



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA İÇ  
DENETİMİN ROLÜ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Nurten ÖRGÜN

Danışman  
Doç. Dr. Ahmet TANÇ

Nevşehir  
Ağustos, 2023





T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA İÇ  
DENETİMİN ROLÜ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Nurten ÖRGÜN

Danışman  
Doç. Dr. Ahmet TANÇ

Nevşehir  
Ağustos, 2023

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Nurten ÖRGÜN



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Kurumsal Risk Kùltürünün Oluşturulmasında İç Denetimin Rolü; Türkiye Örneği”  
adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Nurten ÖRGÜN

Danışman  
Doç. Dr. Ahmet TAN



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Korhan KARACAOğLU

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Ahmet TANÇ danışmanlığında Nurten ÖRGÜN tarafından hazırlanan “Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulmasında İç Denetimin Rolü; Türkiye Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / ..... / .....

(Tez savunma tarihi)

JÜRİ

İMZA

Danışman : .....

Üye : .....

Üye : .....

Üye : .....

Üye : .....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... / ..... / ..... tarih ve ..... sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... / ..... / .....

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmama başladığım ilk günden beri sabır ve özveri ile beni destekleyen her sıkıştığımda yeni ufuklar aan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Ahmet TAN'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte tezimin daha iyi olabilmesi adına değerli bilgilerini benimle paylaşan tez izleme komitesindeki saygıdeğer hocalarım Prf. Dr. şükran GÜNGÖR TAN ve Doç. Dr. İlhan GÜLLÜ'ye teşekkür ederim.

Tezimin araştırma bölümünde yüz yüze görüşmeleri ayarlayan ve bana lojistik destek sağlayan abim Ersin BAYRAK'a ve bu süreçte çalışmamı kendi çalışmaları gibi içselleştirip her adımda arkamda olan büyük ve geniş aileme sonsuz teőekkürler sunarım. Ayrıca çalışmaya başladığım ilk günden son güne kadar sabırla beni dinleyen, her türlü sıkıntımda hep yanımda olan sevgili eşim Doç. Dr. Emrah ÖRGÜN'e ve küçücük bedeniyle tüm stresimi çeken beni sakinleştiren biricik oğlumuz Teoman ÖRGÜN'e çok teşekkür ederim.

# KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA İÇ DENETİMİN ROLÜ; TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Nurten ÖRGÜN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora, Ağustos, 2023

Tez Danışmanı: Doç Dr. Ahmet TANÇ

## ÖZET

Gelişen teknoloji, küresel krizler ve doğal afetler gibi faktörler nedeniyle işletmeler, çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Olumsuz sonuçları önceden tahmin edip, bu risklere karşı uygun önlemleri almak ve etkin bir şekilde yönetmek, işletmelerin sürdürülebilirliği ve başarısı için son derece kritik bir öneme sahiptir. Bu durum, işletmeleri kurumsal risk kültürü kavramını geliştirmeye zorlamıştır. Böylelikle işletmeler risklerini daha kolay yönetebilmiş hatta öngörülen risklerden fayda sağlayabilir bir konuma gelmişlerdir. Riskleri yönetemeyen işletmeler ise ömürlerini tamamlamak zorunda kalmışlardır. Bu gerçeği görebilen işletmeler, kurumsal risk kültürünü oluşturmakta ve bu süreçte iç denetim birimi ile ortak faaliyet yürütmektedirler. Ancak kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin işletme kültürüne dönüştürülmesi günümüzde oldukça az sayıda işletme tarafından uygulanmakta ve sürecin oluşturulma aşamaları tam olarak bilinmemektedir. Benzer şekilde, iç denetimin kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında ne şekilde rol oynayacağı tam olarak belirlenmemiştir. Bu nedenle, bu çalışmada kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü belirlemeyi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, BIST 100 işletmelerinden 15 işletmeyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin tüm işletmede bir kültüre dönüşüm sürecinde iç denetim biriminin önemli faaliyetleri olduğu tespit edilmiştir. İç denetim birimi, risk yöneticisine risklerin belirlenmesinde yardımcı olmakta, risk değerlendirmesi yapmakta ve özellikle riskin işletme çapında tanıtılması için eğitimler vermektedir. Ayrıca, bu dönüşüm sürecinde risk kararlarının uygulanmasında da iç denetim aktif bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, kurumsal risk kültürü oluşturulmadan önce, kurumsal risk kültürünün fiilen oluşturulma sürecinde ve kurumsal risk kültürü oluşturulduktan sonra iç denetim birimi risk yöneticisiyle birlikte iş birliği yapmaktadır. Sonuç olarak, kurumsal risk kültürü oluşturmak isteyen işletmeler, bu süreç için ön hazırlık yapmalı ve işletmenin içinde bulunduğu piyasa ve kurumsal yapıyı değerlendirerek riskleri belirlemeli ve tüm çalışanlara iç denetim tarafından eğitim verilmelidir. Eğitimler zaman zaman tekrarlanmalı ve çalışanların risk yönetimi konusundaki bilinci arttırılmalıdır. Risk kültürünün fiilen oluşturulma sürecinde iç denetim, sistemin hatalarını en aza indirmek için sürekli danışmanlık faaliyeti yürütmelidir. Dönüşüm süreci tamamlandıktan sonra ise sürecin düzgün ilerlediğine ve gerekli düzeltmelerin yapıldığına dair güvence hizmeti vermelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Risk, Kültür, İç Denetim, Risk Kültürü, Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Kültürü, Kurumsal Risk Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Dönüşümü



# **THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN CREATING A CORPORATE RISK CULTURE; EXAMPLE OF TÜRKİYE**

**Nurten ORGUN**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, PhD, August, 2023**

**Thesis Advisor: Assoc. Ahmet TANÇ**

## **ABSTRACT**

Businesses are faced with various risks due to developing technology, global crises and natural disasters. Anticipating potential risks, taking preventive measures and effectively managing risks have become crucial for the survival of businesses. This reality has forced businesses to develop the concept of corporate risk culture, to manage risks more effectively and even to take advantage of foreseen risks. By contrast, businesses that failed to manage risks often faced closure. Realizing this, some businesses adopted the idea of creating a corporate risk culture and engaged in joint activities with the internal audit unit in this process. However, the transformation of enterprise risk management activities into a corporate culture is relatively rare, and the exact steps for implementing this process remain unclear. Similarly, the role of internal audit in establishing the corporate risk culture has not been fully determined. Therefore, this study aims to determine the role of internal audit in creating an enterprise risk culture. In order to achieve this aim, data were collected from 15 companies traded in BIST 100 through semi-structured interviews.

Interviews revealed that the internal audit function plays an important role in the cultural transformation of risk management activities across the organization. The internal audit unit assists risk managers in identifying risks, conducts risk assessments and provides training to increase risk awareness throughout the organization. In this direction, the internal audit unit carries out preparatory work together with risk managers before establishing a corporate risk culture, identifies risks by evaluating market conditions and corporate structure, and provides risk management training to all employees. Periodic trainings should be organized to increase the risk management awareness of the employees. During the actual establishment of the risk culture, internal audit should provide ongoing consulting activities to minimize system errors. Once the transformation process is complete, internal audit should provide assurance services to keep the process running smoothly and implement any necessary fixes.

**Keywords:** Risk, Culture, Internal Audit, Risk Culture, Risk Management, Corporate Risk Culture, Corporate Risk Management, Organizational Culture, Organizational Culture Transformation.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1. Risk Kavramı.....	5
1.1.1. Risk Kavramı ile İlişkili Diğer Kavramlar.....	7
1.1.1.1. Risk İştahı.....	7
1.1.1.2. Risk Kapasitesi.....	7
1.1.1.3. Risk Toleransı.....	8
1.1.1.4. Risk Olgunluğu.....	8
1.1.1.5. Risk Zekâsı.....	9
1.1.1.6. Doğal Risk.....	10
1.1.1.7. Artık Risk.....	11
1.1.1.8. Risk Yönetimi.....	11
1.1.1.9. Kurumsal Risk Yönetimi.....	12
1.1.2. Temel Risk Türleri.....	12
1.1.2.1. Sistematik Risk.....	12
1.1.2.2. Sistematik Olmayan Risk.....	14
1.1.2.3. Yönetilebilir Riskler.....	15
1.1.2.4. Yönetilemez Riskler.....	15
1.1.3. Riskten Kaçınma.....	16
1.2. Kültür Kavramı.....	17

1.2.1. Kültürleme, Kültürlenme ve Kültürleşme.....	18
1.2.2. Kültürün Özellikleri .....	19
1.2.3. Kültür Çeşitleri.....	20
1.2.3.1. Bireysel ve Toplumsal Kültür .....	20
1.2.3.2. Genel Kültür.....	21
1.2.3.3. Alt Kültür .....	21
1.2.3.4. Maddi ve Manevi Kültür.....	22
1.2.3.5. Ulusal ve Evrensel Kültür .....	22
1.2.3.6. Örgüt Kültürü.....	23
1.2.4. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi .....	24
1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulma Nedenleri .....	26
1.2.5.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	27
1.2.5.1.1. Gözlemlenebilir Eserler (Artifaktlar).....	28
1.2.5.1.2. Değerler.....	30
1.2.5.1.3. Varsayımlar .....	31
1.2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci.....	31
1.3. Kurumsal Risk Kültürü Kavramı .....	34
1.3.1. Risk Yönetimi Kavramı .....	34
1.3.2. Risk Yönetiminin Hedefleri .....	35
1.3.3. Risk Yönetimi Süreci .....	36
1.3.3.1. İletişim ve Danışma.....	37
1.3.3.2. Kapsam Oluşturma.....	38
1.3.3.3. Risklerin Değerlendirilmesi .....	39
1.3.3.3.1. Riskin Tanımlanması .....	40
1.3.3.3.2. Risk Analizi.....	42
1.3.3.3.3. Değerlendirme ve Kontrol.....	45
1.3.3.4. Risklere Müdahale / Riskleri İyileştirme .....	48
1.3.3.4.1. Alternatif Risk Müdahale Araçları Arasında Seçim Yapmak....	48
1.3.3.4.2. Seçilen Alternatif Uygulama Planının Hazırlanması ve Uygulanması .....	50
1.3.3.5. İzleme ve Gözden Geçirme.....	51
1.3.4. Kurumsallaşma Kavramı.....	52
1.3.5. Kurumsal Yönetim Kavramı .....	53

1.3.6. Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	55
1.3.7. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri .....	56
1.3.7.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi .....	56
1.3.7.2. Şeffaflık İlkesi.....	57
1.3.7.3. Hesap Verebilirlik İlkesi .....	58
1.3.7.4. Sorumluluk İlkesi.....	58
1.3.8. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası Düzenlemeler .....	59
1.3.8.1. Cadbury Komitesi Raporu.....	59
1.3.8.2. Greenbury Raporu.....	61
1.3.8.3. Hampel Raporu .....	62
1.3.8.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	63
1.3.8.5. Sarbanes Oxley Yasası.....	65
1.3.9. Kurumsal Risk Yönetimi .....	67
1.3.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları ve Sınırlılıkları.....	70
1.3.11. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Örgütün Yapısı.....	72
1.3.11.1. Yönetim Kurulu .....	72
1.3.11.2. Risk Yönetim Komitesi.....	73
1.3.11.3. Kurumsal Risk Yöneticisi .....	74
1.3.11.4. Finansal Yöneticiler .....	75
1.3.11.5. İç Denetçiler .....	76
1.3.12. Kurumsal Risk Kültürü Kavramı .....	77
1.3.13. Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulmasının Gerekliliği .....	78

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜ VE İÇ DENETİM

2.1. İç Denetim.....	83
2.1.1. İç Denetim Kavramı.....	83
2.1.2. İç Denetimin Kapsamı ve Amaçları.....	84
2.1.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	85
2.1.4. İç Denetim Standartlarının Yenilenmesi.....	92
2.1.5. İç Denetimin İşletme İçinde ki Yeri ve Önemi .....	93
2.1.6. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri .....	95

2.1.6.1. Sorumluluk ve Hesap Verme .....	95
2.1.6.2. Vekâlet Sözleşmesi- Teorisi.....	96
2.1.6.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım.....	96
2.1.6.4. Tasarruf İhtiyacı .....	97
2.1.6.5. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Koruma İhtiyacı .....	97
2.1.7. İç Denetimin Türleri.....	97
2.1.7.1. Finansal Denetim / Mali Denetim.....	97
2.1.7.2. Faaliyet Denetimi .....	98
2.1.7.3. Uygunluk Denetimi.....	99
2.1.7.4. Bilgi Sistemleri Denetimi.....	99
2.1.8. İç Denetimin İhtiyaç Alanları .....	100
2.1.8.1. Kamu Sektöründe İç Denetim Faaliyetleri.....	100
2.1.8.2. Özel Sektörde İç Denetim Faaliyetleri.....	101
2.1.9. İç Denetimin Görevleri .....	102
2.1.9.1. Hedeflere Ulaşmaya Yardımcı Olmak.....	103
2.1.9.2. Yönetişim, Risk Yönetimi ve Kontrol Süreçlerinin Etkinliğini Değerlendirmek ve Geliştirmek .....	103
2.1.9.3. Güvence ve Danışmanlık Faaliyetleri Yürütmek.....	104
2.1.9.4. Sistematik ve Disiplinli Bir Süreç Oluşturmak.....	105
2.1.9.4.1. Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulması .....	106
2.1.10. İç Denetim Ekibinin Seçilmesi ve Oluşturulması .....	107
2.1.11. İç Denetim Süreci.....	108
2.1.11.1. İç Denetimin Planlanması .....	109
2.1.11.2. İç Denetimin Yürütülmesi.....	109
2.1.11.3. İç Denetimin Raporlanması.....	110
2.1.11.4. İç Denetimi Sonuçlarının İzlenmesi.....	111
2.1.11.5. Yönetimin Artık (Bakiye) Riskleri Üstlenmesi.....	112
2.1.12. İç Denetim Yaklaşımları .....	112
2.1.12.1. Geleneksel İç Denetim .....	112
2.1.12.2. Riske Dayalı İç Denetim .....	113
2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Rolü.....	115
2.3. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci ve İç Denetim İlişkisi.....	120
2.3.1. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci Öncesi Faaliyetler .....	123

2.3.1.1. Kültürleme İhtiyacının Fark Edilmesi ve Temel Çalışmalar .....	124
2.3.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi .....	126
2.3.1.3. Mevcut Durum Analizi .....	128
2.3.1.4. Hedef Yapının Tespiti .....	132
2.3.1.5. Fark Analizi ve Planlama .....	134
2.3.2. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Sürecinde ki Faaliyetler .....	135
2.3.2.1. Görev ve Sorumluluklar .....	135
2.3.2.1.1. Üst Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları .....	136
2.3.2.1.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları .....	138
2.3.2.1.3. Alt Kademe Yöneticilerin ve Çalışanların Sorumlulukları .....	141
2.3.2.2. Dönüşüm Sürecinde Kullanılacak Temel Dokümanlar .....	143
2.3.2.3. Dönüşüm Sürecinde Kullanılabilecek Yöntem .....	144
2.3.2.4. Çalışanlara Yönelik Eğitimler .....	145
2.3.2.5. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Faaliyetleri .....	147
2.3.3. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci Sonrasında Faaliyetler .....	149
2.3.3.2. İzleme ve Gözden Geçirme Faaliyetleri .....	151
2.3.3.3. İyileştirme Faaliyetleri .....	151

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA İÇ DENETİMİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı .....	153
3.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi .....	154
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	156
3.4. Araştırmanın Kısıtları .....	156
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	157
3.6. Literatür Taraması .....	161
3.7. Araştırma Bulgularının Analizi .....	164
3.7.1. Katılımcılara ve İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler .....	165
3.7.2. Kurumsal Risk Kültürü Oluşturulmasına Başlamadan Önce Yapılacak Faaliyetlerde İç Denetimin Rolü .....	167

3.7.3. Kurumsal Risk Kültürü Oluşturulma Aşamasında Yapılacak Faaliyetlerde İç Denetimin Rolü.....	182
3.7.4. Kurumsal Risk Kültürü Oluşturulma Sonrasında Yapılacak Faaliyetlerde İç Denetimin Rolü.....	196
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>206</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>212</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>233</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>235</b>



## KISALTMALAR VE SİMGELER

ABD - Amerika Birleşik Devletleri

BBDK - Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BDDK - Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu

BİST - Borsa İstanbul

CCSA - Kontrol Öz Değerlendirme Sertifikası (Certification in Control Self-Assessment)

CEO - Üst Yönetici (Chief Executive Officer)

CIA - Merkezi İstihbarat Teşkilatı (Central Intelligence Agency)

CICA - Asya'da Etkileşim ve Güven Artırıcı Önlemler Konferansı (Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia)

COSO - Sponsor Olan Kurumlar Birliği (Committee of Sponsoring Organizations)

FCPA - Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Kanunu (Foreign Corrupt Practices Act)

IIA (Institute of Internal Auditors)- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü

ISO - Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization)

İSMMM - İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası

OECD - Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Cooperation and Development)

PHA - Proses Tehlike Analizi

SPK - Sermaye Piyasası Kurulu

TDK - Türk Dil Kurumu

TİDE - Türkiye İç Denetim Enstitüsü

TSE- Türk Standartları Enstitüsü

TÜSİAD - Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

UMUÇ - Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Geleneksel Risk Bakış Açısı İle Yenilikçi Risk Bakış Açısı Arasındaki Fark .....	6
<b>Tablo 1.2.</b> Risk Sınıflandırma Matrisi .....	16
<b>Tablo 1.3.</b> Risk Analiz Tablosu .....	42
<b>Tablo 1.4.</b> Risk Analizi Yöntem Ve Teknikleri Örneği .....	43
<b>Tablo 1.5.</b> Risklerin Ortaya Çıkma Olasılığının Tespit Edilmesi .....	44
<b>Tablo 1.6.</b> Geleneksel Risk Yönetimi İle Kurumsal Risk Yönetimi Farkı.....	68
<b>Tablo 2.1.</b> Geleneksel İç Denetim İle Risk Odaklı İç Denetim Farkı .....	114
<b>Tablo 2.2.</b> Kurumsal Değişim İçin İtici Güçler .....	124
<b>Tablo 3.1.</b> Çalışmaya Katılanların İş Yerinde Ki Statüleri .....	165
<b>Tablo 3.2.</b> Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumları .....	165
<b>Tablo 3.3.</b> Çalışmaya Katılanların Yaş Aralığı .....	166
<b>Tablo 3.4.</b> Katılımcı İşletmede Ki Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyeti Süresi .....	166
<b>Tablo 3.5.</b> Kurumsal Risk Kültürü Sistemine Geçiş İçin İşletmeyi İtici Faktörler .	167
<b>Tablo 3.6.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Danışmanlık Alınıp Alınmama Durumu Ve İç Denetim Rolü .....	170
<b>Tablo 3.7.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Karşılaşılan Durumlar Ve İç Denetimin Rolü.....	172
<b>Tablo 3.8.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Yapılan Faaliyetler.....	174
<b>Tablo 3.9.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken İç Denetim Görevleri .....	177
<b>Tablo 3.10.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Risk Değerlendirmesi Ve İç Denetim.....	180
<b>Tablo 3.11.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde Yapılan Faaliyetler .....	182
<b>Tablo 3.12.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde Kültürleme Ve Risk Yönetimi Faaliyeti Ve İç Denetim. ....	185
<b>Tablo 3.13.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde İç Denetimi Görevleri .....	188
<b>Tablo 3.14.</b> Kurumsal Risk Yönetimi Sırasında İç Denetimin Üstlenmesi Gereken Görevler Ve Kurumsal Risk Kültür Oluşturulmasında İç Denetim Rolü .....	190

<b>Tablo 3.15.</b> Kurumsal Risk Yönetimi Sırasında İç Denetimin Gerekli Olduğunda Üstlenebileceği Görevler Ve Kurumsal Risk Kültür Oluşturulmasında İç Denetim Rolü .....	191
<b>Tablo 3.16.</b> Kurumsal Risk Yönetimi Sırasında İç Denetimin Hiç Üstlenemeyeceği Görevler Ve Kurumsal Risk Kültür Oluşturulmasında İç Denetim Rolü .....	193
<b>Tablo 3.17.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde Risklere Yönelik Sorumluluklar.....	195
<b>Tablo 3.18.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinin Sonrası Yapılan Faaliyetler.....	196
<b>Tablo 3.19.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinin Sonrası İç Denetimin Rolü .....	198
<b>Tablo 3.20.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinin Sonrası Birimlerin Sistem Açısından Farkındalığı Ve İç Denetimin Rolü.....	200
<b>Tablo 3.21.</b> Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Katma Değeri Ve İç Denetim ....	202

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sistematik Riskler .....	13
Şekil 1.2. Sistematik Olmayan Riskler .....	14
Şekil 1.3. Risk Yönetim Süreci .....	37
Şekil 1.4. Risklerin Renkler .....	46
Şekil 1.5. Risk Değerlendirme Matrisi 3*3 .....	46
Şekil 1.6. Risk Değerlendirme Matrisi 5*5 .....	46
Şekil 1.7. Tolere Edilebilir Risk Konisi.....	47
Şekil 1.8. Risk Kültürü Çerçevesi.....	77
Şekil 2.1. İç Denetim Biriminin Örgütsel Konumu .....	94
Şekil 2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci Ve İç Denetim .....	117
Şekil 2.3. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci.....	118
Şekil 2.5. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci.....	122

## GİRİŞ

M.Ö 535-475 yılları arasında yaşayan filozof Herakleitos “*Değişim, değişmeyen tek şeydir.*” diyerek o günlerden günümüze kadar uzanacak önemli bir tespitte bulunmuştur. İnsanlık tarihinde meydana gelen sürekli değişim ardı sıra gelişimi de getirmiştir. Bilimsel bilginin gelişmesi ve bununla birlikte teknolojinin ilerlemesi tüm hayatımızı etkisi altına almış ve sosyoloji, kültür, ekonomi, teknoloji gibi birçok alanda değişime neden olmuştur. Söz konusu bu değişiklikler sonrasında işletmeler rekabet yoğun piyasada faaliyet göstermeye başlamışlardır. Rekabetin artması ile birlikte işletmeler risklerinden menfaat sağlamak amacıyla klasik risk yönetimi anlayışını terk ederek kurumsal risk yönetimi anlayışını benimsemişlerdir. Klasik risk yönetimi anlayışında sadece yöneticiler tarafından riskler tanımlanmakta ve karşılık verilmekteydi. Ancak kurumsal risk yönetimi anlayışı ile birlikte riskler tüm işletme çalışanları tarafından değerlendirilmekte ve riskte karşılık faaliyetler hep birlikte yürütülmektedir. Bu nedenle risklerin işletme olumsuz dönüşleri azalmakta, işletmenin menfaatine sonuçlar artmaktadır. Dolayısıyla işletmenin kârlılığı ve aynı zamanda içinde bulunduğu piyasadaki prestiji artmaktadır.

Bir sistemi kullanabilmek için öncelikle sistemin oluşturulması dolayısıyla da kültürel dönüşüm gerçekleşmesi gerekmektedir. Aynı şekilde işletmeler kurumsal risk yönetimi işlemlerini yürütebilmek için öncelikle kurumda bir dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Söz konusu dönüşüm süreci tek bir yönetici ile değil işletmenin tüm çalışanları ile yürütülmektedir. Ancak bu dönüşüm sürecinde risk yöneticileri ile iç denetçilerin rolü diğer birimlere oranla daha fazla olmaktadır. Riskin tespit edilmesi ve riske karşılık verilmesi gibi süreçlerde iç denetimden görüş alınmaktadır. Ancak bu işlemler hali hazırda risk yönetimi faaliyetlerini devam ettiren işletmeler için geçerlidir. Henüz risk yönetimi sistemi oluşturulmamış bir başka ifadeyle risk kültürü oluşmamış işletmelerde risklerin tespit edilmesi ve risklere

karşılık verilmesi gibi faaliyetlerin yanında risklerin nasıl tespit edileceği ve risklerin hangi durumlarda ortaya çıkabileceği gibi bilgiler işletmede çalışan tüm personele iç denetim/iç denetçi tarafından belirlenmesi gerekmektedir. İç denetim birimi henüz risk sinyallerini anlayamayan veya tespit etmekte güçlük çekecek personele eğitimler vererek rehberlik etmektedir. Alan yazını incelendiğinde risk yönetim süreci ve iç denetim birimin rolüne ilişkin çalışmaların bulunduğu fakat kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetimin rolüne ilişkin yeterli bilginin olmadığı fark edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetimin rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlayacak işletmelere veya yöneticilere rehber olması ile birlikte kültürlenme sürecinde ortaya çıkabilecek karışıklıkların önlenmesi hedeflenmiştir.

