülmektedir. Bu önemli unsur, iç denetçilerin risk odaklı bir planı dikkate aldığını göstermektedir.

Risk esaslı denetim planının yüksek çıkmasıyla; iç denetim faaliyetlerinin risklerin tespiti, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde dikkatle yürütülmesinin, risk odaklı bir iç denetim planı hazırlanması aracılığıyla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %85'i çok etkili ve etkili olarak tespit edilip, üst yöneticilerin talep ve beklentilerinin iç denetim planı hazırlanırken etkili olduğunu; %10'u ise ne etkili ne de etkisiz olduğunu belirtmiştir. Ortalamasına bakıldığında 4.05 ortalama ile iç denetim planı hazırlanması aşamasında dikkate alınan ikinci önemli unsur olduğu görülmektedir.

Dış denetçilerin talep ve beklentilerinin iç denetim planı hazırlanırken dikkate alınması konusunda katılımcıların %30'unun etkili, %35'inin ne etkili ne de etkisiz ve %35'inin de etkili olmadığı yönündeki cevaplarına saptanmıştır. Oranların etkili olmadığına ilişkin yüksek çıkması ile iç denetim planının

hazırlanmasında dış denetçilerin talep beklentilerinin önemli bir unsur olmadığı görülmektedir.

Bir önceki yıl denetim planının iç denetim planının hazırlanmasındaki etkisine katılımcılar tarafından %77,5 oranında çok etkili ve etkili olarak cevap verildiğine saptanmıştır. Bu oranın yüksek olması, risk odaklı iç denetim planının hazırlanması aşamasında bir önceki denetim planı referans alınıp, yapılacak olan hataların ve eksikliklerin neler olabileceğine ilişkin dikkat edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece daha önemli ve gerekli görülen alanlarda yoğunlaşarak kaynak ve zaman israfının önüne geçilecektir.

Çizelge 5.9: İç Denetim Planı Hazırlanırken Dikkate Alınan Riskler

Aşağıdaki riskler kurumun iç denetim planı hazırlanırken her zaman dikkate alınmaktadır.	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Faaliyet riski	40	11	27,5	29	72,5	-	-	-	-	-	-	4,27
Finansal riskler	40	14	35,0	26	65,0	-	-	-	-	-	-	4,35
Stratejik riskler	40	8	20,0	30	75,0	1	2,5	1	2,5	-	-	4,12
Dış çevre riskleri	40	3	7,5	25	62,5	8	20,0	4	10,5	-	-	3,67
Saygınlık riski	40	8	20,0	29	72,5	2	5,0	1	2,5	-	-	4,10
Mevzuata uygunluk riski	40	19	47,5	21	52,5	-	-	-	-	-	-	4,47

Kurumun iç denetim planının hazırlanmasında dikkate alınan riskler sorusuna verilmiş cevaplara göre faaliyet riski, finansal riskler ve mevzuata uygunluk risklerinin %100 oranında dikkate alındığı saptanmıştır. Bu risklerin ağırlıklı dikkate alınması; finansal odaklı risk yönetimin benimsendiğini, kurumdaki tüm alanların gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik risk şüphesiyle yaklaşımda bulunulduğunu ve kurumda yasal etkenlerin de dikkate alınarak hareket edildiğini göstermektedir. Stratejik riskler, dış çevre riskleri ve saygınlık risklerinin de kurumda dikkate alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 5.10: İç Denetim Faaliyetlerinin Odak Noktası

Kurumun iç denetim planı hazırlanırken aşağıdaki faaliyetler odak noktasıdır.	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Finansal tabloların denetimi	40	4	10,0	25	62,5	4	10,0	7	17,5	-	-	3,65
Faaliyet denetimi	40	2	5,0	24	60,0	4	10,0	10	25,0	-	-	3,45
Kurumsal Risk Yönetim Faaliyetleri	40	8	20,0	25	65,7	5	12,5	2	5,0	-	-	3,97
Mevzuata uygunluk denetimi	40	16	40,0	24	60,0	-	-	-	-	-	-	4,40
Hile, hata ve yolsuzlukların denetimi	40	10	25,0	23	57,5	4	10,0	3	7,5	-	-	4,00
Kurumsal danışmanlık ve kuruma değer katma	40	11	27,5	25	62,5	1	2,5	3	7,5	-	-	4,10

Mevzuata uygunluk denetimi %100 ile iç denetim faaliyetlerine yönelik plan hazırlanması sorusunda en yüksek orana sahiptir. Bu oran kurumda müfettişler tarafından yapılan mevzuata uygunluk denetiminin en iyi şekilde sonuçlandırıldığını göstermektedir. Mevzuata uygunluk denetimin yüksek oranda beklenen bir durum çıkması, iç denetçilerin denetim faaliyetlerinde hata hile ve yolsuzlukları tespit etmek gibi temel görev alanlarına yoğunlaştığı ve görevlerini mevzuata şekilde gerçekleştirdiği sonucuna ulaştırmıştır.

Yeni bir yönetim anlayışı olan Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri ise %87,5 oranında olup, kurumların iç denetim faaliyetlerinde kurumsal risk yönetimini odak nokta olarak görmeleri istenilen bir sonuçtur. Varılan sonuç doğrultusunda kurumlar riskleri sadece bir tehdit olarak görmek yerine gelecek odaklı kararlarda risklerin etkili olduğunu benimsemişler diyebiliriz. Faaliyet denetim oranı ise %65'dir. Kurumlardaki iç denetim siteminin odak noktası olarak benimsemelerinin sebebi ise kurumların gelecek odaklı faaliyetlerinin iç denetçiler tarafından öngörülmesi ve kurumların karşılaştığı problemleri görebilme fırsatı sağlamasıdır.

Çizelge 5.11: Kurumun Denetim Yaklaşımı Algısı

Kurumunuzun denetim yaklaşımını nasıl tanımlarsınız?	N	f	%
Kurumumuzda kontrol odaklı denetim yaklaşımı bulunmaktadır.	40	7	17,5
Kurumumuzda risk odaklı denetim yaklaşımı bulunmaktadır.	40	33	82,5

Katılımcıların %82,5'i kurumunda risk odaklı denetim yaklaşımının olduğu cevabını vermişlerdir. Kurumun risk odaklı yaklaşımı benimsemesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin özelliklerinden uzak olmadığını göstermiştir. Yani kurum bünyesindeki iç denetçiler risk ve gelecek odaklılığı benimsemiş ve kurumun denetim danışmanlığını yapmaktadırlar.

5.5.3 Kurumsal risk yönetimi hakkındaki bulguların analizi

Çizelge 5.12: Kurumun Kurumsal Risk Yönetimi Etkinliği

Kurumunuzun, KRY faaliyetlerinin etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?	N	Tam Etkin		Etkin		Ne Etkin Ne De Etkin		Değil		Hiç Etkin Değil		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	40	1	2,5	10	25,0	17	42,5	12	30,0	-	-	3,00

Kurumda kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği sorusuna katılımcılar %2,5 tam etkin, %25 etkin, %42,5 Ne etkin ne de etkin değil ve %30 etkin değil şeklinde cevaplar vermiştir. Verilen cevaplara göre kurumların %27,5'inde etkin iken %42,5'inde ise etkinliğinin belirsizliği sürmektedir. Yani üniversitelerin çoğunluğunda yönetimde kurumsal risk yönetimi kavramının anlaşamadığı bilgisi edinilmiştir. Ortalama olarak ise 3,00 oranında aktif olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ortalamaya ilişkin kurumların risk odaklı olan kurumsal risk yönetimi benimsemiş oldukları sonucuna ulaşabiliriz.

Çizelge 5.13: Kurumun Kurumsal Risk Yöneticisi Tespit

Kurumunuzda Risk Yöneticisi var mıdır?	Evet		Hayır		
	N	f	%	f	%
	40	13	32,5	27	67,5

Kurumda risk yöneticisine yönelik tespit sorusuna katılımcıların %13'ü evet, %67,5'i ise hayır cevabını vermiştir. Kurumların çoğunluk kısmındaki iç

denetim birimleri bünyesinde sadece risk yöneticiliğinden sorumlu birinin yer almadığı, diğer azınlık olan kısımda ise iç denetim birimi altında çalışan birinin riskin tespit edilmesinden sonra yönetilmesi için görevlendirildiği anlaşılmaktadır. Risk yöneticisi bulunmayan kurumların, bünyesinde görev yapan iç denetçiler arasından risk yöneticisi veya yöneticileri seçerek riski kontrol altına almaları gerekmektedir.

Çizelge 5.14: Kurumun Karşı Karşıya Olduğu Riskler

Aşağıdaki risklerden hangileri kurumunuzun karşı karşıya kaldığı risklerdir?	N		Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
	Yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler	40	6	15,0	28	70,0	3	7,5	3	7,5	-	-	
Mevzuat kaynaklı riskler	40	5	12,5	26	65,0	2	5,0	7	17,5			3,72	
Faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler	40	2	5,0	33	82,5	3	7,5	2	5,0	-	-	3,87	
Ekonomi ve finans kaynaklı riskler	40	2	5,0	27	67,5	6	15,0	5	12,5	-	-	3,65	
Personel kaynaklı riskler	40	6	15,0	30	75,0	2	5,0	2	5,0	-	-	4,00	
Teknolojik değişikliklerden kaynaklanan riskler	40	5	12,5	23	57,5	4	10,0	8	20,0	-	-	3,62	
Güvenlik yetersizliği kaynaklı riskler	40	4	10,0	23	57,5	8	20,0	5	12,5	-	-	3,65	
Uluslararası olaylardan kaynaklanan riskler	40	-	-	7	17,5	18	45,0	15	37,5	-	-	2,80	
Sosyal ve politik değişikliklerden kaynaklanan riskler	40	1	2,5	13	32,5	15	37,5	11	27,5	-	-	3,10	
Siyasi müdahaleler kaynaklı riskler	40	-	-	12	30,0	16	40,0	11	27,5	1	2,5	2,97	
Çevresel değişikliklerden ve doğa olaylarından kaynaklanan riskler	40	1	2,5	12	30,0	15	37,5	11	27,5	1	2,5	3,02	

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda kurumun en fazla karşılaştığı riskler personel kaynaklı riskler ve faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumun faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı risklerle karşılaşması kurum için bir kazanç olup, çalışma alanındaki risklerin bilinmesi halinde risklerin yönetiminin de nasıl olabileceğine ilişkin gerekli tedbirler geliştirilebilir. Personel kaynaklı risklerin yüksek oranda çıkması, risklerin büyük bir bölümünün personelin yapacağı yanlışlardan kaynaklanacağını göstermektedir. Bu personel kaynaklı risklerin önünü kesebilmek için personelin alanında uzmanlaşmasına yönelik seminer ve eğitimler düzenlenmeli, personelin kendisini geliştirilmesi sağlanmalıdır. Aynı zamanda personeli çözüm odaklı düşünmeye itici ve motivasyon sağlayan fırsatlarla çalışma azmi arttırılarak personelden doğacak risklerin önüne geçilmelidir.

Yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı risklerin %85 oranında fazla çıkması, kurumdaki yönetim metodunun sorgulanması gerektiğini göstermektedir. Yönetim faaliyetlerindeki bu anlayış da eksikliklerin ve istenilmeyen durumların olduğunu ve bunların giderilerek yeni bir düzen oluşturulması gerektiğini göstermektedir.

Mevzuat kaynaklı risklerin kurumun hangi alanlarında daha fazla yoğun olduğunun belirlenmesiyle risklerin yönetilmesi ve zamanında risklerin önüne geçilebilmesinde kolaylık sağlanmış olacaktır. Teknolojik kaynaklı riskler ise %70 oranında olup, kurumun yeterli donanımına sahip olduğunu göstermektedir. Ancak teknolojik risklerle karşılaşma olasılığının düşürülmesi için mevcut donanımı geliştirmesi gerekmektedir.

Siyasi müdahaleler kaynaklı risklerle sosyal ve politik değişikliklerden kaynaklı riskler düşük oranlara sahip olmasına rağmen kurum için olumsuz etki yaratabilmektedir. Siyasi kaynaklı durumlar kurum bünyesindeki personellerin kuruma olan güvenini azaltacak etkiye sahip olabilmektedir. Çalışanlar güveninin azalması durumunda yaptıkları işleri dikkate almayıp hatalar yapmasıyla personel kaynaklı risklerin artmasına sebep olabilirler. Üst yönetim, siyasal kaynaklı risklerin önüne geçmekle birlikte kurum içi personel kaynaklı riskleri de önlemiş olacaktır.

Çizelge 5.15: Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Riskler

Kurumunuzun karar alma sürecinde;	N	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Stratejik riskler etkilidir.	40	9	22,5	26	65,0	3	7,5	2	5,0	-	-	4,05
Faaliyet riskleri etkilidir.	40	4	10,0	36	90,0	-	-	-	-	-	-	4,10
Finansal riskler etkilidir	40	7	17,5	30	75,0	3	7,5	-	-	-	-	4,10
Zamanında raporlamama riski etkilidir.	40	1	2,5	26	65,0	8	20,0	5	12,5	-	-	3,57
Mevzuata uygunluk riski etkilidir.	40	12	30,0	28	70,0	-	-	-	-	-	-	4,30
İtibar riski etkilidir.	40	7	17,5	31	77,5	1	2,5	1	2,5	-	-	4,10

Kurumların karar alma süreçlerinde %100 oranla faaliyet ve mevzuata uygunluk riskleri, %95 oranla itibar riski ilk sıradadır. Bunları sırasıyla stratejik riskler, finansal riskler ve düşük oranda etkiye sahip olan zamanında raporlamama riski takip etmektedir. Zamanında raporlamama riskinin düşük oranda olması, raporlamaların zamanında yapıldığını ve ilgili birimlere de raporlamanın zamanında sunulduğunu göstermektedir. İtibar riskinin yüksek çıkması ise kurum itibarının ülke içinde ve ülke dışında da korunmasına ve geliştirilmesine önem verildiğini göstermektedir. Verilen cevaplar sonucunda kurumlar karar alma aşamalarında aslında tüm riskleri göz önünde bulundurmaktadırlar.

Çizelge 5.16: Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Etkili Olan Alanlar

Kurumunuzun risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde aşağıdaki süreçlerden hangileri uygulanmaktadır?	N	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Faaliyet süreci	40	6	15,0	24	60,0	5	12,5	4	10,0	1	2,5	3,75
Muhasebe ve finans süreci	40	4	10,0	27	67,5	4	10,0	4	10,0	1	2,5	3,72
Mevzuata uygunluk süreci	40	8	20,0	24	60,0	5	12,5	2	5,0	1	2,5	3,90
Stratejik planlama süreci	40	4	10,0	22	55,0	6	15,0	7	17,5	1	2,5	3,52
Araştırma geliştirme süreci	40	3	7,5	15	37,5	15	37,5	6	15,0	1	2,5	3,32
İnsan kaynakları alanı	40	3	7,5	19	47,5	10	25,0	7	17,5	1	2,5	3,40
Bilgi sistemleri ve veri güvenliği süreci	40	6	15,0	21	52,5	9	22,5	3	7,5	1	2,5	3,70

Risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi sorusunda %80 ile mevzuata uygunluk süreci, %77,5 ile muhasebe ve finans süreci ve %75'er oranlar ile faaliyet süreci ve stratejik planlama süreci en yüksek oranlara sahip olan süreçlerdir. Stratejik planlama sürecinin orta derecede yüksek olması, kurumların gelecekteki 5 yıllık dönemlerinde karşılaşılabilecekleri olumlu ve olumsuz süreçlerin yönetilme fırsatının olduğunu ve süreci daha da geliştirmeye çalışılması gerektiğini göstermektedir. Önceki sorulardan itibaren bakıldığında mevzuata uygunluğun kurumlar bünyesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Mevzuata uygunluk hem risklerde hem risklerin değerlendirilmesinde hem de karar verme sürecinde kurumlar için önemli bir noktaya sahip olmaktadır.

Çizelge 5.17: Risk Tanımlama ve Değerlendirme Faaliyetlerinde Yetkili

Kurumunuzda risk tanımlama ve değerlendirme çalışmaları kim ya da kimler tarafından yapılmaktadır?	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Üst yönetici (Rektör)	40	3	7,5	13	32,5	10	25,0	14	35,0	-	-	3,12
Üst düzey yöneticiler	40	1	2,5	24	60,0	8	20,0	7	17,5	-	-	3,47
İç denetim birimi	40	6	15,0	26	65,0	2	5,0	6	15,0	-	-	3,80
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	40	5	12,5	24	60,0	4	10,0	7	17,5	-	-	3,67
Kurum dışı danışmanlar	40	2	5,0	6	15,0	15	37,5	13	32,5	4	10,0	2,72

Risk tanımlama ve değerlendirme faaliyetlerinde %80 oranında iç denetim biriminin etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İç denetim birimini takiben strateji geliştirme daire başkanlığı, üst düzey yöneticiler birimi sıralanabilmektedir. Risk tanımlama ve değerlendirme faaliyeti oranlarının hemen hemen yakın olması bu birimlerin koordine içinde olduğu sonucunu göstermektedir. Kurum dışı danışmanların %20 oranında olması ise risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi faaliyetlerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 5.18: Kurumsal Risk Yönetimi Gereksiniminin Nedenleri