Kurumsal risk kültürünün oluşturulabilmesi için işletmeye ait bir örgüt kültürünün olması gerekmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün çalışanları arasında paylaşılan yazısız kurallar ve değerlerden oluşmaktadır (Karabeytan, 2019: 40). Kurumsal risk kültürü oluşturma bilmek adına risk yönetimi faaliyetlerinin tüm işletme çalışanları tarafından benimsenmesi ve ahlaki bir değer haline getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle tüm çalışanlara risk yönetimi sistemini tanıtmak ve önemini vurgulamak gerekmektedir. Risk yönetimi, bir örgütün karşılaşılabileceği riskleri belirleme, değerlendirme, iletişim sağlama ve risklerden elde edilen faydaları artırma amacıyla yapılan sistematik faaliyetlerin bütünüdür (Taner, 2022: 143). Kurumsal risk yönetimi ise risk yönetimi faaliyetlerinin tüm kurum çapında proaktif bir yaklaşımla sürdürülmesi işlemleri olarak bilinmektedir. Kurumsal risk yönetimi birçok işletme tarafından stratejik, operasyonel, finansal ve yasal faaliyetlerdeki tüm riskleri önceden belirlemek, analiz etmek ve yönetmek için uygulanmaktadır (Güler ve Arkin, 2018: 47). Kurumsal risk kültürünün işletmede oluşturulması için örgütün temel kültürel yapısında değişiklik yapılması gerekmektedir. Çoğu zaman kültürel değişim süreci işletme çalışanları tarafından büyük bir dirençle karşılanmaktadır (Fiş ve Wasti, :151). Ancak, işletmenin temel yapısının değiştirilmesi zaman ve emek gerektirmektedir. Bunun için kurumsal risk yönetim komitesi üyeleri birlikte faaliyet göstererek kurumsal risk kültürü oluşturma sürecini yürütmektedirler. Söz konusu komitede esasen yönetim kurulu temsilcisi, risk yöneticisi, finansal yönetici ve iç denetçi yer almaktadır. Kültürel dönüşüm sürecinde

kurumsal risk yöneticisi ve iç denetçi diğer komite üyelerine göre daha fazla sorumluluk üstlenmektedir. İç denetçi hem denetim faaliyetini sürdürmekte hem de kültürel dönüşüm adına yapılması gereken toplantılara katılarak görüş ve önerilerini bildirmektedir. Bunun yanında kurumsal risk yönetimi sisteminin tanıtılmasında ve gerekli eğitimlerin verilmesinde aktif rol oynamaktadır. İç denetim birimi faaliyet alanı gereği işletmedeki tüm çalışanlarla ilgili bilgi sahibi olmaktadır. Bu nedenle dönüşüm sürecinde hangi personelin kilit personel olduğu hangi çalışanın nasıl tepki verebileceği konusunda fikir sahibi olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetlerinin aşamalandırılmasında ve eğitimlerin planlanmasında danışmanlık görevi üstlenmesi beklenmektedir. Ancak kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde iç denetimin rolü tam olarak bilinmemektedir. Kurumsal risk kültürü oluşturulmasında iç denetimin rolünü tespit etmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Çalışma kapsamında BİST 100’de faaliyet gösteren işletmelerden olumlu dönüş yapan 15 işletme ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşme formu dört ana bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm işletmeye ve işletme çalışanlarına ait temel bilgiler içermektedir. İkinci bölümde kurumsal risk kültürünü fiilen oluşturmadan önce yapılması gereken işler ve iç denetimin rolü sorgulanmıştır. Görüşme formunun üçüncü bölümünde kurumsal risk kültürünün fiilen oluşturulması sürecinde hangi faaliyetler yapıldığına ve bu faaliyetler sürecinde iç denetimin rolüne dair sorular yöneltilmiştir. Dördüncü bölümde ise kurumsal risk kültürü oluşturulduktan sonra yapılacak işlemleri ve bu süreçte iç denetimin rolü tespit edilmiştir. Görüşmeler sonucunda dönüşüm sürecinde iç denetimden danışmanlık ve güvence hizmetleri beklenmesine rağmen sürecin başından sonuna kadar her türlü faaliyette rol aldığı tespit edilmiştir. Risklerin tanımlanması, risk iştahının belirlenmesi, riske karşı alınacak aksiyonların belirlenmesi ve yürütülmesi gibi birçok faaliyet yürüttüğü belirlenmiştir. Ayrıca kurumsal risk kültürünün tanıtılması, eğitimlerinin verilmesi ve eğitimler sonrası kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilip ettirilmediğinin takibi de iç denetçi tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle görüşmeler sonucunda kurumsal risk kültürü oluşturulurken iç denetimin rolünün beklenenden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünün tespitine yönelik yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü risk kavramı, kültür kavramı ve kurumsal risk kültürü kavramı olmak üzere üç genel başlıktan oluşturulmuştur. Risk kavramıyla birlikte, riske ait diğer kavramlar ve temel risk türleri açıklanmıştır. Kültür kavramı başlığı altında kültürle ilgili kavramlar, kültürün özellikleri, kültür çeşitleri, örgüt kültürü ve örgüt kültürü dönüşüm süreçleri ele alınmıştır. Kurumsal risk kültürü başlığı ile risk yönetimi kavramından, risk yönetimi sürecinden, kurumsallaşma, kurumsal risk yönetiminden, kurumsal risk kültüründen ve kurumsal risk kültürü oluşturulmasının gereğinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iç denetim, kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü ve kurumsal risk kültürün dönüşüm süreci olmak üzere üç genel başlıktan oluşmaktadır. İç denetim kavramı ile birlikte iç denetim türleri, iç denetimin görevleri ve iç denetim süreci açıklanmıştır. Daha sonra risk yönetim faaliyetleri fiilen devam ederken iç denetim birimin hangi görevleri üstlendiği belirtilmiştir. Son olarak da kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci anlatılarak bu süreçte bilinen iç denetim faaliyetlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü tespit etmek amacıyla yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, konusu, önemi, kapsamı, yöntemi açıklanarak yarı yapılandırılmış görüşme sonucu elde edilen bilgiler nitel araştırma sunuşlarına uygun olarak sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Çalışmanın birinci bölümünde risk ve riske ilişkin diğer kavramlar tanımlanarak kurumsal risk kültürü açıklanacaktır. Ayrıca kültür kavramı, örgüt kültürü kavramından ve örgüt kültürünün oluşum sürecinden bahsedilecektir.

#### 1.1. Risk Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre risk "*Zarara uğrama tehlikesi*" olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Fakat profesyonel çalışma hayatı için bu tanımlama biraz dar kalmaktadır. Bu nedenle yeniden tanımlama ihtiyacı hissedilmiştir. Ancak alan yazınlarında risk kavramı için birden çok tanımlama ile karşılaşılmıştır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne (IIA) göre risk, hedeflere ulaşılmasını etkileyecek bir olayın meydana gelme olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Risk, etki ve olasılık unsurlarını içermektedir (IIA, 2009: 7). Dolayısıyla bir olayda riskten bahsediliyorsa riskin etkisi ve oluşabilme olasılığı dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda risk, bir olayın geçmiş deneyimlerden faydalanılarak gerçekleşebilme olasılığını tahmin etme ve toplumsal paradigmlar ile işletmenin geleceğini belirleme faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Sayım ve Er, 2009: 7).

Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi'ne göre risk, kamu kuruluşlarının amaçları gerçekleştirebilmesinde, stratejik hedeflerine ulaşabilmesinde ve görevlerin ifasına engel olabilecek olay ve aynı zamanda beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum olarak tanımlanmaktadır (Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi, 2019: 1). Bu bağlamda bir kuruluşun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında karşısına çıkabilecek her türlü olay ve durumdur risk olarak ifade edilmektedir. İşletmenin karşılaşabileceği her türlü olay



ve durumda fırsatlar (olumlu) veya başarıya yönelik tehditler (olumsuz) bulunmaktadır (Arms, 2002: 2). Bununla birlikte işletmeler fırsatları tespit etme çabasında olmalarına rağmen tehditlerden de kaçamazlar. Dolayısıyla riskten kaçınmak yerine işletmenin stratejik hedeflerinin ve organizasyonun çalışma şeklinin bir fonksiyonu olarak kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca riski kabul ederek yönetmek işletme için daha olumlu bir sonuç doğurabilmektedir.

Değişen şartlarla birlikte son yıllarda risk kayıp olarak tanımlanmaktan çıkmış ve daha geniş bir anlamda ele alınmaya başlanmıştır. Bu durum ile birlikte geleneksel risk bakış açısı terk edilmeye başlanmış ve risklere yenilikçi bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Geleneksel bakış açısına göre risk, bir şirketin beklenenden daha düşük kar elde etme veya zarar etme olasılığı olarak tanımlanmasına rağmen günümüzün karmaşık şirketlerinin karşı karşıya kaldığı risklere tamamıyla cevap verememektedir. Yenilikçi risk bakış açısına göre ise risk, “Kurumların hedeflerine ulaşmasına engel olan her türlü olay veya durum” olarak tanımlanmaktadır (PwC Türkiye, 2006: 7). Tanımdan anlaşılacağı üzere yenilikçi bakış açısında risk, işletmenin birçok faaliyet alanında var olabileceği fikri benimsenmektedir. Bu fikre göre; stratejik risk, finansal risk, operasyonel risk, uyum riski, bilgi riski birçok risk üzerinde durulmaktadır (Biol, 2017: 15). Geleneksel risk bakış açısı ile yenilikçi risk bakış açısı arasında ki fark aşağıdaki tabloda açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1.1.** Geleneksel Risk Bakış Açısı ile Yenilikçi Risk Bakış Açısı Arasındaki Fark

<b>Geleneksel Risk Bakışı</b>	<b>Yeni Risk Bakışı</b>
Risk olumsuz bir durumdur ve bunun için kontrol edilmesi gerekmektedir.	Risk olumsuz bir durumdan daha ziyade işletme için bir fırsattır.
Risk organizasyonel bir topluluk tarafından yönetilir.	Risk işletmenin her kademesinde yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere bırakılmaktadır.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından yürütülmektedir.
Risk ölçümü sübjektiftir. Kişiden kişiye değişir.	Risk ölçülebilir. Bu nedenle objektif denilebilir.
Risk yönetimi yapılandırılmamış ve tutarsız bir şekilde devam eder.	Risk yönetimi işletmenin bütün kademelerinde yapılandırılmış bir şekilde devam eder.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

**Kaynak:** Akçay, 2011:27

Geleneksel risk bakış açısında riskler işletme için olumsuzluk ifade ederken yenilikçi bakış açısında ise fırsat olarak görülmekte ve bu söz konusu fırsatlar değerlendirilerek işletmeye katma değer sağlanmaktadır. Ayrıca geleneksel risk

bakış açısında riskin sorumluluğu yönetici/yöneticilere bırakılmaktayken yenilikçi risk bakış açısında risklerin sorumluluğu yöneticilerle birlikte tüm çalışanlar paylaşılmakta ve riske karşı alınacak aksiyonlar tüm işletme çalışanları tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle geleneksel risk bakış açısında risklerin yönetilmesinden çok risklerden kaçınılma faaliyetleri yürütülmekteyken yenilikçi bakış açısında tüm işletme tarafından riskler yönetilmektedir.

### **1.1.1. Risk Kavramı ile İlişkili Diğer Kavramlar**

Literatür tarandığında risk iştahı, risk kapasitesi, risk olgunluğu gibi risk ile ilişkili kavramlar tespit edilmiştir. Kavramlara dair açıklamalar aşağıda verilmiştir.

#### **1.1.1.1. Risk İştahı**

Risk iştahı, bir işletme veya yatırımcının karşılaştığı riskleri üstlenmeye ne kadar istekli olduğunu göstermektedir (Demirez ve Kandır, 2020: 93). Risk iştahı, piyasadaki belirsizlik seviyesine bağlı olarak değişebilmektedir (Gai ve Vouse, 2005: 168). Belirsizliğin düşük, potansiyel getirilerin yüksek olduğu durumlarda, risk iştahı yükselmekte ve risk alma davranışı sergilenmektedir. Ancak, belirsizliğin yüksek, potansiyel getirilerin düşük olduğu durumlarda, risk iştahı azalmakta ve riskten kaçınma davranışı gösterilmektedir (Saraç, İskenderoğlu ve Akdağ, 2016: 32). Risk kararları alacak olan birimler, piyasa koşullarını ayrıntılı bir şekilde incelemekte ve işletmenin stratejilerine uygun olarak risk iştahı ve riskten kaçınma seviyelerini belirlemektedirler. Risk iştahı ve riskten kaçınma arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Risk iştahının artması riskten kaçınmanın azalmasına, risk iştahının azalması ise riskten kaçınmanın artmasına neden olmaktadır (Misina, 2003: 1). Bu iki kavram birbirlerinin zıttı gibi görünse de aslında birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Çünkü risk iştahının belirlenmesi aynı zamanda riskten kaçınma seviyesinin de belirlenmesini sağlamaktadır.

#### **1.1.1.2. Risk Kapasitesi**

Risk kapasitesi, herhangi bir işletmede ortaya çıkabilecek olayların etkisini, aynı işletmenin atlatma kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle, risk kapasitesi işletmenin ne kadar büyük bir sarsıntıya dayanabileceğini belirtmektedir

(Bozkurt, 2010: 19). Risk kapasitesini tespit etmek için işletmenin finansal bilgilerini incelemek gerekmektedir. Örneğin, bir işletmenin bilançosunun boyutunu ve kapsamını kullanarak risk kapasitesi tespit edilebilmektedir. (Myers, 2016: 3).

#### **1.1.1.3. Risk Toleransı**

Risk toleransı, işletmelerin amaçlarına ulaşılırken karşılaşılabilecekleri risklerin ne kadarını kabul edebileceklerini ifade etmektedir (Bozkurt, 2010: 19-20). Başka bir ifadeyle karşılaşılan risklerin ne kadarı işletme tarafından tolere edilebileceğini göstermektedir. Söz konusu bu tolere edilebilir değeri belirleyebilmek amacıyla riskin olumlu ve olumsuz sonuçları karşılaştırılmakta sonucunda riske karşı karar verecek birimin amacına yönelik bir tutum sergilenmektedir (Harlow ve Brown, 1990: 51). Risk iştahı ile risk toleransı kavramları birbirine çok benzemektedirler. Ancak risk iştahı risk alma isteğini ifade ederken karşılaşılan risklerin ne kadarının kabul edilebileceğini risk toleransı kavramı ile açıklanmaktadır.

#### **1.1.1.4. Risk Olgunluğu**

Risk olgunluğu, işletmelerin karşılaştıkları riskleri ne derece anladığını göstermektedir (Karcıoğlu vd., 2019: 111). Dolayısıyla işletmeler genel risk pozisyonlarını daha iyi anlamlandırabilmek için risk olgunluklarını belirlemektedirler. Risk olgunluğunu belirleyebilmek için Risk Olgunluğu Modeli kullanılmaktadır. Bu model, sürdürülebilir, tekrarlanabilir ve olgun bir kurumsal risk yönetimini oluşturmak için işletmelerin temel faaliyetleri ana hatlarıyla belirlerlemektedir ([www.riskmaturitymodel.org](http://www.riskmaturitymodel.org)). Daha sonra ise kurumsal risk yönetimine ait resmi bir yaklaşım oluşturmak veya var olan kurumsal risk yönetimini değerlendirmek isteyen işletmeler risk olgunluk modeli sonuçlarını kullanmaktadırlar (Görmen ve Korkmaz, 2017: 286). Risk yönetimine ait resmi bir yaklaşım oluşturulurken, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, uygun planlamaların yapılması, etkin izleme ve kontrol sürecinin planlanması aşamasında işletmenin risk olgunluğu modelinden faydalanılmaktadır (Hoseini at al., 2019: 1).

### 1.1.1.5. Risk Zekâsı

Risk zekâsı, bir işletmede, risk yönetimi faaliyetlerinin işletmenin kültürüne yerleşmesi ve iş yürütülürken işin bir parçası olarak görülmesini ifade etmektedir (Uzun, 2010: 4). Risk zekasına sahip olan risk yöneticilerini belirleyebilmek adına Haksöz'ün I-Quartet (I-Dörtlüsü) Modeli kullanılabilmektedir. Bu dörtlü, “Integrator”, “Inquirer”, “Improviser” ve “Ingenious” kavramlarından oluşmaktadır. Kavramlar aşağıda ki gibi açıklanmıştır. (Haksöz, 2013: 85).

**Integrator (Bütünleyici):** Risk zekasına sahip risk yöneticisi, bütün yeti, kabiliyet ve tecrübelerini kullanarak risk yönetim faaliyetlerinin tümünün mükemmel olmasını sağlamak için faaliyet göstermektedir.

**Inquirer (İrdeleyici):** Risk zekasına sahip risk yöneticisi, hatalardan, atlatılmış tehlikelerden ve ramak kala atlatılan olaylardan ders çıkararak gelecekteki riskleri irdeleyerek önceden tahmin edebilmek için gerekli stratejileri geliştirmesi gerekmektedir.

**Improviser (Doğaçlayıcı):** Risk zekasına sahip risk yöneticisi, işletmenin elindeki olanakları en iyi şekilde kullanması ve işletmenin dayanıklılığını, esnekliğini ve direncini yükseltmek adına çalışmaktadır.

**Ingenious (Marifetli):** Risk zekasına sahip risk yöneticisi, belirlenmiş risk politikalarına göre risklerin yönetmesini ve riskin olumlu sonuçlanmasını sağlayabilecek derecede marifetli olması gerekmektedir.

Risk zekâsına sahip olan işletmeler aşağıda ki faaliyetleri yerine getirmektedirler (Tekgül, 2007: 1).

- Risk yönetim uygulamaları bütün kurumu kapsamaktadır.
- Risk spektrumundaki tüm risklere (finansal, operasyonel, stratejik gibi) yönelik risk yönetim stratejileri belirlemektedir.
- Riskin incelenmesi sırasında risk olasılığına ve “savunmasızlığa” önem verilmektedir.

- Risk yönetim yaklaşımları belirlenirken olayları sadece birer birer ele almayı, birden fazla riskin birbirlerini nasıl etkileyeceğini araştırarak olası risk senaryoları belirlemekte ve bu risklere karşı yanıtları planlamaktadır.
- Kurumsal kültüre risk yönetimi kavramı entegre edilmektedir.
- Sadece risklerden kaçınmamakta, bunun yerine kuruma değer katmak için doğru riskleri doğru zamanlarda almaya odaklanmaktadır ve buna ait risk yönetim felsefesi oluşturmaktadır.

Risk zekasına sahip işletmeler risklerin tespit edilmesinde ve riskler karşı yapılacak faaliyetlerin belirlenmesinde daha avantajlı durumda olmaktadır. Söz konusu bu işletmeler risk yönetimi faaliyetlerini kurumsal olarak devam ettirerek tüm çalışanların aynı kültüre sahip olmasını hedeflemektedirler. Risk kültürünün oluşturulmasında sadece riskten kaçınma değil aynı zamanda riskten menfaat elde etme beklentisi bulunmaktadır. Aynı zamanda risk zekasına sahip işletmelerde riskler yönetimi sorumluluğu sadece yöneticiye değil kurumda çalışan tüm birimlere dağıtılarak riskten fırsat elde edilmektedir.

#### **1.1.1.6. Doğal Risk**

İşletme içindeki her işlem az veya çok mutlaka bir risk içermektedir. Bu bağlamda, işletme içinde yapılan herhangi bir işlemin doğasında var olan içsel riskler, doğal risk olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2010: 40). Doğal riski tespit edebilmek için birçok faktör bulunmaktadır. Fakat bu faktörlerden 3 tanesi diğerlerine göre daha önemli görülmektedir. Bu 3 faktör aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Tosun, 2018: 30-31).

- Tahmin gerekliliği,
- Dışsal faktörlere duyarlılık,
- İşletmenin içinde bulunduğu sektörün özellikleri.

İşletmenin kendi doğası gereği var olan ve işletme içinde herhangi bir durumda karşılaşılabilecek bu riskleri tahmin edebilmek için işletmenin dışında ki faktörleri ve işletmenin içinde bulunduğu sektörü titiz bir şekilde incelemek gerekmektedir.

### **1.1.1.7. Artık Risk**

Risk kavramının iki unsuru bulunmaktadır. Birinci unsur doğal risktir. İkinci unsur ise artık risktir. Artık riski, iç kontrol faaliyetleri ile kontrol altına alınabilen risklerden kalan ve önlenemeyen riskler olarak tanılamak mümkündür (Keskin, 2010: 40). Başka bir ifade ile risk işleme sürecinde doğal risklerden geriye kalan ve tamamen ortadan kaldırılamayan mecburen kabul edilen riskleri ifade etmektedir (Marttin ve Pehlivan, 2010: 54).

### **1.1.1.8. Risk Yönetimi**

Yönetim açısından bakıldığında işletmelerin karşılaşılabileceği 3 tür risk bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Santomero, 1997: 85).

- Basit iş uygulamalarıyla ortadan kaldırılabilen veya kaçınılabilen riskler,
- Diğer katılımcılara devredilebilecek riskler,
- Aktif olarak yönetilmesi gereken risklerdir.

Söz konusu bu risklerden ilk ikisinde risklerden kaçınılmakta işletmenin beklediği durum ile gerçekleşen durum arasında olumsuz bir sonucun ortaya çıkması engellenmektedir. Fakat üçüncü risk türünde ise risklerin farkına varılmakta ve ortaya çıkabilecek her türlü olumlu, olumsuz sonuçlar değerlendirilerek risk alma kararı verilmektedir.

Karşılaşılabilecek en büyük risk, riskin farkında olmamaktır (Görmen ve Korkmaz, 2017: 282). Bu nedenle son zamanlar da birçok işletme riski fark etmek ve riski yönetmek için çaba sarf etmektedirler. Risk yönetimi sırasında genellikle riskin hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle ilgilenilmektedir (Arms, 2002: 2). Bu bağlamda risk yönetimini; riskleri tanımlamayı, değerlendirmeyi, risklere karşı yapılacak faaliyetlerin tespitini, faaliyetleri kişilerin sorumluluğuna verilmesini, uygulanmasını, izlenmesini ve sonuçların gözden geçirilerek rapor hazırlanmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Akçay, 2011:27). Risk yönetimi kavramı çalışmanın ileri ki bölümlerinde daha ayrıntılı açıklanacağından dolayı bu bölümde detaylandırılmamıştır.

### **1.1.1.9. Kurumsal Risk Yönetimi**

TÜSİAD'ın tanımına göre kurumsal risk yönetimi, “*şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir*” (TÜSİAD, 2008: 25).

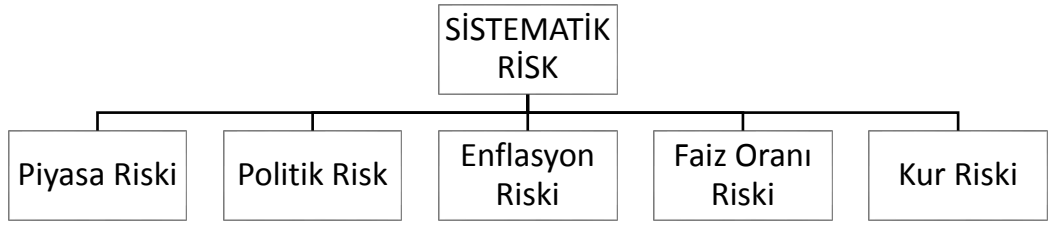
Tanımdan anlaşıldığı üzere kurumsal risk yönetimi, şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından yürütülen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu kavram ileri ki bölümlerde daha ayrıntılı açıklanacağından dolayı tekrardan kaçmak adına bu bölümde detaylandırılmamıştır.

### **1.1.2. Temel Risk Türleri**

Temel risk türlerini “Sistematik Riskler” ve “Sistematik Olmayan Riskler” olarak ayırmak mümkündür. Ayrıca literatürde temel risk türlerini “Yönetilebilir Riskler” ve “Yönetilemez Riskler” olarak da ayrıldığı görülmektedir.

#### **1.1.2.1. Sistematik Risk**

Piyasa riski ya da çeşitlendirilemeyen risk olarak ifade edilen sistematik riskler, sistematik faktörlere bağlı olarak varlığın değerinin değişme riskini ifade etmektedir (Mandacı, 2003: 70). Sistematik faktörler genellikle ekonomik, politik ve sosyal çevredeki değişiklikler olarak sıralanmaktadır (Turanlı, Özden ve Demirhan,2002:1). Dolayısıyla sistematik riskleri, tüm ekonomiyi ilgilendiren ve işletme yönetiminin müdahale edemeyeceği riskler olarak tanımlamak mümkündür (Usta ve Demirel, 2010: 26). 2007 yılında başlayan ve 2008 yılında şiddetli şekilde hissedilen Mortgage Kredisi krizi sistematik risklerin tipik bir örneğini oluşturmaktadır. Bu kriz öncelikle ABD (Amerika Birleşik Devletleri) de çıkmış olsa da zamanla tüm küresel ekonomi üzerindeki bankaları etkilemiştir. Dahası birçok banka iflas etmiş ya da çok büyük zararlarla karşılaşmıştır (Ertürk: 2010:67). Dolayısıyla sistematik riske müdahale etmek pek mümkün olmamaktadır. Sistematik riskler aşağıdaki gibi 5 grupta incelenmektedir (Usta ve Demireli, 2010: 27).



Şekil 1.1. Sistematiik Riskler

• *Piyasa Riski*: Finansal varlık fiyatlarında meydana gelen değişiklikler sonucu ortaya çıkabilecek riskleri ifade etmektedir (Uysal, 1999: 2). Özellikle piyasada ortaya çıkan kredi faiz farkı, hisse ve emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar piyasa riskini oluşturmaktadır (BDDK, 2016: 1). Örneğın finansal varlıklarda herhangi bir düşüş yaşandığında yatırımcılar açısından bir risk ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan risk yatırımcıların hareketlerini veya tercihlerini değiştirmektedir (Usman, 2018: 44). Yatırımcıların karşılaştıkları riskler piyasa riski olarak ifade edilmektedir.

• *Politik Risk*: Politik koşullarda ortaya çıkabilecek değişikliklere bağlı olarak gelecekteki nakit akışlarında veya menkul kıymet getirilerinde oluşabilecek beklenmedik değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Emir ve Kurtaran, 2005: 4).

• *Enflasyon Riski*: Enflasyonist dönemde işletmeler ileri yönlü tahminde bulunmakta zorluk yaşadıklarından dolayı yatırımlarına sağlıklı bir yön vermemekte ve belirsizlik içine girmektedirler. Belirsizlik ise yatırımcılarda strese ve dolayısıyla risk algısında dalgalanmaya neden olmaktadır. Bu sebeple enflasyon işletmeler için önemli bir risk teşkil etmektedir (Demireli, 2007: 125).