Aşağıdaki faktörlerin, kurumunuzda risk yönetimi gereksiniminin ortaya çıkmasındaki etkisini değerlendiriniz.	N	Tam Etkin		Etkin		Ne Etkin Ne De Etkin Değil		Etkin Değil		Hiç Etkin Değil		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Yasal etkenler	40	12	30,0	27	67,5	-	-	1	2,5	-	-	4,25
Üst yönetimin talebi	40	6	15,0	26	65,0	5	12,5	3	7,5	-	-	3,87
Dış denetçilerin talepleri	40	2	5,0	24	60,0	7	17,5	6	15,0	1	2,5	3,50
Uluslararası düzenlemelerin ve uluslararası kuruluşlarının etkisi	40	-	-	17	42,5	14	35,0	7	17,5	2	5,0	3,15
Kurumun yönetim ilkeleri	40	2	5,0	22	55,0	10	25,0	6	15,0	-	-	3,50

Kurumlarda risk yönetim gereksinimlerinin oluşmasındaki en büyük etkenler yasal etkenler ve üst yönetimin talepleri olarak saptanmıştır. Yasal etkenlerin oluşmasında da 5018 sayılı Kanunun etkili olduğu denilebilir. Üst yönetimin taleplerinin etkili olması hem yasal etkenler hem de gelecek odaklılık benimsenerek faaliyetlerini gerçekleştiriyor olması ve başarıya ulaşarak sürdürülebilirliğin sağlanmasında risk yönetim sisteminin önem ve faydasının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumun yönetim ilkelerinin %60, uluslararası düzenlemelerin ve uluslararası kuruluşlarının etkisinin ise %42,5 oranında çıkması ise kurumların yasalardan sonra kendi risk yönetimi standartları olan yönetim ilkelerine uyum sağladıklarını göstermiştir.

Çizelge 5.19: Kurumsal Risk Yönetiminin Etkin Olması Gereken Alanlar

Kurumunuzda aşağıdaki alanlarla ilgili olarak Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin etkinliği hakkındaki görüşünüzü belirtiniz.	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muhasebe ve finans	40	6	15,0	25	62,5	6	15,0	2	5,0	1	2,5	3,82
Proje ve yatırım	40	1	2,5	18	45,0	13	32,5	7	17,5	1	2,5	3,27
İnsan kaynakları	40	2	5,0	20	50,0	10	25,0	7	17,5	1	2,5	3,37
İhale	40	4	10,0	24	60,0	6	15,0	5	12,5	1	2,5	3,62
Stratejik planlama	40	2	5,0	25	62,5	9	22,5	3	7,5	1	2,5	3,60
Araştırma geliştirme	40	1	2,5	18	45,0	16	40,0	4	10,0	1	2,5	3,35
Bilgi sistemleri ve veri saklama	40	3	7,5	24	60,0	8	20,0	4	10,0	1	2,5	3,60

Kurumsal risk yönetimi sisteminin etkin olması gerek alan muhasebe ve finans olarak saptanmıştır. Bunu takiben %70 oranla İhale alanları, %67,5'er oranlarla stratejik planlama ile bilgi sistemleri ve veri saklama alanlarının önem arz ettiği belirtilmiştir. İnsan kaynakları %55, araştırma geliştirme ile proje ve yatırım %47,5'er oranlara sahiptir. Muhasebe ve finans süreci ile ihale alanlarının yüksek çıkması, bu alanlardaki hata ve yolsuzlukların önlenmesi amacıyla risk yönetimine olduğundan daha fazla dikkat edilmesinin ve kurumsal risk yönetimi sisteminin uygulanmasının gerektiğini göstermiştir. Diğer alanların düşük

çıkması ise veri depolamalarına dikkat edildiği, stratejilerinin risk ve yönetimi odaklı belirlenerek planlandığı, araştırma geliştirmede oluşabilecek risklerin gözetilerek gerçekleştirildiği ve bunlar doğrultusunda proje ve yatırımların riskler göze alınarak planlanıp yapıldığını göstermiştir. İç denetçilerden alınan cevaplar doğrultusunda kurumun başarılı olması ve başarısının sürdürülebilir olması amacıyla kurum bünyesinde kurumsal risk yönetiminin gerekli olduğunun sonucu öğrenilmiştir.

Çizelge 5.20: Kurum Faaliyetlerinin Etkililiği

Aşağıdaki faaliyetlerle ilgili, kurumunuzun etkililiğini nasıl değerlendirirsiniz?	N	Tam Etkin		Etkin		Ne Etkin		De Etkin		Etkin Değil		Hiç Etkin Değil		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kurumsal Risk Yönetiminde mevzuata uygunluk	40	1	2,5	26	65,0	10	25,0	3	7,5	-	-	-	-	3,62
Kurumsal Risk Yönetimini stratejik planla ilişkilendirme	40	-	-	18	45,0	16	40,0	6	15,0	-	-	-	-	3,30
Kurum genelinde risk farkındalığının oluşturulması	40	-	-	14	35,0	18	45,0	8	20,0	-	-	-	-	3,15
Risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi	40	-	-	11	27,5	17	42,5	12	30,0	-	-	-	-	2,97
Kurumsal Risk Yönetiminde yeterli sayıda uzman istihdamı	40	-	-	7	17,5	17	42,5	14	35,0	2	5,0	-	-	2,72
Acil risklere yönelik uyarı sisteminin kullanılması	40	-	-	13	32,5	13	32,5	13	32,5	1	2,5	-	-	2,95
Risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme	40	-	-	13	32,5	15	37,5	10	25,0	2	5,0	-	-	2,97

Kurumların kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin soruda yüzdeler dilimler, mevzuata uygunluk %67,5, stratejik planla ilişkilendirme %45, kurum genelinde risk farkındalığının oluşturulması %35, risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi %27,5, yeterli sayıda uzman istihdamı %17,5, acil risklere yönelik uyarı sistemlerinin kullanılması ile risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme %32,5 şeklinde ortaya çıkmıştır. En yüksek ortalamaya sahip olan mevzuata uygunluk, kurumsal risk yönetimi

çerçevesindeki faaliyetlerin müfettişler tarafından da mevzuatlara uygun şekilde gerçekleştirildiğini gösterdiği tespit edilmiştir. Bu unsurun yüksek çıkması üniversitelerin çoğunluk kısmında yeterli sayıda uzman istihdamı olmamasına rağmen mevzuattan en ufak bir sapma olmadığını göstermiş olmaktadır.

Çizelge 5.21: KRY ile Kurum Stratejilerinin İlişkisi

Kurumsal Risk Yönetimi ile kurum stratejileri arasında, etkili bir ilişki kurmak için size aşağıdaki adımlar atılmalı mıdır?	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kurum genelinde Kurumsal Risk Yönetimine bağlılık	40	13	32,5	25	62,5	1	2,5	1	2,5	-	-	4,25
Kurumsal Risk Yönetiminde gelecek odaklı yaklaşım	40	12	30,0	24	60,0	1	2,5	3	7,5	-	-	4,12
Üst düzey yönetimde ve risk yöneticilerinde risk uzmanlığı	40	8	20,0	24	60,0	5	12,5	3	7,5	-	-	3,92
Risk yöneticileri süreci kolaylaştırıcı etkide bulunmalı	40	9	22,5	30	75,0	-	-	1	2,5	-	-	4,17
Güçlü bir risk yönetimi ve iş süreçlerine yönelik farkındalık	40	19	47,5	19	47,5	1	2,5	1	2,5	-	-	4,40

Kurumsal risk yönetimi ile kurum stratejileri arasında etkili bir bağlılık kurabilmesi için üst düzey yönetimde ve risk yöneticilerinde risk uzmanlığı gereklidir ve bu oran ise %80'dir. Kurumsal Risk yönetimine yönelik güçlü bir risk yönetimi ve iş süreçlerine yönelik oranında %95 olması, kurumsal risk yönetiminde gelecek odaklı yaklaşımın belirlenmiş olması ve üst yöneticileri kurumsal risk yönetimi sürecini kolaylaştırıcı etkilerde bulunduğu denilebilir. Risk yöneticilerinin süreci kolaylaştırıcı etkide bulunması %90 ve kurumsal risk yönetiminde gelecek odaklı yaklaşım oranı ise 97,5 oranında çıkmıştır. Bunun

neticesinde bütün bu faktörler kurumsal risk yönetimi sistemiyle ile kurumun stratejik planlarının etkili bir bağ kurulabilmesi için gerekli sebepler olarak sıralanmıştır.

Çizelge 5.22: Etkili bir KRY' nin Uygulanmasına Engel Olan Faktörler

Kurumunuzda etkili bir Kurumsal Risk Yönetimi sistemi oluşmasına aşağıdaki faktörlerin engel olma durumun belirtiniz.	N	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kurumsal yapı ve kurum kültürü	40	9	22,5	26	65,0	2	5,0	3	7,5	-	-	4,02
Kurumsal Risk Yönetiminin gereksiz görülmesi	40	4	10,0	25	62,5	3	7,5	8	20,0	-	-	3,62
Sistemin kuruma değer kattığı algısındaki eksiklik	40	4	10,0	28	70,0	1	2,5	7	17,5	-	-	3,72
Yetersiz kaynak ve teknoloji	40	1	2,5	17	42,5	5	12,5	16	40,0	1	2,5	3,02
Yetkin ve becerikli personel eksikliği	40	5	12,5	24	60,0	1	2,5	9	22,5	1	2,5	3,57
Veri yetersizliği ve veriye ulaşımdaki sorunlar	40	4	10,0	18	45,0	5	12,5	12	30,0	1	2,5	3,30

Etkili bir kurumsal risk yönteminin uygulanmasına engel olan faktörler arasından en yüksek oranlarla kurumsal yapı ve kurum kültürü ile sistemin kuruma değer kattığı algısındaki eksiklik faktörlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar tarafından alınan yanıtlara göre kurumsal risk yönetiminin gereksiz görülmesi ile yetkin ve becerikli personel eksikliği %72,5, veri yetersizliği ve veriye ulaşımdaki sorunlar %55, yetersiz kaynak ve teknoloji %45 olarak saptanmıştır. Kurumların kaynak ve teknoloji açısından yeterli olarak görüldüğü ve etkin bir kurumsal risk yönetiminin oluşmasında bir engel teşkil etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 5.23: Etkili ve Başarılı bir KRY’ de Faktörlerin Önem Derecesi

Kurumunuzda, etkili ve başarılı bir Kurumsal Risk Yönetimi uygulamasında faktörlerin önem derecesini belirtiniz?	N	Çok Önemli		Önemli		Ne Önemli		Ne Önemli Değil		Hiç Önemli Değil		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Üst düzey yönetimin desteği	40	33	82,5	7	17,5	-	-	-	-	-	-	4,82
Amaçların açık bir şekilde belirtilmesi ve iletişimin geliştirilmesi	40	15	37,5	24	60,0	1	2,5	-	-	-	-	4,35
Kontrol ve risklere karşı kurum kültürü ve davranış oluşturulması	40	17	42,5	22	55,0	1	2,5	-	-	-	-	4,40
Süreçlerin ve sorumluların sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmesi	40	18	45,0	22	55,0	-	-	-	-	-	-	4,45
Yasal bir risk değerlendirme modelinin geliştirilmesi	40	14	35,0	23	57,5	-	-	3	7,5	-	-	4,20

Kurumlarda etkili ve başarılı bir kurumsal risk yönetimi uygulanmasındaki faktörlerin önem derecelerinin tespiti konusunda üst düzey yönetimin desteği ile süreçlerin ve sorumluların açık bir şekilde belirtilmesi faktörleri %100 olarak belirlenmiştir. Sırasıyla amaçların açık bir şekilde belirtilmesi ve iletişimin geliştirilmesi ile Kontrol ve risklere karşı kurum kültürü ve davranış oluşturulması %97,5 ve Yasal bir risk değerlendirme modelinin geliştirilmesi %92,5 olarak belirlenmiştir. Tablodaki yanıtlara bakıldığında, üst yönetimin desteğinin önemli olduğu, üst yönetimin isteği doğrultusunda süreci desteklemesi halinde kurumsal risk yönetiminin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabileceği neticesine ulaşılmıştır.

Çizelge 5.24: KRY Sisteminin Başarısını Arttıran Faktörlerin Önem Derecesi

Aşağıdaki ifadelerin, Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin başarısını arttırmadaki önem derecesini belirtiniz?	N	Çok Önemli		Önemli		Ne Önemli		Ne Önemli Değil		Hiç Önemli Değil		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Risklerin yönetilebilmesi için üst düzey yönetici tarafından sistematik bir yaklaşım geliştirilmesinde	40	24	60,0	16	40,0	-	-	-	-	-	-	4,60
Risk odaklı performans yönetimi ve risk kültürünün kuruma adapte edilmesinde	40	17	42,5	22	55,0	1	2,5	-	-	-	-	4,40
Yasal düzenlemelere uygunluk sağlanmasında	40	13	32,5	23	57,5	2	5,0	2	5,0	-	-	4,17
Denetim planı oluşturmak için kritik alanların belirlenmesinde	40	13	32,5	26	65,0	-	-	1	2,5	-	-	4,27
Kurum saygınlığının korunması ve arttırılmasında	40	12	30,0	27	67,5	-	-	1	2,5	-	-	4,25
Yönetimin daha doğru karar almasında	40	18	45,0	21	52,5	-	-	1	2,5	-	-	4,35
Kaynakların en iyi şekilde yönetilmesi, yolsuzlukların önlenmesi ve kayıpların en aza indirilmesinde	40	23	57,5	17	42,5	-	-	-	-	-	-	4,57

Kurumsal risk yönetimi sisteminin başarısını artıracak faktörlerin önem derecelerinin tespitine yönelik konuda da katılımcıların verdiği cevaplar sonucunda risklerin yönetilebilmesi için üst düzey yönetici tarafından sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi ve kaynakların en iyi şekilde yönetilmesi, yolsuzlukların engellenmesi ve kayıpların minimuma indirilmesi faktörlerinin önemliliği %100 olarak belirlenmiştir. Bu faktörleri takiben diğer faktörlerin önem derecesi %90 ve üstünde olduğu saptanmıştır. Verilen cevaplara genel olarak bakıldığında iç denetçiler, tüm faktörlerin kurumsal risk yönetimi sisteminin kurumların başarısını arttırmadaki önemlerini belirtmişlerdir. Kurumsal risk yönetiminin üst yöneticiler tarafından desteklenmesi, sistemin kuruma kolayca adapte edileceğinin ve etkin bir şekilde uygulanabileceğini sağlamaktadır. Katılımcıların hepsi üst yöneticilerin isteği doğrultusunda, yasal

düzenlemelere uyulacağını, risk odaklılığın benimsenerek denetim planı oluşturulacağını ve yöneticilerin daha doğru kararlar alarak kaynakları etkin şekilde kullanması halinde kurumsal risk yönetiminin kurumlarda uygulanabilir olabileceğinin cevabını vermişlerdir.

Çizelge 5.25: KRY Sisteminin Geliştirilmesi için Üstlenilmesi Gerekenler

Kurumsal Risk N Yönetimi'nin geliştirilmesi için kurumunuzda ne gibi sorumluluklar üstlenilmektedir?	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Stratejik planla daha sıkı bir entegrasyon	40	8	20,0	21	52,5	8	20,0	3	7,5	-	-	3,85
Üst düzey yönetim	40	10	25,0	20	50,0	8	20,0	2	5,0	-	-	3,95
Süreçlerin yeniden yapılandırılması ve entegrasyon	40	8	20,0	23	57,5	5	12,5	4	10,0	-	-	3,87
Risk ve finans süreçlerinin daha fazla entegrasyonu	40	5	12,5	27	67,5	4	10,0	4	10,0	-	-	3,82
Performans yönetimi uygulaması	40	7	17,5	19	47,5	9	22,5	4	10,0	1	2,5	3,67
Bilgi teknolojilerinin alt yapısının geliştirilmesi	40	4	10,0	27	67,5	5	12,5	4	10,0	-	-	3,77
Risk yönetimi konusunda daha fazla uzmanlık	40	6	15,0	20	50,0	9	22,5	5	12,5	-	-	3,67
Daha fazla zaman ve kaynak ayrılması	40	5	12,5	22	55,0	8	20,0	5	12,5	-	-	3,67
Raporlama sürecinin geliştirilmesi	40	5	12,5	23	57,5	9	22,5	3	7,5	-	-	3,75

Kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesinde kurumun üstlenmesi gereken sorumluluklara ilişkin soruda en yüksek oranlara %80 ile risk ve finans süreçlerinin daha fazla entegrasyonu, %77,5'er oranla süreçlerin yeniden yapılandırılması ve entegrasyonu ile bilgi teknolojilerinin alt yapısının geliştirilmesi sahip olmuştur. Katılımcılar cevaplarıyla risk ve finans süreçlerinin entegrasyonun daha fazla geliştirilmesinin süreçlerin yeniden yapılandırılmasındaki etkisinin önemini vurgulamışlardır. Bunları takiben

stratejik planla daha sıkı bir entegrasyon ve üst düzey yönetim gibi sorumluluklarında üstlenilmesinin gereğini belirtmişlerdir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Risk odaklı iç denetim bir yönetim aracıdır. Risk odaklı iç denetim, yönetici ve çalışanların yaptıkları hataları bulmak için değil, eksikliklerini gidermek için çabalar. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, temelde kurumsal yönetime dayanarak, kurumsal yönetimin etkinliğini saptamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda risk odaklı iç denetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetim anlayışının bir parçası olmaktadır.