• *Faiz Oranı Riski*: Faiz oranlarında meydana gelen dalgalanmalar sonucunda yatırımcıların maliyetlerini ve getirilerini belirleyememesi ile birlikte ortaya çıkan riskleri ifade etmektedir (Okay, 2002: 101).

• *Kur Riski*: Döviz riski olarak da ifade edilmektedir. Yabancı para değerlerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan ve işletmeleri olumsuz etkilen riskleri ifade etmektedir (Usman, 2018: 44). Döviz ile yatırım yapan yatırımcılar ulusal paranın döviz karşısındaki belirsiz durumundan etkilenmektedirler. Dolayısı ile dövizdeki dalgalanmalar yatırımcılar için bir risk teşkil etmektedir.



### 1.1.2.2. Sistematik Olmayan Risk

Sistematik risk ve sistematik olmayan risk, riskin bileşenlerini oluşturmaktadırlar (Usta ve Demireli, 2010: 26). Sistematik risk, piyasa koşullarından etkilenmektedir dolayısı ile sistematik olmayan riskin piyasa koşullarından etkilenmediği söylenebilmektedir. Firmanın kendi hisse senedi fiyatında ki değişikliğin yalnızca o firmayı etkilediği risk türünü ifade etmektedir (Bansal ve Clelland, 2004: 93). Sistematik olmayan risk tüm menkul kıymetleri etkilememektedir ve yatırımcı, portföyünü çeşitlendirerek firmaların sistematik olmayan riskinden kaçınabilir (Uğurlu vd., 2016: 153). Örneğin işçi grevleri veya petrol sızıntıları gibi durumlar toplumsal değil tek bir firmaya özgü olabilecek durumlardır. Böyle bir durum ortaya çıktığında ise yatırımcılar söz konusu işletme adına olumsuz bir algı geliştirebilmekte ve dolayısıyla sistematik olmayan riskin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bansal ve Clelland, 2004: 93). Bu nedenle yatırımcıların riski en aza indirebilmesi için farklı sektör ve firmalara yatırım yapmaları tavsiye edilmektedir (Yıldırım ve Kantar, 2018: 218). Sistematik olmayan riskler finansal risk, faaliyet riski ve yönetim riski olarak üç gruba ayrılmaktadır (Büberkökü, 2018: 36).



Şekil 1.2. Sistematik Olmayan Riskler

- *Finansal Risk*: işletmelerin borçlarını ödeme gücünün azalması sonucu ortaya çıkmaktadır (Uğurlu vd., 2016: 153). Satışların dalgalanması, piyasalardaki rekabetin yoğunlaşması, bankalar nezdinde kredibilitenin düşmesi gibi nedenlerle işletmeler borç ödeme güçlüğü çekebilmekte ve sonucunda finansal riskler ortaya çıkmaktadır (Demireli, 2007: 125).
- *Faaliyet Riski*: Endüstri riski olarak da anılmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği ve hisse senedi arz ettiği endüstriye ait risklerden oluşmaktadır (Yıldırım ve Kantar, 2018: 218). İşletmenin finansal durumu iyi olsa dahi

içinde bulunduğu endüstride herhangi bir daralma söz konusu ise işletmenin bu durumdan etkilenebileceğini ifade etmektedir (Usta, 2008: 256).

• *Yönetim Riski:* Yapılan araştırmalar sonucunda işletme başarısızlıklarının en büyük nedenin yönetim hataları olduğu tespit edilmiştir (Usman, 2018: 45). Bu nedenle yöneticilerden kaynaklanan riskler yönetim riskini oluşturmaktadır. Örneğin, işletmenin yönetim kadrosunun iyi olmaması, yönetim kadrosunun piyasaya güven vermemesi, sektörü bilmeyen yeni bir yöneticilerin atanması veya yönetimin yanlış karar alması gibi durumlar sonucu yönetim riski ortaya çıkmaktadır (Uğurlu vd., 2016: 154).

Sistemik olmayan riskler işletmenin kendi faaliyet alanından etkilenecek ortaya çıkabilecek risklerden oluşmaktadır. Söz konusu bu tüm piyasalarda ortaya çıkan risklerden ayrı olarak daha dar bir alanı kapsamakta hatta yöneticilerden kaynaklanacak riskler gibi bazı riskler işletmenin sadece kendi içindeki durumlardan ortaya çıkabilmektedir.

### **1.1.2.3. Yönetilebilir Riskler**

Literatür incelendiğinde genellikle riskler sistemik ve sistemik olmayan riskler olarak sınıflandırılmaktadır. Fakat yönetim açısından bakılarak yönetilebilir ve yönetilemez riskler olarak sınıflandırma yapmak mümkündür.

Yönetilebilir riskler, işletmenin tahmin edebildiği ve alınan tedbirlerle zararını en düşük seviyeye indirebildiği riskleri ifade etmektedir (Usman, 2018: 45). Piyasa riski, teknik riskler, kur riski ve zamanlama riskleri gibi riskler belirli limitler dahilinde öngörülebilme ve yönetilmektedir (Eranti, 2008:109). Örneğin finansal varlıkların fiyatları dalgalanmaya başladığında yatırımcı, bu dalgalanmaların sonuçlarını analiz ederek yatırım yapıp yapmama kararı vermektedir. Böylelikle yatırımlarını yönetmiş dolayısıyla da riski yönetmiş olmaktadır.

### **1.1.2.4. Yönetilemez Riskler**

Engellenmesi mümkün olmayan veya önlem alınsa dahi ortaya çıkabilecek riskler yönetilemez riskler olarak açıklanmaktadır (Pehlivan, 2018: 1). Herkes tarafından

fark edilebilen riskler oldukları için bazı kaynaklarda bu riskler açık risk olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, Venezuela da yabancı petrol şirketleri yatırımlarını ve operasyonlarını ulusal şirketlere bırakmak zorunda kalmışlardır. Bu durum sonucunda petrol piyasalarında risk ortaya çıkmıştır. Herkes tarafından fark edilebilen ve engellenemeyen bu risk sonucunda yatırımcıların davranışları da etkilenmiştir (Eranti, 2008:110).

Riskler, sistematik ve sistematik olmadığına göre; yönetilebilir ve yönetilemez olduğuna göre sınıflandırmış olsalar dahi birbirlerinden çok ayrı alt başlıkları bulunmamaktadır. Dolayısıyla riskleri aşağıdaki risk değerlendirme matrisinde toplamak mümkündür.

**Tablo 1.2.** Risk Sınıflandırma Matrisi

<b>Risklerin Sınıflandırılması</b>	<b>Yönetilebilir Riskler</b>	<b>Yönetilemez Riskler</b>
<b>Sistematik Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasa riski</li> <li>• Faiz Oranı Riski</li> <li>• Kur Riski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik Risk</li> <li>• Enflasyon Riski</li> </ul>
<b>Sistematik Olmayan Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansal Risk</li> <li>• Yönetim Riskli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyet Riski</li> </ul>

**Kaynak,** Usman, 2018: 46

Risk sınıflandırma matrisine göre yönetilebilir ve yönetilemez riskler ile sistematik ve sistematik olmayan riskler benzer başlıkları içermektedirler. Piyasa riski, faiz oranı riski ve kur riski hem yönetilebilir hem de sistematik riskler grubu altında yer almaktadır. Ancak politik riskler ve enflasyon riskleri yönetilemez risk olmasına rağmen sistematik risk olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte finansal riskler ve yönetim riskleri yönetilebilir fakat sistematik olmayan riskler olarak nitelendirilmektedir. Faaliyet riski ise hem yönetilemez hem de sistematik olmayan risk grubu içerisinde bulunmaktadır.

### **1.1.3. Riskten Kaçınma**

Yöneticilerin risklere karşı tutumları, risk yönetimi sürecindeki istenmeyen risklerin zararını arttırabilmektedir (Miles, 1993: 589). Bu bağlamda, yöneticiler riskleri kabul etme, önleme, azaltma veya kaçınma gibi farklı stratejiler uygulayabilmektedirler (Akçakanat, 2012: 36).

Riskten kaçınma, riskten uzak durma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri vd., 2012: 147). Riski ortaya çıkarabilecek veya arttırabilecek faaliyetlere hiç başlanılmamakta, başlandıysa da faaliyetlere son verilerek riskten kaçınılmaktadır (Bozkurt, 2010: 21). Her iki durumda amaç, gerekli olmayan risklerden kurtulmak veya belirli bir risk türünün yalnızca optimal seviyedeki riskini kabul etmektir (Santomero, 1997: 85). Bu bağlamda riskten kaçınmayı karşılaştırılabilir getirilere sahip durumlarda daha az riskli alternatiflerin seçilmesi olarak da ifade etmek mümkündür (Taşdemir, 2007: 311).

Zarar etmemek ve kendilerini korumak adına risk almaktan kaçınan işletmeler, bu amaçla 3 türlü faaliyet yürütmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Santomero, 1997: 85).

- Verimsiz veya yanlış finansal kararları önlemek için süreçler, sözleşmeler ve prosedürler standart hale getirilebilir.
- Portföy çeşitlendirilmesine gidilerek ortaya çıkabilecek kayıpların etkisi azaltılabilir.
- Risk yönetimi için tüm kurum çalışanlarının ortak faaliyet göstermesi adına uygun sözleşme hazırlanabilir.

İşletmeler riskten kaçınmak için finansal kararları standartlaştırma, portföy çeşitlendirme ve risk yönetimi sözleşmesi yapma gibi üç faaliyet gerçekleştirirler. Finansal kararları standart hale getirerek işletmede ortaya çıkabilecek hataları azaltmak amaçlanmaktadır. Aynı zamanda yatırım portföyünü çoğaltarak ve çeşitlendirilerek yatırımlardan ortaya çıkabilecek riskler dağıtmakta dolayısıyla riskten kaçınılmaktadır. Örneğin bir işletmenin tek bir hissesine yatırım yapmak yerine birden fazla işletmenin hissesine yatırım yapmak riskin dağıtılmasına sebep olmaktadır. Riskten kaçınmak için diğer bir yöntem ise risk algısının tüm kurumda kültür haline getirilmesidir. Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri sonucu işletme personeli riske karşı daha duyarlı olmakta ve riskten kaçınma sağlamaktadır.

## **1.2. Kültür Kavramı**

Kültürle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından yapılan genel bir tanıma göre kültür, insanın doğal ve toplumsal çevresine

egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür. Bu araçlar, tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan maddi ve manevi değerlerdir ve bunların yaratılmasında, sonraki nesillere iletilmesinde kullanılmaktadırlar (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>). Başka bir tanıma göre ise kültür, toplumun nesiller boyunca edindiği maddi ve manevi yaşam bilgisinin birikmesini ve bu yaşam bilgisinin diğer nesillere aktararak devam ettirilmesini sağlayan bir olgudur (Avcıkurt, 2009: 108). Bu tanımlarda vurgulanan önemli nokta, kültürel yapının nesiller boyunca aktarılmasıdır. Kültür bazen değişmeden aktarılırken, bazen de değişikliklere uğrayarak aktarılmaktadır. Her ne şekilde aktarılsa aktarılsın, kültür belli sembeleri içermektedir. Bu sembeler bazen maddi bir obje, örneğin bir halı, bazen de manevi bir inanç biçiminde olabilmektedir.

### **1.2.1. Kültürleme, Kültürlenme ve Kültürleşme**

Kurumsal risk kültürünün oluşturulma sürecini incelendiğinde kasıtlı bir kültür geliştirme sürecinin varlığından bahsedilmektedir. Bu süreçte, kültür ve kültürden türetilmiş birçok kavram bulunmaktadır ve bu nedenle kültür ile ilgili kavramların açıklanması önemlidir. Kültürleme, bireyin doğduğu toplumun kültürünü öğrenme sürecidir ve sosyal bilimlerde toplumsallaşma, sosyalizasyon veya genel anlamıyla eğitim olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç bireyin yaşamı boyunca devam etmektedir (Aydın, 2013: 38).

Kültürleşme ise, iki veya daha fazla kültürel grubun teması sonucunda gruplarda hem kültürel hem de psikolojik değişikliklerin ortaya çıktığı bir süreci ifade etmektedir (Berry, 1999: 12). Örneğin, yurt dışından gelen ve ülkemize yerleşen bireylerde, kendi kültürlerinde ve yerleştikleri yöre halkının kültüründe değişimler gözlemlenmektedir.

Kültürlenme ise farklı toplumlardan veya toplumun farklı alt kültürlerinden gelen kişi veya grupların etkileşimi sonucunda her iki kültürde bulunmayan yeni bir kültürün ortaya çıkmasını ifade etmektedir (Avcıkurt, 2009: 68). Bu süreç, kültürel çeşitliliğin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve yeni bir kültür oluşumuyla kendini gösterir.

Kültürleme, bireyin doğduğu toplumun kültürünü öğrenme sürecidir ve bir yaşam boyu devam eder. Kültürleşme ise farklı kültürel grupların etkileşimi sonucunda kültürel ve psikolojik değişikliklerin ortaya çıktığı bir süreçtir. Ayrıca kültürlenme, farklı toplumlardan veya alt kültürlerden gelen kişi veya gruplar arasındaki etkileşim sonucunda yeni bir kültürün ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Özetle, kurumsal risk kültürünün oluşturulması için bilinçli bir çaba gerekmektedir. Kültürleme, kültürel öğrenme sürecini ifade ederken, kültürleşme ve kültürlenme ise farklı gruplar arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan değişiklikleri temsil etmektedir. Bu süreçler, kurumsal risk kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynamakta ve kültürel çeşitliliği teşvik etmektedir.

### **1.2.2. Kültürün Özellikleri**

Kültür her toplumda farklılık göstermiş olsa da toplumu tanımlamaktadır. Bu nedenle kültüre ait genel geçer birçok özellik bulunmaktadır. Bu bağlamda kültüre ait özellikler aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Aydın, 2013: 30-38; Tezcan, 1996: 5).

- Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırmaya yarayan işarettir.
- Kültür hem evrenseldir hem de özeldir.
- Kültür kapsayıcıdır.
- Kültür toplumun üyeleri arasında makul, etkin ve otomatik etkileşim sağlar.
- Kültür bir soyutlamadır.
- Kültür dinamiktir. Bütün sosyo-kültürel yapılar sürekli değişirler.
- Sosyo-kültürel biçimler öğrenilir.
- Kültür ihtiyaçları giderici ve doyum sağlamaya yönelik bir yapıdır.
- Kültür bütünleşmiştir. Aynı zamanda işlevsel ve anlamlıdır.
- Kültür simgeler aracılığı ile aktarılır. Kuşaktan kuşağa bir aktarım söz konusudur.
- Her kültür bir değerler sistemine sahiptir.
- Kültürün hem maddî hem de manevî yönü vardır, bu iki yön arasında bir ikilik yoktur.
- Kültür toplumsal kişiliğin doğuş ve oluşumunda egemen bir etmendir.
- Kültür doğaya el koyar.
- Kültür aynı zamanda bir idealler sistemidir.

- Kültür bir uyarlanma tarzıdır.
- Kültür hem uyarlayıcı hem de uyum bozucudur.

Söz konusu maddelerden de anlaşılacağı gibi kültür; bir toplumu diğerlerinden ayıran işaretlerden oluşmaktadır. Kültür, toplumun üyeleri arasında makul, etkin ve otomatik etkileşimi sağlamaktadır. Aynı zamanda kültür soyut bir kavramdır ve dinamiktir, sürekli değişerek ihtiyaçları giderme ve doyum sağlama amacı taşımaktadır. Her kültürün bir değerler sisteminden oluşmakta ve hem maddi hem de manevi yönleri bulunmakta ve simgeler aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Ayrıca kültür toplumsal kişiliğin doğuş ve oluşumunda etkili bir faktördür ve hem toplumsal uyumu sağlarken hem de uyumu bozan bir etkisi bulunmaktadır.

### **1.2.3. Kültür Çeşitleri**

Kültür bir toplumun fertleri tarafından paylaşılan ve birbirlerine aktarılan maddi ve manevi unsurların tümüdür (Sandal ve Karademir, 2015). Diğer bir deyişle kültür bir toplumu birbirine bağlayan ve ortak yaşantılarını düzenleyen kurallar ve inançlar bütünüdür (Newman ve O'Brien, 2013). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere toplumsal bir olgu olan kültürün toplumla bağdaşabilecek birden çok çeşidi bulunmaktadır. Kültürün çeşitleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### **1.2.3.1. Bireysel ve Toplumsal Kültür**

Bireysel kültür, bireyin içinde doğduğu büyüdüğü ve var olduğu kültürden aldığı soyut ve somut değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Aktar ve Tutar, 2007: 8). Bir başka ifadeyle bireyin içinde bulunduğu kültür ile bütünleşme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 6).

Toplumsal kültür ise, toplumu oluşturan insanların ortak duygu, düşünce, davranış ve inançları sonucu ortaya çıkan normlar ve değerler bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Aktar ve Tutar, 2007: 8).

Bireyi toplumdan toplumu bireyden ayırmak çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bireysel kültürden bahsedilirken toplumun normlarını kabul etmesi ve

toplumsallaşmasından bahsedilmektedir. Bireyin toplumsallaşması sürecinde, tutum ve davranışlarının anlam ifade edebilmesi için ait olduğu toplumda ortaya çıkmış olması gerekmektedir (Aktar ve Tutar, 2007: 5). Bazı kültürlerde bireysellik, bazı kültürlerde ise toplumsallık ön plana çıksa dahi kültürden bahsedilirken birey ve toplum tamamen birbirinden ayırlanamamaktadır.

### **1.2.3.2. Genel Kültür**

Genel kültür üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kavram üzerine genel anlamda iki farklı tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan biri; bir yaşam biçimi ve sahip olunan yetenek, beceri, gelenek ve sanat olarak belirtilmektedir (Oğuz, 2011). Ayrıca bireylerin sahip olduğu bilgi, sanat, hukuk ve ahlak gibi kavramlar da söz konusu genel kültür kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Kabakçı, 2007). Diğer tanım ise, genel kültür, bir toplumda gelenek olarak kabul edilen yaşayış biçimi olarak görülmektedir. Söz konusu tanımdan da anlaşılacağı gibi genel kültür kavramı üst kültür olarak kabul edilmektedir. Üst kültür toplumun geneli tarafından kabul edilen, paylaşılan, yaşatılan nesiller arasında aktarılan inançlar, kurallar, davranışlar, maddi ve manevi değerler bütünüdür. Toplumun geneli tarafından yaşatılan genel kültür kendinden daha ufak toplulukların kültürlerinin birleşiminden oluşmaktadır. Üst kültürü oluşturan bu toplulukların kültürlerine ise alt kültür denilmektedir. Üst kültür ile alt kültür her zaman birbirini etkilemektedir. Söz konusu bu iki kültür arasındaki etki her zaman eşit düzeyde oluşmaz. Üst kültürün daha baskın ve güçlü olmasından dolayı alt kültürleri değişime zorlamaktadır (Çüçen, 2005).

### **1.2.3.3. Alt Kültür**

Genel ya da üst kültür birbirinden farklı topluluklar tarafından benimsenen alt kültürlerden oluşmaktadır. Diğer bir değişle alt kültürler birleşerek üst kültürü oluşturmaktadır. Her kültür coğrafya, toplum ve bireyden oluşan etkiden dolayı bünyesinde farklı alt kültürleri barındırmaktadır. Aynı toplumda yaşamını sürdüren kırsal kesim insanının giyim, beslenme, müzik alışkanlıkları kentli insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar kırsal alanda yaşayanlar arasında da bulunmaktadır. Aynı zamanda kentlerde yaşayan insanlar da birbirinden farklılıklar



göstermektedir. İşte tüm bu farklılıklar alt kültürleri oluştururken söz konusu bu alt kültürlerde bir mozaik gibi birleşerek üst kültürü oluşturmaktadır (Yuvalı, 1996).

#### **1.2.3.4. Maddi ve Manevi Kültür**

Maddi kelimesinin elle tutulan gözle görülen ürünler olduğu düşünülürse; maddi kültür, insanoğlunun duygu ve düşüncelerini yansıtan somut ürünler olarak ifade etmek mümkündür. Örneğin bir halı, bir nazar boncuğu veya bir çömlek fiilen görülebilen ürünlerdir (Sarıtaş, 2007: 1122). Bu ürünlerin yapımı, deseni ve hatta kullanım alanları bile nesiller boyunca aktarılmaktadır. Bu nedenle kültürün maddi unsuru olarak belirtilmektedir.

Manevi kültür, elle tutulamayan ve gözle görülemeyen duygusal durumların ifade edildiği bir kavramdır. Bu kültür, ahlaki değerler, inançlar, toplumsal ilişkiler ve dil ve sanat algıları gibi unsurların sonucunda ortaya çıkan yazılı ve sözlü kuralları içermektedir (Terzi, 2016: 2). İnsan düşünceleri ve inançları belleksel bir nitelik taşır ve maddesel olmaktan ziyade insan yaşamını etkiler, bu da kültürün manevi boyutunun varlığını göstermektedir (Erdoğan, 1991: 123). Bu bağlamda, insanın teknoloji gibi fiziksel faktörler aracılığıyla oluşturduğu maddi kültür, doğa, evren ve insanın anlaşılması için geliştirdiği inançlar ve değerler ise manevi kültürü oluşturmaktadır (Aktan ve Tutar, 2007: 8).

#### **1.2.3.5. Ulusal ve Evrensel Kültür**

Ulusal kültür, bir ulusu diğer uluslardan farklı kılan bilgi, beceri ve davranış özelliklerini içerir. Örneğin, köy kültürü, doğu kültürü veya işçi kültürü gibi belirli alt kültürler bulunmaktadır (Çuçen, 2005: 115). Ulusal kültür, evrensel kültürün bir parçasını oluştururken, coğrafi bölgeler ulusal kültür ile evrensel kültür arasındaki en belirgin farklılaşmayı sağlamaktadır. Ayrıca, tarihsel dönemler ve etnik farklılıklar da ulusal kültürü evrensel kültürden ayırmaktadır (Hayta, 2016: 169).

Dünya genelinde yaşayan insanlar zaman içinde ortak bir tüketim kültürü ve yaşam tarzını benimsemeye başlamışlarından dolayı ortak bir kültürün oluştuğunu söylemek mümkündür (Tarhan, 2018: 74). Bu bağlamda, evrensel kültür, insanlık tarafından

paylaşılan bir kültür olarak ifade edilebilir (Hayta, 2016: 169). Özellikle küreselleşmeyle birlikte geri kalmış topluluklar, milli kimliklerini korumaya çalışırken modern bilimi, teknolojiyi ve sosyal kurumları benimsemeye başlamışlardır. Bu modernleşme süreciyle birlikte, kültürlenme sürecine giren toplulukların dünya görüşü, insan ilişkileri, yönetim anlayışı ve siyasetinde evrensel yenilikler ortaya çıkmaktadır (Erdentuğ, 1978: 8). Dolayısıyla, topluluklar ne kadar ulusal kültürlerini koruma çabası içinde olsalar da evrensel kültürün etkisinden kaçınmamaktadırlar.

### **1.2.3.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, antropologların çalışma alanlarından biri olmuştur ve birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, Mintzberg, örgüt kültürünü, her örgütün nasıl yaptığıyla ilgili bir kültür olarak tanımlamaktadır. Ancak daha spesifik olarak örgüt kültürü, örgütleri diğerlerinden ayıran, derinlemesine yerleştirilmiş ve gelişmiş değerler ve inançlar sistemine odaklanmaktadır (Can vd., 2006: 428). Schein'e göre ise örgüt kültürü, örgüte ait artifaktlar (nesnelere, semboller), benimsenmiş değerler ve bu değerlerin temelinde yatan varsayımların birleşiminden oluşmaktadır (Schein, 2004: 23-25). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanların kabul ettiği ve ortak bir şekilde paylaştığı değerler ve normlardan oluşmaktadır (Terzi, 2016: 10).

Bir kişi örgüte yeni katıldığında, diğer çalışanlarla etkileşime girer ve örgütün değerlerini ve normlarını benimser. Bu bağlamda, örgüt kültürü kavramı incelendiğinde, yeni üye olan veya daha önce üye olan bireylerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değerler ve inançlar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 148). Bu süreçte, örgüt kültürü, örgütün iç dinamiklerine etki eden bir faktör olarak ortaya çıkmakta ve çalışanların örgütsel kimliklerini şekillendirmektedir.

Özetle, örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin benimsediği ve paylaştığı değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü, yeni katılan veya mevcut üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendirirken, örgütün iç işleyişine ve örgütsel

kimliğin oluşumuna önemli bir etki yapar. Dolayısıyla örgüt kültürünün anlaşılması ve yönetilmesi, kurumsal başarı ve uyum açısından önem taşımaktadır.

#### **1.2.4. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi**

Kültür, bir topluluğun diğer topluluklardan ayrışmasını sağlayan temel unsurlardan biridir. Her topluluk, kendine özgü ritüeller, değerler ve varsayımlar içeren bir kültür geliştirme eğilimindedir. Benzer şekilde, işletmelerin de kendi özgün değerleri, normları ve varsayımları bulunmaktadır. İşletmelerin kendilerine özgü bir kültüre sahip olması, çalışanların örgüte bağlılık duygusunu artırırken, aynı zamanda çalışanların kendi işlerine bağlılıklarını geliştirdikleri gözlenmektedir (Köse vd., 2001: 222). Kültür, insanların bakış açılarını etkilediği gibi, örgüt içinde çalışanlara kimlik kazandırmaktadır (Terzi, 2016: 10). Bu sayede örgüt çalışanları, örgüte bağlılık hissiyle birlikte, verimliliklerinde olumlu bir gelişme sağlayabilirler.