Risk odaklı iç denetim, kurum için sorun teşkil edebilecek tehdit ve unsurların risk odaklı değerlendirilmesini kapsamaktadır. İç denetim faaliyetleri politika, prosedür, yönetmelik, yasa ve mevzuata uyum içinde gerçekleşmesi halinde, uygunluk denetimi biçimine girmektedir. Ayrıca kurumda risk yönetiminin oluşumu ile iç denetim faaliyetlerinde kurumsal kontrol güvencesi sağlayıp değer katmakta ve bu değer devamlılığı için denetim faaliyetlerinin geleceğe yönelik risk odaklı yapılması gerekmektedir. İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı yapılması, ihtiyaç duyulan en yeni faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesine ve kurumda hem maliyet hem de zaman tasarrufuna yönelik fayda sağlamaktadır.

İç denetim, kurum içinde bağımsız ve taraflı olmayan güvence veren bir rehberlik hizmetidir. Etkili bir iç denetim fonksiyonunun hem üstlenmesi hem de üstlenmemesi gereken roller bulunmaktadır. İç denetimin KRY içindeki ana rolü, risk yönetiminin etkililiği ve verimliliği hususunda yönetime makul güvence sağlamaktır.

Günümüzde muhasebe anlamında yapılmış olan hata ve özellikle hilelerin sonuçları ağır etkiler yaratmış, KRY'nin önemini artırmıştır. KRY'nin temel amacı, tüm kurumlarda kurumsal değer oluşturmak, mevcut değeri korumak ve değerine değer katmaktır. Çünkü KRY, kurumların faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecek krizleri fırsata çevirmeye çalışmakta ve risklerin ne kadarının karşılanacağına yönelik kurumun risk potansiyelini belirlemektedir.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)'nun ilk 2004 yılında yayımlamış olduğu “Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçeve” raporu, KRY sistemine yönelik tüm dünyada kullanılan bir rehber haline gelmiş, kurumlarda risk yönetiminin oluşturulmasında teşvik edici bir sistem olmuştur. 2017 yılında ise COSO Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması şeklinde yenilenerek; risk, strateji ve performans arasındaki ilişki temel alınmıştır. Ülkemizde ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile risk yönetimine ilişkin şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri esas alınmıştır.

COSO KRY (Enterprise Risk Management- ERM) 2017, KRY çerçevesinin birbiriyle ilişki halinde beş bileşeni ve bu bileşenlere ek olan 20 ilkesi vardır. Bu bileşenler; yönetim ile kültür, strateji ve amaçları belirleme, performans, inceleme ve gözden geçirme ile bilgi iletişim ve raporlamadır. KRY sisteminde bileşen ve ilkelerin birbiriyle koordineli ve entegreli şekilde uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.

KRY çerçevesinin detaylı şekilde incelendiği ve risk odaklı iç denetim ile KRY sisteminin ele alındığı anket çalışmamızda aşağıdaki sonuçlara varılmıştır;

- Devlet üniversitelerinde iç denetim planının hazırlanmasında risk odaklı iç denetim planı en etkili unsurdur. Yeni bir iç denetim planının hazırlanmasında üst yöneticilerin istek ve beklentileri de etkilidir.
- Üniversitelerde yeni bir risk odaklı iç denetim planının hazırlanmasında ve değerlendirmelerin yapıldığı sırada dikkate aldığı riskler; faaliyet riskleri, finansal riskler, saygınlık riski ve mevzuata uygunluk riskleri olarak saptanmıştır.
- İç denetim birimince denetim planı hazırlanırken odak nokta olarak mevzuata uygunluk denetimi ve KRY faaliyetleri dikkate alınmaktadır. Mevzuata uygunluk denetimini müfettişler gerçekleştirdiği gibi iç denetim birimiyle birlikte yapılması kurumsal açıdan zaman-kaynak dengesizliğine neden olabilecektir.
- Araştırma doğrultusunda kurumları karşılaştığı riskler, personel kaynaklı riskler, yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler, faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler, mevzuat kaynaklı riskler ve ekonomi ve finans

kaynaklı riskler olarak belirlenmiştir. Kurumun faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı risklerle karşı karşıya kalması avantaj olmakla birlikte ayrıca faaliyet alanındaki risklerin bilinmesi halinde risk yönetiminin nasıl sağlanabileceğine ilişkin gerekli tedbirler geliştirilebilir. Mevzuat kaynaklı risklerin ise kurum içinde hangi alanlarda daha yoğun olduğunun belirlenip risklerin yönetilmesi ve gerekli zamanlarda tedbir alınmasını sağlayacaktır. Kurumun yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler ile karşılaşması ise, kurumdaki yönetim anlayış sisteminin sorgulanmasının gerektiğini ve kurumun benimsediği yönetim anlayışında eksiklerin olduğunu göstermektedir.

- Kurumsal risk yönetiminin etkinliği ile ilgili konuda devlet üniversitelerinde KRY sistemi etkinliğinin belirsiz olduğu sonucuna varılmıştır. Sistemin kurumlarda uygulanmasında büyük teşkil eden organın üst yöneticiler olarak belirlenmiştir. Üst yönetimde isteği doğrultusunda, kurumun iç denetim faaliyetleri risk odaklı yürütüldüğü gibi KRY sistemini de destekleyip kurum içinde etkinliği sağlanmalıdır.
- Devlet üniversitelerinde kurumsal risk yöneticisi olarak sorumlu ayrı birinin olmadığı, iç denetim birimi altında çalışan birinin risklerin tespit edilmesinden sonra risk yönetiminin sağlanması için görevlendirildiği anlaşılmaktadır.
- Risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde faaliyet süreci, muhasebe ve finans süreci ile mevzuata uygunluk sürecinin etkili olduğu tespit edilmiştir.
- Üniversitelerde risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi sürecinde iç denetim birimi rol oynamaktadır. İç denetim biriminin riskleri tanımlama ve değerlendirme sürecinde üst yöneticilerinin talep ve beklentilerinin etkili olduğu belirtilmiştir.
- KRY çerçevesinde kurumun risk algısı konusunda riskin hem bir tehdit hem de bir fırsat olarak görüldüğü, krizi bir fırsata çevirme düşüncesine sahip olduğu kanaatine varılmıştır.
- İç denetçiler kurumun risk yönetimi gereksinimlerinin oluşmasında yasal etkenlerin en etkili faktör olduğunu belirtmiştir. KRY sisteminin kuruma değer katacağı ve kuruma uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.

- Üniversiteler, kurumsal risk yönetiminde gösterilen etkili faaliyetler sorusunda genel olarak KRY’nde faaliyetlerini mevzuata uygun şekilde sürdürdüğünü belirtmiştir. Üniversitelerin çoğunluğunda yeterli uzman istihdamı olmadığı halde, mevzuattan ufak bir sapma dahi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmada risk yönetimi faaliyetleri sürecinde üst yöneticilerle birlikte iç denetçilere büyük görevler düşmekle birlikte müfettişlerin yaptığı mevzuata uygunluk tespitinin yapılması gibi kendi görevleri dışındaki konularda da sorumlu olduğu sonucuna varılmıştır.
- Üniversitelerde KRY sisteminin oluşmasına engel olan faktörlerin kurumsal yapı ve kurum kültürü ile sistemin kuruma değer algısındaki eksiklikle faktörlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İç denetçiler kurumlarında KRY sisteminin geliştirilmesine yönelik sorumluluk olarak risk ve finans süreçlerinin daha fazla entegrasyonunun sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte süreçlerin yeniden yapılandırılması ve entegrasyonu ile bilgi teknolojisinin alt yapılarının geliştirilmesine yönelik sorumlulukların olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kurumsal risk yönetimi çerçevesindeki risk odaklı iç denetim sistemi ile ilgili varılan sonuçlara ilişkin öneriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- KRY kapsamında risk odaklı iç denetim sisteminin uygulanmasında büyük etkiye sahip olan üst yöneticilere uygulanmasında sağlayacağı faydalar sıralanmış şekilde sunularak, üst yöneticiler ve üst düzey yöneticilerin KRY sisteminin kuruma uyumlaştırılması hakkındaki endişeleri giderilmelidir.
- KRY sisteminin kuruma değer katma algısındaki eksiklerin tamamlanması yönünde eğitim ve konferans verilmesiyle, bu eksiklikler tanımlanmalıdır.
- KRY’ ne yönelik beklenti ve amaçların detaylı analiz edilmesiyle KRY düzenlenmelerinin kurumun beklentilerini karşılaması sağlanabilir.
- KRY’nin bölgedeki bazı üniversitelerde daha yeni benimsenmeye başlandığı, bazı üniversitelerde ise varlığının olup olmadığı, sistemin yeterliliği ve eksikliğinin sorgulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumlar kendi bünyelerinde düzenlemeler yapmaya giderek, kurumsal risk yönetiminde eksiklikleri gidermeli ve kurumsal risk yönetiminin kurum içinde uygulanmasını kolaylaştırmayı sağlamalıdır.