Bir örgütte kültürün var olması, örgüt üyelerinin birbirlerini anlaması ve ortak inançlar ve değerler çerçevesinde hareket etmeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Can vd., 2006: 428). Bu bağlamda kültür, örgüt çalışanlarını bir araya getirir ve dışarıya yönelik marka ve imaj oluşturmaktadır. Bir topluluğa ait olmak ve o topluluk için çalışmak, bireylerde güven ve bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Kültür, örgütte ortak bir kimlik oluşturarak, çalışanların örgüte bağlılık duygusunu kuvvetlendirmekte ve işletmenin başarısı için önemli bir etken haline gelmektedir. Bu şekilde örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmakta, iş birliğini teşvik ederek ve işletmenin sürdürülebilir başarısını desteklemektedir.

Kültür kavramı genellikle toplumla ilişkilendirilse de işletmelerin daha küçük bir topluluk olarak toplum içinde yer aldığı göz önüne alındığında, işletmelerin kendi kültürlerine sahip olmalarından bahsetmek mümkündür. İşletmeler, kendilerine özgü bir kültür oluşturarak kültürün sunduğu avantajlardan faydalanmaktadır (Diker ve Deniz, 2016). Söz konusu faydalar şu şekilde sıralanabilir;

- *Kültür Öğrenilebilir:* Bireysel ya da toplumsal düzeyde kültürün benimsenmesi ile üyeler arasında kültür aktarılabilir hale gelmektedir. İşletmeler de kendi içlerinde kültür aktarımı yaparak kurumsallaşmaktadır.

- *Kültür Aktarılır:* Kültürel unsurlar topluma yeni katılan bireye aktarılarak yeni bireyin söz konusu toplumun bir parçası haline gelmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla işletmeye katılan yeni personelin aidiyet duygusu gelişmektedir.
- *Kültür Birleştiricidir:* Kültür toplumların bir arada yaşayabilmelerini sağlamaktadır. Böylelikle kültür işletme personelinin bir arada sorunsuz çalışmalarını sağlamaktadır.
- *Kültür Toplumsaldir:* Kültürel unsurların bir grup insan tarafından benimsenmesi ve kabulü ile kültürün varlığından söz edilmektedir. Bu bir grup insan kimi zaman toplumun geneli olurken kimi zaman işletme gibi toplumun içinde yer alan bir grupta olabilmektedir.

Kültür, öğrenilebilir bir olgu olduğundan bireyler veya toplumlar düzeyinde kültürün benimsenmesiyle birlikte kültür aktarımı gerçekleştirilebilir hale gelmektedir. Bu bağlamda işletmeler, kendi içlerinde kültür aktarımı yaparak kurumsallaşma sürecini tamamlamaktadırlar. Kültür, topluma yeni katılan bireylere aktarılarak onların söz konusu toplumun bir parçası haline gelmeleri sağlanmaktadır. İşletmeye katılan yeni çalışanlar da bu süreçte kültürel değerlere ve normlara uyum sağlamak ve işletmeye aidiyet duygusu gelişmektedir. Kültür, toplumların bir arada yaşayabilmesini sağlayan bir birleştirici unsurdur. İşletmede çalışanlar da farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip olabilmekte, ancak ortak bir kültürün varlığı sayesinde sorunsuz bir şekilde bir arada çalışabilmektedirler. Kültür, bir grup insan tarafından benimsendiğinde ve kabul edildiğinde varlığını sürdürür.

Sonuç olarak, kültür öğrenilebilir bir olgu olarak işlev görmekte ve işletmelerde de kültür aktarımı ve benimseme süreçleriyle birlikte kurumsallaşma ve aidiyet duygusu sağlanabilmektedir. Kültür, toplumların birleştirici unsuru olarak çalışmakta ve işletmelerdeki personelin uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmasına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, kültürün varlığı, bireylerin bir arada yaşamasını ve ortak bir kimlik geliştirmesini sağlamakta, bu da işletmenin başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir.

### 1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulma Nedenleri

Örgütler, bireylerin tek başlarına başaramayacakları işleri bir toplulukla gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak amacıyla ortaya çıkmaktadırlar (Lelebici ve Karasoy, 2009: 281). Diğer bir deyişle örgütler bir topluluğun oluşturulması ve ortak bir amacın peşinde çalışılması üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, örgütlerin kendilerine özgü bir kültür oluşturması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktörlerden biri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Ayrıca, bir örgütün misyon ve stratejilerini başarıyla uygulaması, örgütsel etkinlik ve değişimin sağlanmasında da örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı göz ardı edilemez (Kök ve Özcan, 2012: 115).

Bir örgütte kültürün oluşturulması örgüte bir karakter kazandırılması anlamına gelmektedir. Ortak amaçlar doğrultusunda çalışanlar örgütte ortak işletme ruhunu da paylaşmaktadırlar. Dolayısıyla kültür örgütün ruhuna açılan penceredir (Terzi, 2016: 10). Örgüt çalışanlarının nasıl davranacağı, örgüt politikalarının nasıl işleyeceği gibi birçok konu örgüt kültürü oluşmuş işletmelerde daha net bilinmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü oluşturulma nedenleri aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür (Schein, 1978: 9-10).

- Örgüt kültürü oluşturulmuş işletmelerde işletme çalışanları karşılıklı yardımlaşmak için daha çok çaba sarf etmektedir.
- Örgüt kültürü oluşturulmuş bir işletmede faaliyetlerin eşgüdümlemesi daha kolay olmakta ve ortak amaçlara ulaşmak daha az uğraş gerektirmektedir.
- Örgüt kültürü oluşturulmuş işletmelerde eşgüdüm ile birlikte aynı zamanda kişilerin ayrışımı da daha kolay olmakta ve iş bölümü yaparak her bireyin işletmeye değer katması sağlanmaktadır
- Örgüt kültürü oluşturulmuş işletmelerde eşgüdüm ve iş bölümü sağlayabilmek için hiyerarşiye ihtiyaç bulunmaktadır ve bu hiyerarşi içinde tüm çalışanlar örgüte değer katmayı amaçlamaktadır.

Özetle, örgüt kültürü oluşturulmuş işletmelerde, çalışanlar arasında karşılıklı yardımlaşma ve iş birliği ön plandadır. Faaliyetlerin eşgüdümlemesi daha kolay ve ortak hedeflere ulaşmak için daha az çaba gerekmektedir. Bu kültürde, işletme içindeki kişiler farklılaşarak iş bölümü yapmakta ve her bireyin örgüte değer katması

amaçlanmaktadır. Hiyerarşik yapı, eşgüdümü ve iş bölümünü sağlamak için önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, işletmenin verimliliğini artırmakta ve çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir.

### **1.2.5.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Bir örgütten bahsederken temelde örgüt kültüründen bir başka ifadeyle örgüt kültürü unsurlarından bahsedilmektedir. Örgütü örgüt yapan ve bir arada tutan şey örgüte ait kültür dolayısı ile örgüte ait değerler, normlar, ritüeller vs.dir. Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün öğelerinin sınıflandırması farklılık göstermektedir. Örneğin; Meek (1988) örgüt kültürünün öğelerini, semboller, ideolojiler ve törenler olmak üzere üç başlıkta sınıflandırırken, Duncan (1989) örgüt kültürü öğelerini gözle görülen ve görülmeyen öğeler olarak iki başlık altına toplamaktadır (Gizir, 2008: 187). Güçlü (2003)'ye göre örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Ayrıca Can ve diğerleri ise örgüt kültürünün öğelerini; paylaşılan değerler, öncelikler, varsayımlar ve anlarlar olarak tanımlamışlardır. Tüm sınıflandırmalar sonrasında Sulkowski 2012 yılında örgüt kültürünün öğelerini bir araya getirerek aşağıdaki listeyi oluşturmuştur. Buna göre örgüt kültürünün öğeleri,

- Kültürel değerler,
- Temel varsayımlar,
- Sosyal ve örgütsel normlar,
- İletişim yolları, hikâyeler, anlatılar, mitler ve metaforlar,
- Örgütsel stereotipler,
- Ritüeller,
- Semboller,
- Örgütsel kahramanlar,
- Tabu,
- Kültürel kalıplar,
- Kültürel eserler,
- Alt kültür.

Bu unsurların, örgüt kültürünün oluşmasını ve sürdürülmesini sağlayacağı varsayılmaktadır. Söz konusu unsurlar ile örgüt kültürü, çalışanların tutumlarını

şekillendirmekte, örgütteki iş birliğini teşvik etmekte, motivasyonu artırmakta ve örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların kimlik ve aidiyet duygusunu güçlendirirken, örgütün dışarıya ve içeride tutarlı bir imaj oluşturmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Literatürde en çok ve en yaygın kullanılan örgüt kültürünün unsurlarının sınıflandırması Schein tarafından yapılmıştır. Buna göre; örgüt kültürünün unsurları gözlemlenebilir eserler (artifaktlar), değerler ve altında yatan temel varsayımlardır (Schein, 1990: 111). Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilmektedir (Güçlü, 2003: 150).

#### **1.2.5.1.1. Gözlemlenebilir Eserler (Artifaktlar)**

Schein (1996), kültürün en gözlemlenebilir unsurlarını artifaktlar olarak tanımlamıştır. Artifaktlar, insanlar tarafından oluşturulan nesnelere ve örgütsel kültürün bir yansıması olarak kabul edilir (Özden ve Najimudinova, 2013: 4817). Örneğin, selamlaşma, giyim kuşam, bayramlaşma gibi birçok nesne, bir örgütün kültürünü tanımlamada kullanılabilir. Bu nesnelere hem fiziksel hem de sosyal çevreden etkilenebilir. Örneğin, IBM şirketi ile Lotus Şirketi'nin birleşmesi sırasında kültürel çatışmalar ortaya çıkmıştır. IBM'de resmi bir kıyafet zorunluluğu bulunmasına rağmen, Lotus'ta daha gayriresmi bir giyim tercih edilmekteydi (Young, 2000: 19). Bu durum, çalışanlar arasında çatışmalara neden olmuştur. Ancak, ilerleyen süreçte karşılıklı kültür etkileşimiyle ortak bir kültür oluşturulmuştur.

Kültürün gözlemlenebilir unsurlarını; topluluğun davranış kalıpları, ritüeller, fiziksel çevre, kıyafet kuralları, hikayeleri, mitler, seremoniler ve törenler, semboller, dil ve kahramanlar olarak sıralamak mümkündür (Young, 2000: 19; Gibson vd., 2003: 13). Bu gözlemlenebilir unsurların hangi kültürel topluluğa ait olduğunu anlamak diğer kültür öğelerine nispeten daha kolaydır. Gözle görülebilecek herhangi bir sembole birlikte hangi topluluğa ait olduğu anlaşılabilir.

Davranış kalıpları, toplumlar gündelik hayatlarında ortaya koydukları tutum ve davranışları ile bir başka ifade ile “yapıp ettikleri” ile diğer toplumlardan ayrılmaktadır (Aktan ve Tutar, 2007: 2).

- *Törenler (Ritüeller)*: Herhangi bir olay sonucunda düzenlenmiş faaliyetleri ifade etmektedir. İşletme çalışanları için yemek organizasyonu düzenlenmekte veya çalışanlar için düzenlenen ödül törenleri törenlere örnek teşkil etmektedir (Dursun, 2013: 46).

- *Semboller*: Örgüt çalışanları için bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne gibi kavramlardan oluşmaktadır (Şişman, 2014: 4).

- *Mitler*: Bir örgütte ortaya çıkan olaylar ve öyküleri ifade etmektedir. Bu olaylar ve öyküler zamanla anlam kazanmakta ve örgütün değerlerine, kurucusuna veya farklı statüdeki kişilere yönelik mitleri oluşturmaktadır (Güçlü, 2003: 152). Mitler sayesinde çalışanlar örgüte aitlik ve daha yakınlık hissederken örgütle gurur duymakta ve böyle bir işletmede çalışıyor olmakla övünmektedirler (Jahanian ve Salehi, 2013: 90).

- *Seremoniler*: Genellikle örgüt içindeki terfi, ödül töreni, özel günlerin kutlanması faaliyetlerinin (Acılar, 2009: 28) örgüt içinde tekrarlanır bir hal alması sonucu örgüt kültürü olarak sayılmaktadır.

- *Kıyafet Kuralları*: Bazı işletmeler özellikle kıyafet kuralı getirerek bir işletme içi kültürel birliktelik sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin, Multi Company adlı çok uluslu kimya firması, birden fazla departmana sahip ve 100 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu firma, yüksek bir formalite düzeyine sahiptir. İşletme çalışanları arasında, saygılı davranışlar, düşünceli kararlar alma ve çalışma saatlerine disiplinli bir şekilde uyma gibi birçok kural bulunmaktadır. Ayrıca, resmi bir kılık kıyafet politikası da mevcuttur. (Schein,1990: 113).

- *Hikayeler*: Hikayeler, örgüt kültürü açısından büyük öneme sahiptirler. Genellikle örgütün geçmişinde ortaya çıkan olayların abartılarak anlatılmasıyla ortaya çıkmaktadırlar (İşcan ve Timuroğlu, 2010:122).

- *Fiziksel Çevre*: Çevre, örgütün içinde bulunduğu çevre kültürünü etkileyebilmektedir. Örneğin kırsal kesimde yer alan bir işletme çalışanı ile kentsel kesimde çalışan işletme çalışanında aynı kültürel değerler oluşmamaktadır.



• *Dil*: Kültürel unsurların aktarılmasında kişiler ve kültürler arasında iletişim sağlanmasında ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Köse vd., 2001: 224).

• *Kahramanlar*: Örgütün geçmişinde var olan veya örgüt içinde faaliyette bulunan ve örgüt için önemli görevler üstlenen kişiler genellikle çalışanlar nezdinde kahraman olarak görülmektedir. Kahramanlar örgüt üyeleri için motivasyon arttırıcı ve yol gösterici bir rol model olmaktadır (Karabeytan, 2019: 41).

• *Teknoloji*: Modern dünyada teknoloji, işletmelerin önemli bir unsuru haline dönüşmüştür. Özellikle işletme çalışanları için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını etkilemektedir (Şişman, 2014: 5).

Kısaca açıklanan bu gözlemlenebilir unsurlar, örgüt kültürünün oluşumunu ve korunmasını desteklemektedir. Örgüte bir arada tutucu bir güç sağlamakta, çalışanlar arasında ortak bir kimlik ve bağlılık duygusu oluşturmakta ve örgütün değerlerini yaşatmaktadır. Aynı zamanda iş birliğini, iletişimi ve verimliliği teşvik etmektedir.

#### **1.2.5.1.2. Değerler**

Değerlerin kültürün soyut öğelerinden biri olması nedeniyle gözlemlenmesi güçtür. Değerler inançlara göre şekillenmekte ve neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğunu nitelendirmektedir (Şişman, 2014: 4). Örgüt kültürü içinde değerler genellikle örgütün uyulması gereken kurallarını ifade etmektedir. Söz konusu bu kurallar bazen açık olarak belirtilmemekte ve herhangi bir yerde yazılı olarak bulunmamaktadır. Yalnız örgüt personelinin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar sonucunda anlaşılmaktadır (Güçlü, 2003:151).

Değerler; normlar ve etik kurallar gibi şeylerin nasıl olması gerektiğini gösteren nedenlerdir. Bir başka ifadeyle değerler iş görenlerin nasıl çalışmalarını gerektiğini, eylemlerinin ne ifade ettiğini değerlendirmeye yarayan kaynaklardır (Köse vd., 2001: 225). Birçok işletmenin çalışanlarının mesleki normları ile ilgili etik kuralları bulunmaktadır. Örneğin doktor hasta ilişkisinin nasıl olacağı veya avukat müvekkil

ilişkinin ne şartlarda yürütüleceği önceden belirlenen değerlere göre sürdürülmektedir (Young, 2000: 19).

### **1.2.5.1.3. Varsayımlar**

Örgüt kültürü unsurları içinde tanımlanması ve incelenmesi en zor olan unsur temel varsayımlardır. Burada işletme çalışanlarının zaman, mekân gibi işletme dışı olaylar ile işletme içi operasyonel konular hakkında algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri fakat somut bir şekilde göremedikleri olayların hepsi varsayım olarak ifade edilmektedir (Young, 2000: 19). Bir başka ifade ile varsayımlar, işletme adına geçmişin yorumlanması, şimdinin tasvir edilmesi ve geleceğin tahmin edilmesi için kullanılmaktadırlar (Şişman, 2014: 3).

Varsayımlar örgüt çalışanlarının kendilerini, başkalarını, dünyayı algılama ve değer yargısı oluşturma faaliyetlerinden oluşmaktadır (Gizir, 2008: 198). Bu nedenle örgüt çalışanları sürekli bir inceleme yaparak ve varsayımlar oluşturarak ortak bir kültürde buluşmayı amaçlamaktadırlar. Örneğin işletme çalışanlarının en önemli varsayımları, ürün türü ve kalitesi, ürünün hangi işte kullanılacağına dair temel imajı, ürünün nasıl getirileceği hakkında fikirlerdir (Schein, 1993: 705).

### **1.2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci**

İşletmeler, bazen içsel motivasyonları bazen de dışsal etkileri nedeniyle kültürlerini değiştirmek, yenilemek veya başka bir kültürü benimsemek zorunda kalabilirler. Kültür oluşturma süreci de bu bağlamda önemli bir rol oynamaktadır. İçsel motivasyonlar, işletmenin iç dinamikleri ve değerleri doğrultusunda yeni bir kültür oluşturma isteğini tetikleyebilir. Aynı şekilde, dışsal motivasyonlar da pazar koşulları, müşteri beklentileri veya rekabet gibi faktörlerden kaynaklanarak işletmeleri kültürlerini yeniden şekillendirmeye yönlendirebilir.

İşletme, içinde ortaya çıkan farklılaşma sonucu kültürel değişime gidilebilir. Kültür oluşturma sürecine etki edebilecek içsel nedenleri; işletme verimliliğinin düşmesi, kriz yaşanması, çalışanların beklentilerinin değişmesi ve örgüt ikliminin değişmesi olarak sıralamak mümkündür (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 448-449). Söz konusu bu

içsel nedenlerin yanında kurucular/sahipler, yöneticiler ve çalışanlar örgüt kültürünü oluşturmada önemli roller üstlenmektedir. Her bireyin değer yargılarının farklı olması nedeniyle oluşturulacak olan kültür de onu oluşturan bireylerin değer yargılarına bağlı olarak farklılıklar gösterecektir (Şişman, 2014: 105).

Örgüt kültürünün oluşturulması sırasında içsel nedenler kadar dışsal nedenler de önem arz etmektedir. İş gücü çeşitliliği, teknolojik değişimler ve ahlaki (etik) davranışın yönetimi gibi durumlar, örgüt kültürünü oluşturmada etkili olan dışsal faktörlere örnek olarak verilebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 448-449). Özellikle teknolojinin gelişmesi ve değişmesi ile birçok işletme, teknolojik değişimleri kendi bünyelerine entegre etmiştir. İşletmeler, dışarıdan gelen bir faktör nedeniyle işletme içinde kültürel değişikliğe gitmişlerdir. Ancak, bazı işletmeler ise teknolojik gelişmeleri önemsememiş ve kendi işletmelerinde yer vermemiştir. Söz konusu durum, günümüz Türkiye'sinde olduğu gibi Osmanlı devrinde de karşımıza çıkmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte birçok işletme seri üretime geçmiş olsa da bazı işletmeler hala el tezgahlarını kullanmada ısrarcı olmuş ve sonucunda teknoloji karşısında tutunamamışlardır. Bu nedenle bir örgütün tarihi, örgüt için büyük önem taşımaktadır. Örgütün kuruluşuyla ilgili efsaneler, yaşanan krizler ve bunlardan çıkış yöntemleri gibi dışsal nedenler, örgüt kültürünün oluşumu ve değişimi ile ilgili birçok bilgi barındırmaktadır (Şişman, 2014: 105).

Örgüt kültürünü oluşturmak ve değiştirmek için pek çok teori ve strateji bulunmaktadır. Fakat teorilerin birçoğu genel olarak aşağıdaki 4 aşamayı içermektedir (Doğan, 1997:63-64).

- **Birinci Aşamada:** Tek bir kişi, yani örgütün kurucusu veya yönetici yeni bir girişim fikri oluşturur.
- **İkinci Aşamada:** Örgütün kurucusu veya yöneticisi, görüşlerini paylaşmak ve fikir almak için bir veya daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir. Bu getirilen kişiler, genellikle fikir sahibi kişi ile aynı doğrultuda düşünmektedirler. Fikir, grup üyeleri tarafından değerli bulunur ve zaman, para ve enerji harcanması gerektiği düşünülürse, kültür oluşturma süreci fiilen başlar.
- **Üçüncü Aşamada:** Fikri ortaya atan kişinin oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son Aşamada:** Pek çok kişi örgüte dahil edilir ve kültürel oluşum süreci tamamlanır.

Birden çok örgüt kültürü değişim ve oluşum teorileri bulunmaktadır. Bazı teoriler, örgütün yapısını ve kültürünü dikkate almadan tek tip bir oluşum süreci önermektedirler. Bunun yanında Schein'e göre her kültür benzer şekilde ve süreçte değişmemektedir. İşletmelerin gelişim aşamalarına göre kültürel gelişim süreci farklılık göstermektedir (Wilkins ve Dyer, 1988: 522). Diğer bir ifadeyle, her işletme kendi kültürel seviyesine göre farklı kültürel gelişim ve değişim aşamalarından geçmektedir. Örneğin, işletme kuruluş aşamasında veya yeni bir kültür oluşturulmaya çalışılıyorsa birinci kültürel gelişim aşamasında sayılmaktadır. Ancak işletmede köklü bir kültürel yapı var ve yıllardır bu yapı korunuyorsa işletme üçüncü kültürel gelişim aşamasında sayılmaktadır. Dolayısıyla kültür oluşturma çabaları da farklılık gösterecektir.

Schein'e göre, işletmenin kültürel olgunluk ve kültür oluşturma aşamaları aşağıdaki gibidir (Schein, 1990).

- Birinci Aşama:** Örgütün doğum ve ilk gelişim aşaması olarak nitelendirilmektedir. Bu aşamada işletme kuruluş ve gelişim sürecindedir. Bu nedenle işletme kültürü oluşturulmaya çalışılmaktadır veya yeni bir kültür işletmeye yerleştirilmeye çalışılmaktadır (Terzi, 2016: 127). Henüz yerleşik bir işletme kültürü bulunmadığından dolayı kültür sürekli değiştirilebilmektedir.
- İkinci Aşama:** Örgütün orta dönemlerindeki kültürel değişimler ve gelişimler incelenmektedir. Bu aşama işletmenin iyi bir şekilde yapılandırıldığı ve karmaşık eylemlere geçtiği aşamadır. Bu dönemde işletme kültürü yapılanmıştır ve alt kültürler oluşmuştur. İşletme kültürü olgunluk aşamasında olduğu için değişimlere direnç daha fazla olmaktadır.
- Üçüncü Aşama:** Örgütün tüm kültürel sistemlerinin oturduğu ve durgunluğa ulaştığı olgunluk aşamasıdır. Üçüncü aşamada kültürel yeniliğe direnç daha fazla olmaktadır (Terzi, 2016: 127). Fakat işletmeler, rekabet yoğun piyasada tutunabilmek için yeniliklere açık olmalıdır. Bu nedenle üçüncü aşama, işletmeler için önem arz etmektedir.

Örgüt kültürünün oluşum aşamaları çeşitli teorilerle incelenmektedir. İşletmelerin kuruluş dönemi veya yeni kültür oluşturma çabaları, birinci aşama olarak kabul edilmekte ve kültür bu dönemde sürekli değişebilmektedir. İkinci aşamada işletmeler, yapılanmış bir kültüre sahiptir ve değişimlere karşı daha dirençlidir. Üçüncü aşamada ise tüm kültürel sistemler oturmuş ve işletmeler yeniliklere daha az açık olabilmektedir. Ancak, rekabetçi piyasalarda başarılı olmak için yeniliklere açık kalmak önemlidir.

### **1.3. Kurumsal Risk Kültürü Kavramı**

Kurumsal risk kültürü kavramını açıklayabilmek için bu kavramdan türetilmiş diğer kavramları da açıklamak gerekmektedir. Bu nedenle risk yönetimi, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve nihayetinde kurumsal risk kültürü kavramı açıklanacaktır.

#### **1.3.1. Risk Yönetimi Kavramı**

Risk, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasında ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçları ifade etmektedir (Sayılğan, 1995: 324). Yakın geçmişte sonucun olumsuz olduğu düşünülmekte ve zararın önlenmesi ve hafifletilmesi için faaliyette bulunulmaktaydı (Arms, 2002: 2). Ancak günümüzde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara odaklanılmakta ve bu nedenle riskten kaçınmak yerine riski yönetme işlemleri yapılmaktadır. Kamu İç Denetim rehberine göre risk yönetimi, “*Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir yönetim sürecidir.*” (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013: 13).

Riskten kaçınma faaliyetlerinde, işletmenin servetinde beklenen bir azalmaya neden olabilecek herhangi bir riskin tespiti ve önlenmesi işlemleri yapılmaktadır (Kimball, 1993: 589). Ancak risk yönetimi, işletmelerin kârlı faaliyetlerine devam etmesi için çaba harcamakla birlikte ortaya çıkabilecek beklenmedik kayıpları planlamak, yönetmek ve kontrol etmek amacıyla faaliyetler yürütmektedir (Emhan, 2009: 209). Risk yönetimi, işletmelerin aldıkları kararların sonuçlarını değerlendirerek olumlu sonuçlardan faydalanmayı ve olumsuz sonuçlardan zarar görmemeyi amaçlayan bir

süreçtir. Bu süreçte işletmeler, riskleri belirleme, analiz etme, ölçme ve kontrol etme gibi farklı stratejiler uygulamaktadırlar.