- KRY çerçevesinde yapılan risk odaklı bir iç denetim sisteminin kurumda uygulanması süreçleri ve denetim sonuçları konusunda; en tepe yönetici olan üst yöneticilerden iç denetçilere kadar bütün çalışanların bilgilendirilerek, kurum içindeki sistemin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.
- KRY üniversite gibi eğitim kurumlarında daha çok yeni bir kavram olup, tam olarak sistemi detaylarıyla tanıtmaya yönelik süregelen seminer ve eğitimler verilerek personellerin konu hakkında uzmanlaştırılması ve uzman personel taraflarından da oluşabilecek sorunlara zamanında çözüm sunulması; böylece personelin daha da bilgilendirilip KRY sisteminin kurumda adapte edilmesi sağlanabilir.
- Kurumlarda risk yönetiminin sağlanması iç denetim birimince gerçekleşmesiyle birlikte kurumdaki diğer birimlerin de iç denetim birimiyle koordinasyon halinde faaliyetlerini yürütmesi sağlanmalıdır.
- İç denetçiler sadece kendi zorunlu olan görevlerini yapmalı, müfettişleri ilgilendiren faaliyetlerde çalışması talep edilmemelidir.
- Anketten alınan yanıtlar doğrultusunda üniversitelerde KRY sisteminin uygulanması konusunda üst yönetici ve üst düzey yöneticilerin önemi vurgulanmıştır. Üst yönetici ve üst düzey yöneticiler sistemi sahiplenerek, kurum içi uygulanması sürecini onaylayarak, kolaylaştırılmasını sağlamalıdır.

KRY kapsamında yapılan risk odaklı iç denetim sistemi, kurumların hem gelecek hem de sonuç odaklı yönetimini sağlayacak olup, iç denetçilerin karar verme ve yönetme süreçlerindeki etkinliğini arttıracaktır. Risklerin önceden tespit edilmesi ile tanımlanmasına ve risklerin fırsata dönüştürülmelerine olanak sağlayacaktır. Kurumlarda risklerin yönetimi ve belirsizliklerin giderilmesi sağlanarak; personellerin uzmanlaşmasında yardımcı olacaktır. Kamu kurumları olan üniversitelerin, risk odaklı iç denetim sistemini kabul etmesi ve kuruma adapte etmesini sağlamak amacıyla tüm tedbir ve önlemleri alması gereklidir.

KAYNAKLAR

- Akçakanat, Ö.** (2012): “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Yönetim Süreci”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, ss.31-34.
- Akçay, G.** (2011): “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler”, *Denetim Dergisi*, S.7, ss.25-47.
- Akkaya, G.** (2011): “Risk Odaklı İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Planlamasında Risk Matrisinin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Aksoy, T.** (2018): “Risk Odaklı İç Denetim Sürecinde Operasyonel Risklerin Belirlenip Ölçülmesine Yönelik Uygulamalı bir 3X5 Risk Matrisi ve Risk Analizi Anket Formu Önerisi”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 146, Mayıs- Haziran, ss.37-78.
- Aktaş, E.** (2015): “İç denetim ve risk yönetim ilişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alçın, D.** (2009): “Kamuda İç Denetim ve Türkiye’deki Uygulamanın değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altınbaş, O.** (2017): “ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı ve Bir Portföy Yönetim Şirketi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anadolu, Z.** (2015): “Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Risk Odaklı İç Denetimin Etkisi ve Meslek Mensupları Üzerine Bir Anket Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aras, G.** (2007): “Basel II Bankacılık Düzenlemeleri ve İç Denetim”, *İç Denetim Dergisi*, Sayı 17, ss.24-27.
- Arslan, I.** (2008): “Kurumsal Risk Yönetimi” Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Arslan, N.** (2014): “Kamuda İç Denetim Sistemi: Büyükşehir Belediyeleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aslan, B.** (2010): “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 77, s.63-84.
- Bakkal, H., Tunç, İ., ve Kasımoğlu, A.** (2016): *İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İdeal Kültür & Yayıncılık, 1.Baskı.
- Berber, E.** (2014): “Kamuda İç Denetiminde İç Denetim Plan ve Programının Hazırlanması”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Beyhan, M.** (2018): “Yerel Yönetimlerde İç Denetim Yapısının Kurumsal Risk Yönetimi Vizyonuna Etkisi; İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan

- Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bircan, N.** (2014): “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamında Üniversitelerde İç Denetim”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bozkurt, C.** (2010): “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, *Denetim Dergisi*, Sayı 4, ss. 17-39.
- Can, N.E.** (2014): “Hastane İşletmeciliğinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Celayir, D.** (2011): “İç denetimde Riskin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission.** (2004): *Enterprise Risk Management Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission.** (2017): *Enterprise Risk Management- Aligning Risk with Strategy and Performance*.
- Çetin, A.A.** (2016): “Kurumsal Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dede, T.Z.** (2014): “COSO Tabanlı Denetim Tekniğinin Bankacılık Sektöründe Hazine Süreci Uygulama Önerisi”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Derici, O.** (2015): *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Antalya: Bekad Yayınları.
- Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A.** (2007): “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:65, ss.65-159
- Doğan, Ş.** (2013): “İç Denetim Riskinin Analizi ve Gıda Sektöründe Stok Maliyetlerinin Denetimine İlişkin Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duran, E.** (2013): “Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları”, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Durmuş, M.** (2014): “Enterprise Risk Management In Public Institutions: An Implementation In Turkey”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara University Institute For Graduate Studies In Pure And Applied Sciences, İstanbul.
- Ekici, H.** (2012): “Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekiz, İ.** (2011): “Kamu Kesimi Üniversitelerde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ermisket, E.G.** (2011): “Kamu Kurumlarında Risk Yönetimi Bir uygulama Önerisi”, *Denetim Dergisi*, Sayı 7, ss.47-60.
- Ertan, Y., Aylin P. A., ve Kılıçarslan B.T.** (2017): “Kurumsal Risk Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Finansal Performansa Etkisi: Türkiye Örneği”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:76 ss.139-156.
- Gacar, A.** (2016): “İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri”, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Göğüş, H.S.** (2012): *Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Erken Saptanması ve Değerlendirilmesi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Görener, Ö.** (2010): “Risk odaklı iç denetim: Olasılık-etki analizi çerçevesinde bir uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göneç, B.G.** (2011): “Kamu İdarelerinin İç Denetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Griffiths, P.** (2005): *Risk-Based Auditing*, Aldershot-England: Gower Publishing Limited, ss.17-123.
- Günbey, A.** (2008): “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güneş, Ş.** (2009): Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, Ş. ve Teker S.** (2010): “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:11, ss. 64-76.
- Güngör T.Ş. ve Çil K. S.** (2016): “Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi: Bist 100’de İşlem Gören Şirketler Üzerine Bir Araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 35, ss. 80-94.
- Kalyoncu, D.** (2013): “Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, M.** (2011): “İç Denetimde Risk Odaklı Yaklaşımın Başarısını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Model: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kara, S.** (2011): “İç denetimde Risk Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa.
- Kara, S. ve Sakarya, Ş.** (2012a): “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.77-78.
- Kara, S. ve Yereli, N.A.** (2012b): “İç Denetimde Risk Yönetimi ve İMKB-İmalat Sanayi Sektöründe bir Uygulama”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 54, ss.65-86.
- Karalar, K.** (2015): Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Analizi Ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kaya, B.** (2013): “Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistemini Oluşturma Faaliyetlerinde İç Denetçilerin Üstlenebilecekleri Rol ve Sorumluluklar”, *Denetim Dergisi*, Sayı 11, ss.20-31.
- Keskin A.D.** (2010): “İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı”, *Denetim Dergisi*, Sayı 4 ss.38-46.
- Keskinlioğlu, V.** (2012): “Kurumsal Risk Yönetimi ve Finansal Oranların Firma Riski Ve Performansı Üzerindeki Etkilerinin Analizi: İmkb’de Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kır, H.** (2010): “Stratejik Denetim Ve Denetimde Risk Odaklılık”, *Denetim Dergisi*, Sayı 4, ss. 47-61.

- Kıral, H.** (2014): İç Denetim "Yönetime Değer Katmak", Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları, No:1.
- Kızılboğa, R.** (2012): "Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kızılboğa, R.** (2013): "Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Sisteminde İç Denetçilerin Görev Ve Sorumlulukları", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 476, Ss.185-215.
- Koç, S.** (2012): "Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köksal G.A.** (2013): "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Risklerin Tespiti ve Yönetilmesine İlişkin Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, ss. 307-325.
- Kurnaz, N.** (2006): "Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi", Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kurt, G., ve Uysal, T.U.** (2018): "COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi Güncelleme Projesinin Getirdiği Yenilikler", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı 54, ss.19-34
- Küçük Y., A.** (2007): "Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havaalanı Terminaleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.48-129
- Lam., J.** (2003): *Enterprise Risk Management From Incentives to Control*, John Wiley & Sons, USA.
- Maliye Hesap Uzmanları Derneği.** (2013): Denetim İlke ve Esasları, İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları, 5.Baskı, Cilt: 1.
- Moeller R. R.** (2009): *Brink's Modern Internal Auditing*, New Jersey: John Wiley & Sons, 7th Edition.
- Moeller, R. R.** (2007): *COSO Enterprise Risk Management*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Özbek, Ç.** (2012b): İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetim İç Kontrol, İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Cilt: 2.
- Özer, A.** (2008): "Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Özsoy, M.T.** (2004): "Risk Odaklı Denetim ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Activelive Dergisi*, Mart- Nisan, s.2.
- Özsoy, M.T.** (2012): "Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi", *Mali Çözüm Dergisi*, Mart- Nisan, S. 165-185
- Öz, M.** (2015): "Üniversitelerde İç Denetimin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması" Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pehlivanlı, D.** (2008): "Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pickett, K. H. S.** (2003): "The Internal Auditing", Handbook John Wiley, 2nd Edition, s.75-239

- Sarpkaya, D.** (2012): “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenol, Z.** (2016): “Kurumsal Risk Yönetiminin Firma Performansına Etkisi: Bist Örneği”, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tanç, A.** (2009): “Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tetik, N.** (2013): “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri”, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 2, Sayı 1, ss. 43-58. www.inijoss.com
- Topçu, B.** (2010): “Finans Dışı Sektörlerde Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topçu, B.** (2013): *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İTO Akademik Yayınlar.
- Tufan, M.** (2012) “Uluslararası iç denetim standartları çerçevesinde kamuda iç denetim: Türkiye'deki iç denetim sisteminin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Tunç, İ.** (2014): “*Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Strateji Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi*”, Yalova Üniversitesi, Yalova: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- TUSİAD,** (2006): *Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Grubu*, İstanbul.
- TUSİAD,** (2008): *Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul.
- Türedi, H., Zor, Ü. ve Gürbüz, Filiz.** (2015): “Risk Odaklı İç Denetim”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*,. Sayı 66, ss.1-20.
- Uçar A., ve Haşit G.** (2014): “Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, *Sakarya İktisat Dergisi*, 2014. Cilt 3 Sayı:2, ss.85-113.
- Usul, H. ve Mizrahi R.** (2016): *Risk Odaklı Denetim*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1.Basım
- Uysal, C.M.** (2017): “Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Odaklı İç Denetim: Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzun, A.K. ve Yurtsever, G.** (2011): “Türk Ticaret Kanunu’na Hazırlık ve Uyum Sürecinde İç Denetimin Rolü ve Katma Değeri”, *İç Denetim Dergisi*, Sayı:29, Bahar-Yaz, ss. 24-27.
- Yeltekin, T.** (2018): “Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde Üniversitelerde İç Denetim: Harran Üniversitesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Zorlu, M.** (2014): “Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda İç Kontrol ve İç Denetim: Bir Devlet Üniversitesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

İnternet Kaynakları

- Bank For İnternational Settlements** (2004): “Basel II’nin Uygulanmasına İlişkin Göz Önünde Tutulması Gereken Hususlar”
https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_basel_0001_15.pdf (Erişim Tarihi: 25.07.2018)
- BDDK** (2007): “Sermaye Ölçümünün ve Standartlarının Uluslararası Düzeyde Birbirleriyle Uyumlaştırılması.”
http://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_basel_0001_09.pdf (Erişim Tarihi: 03.06.2018)
- BDDK** (2012): Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, İstanbul.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120628-17.htm> (Erişim Tarihi: 25.03.2018)
- ÇŞGB**, (2013): “İç Kontrol Kurumsal Risk Yönetim Rehberi”, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
<http://www3.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/sgb/dosyalar/reh> (Erişim Tarihi: 23.03.2018)
- İIA**, (2009): “Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, İstanbul: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 25.01.2018)
- İIA**, (2017): “Uluslararası İç denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi”, İstanbul: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
<http://www.tide.org.tr/uploads/IPPF%20T%C3%9CRK%C3%87E%20BRO%C5%9E%C3%9CR.pdf> (Erişim Tarihi: 13.01.2018)
- İDKK**, (2013): Kamu İç Denetim Rehberi.
http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/K%C4%B0DR_v1.0.pdf (Erişim Tarihi: 26.02.2018)
- MAHUD**, (2018): Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi Taslağına İlişkin Görüş Raporu.
<http://www.merkezmalihizmetler.org/wp-content/uploads/2018/05/Mahud-risk-yonetimi-taslag%C4%B1na-iliskin-gor%C3%BCs-raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 26.02.2018)
- Maliye Bakanlığı**, (2014): Kamu İç Kontrol Rehberi, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
http://dosya.marmara.edu.tr/sgdb/raporlar/KAMU_KONTROL_REHBER_.pdf (Erişim Tarihi: 26.02.2018)
- Maliye Bakanlığı**, (2010): *Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı*, Ankara.
- Sayıştay Başkanlığı**. (2006): Risk Yönetimi Rehberi, Ankara.
<https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/RiskYonetiimiRehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 03.07.2018)
- Yalova Üniversitesi**, (2016): Yalova Üniversitesi İç Denetim Yönergesi, Yalova.
http://yalova.edu.tr/Files/UserFiles/141/Yalova_Universitesi_ic_Denetim_Yonergesi.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2018)
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, (2003).
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/12/20071226-21.htm> (Erişim Tarihi: 26.02.2018)

<http://www.asildenetim.com/tr/makaleler/kurumsal-risk-yonetimi-uygulamalari/>
(Erişim Tarihi: 19.11.2017)

<http://www.coskuncukucokozmen.com/wp-content/uploads/2012/05/yenittkveriskyonetimicoskuncukucokozmen.pdf>
(Erişim Tarihi: 05.05.2018)

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Mevzuat%20Kamu/Kamu%20%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 15.04.2018)

<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/suleyman/004/> (Erişim Tarihi: 05.05.2018)

<https://nazifburca.com/2017/09/20/yenilenen-coso-kurumsal-risk-yonetimi-cercevesi/>
(Erişim Tarihi: 22.02.2018)

<https://www.pwc.com.tr/sarbanes-oxley-yasasina-uyum> (Erişim Tarihi: 29.04.2018).

http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ikincil%20Duzey%20Mevzuat/icdenetci_CalismaUsulveEsaslari.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

<https://yok.gov.tr/kurumsal/idari-birimler/ic-denetim-birimi-baskanligi/5436-say%C4%B1%C4%B1-kanunun-ilgili-maddeleri> (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

https://yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/ic_denetim/%C3%9Cst%20Y%C3%B6netici%20Rehberi.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

https://yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/ic_denetim/kamu_ic_denetim_standartlari.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

EKLER

EK 1: Anket Formu

EK 2: Etik Kurul Raporu

EK 1: Anket Formu

1.KİŞİSEL BİLGİLER VE GÖRÜŞLER					
1.Ünvanınız.	<input type="checkbox"/> İç Denetim Birim Başkanı		<input type="checkbox"/> İç Denetçi		
2.Yaşınız.	22-28 <input type="checkbox"/>	29-35 <input type="checkbox"/>	36-42 <input type="checkbox"/>	43-49 <input type="checkbox"/>	50 ve <input type="checkbox"/> Üstü
3.Eğitim durumunuz.	Lisans <input type="checkbox"/>	Y. Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>		
4.Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	21 ve <input type="checkbox"/> Üstü
5.Kurumda kaç yıldır şu anki görevinizde çalışıyorsunuz?	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	21 ve <input type="checkbox"/> Üstü
6. Toplam mesleki süreniz kaç yıldır?	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	21 ve <input type="checkbox"/> Üstü

7.Kurumunuzun risk algısı hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.
<input type="checkbox"/> Tehdit oluşturan olumsuz olay veya durum
<input type="checkbox"/> Fırsat oluşturan olumlu olay veya durum
<input type="checkbox"/> Bazen tehdit bazen fırsat oluşturan olay veya durum

8.Kurumsal risk yönetimi kurumunuz için neyi ifade etmektedir? (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Tedavi edici uygulama					
Koruyucu uygulama					

Aşağıda kurumunuzun iç denetim sistemi ve kurumsal risk yönetimi anlayışı ile ilgili ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelerle ilgili değerlendirmelerinize kutucuklara “X” işareti koyunuz.