Risk yönetimi kavramı ilk olarak 1967’de Londra’da Edward Lloyd tarafından açılan kahve dükkânında rastlanmaktadır. Bu dükkân önceleri gemicilikle ilgili bilgi alışverişinin yapıldığı bir yer konumundayken sonrasında denizcilik sigortasının merkezi haline gelmiştir. Risk havuzları oluşturan Lloyd, risklerin kapsamını genişleterek sigortacılık sektörünün lideri konumuna gelmiştir. Risklerin sigortalanması açısından bakıldığında risk yönetimi ile sigortacılık uzun bir süre eş anlamlı kullanılmıştır. 1970’lerde Amerika’da risk yönetimi ve sigorta kavramları ayrılmaya başlamış ve risk yönetimi iş dünyasında yaygınlaşmıştır (Kızılböğâ, 2012: 299). Risk yönetimi iş dünyasında kullanılmasının temel amacı, işletmeleri etkileyebilecek her türlü olayları ve bu olayların ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçları en aza indirmek veya riskten dolayı meydana gelebilecek fırsatları işletmeye olumlu katkı sağlayabilecek şekilde kullanmaktır.

### **1.3.2. Risk Yönetiminin Hedefleri**

Risk yönetimi, işletmelerin karlılığının sürdürülmesini sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapmayı amaçlamaktadır (Emhan, 2009: 213). İşletmeler için risk yönetiminin en üst faydası işletmenin sürekli büyüme ve gelişme eğiliminde olmasını sağlamaktır. Risk yönetimine ait diğer faydalar ise işletmede ortaya çıkabilecek riski tanımlamak, tanımlanan riski değerlendirilmek, kabul edilebilir veya kabul edilemez riskleri belirlemek, riskleri makul bir seviyede tutmak olarak sıralamak mümkündür.

Risk yönetiminin beş temel hedefi bulunmaktadır. Söz konusu bu beş temel hedef ile işletmeye fayda sağlanmaktadır. Bu beş temel hedef aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (TÜSİAD, 2008: 17).

- *Risklerin Belirlenmesi, Tanımlanması Ve Öncelik Sırasının Tespit Edilmesi:* Söz konusu bu hedefle birlikte işletmeye ait riskler belirlenerek tanımlamakta ve risk için nasıl bir strateji uygulanması gerektiği sorgulanmaktadır. Ayrıca tanımlanan risklerin önemli riskler ve önemsiz riskler olarak önceliklendirilmektedir.

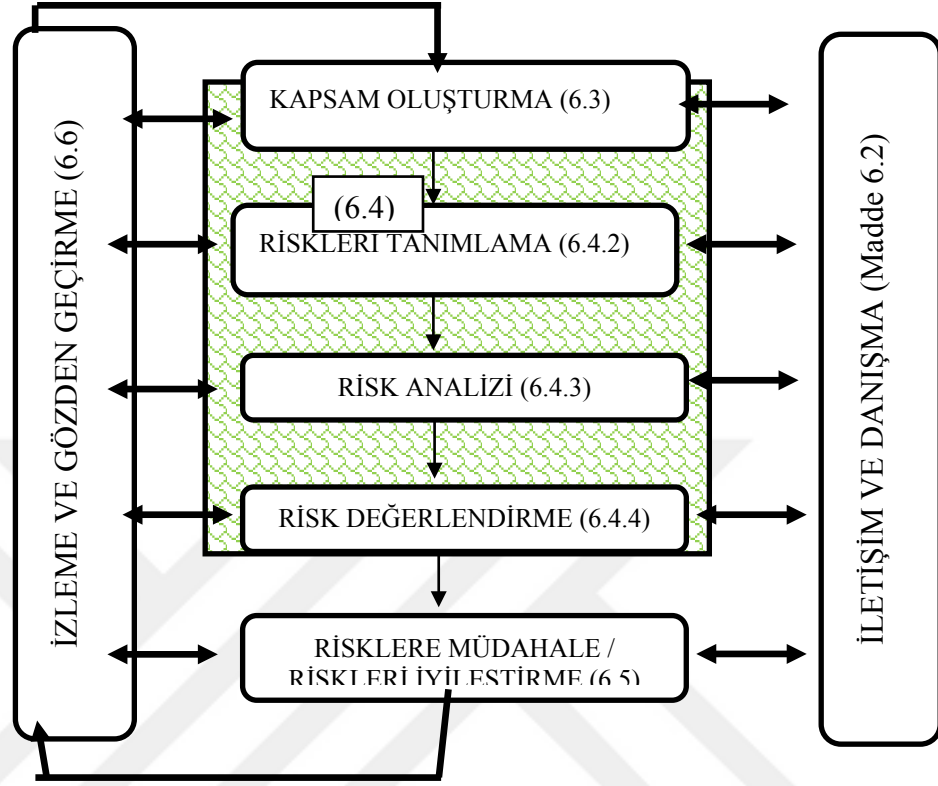
- *Kabul Edilebilir Risk Düzeyinin Belirlenmesi*: Söz konusu bu hedefle birlikte işletme makul bir seviyede riski kabul edecek ve riskle birlikte işletmenin kârlılığının artması hedeflenmektedir. Dolayısıyla risk yönetimi işletmeye fayda sağlaması beklenmektedir.
- *Risk Azaltma Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Uygulanması*: Söz konusu bu hedefle birlikte işletme kabul edilemeyecek riskleri belirlemektedir. Riskleri elemek için faaliyet göstererek işletmeye fayda sağlamaktadır.
- *Devamlı İzleme Faaliyeti Yapılması*: İşletme içinde ortaya çıkabilecek riskler sürekli izlenmekte ve riskin maksimum getiri sağlaması için faaliyette bulunmaktadır.
- *Dönemsel Raporlama Yapılması*: Risk ile ilgili dönemsel raporlar çıkarılarak risk yönetiminin etkililiği tespit edilmeye çalışılmakta şayet etkililiği ile ilgili olumsuz bir rapor oluşursa da risk yönetim politikası değiştirilerek fayda sağlanmaya çalışılmaktadır.

Risk yönetimi sürecinin genel hedefleri, işletmelerin risklerini belirleme, önceliklendirme ve kabul edilebilir düzeyde faaliyetlerini içermektedir. Ayrıca, risk azaltma işlemleri ve devamlı izleme ile etkin bir raporlama sürecini de içermektedir. Bu sayede işletmeler hem fırsatları daha iyi değerlendirmekte hem de olası risklerin etkisini minimize etmektedirler.

### **1.3.3. Risk Yönetimi Süreci**

Risk yönetiminin, ileride ortaya çıkabilecek risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin işletme lehine çevrilmesi süreci olduğu düşünülürse her işletmenin risk yönetimi sistemine ihtiyacı olduğu söylenebilir. Fakat her işletmenin yönetim politikası aynı olamamakta ve dolayısıyla risk yönetim faaliyetleri de farklılık göstermektedir. Birden çok risk yönetim sürecinin bulunmasına rağmen temel de aynı basamaklar izlenmektedir. Bu basamaklar; risklerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi ve risklerin değerlendirmesidir. Ancak söz konusu basamaklar her işletme için kesin kurallarla bağlayıcı olmamakla birlikte temel düzeyde risk yönetimi süreci aşağıdaki şekilde verilmektedir. Ayrıca Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından hazırlanan ISO 31000 Risk yönetimi Kılavuzundan yararlanılarak aşağıda ki risk yönetim süreci şeması hazırlanmıştır. Yine aynı kılavuzda risk yönetim şemasında

yer alan başlıklar ele alınmıştır. Buna binaen her sürecin yanına söz konusu kılavuzda ki madde numaraları yazılmıştır.



Şekil 1.3. Risk Yönetim Süreci  
Kaynak: Freedman ve Kerckhove, 2015: 3

### 1.3.3.1. İletişim ve Danışma

Risk yönetimi sürecindeki önemli bir basamak olan iletişim ve danışma, kurum içindeki risk yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla sürekli bilgi paylaşımı süreci olarak ifade edilmektedir (Akçay, 2011: 32). Bu süreçte, müdahale ve kontrol gerektiren olası riskleri saptamak için işletme içi ve işletme dışı tüm paydaşlarla iletişim halinde olunması ve gerekli durumlarda paydaşlara danışılması önem arz etmektedir (Freedman ve Kerckhove, 2015: 3). İletişim ve danışma faaliyetinin sonucunda risk yönetimi süreci hem kurum içinde hem de kurum dışındaki paydaşlarla uyumlu ve verimli bir şekilde başlamaktadır. İletişim ve danışma kavramları birbirine benzer faaliyetlermiş gibi görünse de iki farklı durumu nitelemektedirler.

İletişim, işletme içerisinde farklı birimlerin risk yönetimi için sürekli görüş alışverişini yapma sürecinden oluşmaktadır. Bu nedenle işletme içinde etkili bir iletişim



sağlanabilmesi için çalışanlar ile sürekli toplantılar yapılarak, risk yönetimine dair görüş, öneri ve eleştirilerini sunabilecekleri ortamlar hazırlanmaktadır (Usman ve Kaygusuz, 2018: 124). İletişimin güçlü tutulması sayesinde işletme çalışanlarından risklerle ilgili farklı görüşler alınarak risk yönetimi faaliyetlerini çeşitlendirmek mümkün olabilmektedir.

Danışma ise risk yönetimi sürecini uygulamaktan sorumlu olan kişilerin ve paydaşların, belirli eylemlerin neden gerekli olduğunu anlamak için işletme içi çalışanlarla toplantı yaparak görüş alması sürecini ifade etmektedir (BS ISO, 2009: 14). Risk yönetimi kararlarının hangi temelde alındığı, riskin nedenleri, riskin sonuçları ve risklerin düzeltilme gerekçelerinin tartışılıp belirlendiği aşamayı ifade etmektedir.

Diğer tüm risk yönetim süreci ile sürekli iletişim halinde olunması ve riskler ile ilgili her aşamada danışmanlık yapıyor olması sebebiyle bu süreç önem arz etmektedir. Bu nedenle iletişim ve danışma sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (TSE, 2021: 9).

- Risk yönetimi sürecinde, farklı uzmanlık alanında birçok kişiyi bir araya getirmek,
- Risklerin değerlendirilmesi ve kriterlerin belirlenmesinde farklı uzmanlık alanlarından uzman görüşleri almak,
- Risk gözetimini ve karar vermeyi kolaylaştırmak için yeterli bilgi sağlamak,
- Riskten etkilenecek grup için riske müdahil olma ve riski sahiplenmesi için temel motivasyon oluşturmak amaçlanmaktadır.

İletişim ve danışma süreci, risk yönetimi sürecinin her aşamasında aktif bir şekilde kullanıldığı için işletmeye önemli derecede hizmet etmektedir. Bu süreçte işletme içi veya dışı uzmanlık alanı farklı birçok kişi süreci sahiplenerek ve riskleri değerlendirerek yönetilmesini sağlamaktadırlar.

### **1.3.3.2. Kapsam Oluşturma**

1990'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan şirket skandalları sonucunda işletmelerin riske ve kapsamına olan bakış açıları değişmiştir. Bu süreçte

birden çok farklı riskin olabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla risklerin kapsamı genişlemiş ve genişlemeye devam etmektedir. Bu nedenle işletmeler kapsamlı bir risk yönetim çerçevesi oluşturmaya başlamışlardır (Kızılboğa, 2012: 84). İşletmenin iş kolu, çalıştığı piyasa, kurumsal yapısı gibi faktörler dikkate alınarak ortaya çıkabilecek risklerin tespit edilmesi önem kazanmıştır. Bu aşamada olası risklerin tahmin edildiği ve diğer risk yönetimi sürecine ön hazırlık yapıldığı için kapsam oluşturma, risk yönetimi sürecinin ilk basamağı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kapsamlı bir risk belirleme faaliyetleri risk yönetim sürecinin verimliliğinde önem arz etmektedir.

Risklerin kapsamının belirlenmesi için aşağıda ki kriterlere dikkat etmek gerekmektedir (TSE, 2021: 10).

- İşletmenin amaçları ve verilmesi gereken kararlar dikkate alınmalıdır.
- Risk yönetimi sürecinde atılacak adımlardan beklenen sonuçlar tespit edilmelidir.
- Zaman, yer, özel olarak dâhil edilen riskler ve hariç tutulanlar riskler belirlenmelidir.
- Uygun risk değerlendirme araçları ve teknikleri seçilmelidir.
- Gerekli kaynaklar, sorumluluklar ve tutulması gereken kayıtlar dikkate alınmalıdır.
- Diğer projeler, süreçler ve faaliyetler ile ilişkiler incelenerek rapor haline getirilmelidir.

Risk yönetim sürecine başlamadan önce risklerin kapsamının belirlenmesi için işletmenin amaçlarına dikkat edilmekte ve bu doğrultuda uygun risk değerlendirme araçları belirlenerek işletmeye ait hangi risklerin var olduğuna dair ayrıntılı bir liste oluşturulmaktadır. Daha sonra ise bu listedeki riskler değerlendirilmektedir.

### **1.3.3.3. Risklerin Değerlendirilmesi**

Literatürdeki birçok çalışmada risk yönetim sürecinin aşamaları; risklerin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasında seçim yapmak, seçilen alternatifin uygulanması, değerlendirme ve

kontrol olarak sıralanmaktadır. Oysaki risk yönetim süreci fiilen başlamadan hemen önce ön hazırlık yapılmakta ve bu hazırlık için sürekli işletme içi iletişim kurulmaktadır. Bu nedenle öncelikle iletişim-danışma ve kapsam oluşturma açıklanmıştır. Risklerin değerlendirilmesi ise risk yönetimin fiilen başladığı süreçtir. Risklerin tanımlanması, risk analizi ve risk değerlendirme faaliyetlerini içermektedir.

#### **1.3.3.3.1. Riskin Tanımlanması**

Risk yönetim sürecine başlandığında öncelikle yönetilmesi gereken riskler tanımlanmakta ve sonrasında bir planlama yapılmaktadır (Freedman ve Kerckhove 2015: 3). Riske yönelik yapılan planlama tanımlanan riskleri, risk haritalarını, risk iştahı gibi birçok faktör içermektedir (Karakaya, 2018: 20).

Bu aşamada risk yöneticisi işletmenin faaliyet gösterdiği pazar, içinde bulunduğu yasal, sosyal, politik ve kültürel ortamları değerlendirerek reelde karşılaştığı veya karşılaşılabileceği riskleri tespit etmektedir. Risk tanımlaması metodik bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu nedenle risk tanımlaması yaparken aşağıda ki tekniklerden seçim yapılarak kullanılmaktadır (Murat ve Mısırlı 2005; Derici, Tüysüz ve Sarı 2007, Emhan, 2009; Dunjo at all, 2010; Uysal, 2020).

- *Beyin Fırtınası*: Eleştiri ve müdahaleler olmadan her türlü düşüncenin özgürce dile getirildiği tekniktir. Bu teknikte düşüncenin sınırı olmadığından beklenmedik riskler türetilmektedir.
- *Risk Değerlendirme Çalıştayları*: Çalıştay bilim adamlarının veya uzmanların bir konuda ön hazırlık yapmak üzere katıldığı inceleme ve değerlendirme toplantısıdır. Dolayısıyla bu teknikte risk yönetimi hakkında uzmanlar bir araya gelerek riskleri değerlendirmektedir.
- *Senaryo Analizi*: Ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumların tespit edilebilmek için senaryolar oluşturulmaktadır. Oluşturulan senaryolarla ortaya çıkabilecek risklerin önlenmesi için işletmede uygulanabilecek alternatif çözümler geliştirilmektedir.
- *Anketler*: Kapsamı oluşturulan riskler arasından seçim yapabilmek için yöneticilere uygulanan bir tekniktir.
- *İş Çalışmaları*: Her bir iş sürecine bakan hem iç faktörleri hem de bu süreçleri

etkileyebilecek dış faktörleri tanımlayan tekniktir. Risk değerlendirme sürecinde hem iç faktörler hem dış faktörler incelenerek riskler tespit edilmektedir.

- *Sektör Karşılaştırması*: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde yer alan diğer kurumlar ile karşılaştırma yaparak risk tanımlamasının yapıldığı tekniktir.
- *Olay Araştırması*: Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinin çıkartılarak kendi kurumumuz için risk tanımlama tekniğidir.
- *Denetim ve Teftiş*: İşletme yöneticileri işletme içi denetim ve teftişler sırasında yeni riskler fark ederek risklerin kapsamını genişletmektedir.
- *HAZOP (Tehlike ve İşletilebilirlik Çalışmaları)*: Yalnızca bir sistemin tehlikelerini değil aynı zamanda çalışabilirlik sorunlarını da dünya çapında incelemek için kullanılan bir Proses Tehlike Analizi (PHA) tekniğidir.

Risk yönetim sürecinde yönetici karşılaşılabileceği riskleri tanımlarken öncelikle riskin ne olduğunun ve nereden kaynaklandığının derinlemesine bir araştırmasını yapması gerekmektedir (Sayılğan, 1995: 329). Risklerin tanımlanması için yapılan bu ön hazırlık sürecinde birden fazla faktöre dikkat etmek gerekmektedir. Örneğin, sürece dahil olacak kişinin ön yargıları risklerin tanımlanmasında yanlış yapılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle aşağıda ki faktörlere dikkat ederek risk tanımlaması yapılmalıdır (TSE, 2021: 11).

- Maddi ve maddi olmayan risk kaynakları,
- Nedenler ve olaylar,
- Tehditler ve fırsatlar,
- Zayıflıklar ve kabiliyetler,
- Dış ve iç bağlamdaki değişiklikler,
- Ortaya çıkan yeni risklere dair göstergeler,
- Varlıkların ve kaynakların niteliği ve değeri,
- Sonuçlar ve bunların amaçlara etkileri,
- Bilgi birikimi sınırlamaları ve bilginin güvenilirliği,
- Zamana bağlı etkenler,
- Sürece dâhil olanların ön yargıları, varsayımları ve inanışlar.

Risk yönetimi sürecinin önemli basamaklarından biri risk tanımlama basamağıdır. Bu nedenle çok ayrıntılı tanımlama faaliyetleri yapılmaktadır. Öncelikle risk tanımlama tekniklerinden biri seçilmekte sonrasında tekniklere göre riskler tanımlanırken yukarıda ki faktörler göz önünde bulundurulmakta ve aynı süreçte aşağıda ki kriterlere dikkat edilmektedir (Sayılğan, 1995: 329).

- Riskin kaynaklandığı makroekonomik faktörler ortaya konulmalıdır.
- Riskin yönünün ve eğiliminin (şiddetinin) ne olduğu ortaya konulmalıdır.
- Riskin özel bir durumdan mı yoksa yapısal nedenlerden mi kaynaklandığı ortaya konulmalıdır.

İşletmelerin faaliyetleri sürecinde doğal olarak riskle karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşı karşıya kaldıkları riskleri tanımlamak işletmeler için avantaj sağladığı için risklerin tanımlanması önem arz etmektedir. Bu süreçte tanımlanacak riskin işletme için makul bir seviyede olup olmadığı değerlendirilmektedir. Dahası risk tanımlaması sürecinde yapısal risklerle birlikte özel risklerin tanımlanmasına özen gösterilmektedir. Bu nedenle her risk tanımlaması yaparken özenli çalışmak gerekmektedir.

### 1.3.3.3.2. Risk Analizi

Risk analizi sürecinde riskin niteliği, riskin düzeyi ve riskin karakteristik özellikleri tespit edilmektedir (İSO 31000, 2018: 12). Risk analiz tablosu kullanılarak riske yönelik daha ayrıntılı bir analiz yapmak mümkündür. Söz konusu bu tablo aracılığı ile riskin kapsamı, riskin doğası, işletmenin paydaşları, riskin niceliği, risk iştahı, riske karşılık verilmesi gibi başlıklara cevap verilmekte ve risk ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir. Örnek “Risk Analiz Tablosu” tablo 1.3.te verilmiştir.

**Tablo 1.3.** Risk Analiz Tablosu

<b>Riskin Adı</b>	Tanımlanan riskin adı yazılır
<b>Riskin Kapsamı</b>	Risklerin nitel tanımı, boyutları, türü, sayısı ve bağımlılıkları yazılır
<b>Riskin Doğası</b>	Stratejik, operasyonel, finansal, bilgi veya uyumluluk gibi risk türlerinden hangisi olduğu belirlenerek yazılır
<b>Paydaşlar</b>	Paydaşlar ve beklentileri yazılır
<b>Riskin Nicelemesi</b>	Riskin önemi ve riskin ortaya çıkma olasılığı yazılır.
<b>Risk Toleransı/İştah</b>	Kayıp potansiyeli ve riskin finansal etkisi Riskteki değer Olası kayıp/kazançların olasılığı ve boyutu Riskin kontrolü ve istenen performans düzeyi için amaç(lar) tespit

	edilerek yazılır.
<b>Risk Tedavisi &amp; Kontrol Mekanizmaları</b>	Riskin halihazırda yönetildiği birincil araçlar Mevcut kontrole olan güven seviyeleri İzleme ve gözden geçirme için protokollerin belirlenir ve yazılır
<b>İyileştirme için Potansiyel Eylem</b>	Riski azaltmak için öneriler tespit edilerek yazılır.
<b>Strateji ve Politika Gelişmeleri</b>	Strateji ve politika geliştirmekten sorumlu fonksiyonun belirlenmektedir.

**Kaynak:** AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, 6

Tanımlanan riskler risk analiz tablosu ile birlikte tek tek ele alınmakta ve her riskin önemlilik derecesi belirlenerek risklerin kategorize edilmesi kolaylaşmaktadır. Hangi risklerin öncelikli olarak değerlendirilmesi gerektiği hangi risklerin ise daha sonra değerlendirilebileceği tespit edilerek risklere müdahale sürecinde hangi risklerden başlanacağı belirlenmektedir. Aynı zamanda risk analizi tablosu ile birlikte risklerin işletmeye olumlu mu olumsuz mu dönüşü olacak tespit edilmektedir. Fakat her risk sadece olumlu dönüşü olmamakta ya da sadece olumsuz dönüş yapmamaktadır. Örneğin piyasaya ait tespit edilen riskler işletmenin çalışma koluna göre değerlendirilerek olumlu dönüşü için %75, olumsuz dönüşü için ise %25 tahmin etmiş olabilir. Daha sonrasında ise söz konusu bu risk değerlendirilerek kabul edilip edilmemesi tartışılmaktadır.

İşletme için önemli bir adım olan risk analizi adımı sürecinde riskler; olumlu riskler, olumsuz riskler ve her iki yönlü riskler olarak belirlenmektedir. Riskleri bu şekilde belirleyebilmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıda ki tabloda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

**Tablo 1.4.** Risk Analizi Yöntem ve Teknikleri Örneği

<b>İşletmeye Olumlu Dönecek Riskler (Yukarı Yönlü)</b>	<b>İşletmeye Olumsuz Dönecek Riskler (Aşağı Yönlü)</b>	<b>Her İki Yönde de Olabilecek Riskler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar araştırması</li> <li>• Maden arama</li> <li>• Test pazarlaması</li> <li>• Araştırma ve Geliştirme</li> <li>• İş etki analizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdit analizi</li> <li>• Hata ağacı analizi</li> <li>• FMEA (Arıza Modu ve Etki Analizi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağımlılık modelleme</li> <li>• SWOT analizi (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)</li> <li>• Olay ağacı analizi</li> <li>• İş Sürekliliği Planlaması</li> <li>• BPEST (İş, Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik) analizi</li> <li>• Gerçek Opsiyon Modelleme</li> <li>• Risk ve belirsizlik koşullarında karar alma</li> <li>• İstatistiksel sonuç</li> <li>• Merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri</li> <li>• PESTLE (Politik Ekonomik Sosyal Teknik Yasal Çevre)</li> </ul>

**Kaynak:** AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, 14

İşletmeye olumlu dönüş yapacak riskler arzu edilmesine rağmen işletmeye olumsuz dönüş yapacak riskler istenmemektedir (Yıldız, 2021: 336). Bu nedenle risk analizi yapılırken riskleri aşağı yönlü veya yukarı yönlü riskler olarak sınıflandırmak gerekmektedir. Fakat değişen piyasa şartları ile birlikte istenmeyen riskler de değerlendirilmekte ve işletme için olumlu bir dönüşü olup olmayacağı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Aynı zamanda risklerin ortaya çıkma ihtimalleri de risk yönetimi sürecinde dikkate alınmaktadır (Emhan, 2009: 212). Bu nedenle ortaya çıkma olasılığı yüksek riskler, ortaya çıkma olasılığı düşük riskler ve ortaya çıkma olasılığı orta derecede olan riskler tespit edilmekte ve bu risklerin ne zaman ortaya çıktığı ve nasıl müdahale edileceği tespit edilmektedir. Risk analizinde kullanılacak risklerin ortaya çıkma olasılıkları tablo 1.5.te gösterilmiştir.

**Tablo 1.5. Risklerin Ortaya Çıkma Olasılığının Tespit Edilmesi**

<b>Tahmin</b>	<b>Tanım</b>	<b>Göstergeler</b>
<b>Yüksek Olasılık</b>	Her yıl meydana gelme olasılığı veya meydana gelme olasılığı %25'ten fazla	Zaman periyodu içinde birkaç kez meydana gelme potansiyeli (örneğin - on yıl). Yakın zamanda meydana geldi
<b>Orta Olasılık</b>	On yıllık bir zaman diliminde meydana gelmesi muhtemel veya meydana gelme şansı %25'ten az	Bir süre içinde birden fazla olabilir (örneğin- on yıl). Bazı dış etkilerden dolayı kontrol edilmesi zor olabilir. Olay geçmişi var mı?
<b>Düşük Olasılık</b>	On yıllık bir süre içinde meydana gelmesi muhtemel değil veya %2'den az meydana gelme şansı	Meydana gelmemiştir. Olması muhtemel değil

**Kaynak:** AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, 14

Risk analizi sürecinde risk analiz tablosu hazırlanırken riskin niceliksel boyutunu belirleye bilmek adına risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve risklerin yönü tespit edilmektedir. Riskler analiz edilirken detaylı bir şekilde incelenmekte ve bazı risklerin ortaya çıkma ihtimalleri düşük olarak tespit edilirken bazı risklerin ortaya çıkma ihtimalleri yüksek tespit edilebilmektedir. Belirlenen bu riskler arasından da işletmeye olumlu dönecek veya olumsuz dönecek ya da her iki yönlü dönebilecek riskler tespit edilmektedir. İşletmeye olumlu dönecek riskler genellikle fırsat olarak nitelendirilirken işletmeye olumsuz dönecek riskler tehditler olarak nitelendirilmektedir. Fakat risk yönetimi kavramıyla birlikte riskin tehlike ve tehdit olarak görülmesinin yanında riskler fırsat olarak da görülmeye başlanmıştır (Şenol ve Karaca, 2017: 3). İşletme için olumlu olacak her türlü tehdit veya fırsat için

sürekli “eğer olursa ne olur”, “ya olursa” soruları sorularak riskler için bir yol haritasının çizilmesi gerekmektedir (Emhan, 2009: 212). Yol haritasının çizilebilmesi için ise risklerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

#### **1.3.3.3. Değerlendirme ve Kontrol**

Risk analizi işlemleri tamamlandıktan sonra elde edilen risk analizi sonuçları, işletme yöneticileri tarafından belirlenen risk kriterleri ile karşılaştırılarak riskler değerlendirilmektedir (TSE, 2021: 11). Risk kriterleri işletmelerin ihtiyaçlarına ve risk iştahlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Risk kriterlerine, risk ile ilgili maliyet ve faydalar, yasal gereklilikler, sosyoekonomik ve çevresel faktörler, paydaşların endişeleri örnek göstermek mümkündür. Söz konusu bu kriterler ile analiz edilmiş riskler karşılaştırılarak risklerin kabul edilip edilmemesine veya müdahale edilip edilmemesine karar verilmektedir. Ayrıca risk değerlendirme sürecinde riskler; çok önemli riskler, önemli riskler ve önemsiz riskler olarak 3 kategoriye ayrılmaktadır (Emhan, 2009: 214).

- Çok önemli riskler: İflasla sonuçlanabilecek riskler
- Önemli riskler: İflasla sonuçlanmayacak fakat firmayı borca sokacak riskler,
- Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

Risk değerlendirme aşamasında risklerin önem seviyelerine göre ayrılmasının da ki (önceliklendirilmesi) temel amaç hangi riske öncelikli olarak müdahale edilmesi gerektiğinin tespit edilmektir. Söz konusu bu tespit genellikle “Risk Değerlendirme Matrisi” olarak ifade edilen grafiklerle belirlenmektedir. Risk değerlendirme matrisinin boyutları işletme ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Risk yönetimi faaliyeti gösteren birçok işletme riskin meydana gelme olasılığını yüksek, orta veya düşük olarak değerlendirerek 3\*3'lük bir matris kullanmaktadırlar. Fakat bazı işletmeler 5\*5'lik matrisin kullanılmasının gerektiğini savunmaktadırlar. Riskin çeşitliliği, riskin büyüklüğü ve işletmenin büyüklüğü ve bunun gibi kriterler dikkate alınarak matrisin boyutları tespit edilmektedir (Karahan ve Aydoğmu, 2023: 57). Aşağıda ki şekillerde 3\*3'lük ve 5\*5'lik matrisler yer almaktadır.



Risklerin Renkleri	Düşük Risk	Orta Risk	Yüksek Risk

Şekil 1.4. Risklerin Renkler

		Kurum Üzerinde ki Etkisi		
		Önemsiz Riskler	Önemli Riskler	Çok Önemli Riskler
Meydana Gelme Olasılığı	Yüksek	4	7	9
	Orta	2	5	8
	Düşük	1	3	6

Şekil 1.5. Risk Değerlendirme Matrisi 3\*3

Kaynak: Vatanpour, Hruday ve Dinu, 2015: 9579

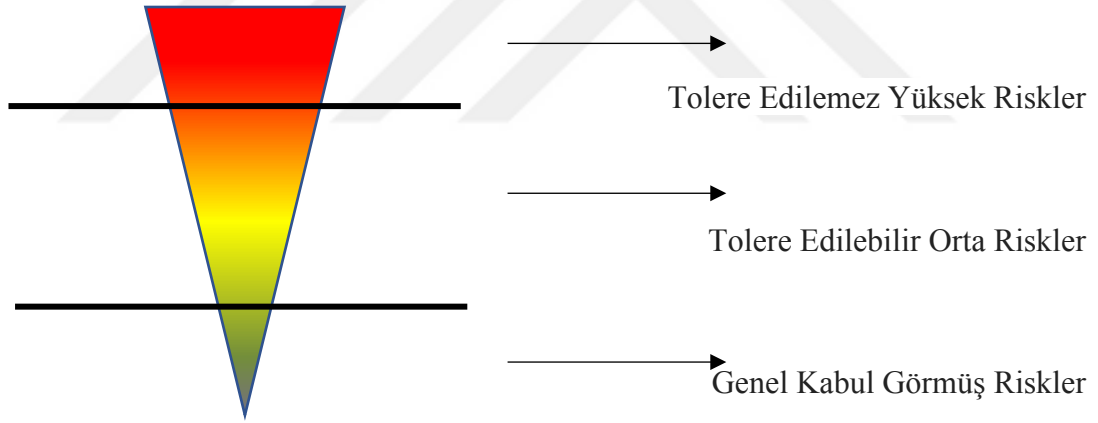
İşletme riskleri değerlendirirken önemlilik dereceleri ve ortaya çıkma olasılıklarına göre yukarıda verilmiş matrisi kullanabilmektedir. Örneğin değerlendirilen riskin ortaya çıkma olasılığı yüksek ve çok önemli bir riskse matrisin 9 numaralı hücresinde yer alan bir risktir. Aynı şekilde riskin ortaya çıkma olasılığı düşük ve önemsiz riskler arasındaysa matrisin 1. hücresinde yer alması gerekmektedir. Değerlendirilen riskin meydana gelme olasılığı orta seviyede ve önemli bir risk ise matrisin 5. hücresinde yer alacaktır. Buradan hareketle matris incelendiğinde 1'den 9'a doğru riskin meydana gelme sıklığı ve önemlilik derecesinin arttığını söylemek mümkündür. Risk yönetimine olan ilginin artmasıyla birlikte 3\*3'lük risk matrisi yerine 5\*5'lik risk matrisi kullanılmaya başlanmıştır. 5\*5'lik risk matrisi aşağıda ki gibidir.

		Kurum Üzerinde ki Etkisi				
		Çok Düşük (Çok Önemsiz)	Düşük (Önemsiz)	Orta (Ne önemli Ne önemsiz)	Yüksek (Önemli)	Çok Yüksek (Çok Önemli)
Meydana Gelme Olasılığı	Çok Yüksek	5	6	7	8	9
	Yüksek	4	5	6	7	8
	Orta	3	4	5	6	7
	Düşük	2	3	4	5	6
	Çok Düşük	1	2	3	4	5

Şekil 1.6. Risk Değerlendirme Matrisi 5\*5

Kaynak: Abul-Haggag ve Barakat, 2013: 51

Şekil 1.6. incelendiğinde 5’li matriste de risk olasılıklarının 1’den 9’a kadar numaralandığı görülmektedir. Fakat 3’lü matrisinden farklı olarak her bir hücre ayrı ayrı numaralanmamış benzer nitelikte ki hücreler aynı numara ile numaralandırılmıştı. Örneğin, değerlendirilen riskin meydana gelme olasılığının orta ve kurum üzerindeki etkisi çok düşük ise risk, 3 numaralı hücre yer alacaktır. Benzer şekilde değerlendirilen riskin meydana gelme olasılığının çok düşük ve kurum üzerindeki etkisi orta ise risk, 3 numaralı hücre yer alacaktır. Risk matrisi hazırlandıktan sonra işletme yöneticilerinin isteğine bağlı olarak aşağıda ki “Tolere Edilebilir Risk Konisi” de hazırlanabilir. En üstte tolere edilemeyip hemen müdahale edilmesi gereken riskler yer almaktadır. Orta da tolere edilebilir fakat zamanla müdahale gerekebilecek riskler yer almaktadır. En alt kısımda ise dikkate alınmayacak kadar düşük riskler yer almaktadır. Bu “Tolere Edilebilir Risk Konisinin” üst tarafı ne kadar geniş ise işletme riskinin o kadar fazla olduğu anlamına gelmektedir.



**Şekil 1.7.** Tolere Edilebilir Risk Konisi  
**Kaynak:** Abul-Haggag ve Barakat, 2013: 51

Risk değerlendirilmesi faaliyetlerinden sonra riske yönelik bazı kararlar alınmaktadır. Söz konusu kararlar aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (TSE, 2021: 11).

- Riske yönelik herhangi bir ek faaliyetin var olup olmadığı belirlemektedir.
- Riskle mücadele seçeneklerini tespit edilmektedir.
- Riski daha iyi anlayabilmek için ilave analizlerin gerekli olup olmadığına karar verilmektedir.
- Mevcut durumun sürdürülüp sürdürülmemesine kararı verilmektedir.
- Amaçlar tekrar gözden geçirilmektedir.

Risk değerlemesi faaliyetlerinden sonra alınan kararlar; riskle ilgili ek faaliyetlerin gerekli olup olmadığı, ilave risk analizine ihtiyaç duyulup duyulmadığı, mevcut durumun sürdürölüp sürdürölmeyeceğine karar verilmesi açısından tekrar gözden geçirilmektedir.

#### **1.3.3.4. Risklere Müdahale / Riskleri İyileştirme**

Bu aşamada, risk yönetim stratejilerinin geliştirildiğı ve uygulandığı aşamasıdır (Freedman ve Kerckhove 2015: 4). Bu aşamada risklere müdahale edilerek olumsuz etkilerini önleyici tedbirler alınmaktadır. Bir başka ifadeyle bu aşama tespit edilen risklerle ilgili ne yapılacağına kararının verildiğı ve verilen kararın uygulandığı aşamadır. Bu faaliyeti gerçekleştirebilmek için alternatif risk düzeltme araçlarından biri seçilmesi gerekmektedir.

##### **1.3.3.4.1. Alternatif Risk Müdahale Araçları Arasında Seçim Yapmak**

Risk analizi sürecinde değerlendirilip hesaplanan risklerle ilgili bir sonraki adım riske müdahale araçlarının seçilmesidir. Bu süreçte karşılaşılan risk ile ilgili nasıl bir yol izleneceğı belirlenmektedir (Emhan, 2009: 215). Ayrıca tüm risklere müdahale edilmek zorunda değildir, risk yöneticisi müdahale dışında da risklere yönelik alternatif müdahale araçları belirleyebilmektedir (Pehlivanlı, 2020: 33). Alternatif risk müdahale araçları olarak riskten kaçınmak, riski transfer etmek, riski almak veya riski azaltmak seçeneklerinden birini kullanılmaktadır (Anıl Keskin, 2010: 42). Riske müdahale seçenekleri aşağıda açıklanmaktadır.

- *Riskten kaçınmak*: Riske karşı herhangi bir faaliyet göstermeme kararının alınması şeklinde riskten kaçınılmaktadır.
- *Riski transfer etmek*: Bu tür bir uygulama riski meydana getiren varlık veya aktivitenin başka faaliyet veya transferi şekilde ortaya çıkmaktadır.
- *Riski kabul etmek*: İşletme doğacak risk için riski transfer etmeden veya riskten kaçınmadan herhangi bir şey yapmaması ile karşılaşılan riski kabul etmiş olmaktadır.
- *Riski azaltmak*: İşletmelerin, amaçlarına ulaşmayı engelleyecek riskleri yönetmede iç kontrol sistemini kullanarak işletmeye olumsuz

İşletmeler alternatif risk düzeltme araçlarından birini seçebilmek için aşağıda ki risk yönetim prensiplerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Seçilmesi planlanan risk yönetim yaklaşımlarının (alternatif risk düzeltme araçlarının) işletmeye etkileri değerlendirilmeli ve işletmenin riskini artırıp arttırmadığı tespit edilmelidir (Sayılğan, 1995: 331). Burada ki asıl hedef risk yönetiminden elde edilecek faydayı maksimum seviye çıkararak işletme getirilerini arttırmaktır. Bu nedenle alternatif risk düzeltme araçlarından seçim yapmak önem kazanmaktadır. Seçim yaparken dikkate alınması gereken risk yönetim prensipleri aşağıda ki gibi sıralanmıştır (Emhan, 2009: 216-217).

- *Gereksiz Risk Kabul Edilmemelidir:* Gereksiz yere katılan risk daha sonraları uygun olmayan bir şekilde dönebilmektedir. Bu nedenle riskler değerlendirilmeli ve gereksiz olan fazladan risklere aksiyon oluşturulmamalıdır.
- *Risk Kararlarını Uygun Seviyede Alınmalıdır:* Verilen risk kararının uygunluğunun muhasebesinin yapılarak başarı veya başarısızlık getireceğini belirlemek gerekmektedir. Alınacak riskler ne çok ne de az seviyede olmalı optimal bir risk seviyesi belirlenmelidir.
- *Faydalar Maliyetlerden Fazla Olduğu Zaman Risk Kabul Edilmelidir:* Risklere yönelik yapılan değerlendirme sonucunda riskin maliyeti ve faydası karşılaştırılmakta ve eğer maliyet yüksek çıkarsa riskten kaçınılmalıdır.
- *Risk Yönetimi Organizasyonun Konsept ve Planlama Faaliyetlerinin Bir Parçası Haline Getirilmelidir:* Risk yönetimini başarıyla devam ettirebilmek için yöneticiler risk yönetim faaliyetlerini işletme planlarına dahil etmelidir. Bu işlemin süreklilik arz etmesi gerekmektedir.

Riskler değerlendirilerek önemlilik sırasına göre nasıl müdahale edileceğinin karar verilmesi gerekmektedir. Bazı riskler tamamen görmezden gelinirken bazı risklere karşı tutumların tespit edilerek gerekli planlanmaların yapılması gerekmektedir. İşletme risklere yönelik bu kararları alırken gereksiz riskleri kabul etmemesi, risk kararını işletmenin tolere edebileceği kadar uygun seviyede tutması, değerlendirilen riskin faydasının maliyetten fazla olup olmadığını tespit edilmesi ve risk yönetimi faaliyetlerinin tüm işletme tarafından devam ettiriliyor olması gerekmektedir.

#### 1.3.3.4.2. Seçilen Alternatif Uygulama Planının Hazırlanması ve Uygulanması

Alternatif risk düzeltme araçlarından biri seçildikten sonra bu riske müdahale için bir uygulama planının oluşturulması gerekmektedir. Uygulama planının asıl amacı riske müdahale ederken hangi işlemin hangi basamakta gerçekleştirilmesi gerektiğini tespit etmektir. Başka ifadeyle yol haritası çıkarmaktır. Bu nedenle uygulama planı hazırlarken aşağıda ki noktaların göz önünde bulundurulması önem teşkil etmektedir (TSE, 2021: 14).

- Kazanılması beklenen faydalar dâhil, seçilen alternatif riske müdahale araçlarının seçilme nedenleri yazılmalı,
- Planın onaylanması ve uygulanması konusunda sorumlu olacak kişiler belirlenmeli,
- Riske müdahale amacıyla hangi faaliyetlerin yürütüleceği planda yer almalı,
- Beklenmedik durumlar için alternatif planlar hazırlanmalı ve söz konusu durum ile ilgili gerekçeler sıralanmalı,
- Riske fiili müdahale sürecinde karşılaşılabilecek kısıtlar belirlenmeli,
- Riske müdahale sürecinde gerekli raporlama ve izleme şartları belirlenmeli,
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ve tamamlanmasına yönelik zaman çizelgesi hazırlanarak eylem planına yazılmalıdır.

Riskler için belirlenen müdahale araçlarının nerede ne zaman nasıl faaliyete geçirileceğinin belirlenip düzenli bir rapor haline getirilmesi amacıyla taslak uygulama planı hazırlanmaktadır. Uygulama planının ayrıntılı bir şekilde hazırlanmasıyla birlikte uygulayıcılar ve işletme yöneticilerinin yol haritası ortaya çıkmakta ve uygulama aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada işletmeye ait riskler tanımlanmış, ölçülmüş, yönü ve eğilimi belirlenmiş ve en uygun teknik seçilerek faaliyetlere başlanmıştır (Sayılğan, 1995: 331). Risk müdahale faaliyetleri sürecinde seçilen müdahale araçlarının işleyip işlemediği ve beklenen sonuçların ortaya çıkıp çıkmadığının izlenmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir (Emhan, 2009: 216). Bu nedenle faaliyet planı hazırlama ve uygulama aşamasından sonra sonuçların değerlendirilmesi amacıyla izleme ve gözden geçirme aşamasına geçilmektedir.

### 1.3.3.5. İzleme ve Gözden Geçirme

Risk yönetimi faaliyetleri öncesinde, risk yönetimi faaliyetlerinin planlanması sürecinde ve sonrasında verilerin toplanması için izleme programlarına ihtiyaç duyulacaktır (Freedman ve Kerckhove 2015: 4). Risk yönetimi sürecinde yapılan her faaliyet sırasında izleme ve gözden geçirme faaliyetleri yapmak gerekmektedir. İzleme faaliyetleri rapor haline getirilmeli ve rapor sürekli gözden geçirilmelidir.

Günümüzün de işletme çevresi sürekli değişim göstermektedir. Bu nedenle işletmede tanımlanan riskin olasılığı ve etki düzeyi de sürekli değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla işletmedeki ve faaliyet gösterdiği çevredeki değişiklikler sürekli izlenmeli, yenilikler tanımlanmalı ve yönetim sisteminde uygun değişiklikler yapılmalıdır. Söz konusu bu değişiklikler özellikle yönetim eylem planının sürekliliğini ve güncel kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle izleme ve gözden geçirme süreci aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, 12).

- Seçilen alternatif risk düzeltme aracı beklenen sonuçları verdi mi?
- Risk yönetim planı ve değerlendirmeyi gerçekleştirmek için toplanan bilgiler uygun mu?
- Geliştirilmiş bilgi, daha iyi kararlara varmaya ve hangi derslerin alınabileceğini belirlemeye yardımcı olabildi mi?
- Risklerin gelecekteki değerlendirmeleri ve yönetimi nasıl olacak?

Yukarıda ki sorular doğrultusunda riske müdahale yöntemlerinin etkililiği belirlenmekte ve değişikliklerin yapılıp yapılmaması konusunda fikir oluşturulmaktadır. Riske müdahale yöntemi sonucunda planlanan fayda sağlanamadı durumlarda süreç yeniden başlamakta ve risklerin tanımlaması aşamasına geri dönülmektedir. Risk tanımlamasında herhangi bir olumsuz durum tespit edilemezse diğer risk yönetim aşamaları kontrol edilmekte ve doğru olmayan kararın nerede verildiği araştırılmaktadır. Bu nedenle risk yönetim sürecinin her aşamasında izleme ve gözden geçirme faaliyetleri yapılmakta ve söz konusu durum izleme ve gözden geçirme sürecini risk yönetimi sürecinin en önemli aşaması haline getirmektedir.

#### 1.3.4. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramının temelinde kurum kavramı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumunun açık erişimli sözlüğüne göre kurum “*Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese*” olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>). Tanımdan anlaşılacağı üzere kurum kavramında köklü bir yapıdan ve birliktelikten bahsedilmektedir. Evlilik kurumu, aile kurumu, mülkiyet kurumu veya ortaklık kurumu hangisi olursa olsun temel fikir kurumun kalıcılığıdır. Kalıcılık, kişilerin görevlerde birbirlerinin yerine geçmesi ve diğer insanların bir sonraki kişilere referans olarak belirli şekillerde davranmaya devam etmeleri gerçeğiyle yakından ilgisi bulunmaktadır (Hughes, 1936: 181). Dolayısıyla ikame bir faaliyet yürütüldüğünde kurumun kalıcılığı artacak ve kurum içinde yeni gelen kişilerin nasıl davranmaları gerektiği kuruma nasıl adapte olabilecekleri soruları daha kolay cevaplanacaktır. Daha sonrasında ise bu faaliyetler kurumda bir kültür olarak yerleşeceklerdir. Buna göre kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranış biçimlerini yönlendiren kurallar olarak ifade edilmektedir. Söz konusu bu kurallar genellikle işletme çalışanlarının davranışlarını, tutumlarını, inançlarını, değerlerini, iş yapma sistemlerini ve alışkanlıklarını tanımlamaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 206). Her türlü davranış biçimi tanımlanmış olan işletmeler çalışanları ortak bir tutum içinde bulunmaktadırlar. İşletme içi ve işletme dışındaki tüm çevrede tutarlı davranıldığında ise işletmenin güvenilirliği, değerinin ve prestijinin artmasına sebep olmaktadır. Dahası günümüz piyasalarında rekabet üstünlüğü kazanabileceklerdir.

Dünyada 1950’li yıllarla birlikte işletme sahiplerinde fikir değişiklikleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Faaliyet gösterdikleri işletmelerinin kendilerinden sonra da devam edebilmesi için neler yapmaları gerektiği fikrinin üzerinde durmuşlardır. İşte bu noktadan itibaren kurumsallaşma kavramının önemi giderek artmaya başlamıştır (Akyol ve Zengin, 2014: 5-6). Kurumsallaşmak adına işletme sahipleri birtakım sorulara cevap aramışlardır. Kurumsallaşmanın içselleştirmesi, işletmenin kendi içinde ki ödül sisteminin veya diğer araya giren süreçlerin olup olmaması gerektiği tartışılmıştır. Çünkü sosyal bilgi bir kez kurumsallaştıktan sonra nesnel gerçekliğin bir parçası olarak var olur ve doğrudan bu temelde bir sonraki nesillere iletilebilir (Zucker, 1977: 726). İşletmenin kişilerden bağımsızlığını sağlayan kurumsallaşma

kavramı oluşturulurken işletme iyi tasarlanmış bir kurumsallaşma planı kullanmalı ve her olasılık dikkatle incelenmelidir.

Kurumsallaşma, işletme faaliyetlerin kişiden bağımsızlaşmasıdır. Kurumsal işletmelerde bilgi, kişinin hafızasında değil kurumun hafızasında saklanmaktadır. İşletme çalışanlarının hepsinden aynı şekilde iş yapmaları beklenmekte ve şirket kimliğini dışarıya aynı şekilde yansıtılmaları istenmektedir (Bekteş, 2018: 10). Bunun için işletme sahipleri veya yöneticileri birtakım örgütsel ve yönetsel kriterler oluşturmaktalar. Daha sonrasında ise bu kriterlere ne kadar uyulup uyulmadığının tespitini yaparak kurumsallaşma düzeylerini tespit etmektedirler (Aylan ve Koç, 2017: 564). Aslında kurumsallaşma, işletmede zaten bir şekilde devam ettirilen bir kültürün değiştirilerek yeni ve ortak bir kültürün oluşturulması sürecini ifade etmektedir.

Kimberly 1979'da kurumsallaşmayı "Yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapılar çerçevesinde bütünleştiği süreçtir" olarak tanımlamıştır (Kimberly, 1979: 447). Selznick 1996'da kurumsallaşmayı, "istikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden vaz geçip düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkması sürecidir" olarak açıklamıştır. (Selznick, 1996: 271). Bu bağlamda kurumsallaşma işletme içinde ki veya dışında ki olumsuz çatışmaya engel olmakta ve işletmenin varlığını sorunsuz bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilmesi açısından da önem arz etmektedir (Akyol ve Zengin, 2014: 6). Kurumsallaşmanın temelinde işletmeler eski kimliklerinden vaz geçip yeni ve özgü bir kimlik kazanmaktalar. Bu yeni kimlik ile işletmenin gözlemlenebilir eserlerinde (artifaktlar), değerlerinde ve normlarında bir bütünlük oluşmaktadır. İşletmeye gelecek her yeni kişi bu bütünlüğü doğal olarak kabul edip aynı şekilde devam ettirmeye çalışacaktır. Bir bütün haline gelen işletme dışarıdan gelebilecek herhangi bir tehdide karşı daha sağlam duracak ve sonucunda işletmenin sürekliliği artacaktır.

### **1.3.5. Kurumsal Yönetim Kavramı**

Dünya da ortaya çıkan finansal krizlerden sonra kurumsal yönetim daha çok dikkat çekmeye başlamıştır. İşletmelerin kurumsallaşması ve bu açıdan yönetilmesi krize



karşı koruma önlemlerinden biri ikin sonralarda kar elde etme ve büyüme amacına hizmet etmeye başlamıştır. Kurumsal yönetimi dar anlamda kurumsal yönetim ve geniş anlamda kurumsal yönetim olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar (shareholders) ve paydaşlar (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür (Aktan, 2013: 152). Şirket yönetiminin paydaşlara karşı ileri sürebileceği hakları belirleyen ve gerçekleştirmesi gereken sorumlulukları tespit eden kurallar ile tespit edilmiş yönetim şeklidir.

Geniş anlamda kurumsal yönetim, bir şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri yani paydaşları (Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kurumları, toplum, devlet vb.) arasındaki karşılıklı ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür (Bekteş, 2018: 9). Geniş anlamada sadece yönetici açısından değil ortaklar ve paydaşlar açısından da kuralların tespit edilmesi ifade edilmektedir. Kuralların bu şekilde karşılıklı tespit edilmesinin asıl amacı “iyi şirket yönetimi” gerçekleştirmektir (Aktan, 2013: 155). Her türlü faaliyetin belirlenmesi sonucu her alanda ortaya konulacak kuralların tespit edilmesi şirket yönetiminde ki eksikliklerin giderilmesine sebep olacaktır. Şirket yönetiminde herhangi bir kafa karışıklığının olmaması ise şirketin daha iyi yönetilmesine sebep olacaktır.