2.İÇ DENETİM HAKKINDA BİLGİ					
1.Kurumunuzda iç denetim planı hazırlanmasında aşağıdakilerin hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Çok Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne de Etkisiz	Etkili Değil	Hiç Etkili Değil
Üst yöneticinin talep ve beklentisi					

Dış denetçilerin talep ve beklentileri					
Risk esaslı denetim planı					
Bir önceki yıl iç denetim raporu					

2.Aşağıdaki riskler kurumun iç denetim planı hazırlanırken her zaman dikkate alınmaktadır. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Faaliyet riski					
Finansal riskler					
Stratejik riskler					
Dış çevre riskleri					
Saygınlık riski					
Mevzuata uygunluk riski					
3.Kurumun yıllık iç denetim planı hazırlanırken aşağıdaki faaliyetler odak noktasıdır. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Finansal tabloların denetimi					
Maliyet denetimi					
Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri					
Mevzuata uygunluk denetimi					
Hile, hata ve yolsuzlukların denetimi					
Kurumsal danışmanlık ve kuruma değer katma					

5.Kurumunuzun denetim yaklaşımını nasıl tanımlarsınız?
<input type="checkbox"/> Kurumumuzda kontrol odaklı denetim yaklaşımı bulunmaktadır.
<input type="checkbox"/> Kurumumuzda risk odaklı denetim yaklaşımı bulunmaktadır

3.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ					
1.Kurumunuzun, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?	Tam Etkin	Etkin	Ne Etkin Ne de Etkin Değil	Etkin Değil	Hiç Etkin Değil
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurumunuzda Risk Yöneticisi var mıdır?	Evet		Hayır		
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
3.Aşağıdaki risklerden hangileri kurumunuzun karşı karşıya kaldığı risklerdir? (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

Yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler					
Mevzuat kaynaklı riskler					
Faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler					
Ekonomi ve finans kaynaklı riskler					
Personel kaynaklı riskler					
Teknolojik ve teknik değişikliklerden kaynaklanan riskler					
Güvenlik yetersizliği kaynaklı riskler					
Ulusal ve uluslararası olaylardan kaynaklanan riskler					
Sosyal, politik değişikliklerden kaynaklanan riskler					
Siyasi müdahaleler kaynaklı riskler					
Çevresel değişikliklerden ve doğal olaylardan kaynaklanan riskler					
4.Kurumunuzun karar alma sürecinde; (Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Stratejik riskler etkilidir.					
Faaliyet riskleri etkilidir.					
Finansal riskler etkilidir.					
Zamanında raporlamama riski etkilidir.					
Mevzuata uygunluk riski etkilidir.					
İtibar riski etkilidir.					
5.Kurumunuzun risk değerlendirme faaliyetleri aşağıdaki süreçlerden hangilerinde uygulanmaktadır? (Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Faaliyet süreci					
Muhasebe ve finans süreci					
Mevzuata uygunluk süreci					
Stratejik planlama süreci					
Araştırma geliştirme süreci					
İnsan kaynakları alanı					

Bilgi sistemleri ve veri güvenliği süreci					
6. Kurumunuzda risk tamamlama ve değerlendirme çalışmaları kim ya da kimler tarafından yapılmaktadır? (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Üst yönetici (rektör)					
Üst düzey yöneticiler					
İç denetim birimi					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı					
Kurum dışı danışmanlar					

7. Aşağıdaki faktörlerin, kurumunuzda risk yönetimi gereksiniminin ortaya çıkmasındaki etkisini değerlendiriniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Tam Etkin	Etkin	Ne Etkin Ne de Etkin Değil	Etkin Değil	Hiç Etkin Değil
Yasal etkenler					
Üst yönetimin talebi					
Dış denetçilerin talepleri					
Uluslararası düzenlemelerin ve uluslararası kuruluşların etkisi					
Kurumun yönetim ilkeleri					
8. Kurumunuzda aşağıdaki alanlarda kurumsal risk yönetimi sisteminin etkinliği hakkındaki görüşünüzü belirtiniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Muhasebe ve finans					
Proje ve yatırım					
İnsan kaynakları					
Stratejik planlama					
İhale					
Araştırma geliştirme					
Bilgi sistemleri ve veri saklama					

9. Aşağıdaki faaliyetlerle ilgili, kurumunuzun etkililiğini nasıl değerlendirirsiniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Tam Etkin	Etkin	Ne Etkin Ne de Etkin Değil	Etkin Değil	Hiç Etkin Değil
Kurumsal risk yönetiminde mevzuata uygunluk					
Kurumsal risk yönetimin stratejik planla ilişkilendirme					
Kurum genelinde risk farkındalığının					

oluşturulması					
Risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi					
Kurumsal risk yönetiminde yeterli sayıda uzman istihdamı					
Acil risklere yönelik uyarı sistemi kullanılması					
Risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme					

10.Kurumsal risk yönetimi ile kurum stratejileri arasında, etkili bir ilişki kurmak için size göre aşağıdaki adımlar atılmalı mıdır? (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurum genelinde kurumsal risk yönetimine bağlılık					
Güçlü bir risk yönetimi ve iş süreçlerine yönelik farkındalık					
Kurumsal risk yönetiminde gelecek odaklı yaklaşım					
Üst düzey yönetimde ve risk yöneticilerinde risk uzmanlığı					
Risk yöneticileri süreci kolaylaştırıcı etkide bulunmalı					
11.Kurumunuzda etkili bir kurumsal risk yönetim sistemi oluşmasına aşağıdaki ifadelerin engel olma durumunu belirtiniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumsal yapı ve kurum kültürü					
Kurumsal risk yönetiminin gereksiz görülmesi					
Sistemin kuruma değer kattığı algısındaki eksiklik					
Yetersiz kaynak ve teknoloji					
Yetkin ve becerikli personel eksikliği					
Veri yetersizliği ve veriye ulaşmadaki sorunlar					

12.Kurumunuzda, etkili ve başarılı bir kurumsal risk yönetimi uygulanmasında aşağıdaki faktörlerin önem derecesini belirtiniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne de Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Üst düzey yönetimin desteği					
Amaçların açık bir şekilde belirtilmesi ve iletişimin geliştirilmesi					
Kontrol ve risklere karşı kurum kültürü ve davranışı oluşturulması					

Süreçlerin ve sorumluların sorumluluklarını açık bir şekilde belirtilmesi					
Yasal bir risk değerlendirme modelinin geliştirilmesi					
13. Aşağıdaki ifadelerin, kurumsal risk yönetimi sisteminin başarısını arttırmadaki önem derecesini belirtiniz. (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne de Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Risklerin yönetilebilmesi için üst düzey yönetici tarafından sistematik bir yaklaşım geliştirilmesinde					
Risk odaklı performans yönetimi ve risk kültürünün kuruma adapte edilmesinde					
Yasal düzenlemelere uygunluk sağlanmasında					
Denetim planı oluşturmak için kritik alanların belirlenmesinde					
Kurum saygınlığının korunması ve arttırılmasında					
Yönetimin daha doğru kararlar almasında					
Kaynakların en etkin şekilde yönetilmesi, yolsuzlukların önlenmesi ve kayıpların en aza indirilmesinde					
14. Kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesi için kurumunuzda ne gibi sorumluluklar üstlenilmektedir? (Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Stratejik planla daha sıkı bir entegrasyon					
Üst düzey yönetim					
Süreçlerin yeniden yapılandırılması ve otomasyon					
Risk ve finans süreçlerinin daha fazla entegrasyonu					
Performans yönetimi uygulaması					
Bilgi teknolojileri alt yapısının geliştirilmesi					
Risk yönetimi konusunda daha fazla uzmanlık					
Daha fazla zaman ve kaynak ayrılması					
Raporlama sürecinin geliştirilmesi					

EK 2: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/01/2019-417



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Melek Damla MANDALAS'ın Etik Onay
Hk.

Sayın Melek Damla MANDALAS

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz "Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi" konulu anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 12.10.2018 tarihli ve 2018/18 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

22/01/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrak Doğrulama İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENDJU38>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyadı: Melek Damla MANDALAS

Doğum Yeri: Eminönü

Doğum Yılı: 1994

Medeni Hali: Bekar

E- Mail: melekmandalas@gmail.com



Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans: (2017-2019) İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü, Muhasebe ve Denetimi Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetimi Programı

Lisans: (2012-2016) İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi

Lise: (2008-2012) Beşiktaş Mehmet Ali Büyükhanlı Ticaret Meslek ve Anadolu Meslek Lisesi, Muhasebe-Finansman Alanı