Kurumsal yönetim de temel amaç, işletme yöneticilerinin faaliyetlerini daha verimli yapmalarını sağlamak ve işletme yöneticisinin faaliyet sonuçlarını tüm çıkar gruplarıyla paylaşmayı sağlayan sistemler topluluğunu oluşturmaktır (Aysan, 2007: 18). Bu sistemler sonucunda işletme yöneticisi ve tüm çıkar grupları arasındaki iletişim artacak ve ilişki kuvvetlenecektir. Bir başka ifadeyle kurumsal yönetim, geleneksel yönetim anlayışının yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler, toplum) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu çıkar gruplarının aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemesini amaçlamaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396). Kurumsal yönetimin amacında dikkat edilmesi gereken en önemli husus sadece işletme yönetici veya paydaşlar değil tüm çıkar gruplarının menfaati gözetilmektedir. Söz konusu bu menfaatleri tespit edip bunun için bir sistemli bir yönetim planlanması

gerekmektedir. Planlamanın her aşamasında söz konusu grupların karşılıklı çıkarları gözetilmektedir. Bir başka ifadeyle işletme sade iç faktörlere değil dışsal tüm faktörlere odaklanmakta ve işletme içi işletme dışı tüm faktörlerin çıkarları gözetilerek yönetim planı hazırlanmaktadır.

### **1.3.6. Kurumsal Yönetimin Faydaları**

Günümüzde ekonomide sürekli değişimler yaşanmakta ve bu durum işletmeleri belirsizlikle baş etmeleri için yeni yollar aramaya itmektedir. Dolayısıyla işletmeler belirsizlikle baş edebilmek ve geleceğe güvenle bakabilmek için kurumsal kimlik kazanmaya çalışmaktadırlar (Akyol ve Zengin, 2014: 6). İşletmelerde kurumsal kimliğin kazanılması sonucunda; işletme içi veya dışında uygun davranış ve ilişkileri tanımlanmakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunulmaktadır (Bektaş, 2018: 5).

Kurumsal yönetimin en önemli faydalarından biri de işletmeye rekabet avantajı sağlamasıdır (Özbay ve Ellidört, 2020: 181). Kurumsallaşmış ve kurumsal bir yönetim anlayışı sağlamış olan işletmeler genellikle prestijli olarak görülmekte ve tercih konusunda diğer işletmelerden daha önde olmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini sağlamakta, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını neden olmaktadır. Böylelikle finansal açıdan daha güçlü olabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Dahası kurumsal yönetim, şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde önemli bir rol üstlenmektedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 397). Kurumsal yönetim sayesinde İşletmeler çevrelerindeki değişikliklerle başa çıkmaları kolaylaşmakta hatta değişikliklerin yönetilmesinde rol almaktadırlar. Üstelik işletme kuralları daha proaktif, stratejik odaklı bir bakış açısı ile belirlenmektedir (Cohen vd., 2002: 579).

Yukarıda ki bilgiler ışığında kurumsal yönetimin faydalarını aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Cohen vd., 2002: 579; Aktan, 2013: 170-171)

- Belirsizlikle baş edebilmek ve geleceğe güvenle bakabilmek
- İşletme içi veya dışında uygun davranış ve ilişkileri tanımlanmak
- Bireyleri motive etmek

- Belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmak
- İşletmeye rekabet avantajı sağlamak
- Şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini sağlamak
- Finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlamak
- İşletme çevresindeki değişikliklerle başa çıkmak
- Şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasını, gelişimini ve denetimi sağlamak
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis etmek ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlandırmak
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkân sağlamak
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azaltmak
- İşletme kurallarını daha proaktif tespit ederek, stratejik odaklı bir bakış açısı geliştirmek

Kurumsal yönetim, tüm kuruma ortak bir kişilik kazandırılarak işletme faaliyetlerinin daha verimli olmasını sağlamak ve işletmenin içinde bulunduğu ulusal veya uluslararası piyasada rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Kurumsal yönetime olan bir işletme de şeffaflık ve hesap verilebilirlik kavramları gelişmiş olduğundan yolsuzluklar azalmakta ve yerli veya yabancı yatımcının güvenini daha çok artmaktadır. Bu nedenle işletmelerin kurumsal yönetime geçme motivasyonları daha yüksek olmaktadır.

### **1.3.7. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri**

Yönetim anlayışının gelenekselden kurumsala geçmesi ile birlikte kurumsal yönetim için bazı ilkeler tespit edilmiştir. Söz konusu yönetim anlayışının ilkeleri 4 ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlar; adalet (adillik ya da eşitlik), şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleridir (Türedi vd., 2006: 59).

#### **1.3.7.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi**

Kurumsal yönetimin ilk ilkesi eşitlik (adalet) ilkesidir. Kurumsal yönetim anlayışına sahip olan bir işletme öncelikle pay sahiplerine eşit davranmalıdır. Bu ilkenin,

ortaklığın derecesine ve büyüklüğüne, ulusal ya da yabancı ortak olup olmadığına bakılmaksızın tüm ortaklara yönelik oluşturulması gerekmektedir (Türedi vd., 2016: 59). Söz konusu bu ilke, pay sahiplerinin hakları belirlenmekte ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulmasını sağlamaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2018: 160).

Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK'nın) 30/12/2011 tarihinde yayımlanmış olduğu "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"inde eşitlik ilkesi yerine pay sahipleri ilkesi ifadesi kullanılmıştır. Tüm pay sahiplerine eşit muamele edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Pay sahiplerinin, bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, oy hakkı, azınlık hakları, kâr payı hakkı, payların devri hakkı gibi birçok hakkının var olduğu ve bu hakların kullanılmasında eşitliğe dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir (SPK, 2011: 4-6). Fakat eşit yaklaşım prensibi sadece pay sahiplerine karşı değil aynı zamanda diğer tüm paydaşlara karşıda benimsenmelidir. Pay sahipleri, çalışanlar, yönetim kurulu, tedarikçiler, müşteriler, çevre sakinleri, doğa, devlet vs gibi tüm paydaşlara karşı eşit mesafede olmalı ve hepsine eşit davranmalıdır (Zengin ve Altınok, 2017: 688).

### **1.3.7.2. Şeffaflık İlkesi**

Şeffaflık ilkesi bazı çalışmalarda kamuyu aydınlatma ve şeffaflık olarak geçmektedir. İlkenin adından da anlaşılacağı gibi kamuyu aydınlatarak işletmenin şeffaf davranması amaçlanmaktadır. Bu ilke kapsamında kurumsal yönetici pay sahiplerini ve diğer tüm çıkar gruplarını aydınlatırken, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir rapor sunmaktadır (Yenice ve Dölen, 2013: 201). Raporun içeriği genellikle ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda hazırlanacak rapor, genellikle işletmenin faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyetler sonrasını kapsamaktadır (Pamukçu, 2011: 136).

Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK'nın) 30/12/2011 tarihinde yayımlanmış olduğu "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"inde Kamunun aydınlatılmasına ilişkin kısımda şirkete ait internet sitesinin olması gerektiğinden ve faaliyet raporunun mütemadiyen çıkarılmasından

bahsedilmektedir. Buna göre şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmalı ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmelidir. Ayrıca yönetim kurulu faaliyet raporunu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlaması gerekmektedir (SPK, 2011: 7).

### **1.3.7.3. Hesap Verebilirlik İlkesi**

Hesap verebilirlik ilkesinde, işletme yöneticilerinin üstlenmiş oldukları görevler sonucunda ortaya çıkacak durumlar hakkında menfaat sahibi olan tüm kişi veya kuruluşlara açıklama yapabilecek durumda olmasını ifade etmektedir. Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK'nın) 30/12/2011 tarihinde yayımlanmış olduğu "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"inde menfaat sahiplerini şöyle açıklamıştır. *"Şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır"* (SPK, 2011: 8).

Menfaat sahipleri kendi çıkarları doğrultusunda işletme yöneticisinden bilgi talep edebilmektedir. Talep karşısında işletme yöneticisi, işletme faaliyetlerinin yürütülmesi için almış olduğu kararların sorumluluğunu alarak hesap vermektedir (Türedi vd., 2016: 60). Bir işletmede hesap vermekten kaçınmayan ve şeffaf bir şekilde hesap verebilen bir yönetici bulunuyorsa işletmenin kurumsal yönetiminin iyi ve düzenli olduğu yorumu yapılabilir.

### **1.3.7.4. Sorumluluk İlkesi**

Kurumsal yönetim sürecinde yönetim kurulunun sorumluluğu diğer birimlere göre biraz daha fazladır. Yönetim kurulu doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol sistemi görevi görmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2018: 161). Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutmaya çalışarak akılcı ve tedbirli yönetim ile şirketin uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi temsil ve idare etmektedir (SPK, 2011: 9).

Sorumluluk ilkesi, şirketin faaliyetlerinden sorumlu olan yönetim kurulunun vereceği karar ve yapacağı eylemlerin şirket mevzuatına, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir (Aktan, 2013: 163). Burada şirket yönetimine sorumluluk yüklenmektedir ve çıkar guruplarına karşı sorumluluğunun olduğunu bilerek hareket etmesi istenmektedir. Her iki tarafında lehine olacak şekilde yönetim yapmalı ve her iki guruba da maksimum değer katacak faaliyetleri yürütmelidir.

### **1.3.8. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası Düzenlemeler**

Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin günümüzde ki halini alabilmesi için birden çok düzenleme yapılmıştır. Söz konusu düzenlemeler aşağıda ver almaktadır.

#### **1.3.8.1. Cadbury Komitesi Raporu**

Kurumsal yönetim ile ilgili ilk çalışmalar İngiltere’de 1992 yılında Cadbury Komitesi tarafından yayımlanan “Kurumsal Yönetimin Finansal Yönü” adlı rapor ile başlamıştır (Saldanlı, 2012: 139). Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan komite o sıralarda İngiltere’de ortaya çıkan iflaslar ve buna bağlı olarak yatırımcıların güvensizliklerini incelemek amacıyla toplanmış fakat bu süreçte kurumsal yönetimin tüm işletmeler için gerekli olduğu kanısına varmıştır. Aynı komitede finansal raporlama ve denetim sürecinde güven unsurunu ön plana çıkarılmasının gerektiği vurgulanarak kurumsal yönetim anlayışının işletmelere fayda sağlayacağı belirtilmiştir (Cengiz, 2013: 413). Raporda özellikle yönetim kurulu ve denetim kurulunun görevleri üzerinde durulmaktadır. Raporda “En İyi Uygulama Kodu” başlığı altında yönetim kuruluna ilişkin belirlenene faaliyetler aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Tuğ, 2019: 210; Kılıç ve Türedi, 2020: 436).

- Yönetim kurulunun düzenli olarak toplanmalıdır.
- Yönetim faaliyetlerinde gözetim, kontrol ve izleme faaliyetleri önem arz etmektedir.
- İşletmelerdeki kurumsal yönetim gelişimine yönelik olarak iç kontrol yapısı etkin kullanılmalıdır.
- Kurumsal yönetici, şirket üzerinde tam ve etkili bir kontrole sahip olmalı ve yöneticileri denetlemelidir.

- Şirketin yönetimindeki kişilerin sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenmelidir.
- Görevler açık ve net olarak dağıtılsa işletme yöneticilerinin tek başına karar alması engellenebilir.
- İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri strateji, performans, kaynaklar gibi önemli konularda bağımsız düşünebilmelidir.
- Yönetim kurulu üyelerinin çoğu bağımsız ve herhangi bir iş faaliyetinde bulunmayan kişilerden seçilmelidir.
- Yönetim kurulu üyelerinin seçimi için özel şartlar belirlenmeli ve süresi biten kişilerin yeniden atanması otomatik olmamalıdır.
- Yöneticilerin sözleşmelerinin süresi üç yılı geçmemelidir.
- Yöneticilere ödenecek ücretin tespiti için yönetim kurulu üyelerinin görüşü alınmalıdır.
- Yönetim kurulu, denetçilerle objektif ve profesyonel bir ilişki içinde olmalıdır.

Cadbury Komitesi Raporunda denetim komitelerinin faaliyetleri ile ilgili görüşlere yer verilmektedir. Rapor sonucunda denetim faaliyetlerine yönelik aşağıdaki açıklamalar yapılmıştır (Kılıç ve Türedi, 2020: 439).

- İcracı olmayan en az üç bağımsız üyeden oluşan denetim komiteleri oluşturulmalıdır.
- Denetim komitelerinin yetki ve görevleri belirlenmeli ve yılda en az 2 kez toplanmalıdır.
- Denetim komitelerin de kararlar tarafsız ve bağımsız bir şekilde alınmalıdır.
- Bağımsız denetçi denetim komitesi toplantılarına da katılmalıdır.
- Denetim komitesi, bilgiye tam erişim ve araştırma yapabilmek amacıyla açık bir yetkiye sahip olmalıdır.
- Komite gerektiğinde dışarıdan profesyonel destek veya tavsiye alabilmeli, gerektiğinde katılmak üzere ilgili deneyime sahip yabancıları davet edebilmelidir.

1992 yılında toplanan Cadbury Komitesi kurumsal yönetim adına ilk faaliyetlerin başlamasına neden olmuştur. Sonrasında ise kurumsal yönetim fikri hızla gelişerek günümüzde ki kullanım alanına ulaşmıştır ve hala daha kurumsal yönetim adına yenilikler devam etmektedir. Cadbury Komitesi ile kurumsal yönetim ve işletme denetimi üzerinde durularak yönetim ve denetim faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### 1.3.8.2. Greenbury Raporu

Yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde esas teşkil etmek maksadıyla, Sir Richard Greenbury başkanlığındaki Greenbury Komitesi, Ocak 1995'te İngiliz Endüstri Konfederasyonu tarafından kurulmuştur (Erdoğan, 2017: 71). Komitenin amacı, yöneticilerin ücretlerinin tespit edilmesinde iyi uygulamaları belirlemek ve İngiltere'de kullanılmak üzere ücret tespitine yönelik kurallar hazırlamaktır (Dedman, 2002: 338). Bu amaç doğrultusunda hazırlanan raporda aşağıda ki tavsiyeler yer almaktadır (Short, 1999: 61; Dedman, 2002: 338-339).

- İşletmelerde yönetici ücretlerini tespit ve hesaplamak amacıyla ücretlendirme komitesi kurulmalıdır.
- Ücretlendirme komitesi en az üç icracı olmayan üyeden (küçük şirketlerde en az iki) oluşmalıdır. Eğer bu mümkün değilse, ücret komitesinin pay sahiplerine sunduğu rapor bunun nedenini açıklamalıdır.
- Ücretlendirme komiteleri, karar verilecek konularda hissedarlar dışında hiçbir kişisel mali çıkarı olmayan, potansiyel çıkar çatışmaları olmayan ve günlük işlerin yürütülmesine dahil olmayan kişilerden seçilmelidir.
- Ücretlendirme komitesi hissedarlara yıllık olarak rapor sunmalıdır.
- Sunulacak rapor aşağıda ki bilgileri içermelidir:
  - Şirketin yönetici ücretinin belirlenmesi ve verilmesine ilişkin politikaları
  - Her bir yöneticinin ücret paketinin teker teker tüm unsurlarının (hisse opsiyonları ve emeklilik hakları dahil) detayları
  - Süresi bir yılı aşan yöneticilerin sözleşmelerinin ayrıntıları ve nedenleri
- Uzun vadeli teşvik planlarının kabulü için hissedarların onayı gereklidir.



- Hisse senedi opsiyonları hiçbir zaman iskontolu olarak ihraç edilmemelidir.
- Hisse senetleri büyük bir blok halinde ihraç edilmek yerine aşamalı olarak ihraç edilmeli ve üç yıldan kısa bir sürede kullanılmamalıdır.

Greenbury Raporu ile kurumsal yönetim faaliyetinde bulunan kişilerin açık ve şeffaf bir şekilde ücretlerinin tespit edilmesi sağlanmaktadır. Ücret tespitinin bir standart ile yapılıyor olması kurumsal yönetici faaliyetleri ile ücret arasında ki bağı azalmasına hatta ortadan kalmasına neden olacak ve yönetim faaliyetlerinin kalitesini arttıracaktır. Kurulması tavsiye edilen ücret komitesinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Buna göre; yönetici ücretlerinin gereğinden çok arttırılması amacıyla bu komitenin kurulabileceği düşünülmektedir (Short, 1999: 61).

### **1.3.8.3. Hampel Raporu**

1998 yılında İngiltere’de Hampel Komitesi tarafından hazırlanan Hampel Raporu yayımlanmıştır. Bu rapor önceki iki komitenin almış olduğu kararların çoğunluğunu onaylasa da bazı noktalar da diğer komisyonlarla farklı bakış açıları geliştirmiştir. Aynı zamanda Cadbury ve Greenbury komitelerinin hiç ilgilenmediği konular hakkında yorum yapılmıştır. Bir başka ifadeyle Hampel Raporun da Cadbury ve Greenbury Raporlarına gelen eleştirileri cevaplamaya çalışmıştır (Kılıç ve Türedi, 2020: 441). Bu raporda özellikle işletmeler üzerindeki devlet bürokrasisini azaltılmasına yönelik bir öneri getirilmiş ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını genişletilmiştir. (Hampel Raporu, 1998: 8).

Rapor kurumsal yönetişim ilkelerini, yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı, kurulun dengesi, bilgi sağlama, yönetim kuruluna atama, yeniden seçilme, ücretler ve ücret prosedürleri, hissedarların oy kullanması, şirket ve yatırımcılar arasındaki diyalog, yönetişimin ifşasının değerlendirilmesi, yıllık genel kurul toplantıları, finansal raporlama, iç denetim, denetçilerle ilişkiler ve dış denetim gibi başlıklar altında ayrıntılı olarak belirtmektedir. Buna göre Hampel Raporunda aşağıdaki kararlar alınmıştır (Committee on Corporate Governance 1998: 16-22).

- Kurumsal yönetimin önemi hem ticari refaha hem de hesap verebilirliğe yaptığı katkılarda yatmaktadır.
- Kamu şirketleri diğer şirketlere göre en hesap verebilir şirketler olmalıdır.

- Ticari faaliyet ve denetim sonuçlarını, operasyonları, ilişkileri, ücretlendirme ve yönetim düzenlemeleri toplumla paylaşmalıdır.
- İyi bir kurumsal yönetim için işletmenin faaliyet yaptığı tüm paydaşların çıkarları dikkate alınmalıdır
- Kurumsal yapılar ve yönetim düzenlemeleri ülkeden ülkeye büyük farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin kurumsal yapıları çoğunlukla yerel ekonomik ve sosyal çevrenin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.
- Şirketler üzerindeki düzenleyici yüklerin sınırlandırılmalı ve mümkün olan her yerde ayrıntıların yerine ilkelerin kullanılması gerekmektedir.
- Büyük ve küçük işletmelerin kurumsal yönetim standartları birbirinden farklı olmamalıdır.
- İyi bir kurumsal yönetim için bir dizi katı ve hızlı kurallara uyulmasından çok geniş ilkelere sahip olmalıdır.
- Kurumsal yönetim sürecinde açıklık, titizlik ve objektiflik gerekmektedir.
- İyi bir kurumsal yönetimin sağlanması ve bu konudaki tüm paydaşlara hesap verilmesi yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

1998 yılında toplanan Hampel Komitesi kurumsal yönetime daha ayrıntılı bir bakış açısı getirerek bir dizi kullar yayınlamıştır. Buna göre, kurumsal yönetimin iyi olabilmesi için tüm paydaşların çıkarları gözetilmeli, geniş kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmeli, kurumsal yönetim süreci açık, objektif ve titiz bir şekilde yürütülmelidir. Kurumsal yönetim sisteminin geniş olarak tartışıldığı ve birtakım kuralların belirlendiği bu toplantı sonrası çalışmalar devam etmiş OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) tarafından kurumsal yönetim ilkeleri çıkartılmıştır.

#### **1.3.8.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Hamper Raporundan sonra 1999 yılında Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır. Sonrasında ise 2002 ve 2014 yıllarında revize edilmiştir (Erdoğan, 2017: 5). OECD Konsey Toplantısı 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde Bakanlar düzeyinde yapılmıştır. OECD Konsey Toplantısı'nın ulusal hükümetler, diğer ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte bir dizi

politika geliştirme çağrısına yanıt olarak geliştirilmiştir (OECD, 2004: 9).

OECD'ye göre tek bir kurumsal yönetim modeli bulunmamaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri sadece tavsiye niteliindedir. Her ülke kendi çıkarları doğrultusunda kurumsal yönetim modelini kendi oluşturabilmektedir. Örneğin, 1999'da Yunanistan'da, 2001'de Çin'de Kurumsal Yönetim ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Kurumsal Yönetim ile ilgili çalışmaları OECD'den faydalanılarak yapılmıştır (Tuğ, 2019). OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (OECD, 2004: 18; Jesover ve Kirkpatrick, 2005: 130; Sancar, 2013: 78; Kılıç ve Türedi, 2020: 443).

- *Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Temelinin Sağlanması:* Tüm paydaşların hakları gözetilerek etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturulması gerekmektedir.
- *Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik Fonksiyonları:* Kurumsal yönetim çerçevesi, tüm paydaşların haklarının kullanımını korumalı ve bu kullanımı kolaylaştırmalıdır.
- *Hissedarlara Adil Muamele:* Kurumsal yönetim çerçevesi iç ve dış tüm paydaşları kapsmalı ve tüm paydaşlara adil/eşit davranılmalıdır. Paydaşlar haklarının ihlali durumunda telafi fırsatına sahip olmalıdır.
- *Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetimdeki Rolü:* Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların karşılıklı anlaşmalar yoluyla belirlenen haklarını tanımalı ve servet, iş yaratma ve finansal açıdan sağlam işletmelerin sürdürülebilirliği konusunda şirketler ve paydaşlar arasında aktif iş birliğini teşvik etmelidir .
- *Açıklama ve Şeffaflık:* Kurumsal yönetim faaliyeti sürdüren işletmeler, mali durumları, faaliyetleri ve hissedar yapısı ile ilgili bütün önemli konular hakkında zamanında ve doğru açıklama yapmalıdırlar.
- *Kurulun Sorumlulukları:* kurumsal yönetim çerçevesi şirketin stratejik rehberliğini yapacak, yönetim kurulunun yönetiminin etkili bir şekilde gözetimini sağlayacak ve yönetim kurulunun şirkete ve paydaşlara hesap verebilmesine neden olabilecek şekilde hazırlanmalıdır.

OECD çıkarmış olduğu kurumsal yönetim ilkelerinin kesin bir bağlayıcılığı bulunmamakla birlikte her ülkenin kendi şartlarına göre revize ederek kullanabileceği bir yol haritası niteliğindedir. Bu ilkeler ile etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin belirlenmesi, hissedarların hakları, menfaat sahiplerinin kurumsal yönetimdeki rolü, açıklama, şeffaflık ve kurumsal yönetim kurulunun sorumlulukları gibi konulara açıklık getirmektedir.

#### **1.3.8.5. Sarbanes Oxley Yasası**

Enron krizi sonrasında 30 Temmuz 2002'de yürürlüğe girmiştir. Adını sponsorlar ABD Senatörü Paul Sarbanes ve ABD Temsilcisi Michael G. Oxley'den almıştır. Tüm ABD kamu şirketleri için yeni veya geliştirilmiş standartlar belirleyen bir yasadır (S. O. X., 2002). Sarbanes Oxley Yasası halka açık firmaları, bu firmaları denetleyen işletmeleri ve bu görevlerde çalışan kişiler ile ilgili düzenlemeler yapmıştır. Enron krizine cevap olarak çıkan bu yasası denetim, finansal raporlama ve kurumsal yönetim olmak üzere üç alanda yenilikler getirmiştir (Sancar, 2013: 77). Denetçiler için, yeni bir özel gözetim, gözden geçirilmiş bağımsızlık kuralları seti ve yeni bir kamu raporlaması önerilmiştir. Yönetim için, çıkar çatışmalarına karşı artırılmış koruma faaliyetleri ve belirli başvuruların açık onaylamaları ile ilgili görüşler ortaya atılmıştır. Son olarak finansal raporlama üzerindeki dahili kontroller hakkında raporlama ve gözden geçirilmiş bildirim sunma şartı getirilmiştir (Süer, 2003: 6).

Sarbanes -Oxley Yasası hükümleri, 2001-2002 yıllarında meydana gelen şirket skandallarının bariz nedenleri üzerinde odaklanmaktadır ve aşağıda ki 11 başlığı içermektedir (S. O. X., 2002; Erdoğan, 2017: 148).

- *Halka Açık Şirket Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB)*: Denetim hizmetleri sunan kamu muhasebe firmalarının (denetçiler) bağımsız gözetimini sağlamak için Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu'nu kurmaları gerektiğini belirtmektedir.
- *Denetçi Bağımsızlığı*: Çıkar çatışmalarını sınırlamak için bağımsız denetçi bağımsızlığı için standartlar oluşturulmasının gerektiğini ifade etmektedir.

- *Kurumsal Sorumluluk*: Yöneticilerin kurumsal, finansal raporların doğruluğu ve eksiksizliği konusunda bireysel sorumluluk almaları gerektiği açıklanmaktadır.
- *Gelişmiş Finansal Açıklamalar*: Bilanço dışı işlemler, proforma rakamlar ve kurumsal yetkililerin hisse senedi işlemleri dahil olmak üzere finansal işlemler için gelişmiş raporlama gerektiğini anlatmaktadır.
- *Analist Çıkar Çatışmaları*: Menkul kıymet analistlerinin raporlamasına yatırımcı güvenini yeniden sağlamaya yardımcı olmak için tasarlanmış önlemler sıralanmaktadır.
- *Komisyon Kaynakları ve Yetkisi*: Menkul kıymet analistlerine yatırımcı güvenini yeniden kazandırmak için uygulamaların neler olduğu açıklanmaktadır.
- *Çalışmalar ve Raporlar*: Genel Denetçi ve SEC'in çeşitli çalışmalar yapmasını ve bulgularını raporlamasını gerektiğini belirtmektedir.
- *Kurumsal ve Cezai Dolandırıcılık Sorumluluğu*: "2002 tarihli Kurumsal ve Cezai Dolandırıcılık Hesap Verebilirlik Yasası" olarak da anılmaktadır. Mali kayıtların manipüle edilmesi, yok edilmesi veya değiştirilmesi veya soruşturmalara diğer müdahaleler için belirli cezaları tanımlarken, ihbarcılar için belirli korumalar sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır.
- *Beyaz Yaka Suçu Ceza Artışı*: "2002 Yılı Beyaz Yaka Suçları Cezasını Artırma Yasası" olarak da adlandırılmaktadır. Bu bölüm beyaz yakalı suçlar ve komplolarla ilgili cezaları artırmaktadır. Daha güçlü ceza yönergeleri önerir ve özellikle kurumsal mali raporların bir suç olarak onaylanmamasını söylemektedir.
- *Kurumlar Vergisi Beyannamesi*: CEO'nun şirket vergi beyannamesini imzalaması gerektiğini belirtmektedir.
- *Kurumsal Dolandırıcılık Sorumluluğu*: "2002 Yılı Kurumsal Dolandırıcılık Sorumluluğu Yasası" olarak da bilinmektedir. Kurumsal dolandırıcılığı tanımlamakta ve dolandırıcılığı ceza gerektiren suçlar olarak ifade etmektedir. Ayrıca ceza yönergelerini gözden geçirir ve cezalarını güçlendirir.

Sarbanes Oxley Yasası 2000'li yıllarda ortaya çıkan ve küresel etkisi olan şirket skandalları sonrasında yayımlanmıştır. Yasada denetçi bağımsızlığı, gelişmiş

finansal açıklamalar, kurumsal ve cezai dolandırıcılık sorumluluğu, beyaz yaka suçu ceza artışı, kurumsal dolandırıcılık sorumluluğu gibi konular üzerinde durularak skandal ve dolandırıcılığın önlenmesi için faaliyetler tavsiye edilmektedir.

### **1.3.9. Kurumsal Risk Yönetimi**

Ekonomik refah sadece para kazanmakla ilgili değildir, aynı zamanda para kaybetmekten kaçınmakla da ilgisi bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin tüm kaynaklarının (ister insan ister maddi ister ideolojik kaynaklar olsun) yakından denetlenmesi gerekmektedir. Ayrıca işletme faaliyetleri izlenirken sadece izlemek değil önleyici ve menfaat sağlayıcı bakış açısı geliştirmek gerekmektedir (Castro vd., 2008: 503). Bu nedenle kurumsal risk yönetimi her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 2004 yılında Kurumsal Yönetim Çerçevesini yayınlamıştır. Sonrasında 2017 yılında söz konusu bu çerçeveyi revize ederek Kurumsal Risk Yönetimi Strateji ve Performansla Bütünleşik Çerçeveyi yayınlamışlardır. Her iki çerçevede kurumsal risk yönetimi ile ilgili farklı tanımlama yapılmıştır. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine 2004'e göre kurumsal risk yönetimi aşağıda ki gibi tanımlanmaktadır (COSO, 2004: 2).

*“Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen, strateji belirlemede ve kurum genelinde uygulanan, kurumu etkileyebilecek olası olayları belirlemek ve riski kurumun risk iştahı dahilinde yönetmek için tasarlanmış bir süreçtir, kuruluş amaçlarına ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamaktadır.”*

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine 2017'e göre kurumsal risk yönetimi aşağıda ki gibi tanımlanmaktadır (COSO, 2017: 3).

*“Kurumsal risk yönetimi bir fonksiyon veya departman değildir. Kuruluşların, değer yaratma, koruma ve gerçekleştirilmede riski yönetmek amacıyla strateji belirleme ile bütünleştirdikleri ve bu stratejiyi uygularken uyguladıkları kültür, yetenekler ve uygulamalardır.”*

COSO'nun yayınlamış olduğu kurumsal risk yönetiminin her iki tanımında birbirinden ayrılan veya birbiriyle örtüşen noktalar bulunmaktadır. 2004 yılında yayınlanan COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde kurumsal riskin tanımı daha ayrıntılı verilmekte 2017 yılında yayınlanan tanımlama kısa tutulmaktadır. Buna göre 2004 yılında ki tanımda risklerin tanımlanması ve risk iştahına göre yönetilmesi vurgulanmakta 2017 yılında yayınlanan tanımda riskten çok sürece odaklanılmakta ve kurumsal risk yönetimi bir işletme kültürü olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu bu ayrımların yanında her iki tanımlama da ortak olarak, tüm işletme çalışanları tarafından bütünleşik bir şekilde yürütülecek risk yönetimi stratejisinin belirlenerek kuruma/işletmeye değer katabilmek için risklerin yönetilmesi vurgulanmaktadır.

Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü'nün (CICA) Kontrol Kurulu Rehberliği (CoCo) Kriterleri, kurumsal yönetime COSO'dan daha geniş bir bakış açısı getirmektedir. Örneğin CoCo, kurumsal yönetimin bir parçası olarak, bir kuruluşun hedeflerine ulaştığına dair bir güvencenin yanı sıra, firmanın uzun vadeli yaşaya bilirliğini etkileyebilecek risklerin bir değerlendirmesinin yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Cohen vd., 2002: 578).

Risklerin işletmenin her birimi için ayrı ayrı tanımlanan ve her birim için ayrı stratejilerin belirlendiği kurumsal risk yönetimi düşüncesinden önce geleneksel risk yönetimi faaliyetleri yürütülmekteydi. Geleneksel risk yönetimi faaliyetlerinde ise riskler tespit edilir fakat yönetilmesi sadece yönetim kurulu tarafından idame ettirilmektedir. Ayrıca işletmenin her birimi için ayrı ayrı risk tanımlaması bulunmaz ortak bir risk havuzu oluşturulur ve buradaki risklere karşılık verilmektedir. Buna göre geleneksel risk yönetimi ile kurumsal risk yönetiminin farkı aşağıda ki tablo 1.6.'da verilmektedir.

**Tablo 1.6.** Geleneksel Risk Yönetimi ile Kurumsal Risk Yönetimi Farkı

<b>Geleneksel Risk Yönetimi</b>	<b>Kurumsal Risk Yönetimi</b>
Riskler tek tek ele alınarak bireysel tehlikeler olarak düşünülür	Riskler kurumun iş stratejisi olarak düşünülür
Risk tanımlama ve değerlendirme faaliyeti yapılır	Risk portföyü hazırlanır
Risklere tek tek odaklanılır	Kritik risklere odaklanılır
Risk azaltma işlemi yapılır	Riskler optimize edilir
Risk limitleri tanımlanır	Riskler ile ilgili stratejisi belirlenerek uygulanır
Risklerin sahibi yoktur	Tanımlanmış risk sorumluları vardır

Rastgele risk ölçümü yapılır	Risklerin izlenmesi ve ölçülmesi sistemlidir
“Risk benim sorumluluğumda değil” anlayışı hakimdir.	“Risk herkesin sorumluluğundadır” anlayışı hakimdir.

**Kaynak:** Hall, 2007: 4

Tablo 1.6.’ya göre geleneksel risk yönetimi daha üst kademe yöneticilerin yapmış olduğu risk yönetimi faaliyetleri iken kurumsal risk yönetimi kurumun her hademesinde çalışan kişilerce sürdürülebilecek faaliyetler olduğu görülmektedir. Ayrıca geleneksel risk yönetiminde işletmede ortaya çıkabilecek risklerin kurumun tamamınca kabul edilmediği fakat kurumsal risk yönetiminde risklerin işletme çalışanlarının hepsinin sorumluluğuna dahil edildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletme de daha bütünleşik faaliyet yürütüldüğü söylenebilir. Kurumsal risk yönetiminin temel öğelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (TÜSİAD, 2008: 25; Tunç, 2014: 62).

- İşletmenin her birimde süregelen ve devam eden faaliyetlerdir.
- İşletmenin her seviyesinde ki çalışanlar etkilenmektedir.
- İşletmenin iş stratejilerinin tespit etmek için kullanılmaktadır.
- İşletmenin hepsini ilgilendiren riskler dahil olmak üzere kurumun her seviyesi ve her bölümünü ilgilendirmektedir.
- İşletmeyi etkileyebilecek potansiyel olaylar tanımlanmaktadır.
- Tanımlanan risklerin yönetilmesi için faaliyetleri tasarlanmaktadır.
- İşletmenin hedeflerine ulaşmada makul güvence sağlamaktadır.
- Bir veya daha fazla fakat birbiri ile kesişen kategoriler içindeki hedeflerin başarılmasına yönelmiştir.
- Kurumsal risk yönetimi bir sonuç değildir, sonuca ulaşmak için tasarlanan bir süreçtir. Kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul güvence sağlamaktadır.
- Kurumu etkilemesi muhtemel olayları belirlemekte ve risklerin yatıştırılmasından ziyade optimal seviyede yönetilmesini hedeflemektedir.
- Kurumsal verimliliğin korunmasına ve artırılmasına katkı sağlamaktadır.
- Yöneticilerin doğru kararlar almasını kolaylaştırmaktadır.
- Kurum faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır.
- Paydaş memnuniyetinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.
- Tüm iş risklerinin etkilerinin proaktif olarak yönetilmesi için uygun



mekanizmaların kurulmasını sağlamaktadır.

- Stratejik hedeflerden hareket alan ve performans odaklı bir süreçtir.
- Risklerin izlenmesini ve kurum faaliyetlerine etkisinin ölçülmesini sağlamaktadır.
- Risklerin süreçler üzerindeki potansiyel domino etkilerinin anlaşılmasıdır.
- Risk istekliliğine bağlı olarak risk stratejilerinin oluşturulması ile riskli alanlara optimal kaynak tahsisini yapmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi bir sonuç değildir, sonuca ulaşmak için tasarlanan bir süreçtir ve kurumun hedeflerine ulaşmasında makul güvence sağlamaktadır. Ayrıca, kurumu etkilemesi muhtemel olayları belirleyerek risklerden kaçınmak yerine optimal seviyede yönetilmesini hedeflemektedir. İşletmeye ait tüm risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesi sağlayarak risklerden daha az zarar ve daha çok menfaat elde edilmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle kuruma ait riskler tanımlanıp değerlendirilmekte ve yönetilmektedir.

### **1.3.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları ve Sınırlılıkları**

Günümüzde ekonomik krizlerin ortaya çıkması, rekabetin her geçen gün daha fazlaşması gibi birçok nedenle kurumsal risk yönetimi sistemi daha çok talep görmektedir. Söz konusu bu ortamda işletmeler kurumsal risk yönetimi ile kendi sonuçlarının öngörülebilirliğini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Aynı zamanda diğer tüm paydaşlarda bu öngörülebilirlikten faydalanmaktadırlar (Kimberly, 1979: 448). Bu nedenle işletme yöneticileri ve diğer tüm paydaşlar kurumsal risk yönetimi sisteminin birer parçası olmaktadır ve bu sistemden faydalanmaktadırlar. Kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmelere sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (IIA, 2009: 2-3; Uzun, 2010: 3).

- Kurumun hedeflerine ulaşması olasılığını arttırmaktadır.
- İşletmenin rekabet gücünün arttırmaktadır.
- Şirket değerinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadır.
- Beklenmedik riskler yönetim kurulu seviyesinde tespit edilebilmektedir.
- Temel riskler ve onların doğuracağı sonuçlar daha iyi anlaşılmakta ve kavranmaktadır.

- Risk kararlarının daha sağlıklı alınmasını sağlamaktadır.
- Çapraz iş risklerinin tespiti, tanımlanması ve paylaşılmasını sağlamaktadır.
- Gerçekten önemli olan konulara yönetimin daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır.
- Daha az sürpriz veya daha az krizle karşılaşılmasını sağlamaktadır.
- Stratejilerin ve alınan risklerin uyumlu olup olmadığını denetlemektedir.
- İşlerin doğru yol ve yöntemlerle yapılmasına yardımcı olmaktadır.
- Değişim inisiyatiflerini gerçekleştirme olasılığını ve imkânı arttırmaktadır.
- Daha fazla risk alabilmeyi sağlamaktadır.
- Daha çok bilgiye dayanan risk alma ve karar alma süreçlerini içermektedir.
- İşletmenin sürdürülebilirliğini, kârlılığını arttırmakta ve büyümesini sağlamaktadır.
- Gelir dalgalanmalarını minimize etmektedir.
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesini sağlamaktadır.
- Yasa ve düzenlemelere uyum, itibar ve güvenin korunmasını sağlamaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi kalitesini sürekli kontrol ederek oluşabilecek farklılıkları tespit etmektedir.
- Yöneticilere ve diğer tüm paydaşlara risk yönetimi ile ilgili makul güvence vermektedir.

Makul güvence sağlaması kurumsal risk yönetimi sisteminin faydalarından biri olmasına rağmen aynı zamanda sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Ne kadar iyi tasarlanmış bir kurumsal risk yönetimi olsa dahi sistem makul güvence vermenin ötesine geçemeyebilir (Akçakanat, 2012: 33). Makul güvence, kesin tahminlerde bulunulmadığını sadece gelecekteki belirsizlikleri ve riskleri tahmin edildiğini belirten bir kavramdır (Kızılboğa, 2012: 311). Riske yönelik mutlak güvencenin olmaması, bir başka ifadeyle riskin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin tam olarak bilinmemesi ve sadece ileriye yönelik tahminlerde bulunulması kurumsal risk yönetiminin en önemli kısıtlılıklarından birini oluşturmaktadır. Söz konusu bu sınırlılığa ek olarak diğer sınırlılıkları aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (COSO, 2004: 5; Akçakanat, 2012: 33).

- Karar verme sürecinde insani yargılar hatalı olabilmektedir.

- Riske yanıt verme ve kontrollerin oluşturulmasına ilişkin kararların göreceli maliyet ve faydaları dikkate alınması gerekmektedir.
- Basit hatalar gibi insan başarısızlıkları nedeniyle arızalar meydana gelebilmektedir.
- Hatalar, kontroller iki veya daha fazla kişinin gizli anlaşmasıyla gizlenebilmektedir.
- Yönetim, kurumsal risk yönetimi kararlarını geçersiz kılma yeteneğine sahiptir olabilmektedir.
- Yönetimin kurumsal risk yönetimi sistemine gereken desteği vermemiş veya yetersiz vermiş olması bir sınırlılık olarak nitelendirilmektedir.

Kurumsal risk yönetiminin faydaları olduğu gibi sınırlılıkları da bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetimi ile beklenmedik risklere karşı daha toleranslı olunabileceği gibi risk kararlarının daha sağlıklı alınması sağlanmaktadır. Aynı zamanda fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesini sağlamakta ve işletmenin daha fazla risk almasına neden olmaktadır. Fakat karar alma sürecine kişisel deneyimlerin etki edebileceği, yönetimin kurumsal risk yönetimine yeterince destek vermemesi gibi sınırlılıklar göz ardı edilmemelidir.

### **1.3.11. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Örgütün Yapısı**

Her işletmenin bulunduğu pazar, büyüklüğü, hedefleri ve riski göze alabilme stratejileri ve dolayısıyla risk yönetim sisteminde örgüt yapıları farklılık göstermektedir. Fakat bir kurumsal risk yönetimi sisteminde genel olarak aşağıda ki örgüt üyelerinin yer alması beklenmektedir.

#### **1.3.11.1. Yönetim Kurulu**

Her işletmede mutlaka bir yönetim kurulu bulunmaktadır. Türk Ticaret Kanununun (TTK) 366.maddesine göre her yıl yönetim kurulu üyelerinin arasından bir başkan ve bir başkan vekili seçilmelidir. Ana sözleşmede belirtilmiş ise bu seçim genel kurul tarafından yapılabilir. Aynı maddenin 2.fıkrasında yönetim kurulunun görevleri “*Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim*

*kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.”* Şeklinde belirtilmektedir (TTK, Madde 366). Kanunun ilgili maddesine bakıldığında yönetim kurulunun işletmeyi yönetmek, gerekli kuralları yürütmek ve iç denetim faaliyetleri amacıyla komisyon kurarak denetime katılmak gibi bir takım görevinin olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu görevlerini yerine getirirken özenle yerine getirmeli ve dürüstlük kurallarına uyarak işletmenin çıkarlarını gözetmesi gerekmektedir (TTK, Madde 369). Aynı zamanda risk yönetimi faaliyetlerini de yönetim kurulu devam ettirmekte ya da yönetim kurulu tarafından belirlenen bir risk yöneticisi tarafından yürütülmektedir (Karakaya, 2018: 18). Risk yönetimi görevinin yanında risk yönetimi sistemin kurulmasında da yönetim kurulu aktif görev almaktadır. Bu süreçte hem departmanın kurulması hem de diğer departmanların birbiri ile iletişim içinde olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla tüm kurum sürece dahil edilerek gerekli bilgiler diğer departmanlara aktarılmakta ve gerekli değişikliklerin yapılması kolaylaşmaktadır (Topçu, 2010: 60).

#### **1.3.11.2. Risk Yönetim Komitesi**

TTK'nın 378. Maddesinin birinci fıkrasına göre hisse senetleri borsa da işlem gören işletmelerde yönetim kurulu, risklerin erken teşhisi ve yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurması gerekmektedir. Diğer işletmelerde ise bu durum denetçinin gerekli görüp görmemesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Denetçi bunu gerekli görüp yönetim kuruluna dilekçeyle bildirir ise risk yönetim komitesi ivedilikle kurulur ve komite kurulduktan sonra bir ay içerisinde ilk raporunu yönetim kuruluna sunması gerekmektedir (TTK, Madde 378). Risk yönetim komitesi bir topluluk olduğundan sadece işletme yöneticisi değil bunun yanında genel müdür, risk yöneticisi ve genelde risk yönetiminin en iyi olarak finansal alanda yönetildiği düşünülerek finans direktörün de bu komitede yer almaktadır (Topçu, 2010: 60). Söz konusu bu komite risk belirtilerini takip ederek riskleri erken teşhis etmek ve risklere karşı önlem almak için kolektif olarak çalışmaktadırlar. Aynı zamanda risk yönetimi kültürünün işletme içinde oluşturulabilmesi için çaba göstermektedirler. Risk Yönetim Komitesinin sorumlulukları aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (www.kap.org.tr).

- Şirketin ait riskleri tanımlamak, ölçmek, analiz ederek rapor hazırlamak,

- Kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen riskleri tespit ederek uyarıda bulunmak,
- Risk yönetimi politikaları ve uygulama usullerini belirleyerek söz konusu politikalara ve uygulamalara uyulmasını sağlamak,
- Risk ölçüm modellerinin seçilmesi, tasarlanması, uygulamaya konulması ve ön onay verilmesi sürecine katılmak,
- Risk yönetimine ilişkin modelleri düzenli olarak gözden geçirerek senaryo analizlerini yapmak ve gerekli durumlarda risk yönetiminde revizyona gitmek,
- Riskleri ve sonuçlarını sürekli izleyerek gerekli görüldüğünde ilgili birimlerden bilgi, görüş ve rapor talep etmek.

Risk yönetim komitesi, risk yönetimi sürecinde aktif bir şekilde rol alarak risklerin tespitinden, risklerin yönetilmesine ve sonuçların izlenmesine kadar tüm aşamalarda faaliyet göstermektedir. Söz konusu komite sayesinde işletme hedeflerine ulaşmasında etki edebilecek riskler tespit edilerek bu risklere karşı alınacak aksiyonlar belirlenmektedir.

### **1.3.11.3. Kurumsal Risk Yöneticisi**

Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini sürdüren kişi veya kişiler kurumsal risk yöneticisi olarak ifade edilmektedirler. Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında ve sonrasında işletme yönetimi ile eş güdümlü çalışmaktadırlar. Riskler ve risklerin nereden kaynaklanacağı hakkında işletmede ki diğer kişilerden daha fazla bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin ilk ortaya çıktığı dönemlerde bazı işletmelerde iç denetçiye bu görev verilmiştir. Fakat son zamanlarda kurumsal risk yönetimi ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmekte ve kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini yürütmek için bağımsız firmalarla çalışılmaktadır. Uzman bir risk yöneticisi aşağıda ki beş faktörde üstün yetenekli olması gerekmektedir (Lam, 2003: 51). Aktaran (Usman, 2018: 95).

1. Kurumsal risk yöneticisi, işletmenin ihtiyacına yönelik risk uzmanları alınırken liderlik yapmalıdır.
2. Zaman zaman risk yönetimi birimine karşı muhalefet ve direnç oluşacaktır. Bu muhalefetleri bastırarak direnci kırılmasına neden olacak ikna yeteneğine sahip olmalıdır

3. Kurumsal risk yöneticisi işletmenin finansal varlıklarını koruyacak idareyi oluşturabilmelidir.
4. Kurumsal risk yöneticisi işletme ile ilgili her türlü riskte teknik beceriye sahip olmalıdır.
5. Kurumsal risk yöneticisi işletmenin üst yönetim ve yönetim kuruluyla etkin iletişim kurmalıdır. Böylelikle yönetim kurulunun risk yönetimini daha kolay gerçekleştirmesini sağlar.

Yukarıda ki yeteneklere sahip olan bir risk yöneticisi aşağıdaki faaliyetleri yürütmektedir (Derici vd, 2007: 165).

- Risklerin durumunu takip ederek önceliği değişen riskleri belirlemek,
- Yeni ortaya çıkabilecek riskleri tespit etmek
- Risklere karşı karar verilen aksiyonların alınıp alınmadığı alındıysa beklenen seviyede getirinin olup olmadığını kontrol ederek atılması gereken adımları atmak,
- Risk kaydının 3 ayda bir güncellenmesini sağlamak,
- Gerekli gördüğü durumlarda risk yönetimi başkanını bilgilendirmektir.

Risk yönetimi komitesi başkanı ve risk yöneticilerinden oluşmaktadır. Risk yöneticileri yönetim sürecini değerlendirerek sürecin aktif bir şekilde ilerlemesini sağlamak ve faaliyetleri raporlayarak beklenen sonuçların alınıp alınmadığını tespit etmektedir. Aynı zamanda risk yönetimi ile ilgili herhangi bir olumsuzluk ortaya çıktığında hem olumsuzluğa müdahale yolları geliştirmekte hem de durum hakkında rapor hazırlamaktadır.

#### **1.3.11.4. Finansal Yöneticiler**

Finansal yöneticiler, işletmenin finansal durumunun pozitif artan yönlü olması için çaba göstermektedirler. Dolayısıyla risklerin yönetilerek işletmenin finansal durumunun pozitif artan yönlü olabileceğini kabul etmektedirler. Bundan dolayı finansal yöneticiler, yönetim komitesinin de yer alırlar ve söz sahibi olmaktadır. Eğer bir işletmede risk yönetim komitesi yok ise risk yöneticileri doğrudan genel müdüre veya finansal yöneticiye bağlı olabilmektedirler (Topçu, 2010: 60).

Finansal yöneticiler, genellikle işletmelerin bütçelerinin hazırlanmasında ve planların yapılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Ayrıca işletme performanslarını izleyerek yasal prosedür açısından faaliyetleri değerlendirmektedirler (Usman, 2018: 96). Yani finansal yönetim, birçok finansal performans göstergelerinin işletmelerin yasal faaliyetleri ile ilişkilendirilmesi sonucu; yeni kararların alınması, alınan kararların sürekli gözden geçirilmesi, gerekiyorsa yeni önlemlerin alınması şeklinde dinamik bir süreci içermektedir (Sayılğan, 1995: 324).

#### **1.3.11.5. İç Denetçiler**

Bir işletmede iç denetim faaliyetlerini sürdüren kişiler iç denetçi olarak ifade edilmektedirler. İç denetçilerin kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında ve risk yönetimi sürecinde önemli rolleri bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetiminde işletmenin ihtiyaç duyduğu bilginin elde edilmesi, analiz edilmesi ve somut önerilerde bulunularak yönetim kademesinde ki kişilerin yönlendirilmesinde en önemli araçlardan birisi iç denetimdir (Aslan, 2010: 64). Buna göre iç denetim, bir kuruma değer katmak için işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanan ayrıca bağımsız ve objektif esaslara dayanarak makul güvence sunarken aynı zamanda danışmanlık hizmetleri de vermektedir (Çevikbaş, 2011: 50).

İç denetçiler hem güvence hem de danışmanlık rolleriyle kurumsal risk kültürünün oluşturulmasına ya da kurumsal risklerin yönetilmesine önemli katkı sağlamaktadırlar (IIA, 2009: 2). Ayrıca iç denetçiler yönetim biriminin uyguladığı kurumsal risk yönetimi sürecinin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirerek rapor etmekte ve raporda geçen konular hakkında düzeltmeler önererek yönetime yardımcı olmaktadır (Bozkurt, 2010: 4). Kısacası İç denetçiler, kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında ve risk yönetimi sürecinde güvence hizmeti sunarak ve danışmanlık yaparak önemli bir hizmet sunmaktadırlar. İşletmeye ait risklerin doğru tespit edilip edilmediği ayrıca risklere müdahale amaçlı doğru kararların alınıp alınmadığı iç denetçi tarafından kontrol edilmekte ve bu konuya güvence verilmektedir. Ayrıca işletme risk kültürü dönüşüm sürecinde danışmanlık hizmeti sunmakta ve sonrasında izlenimlerini rapor haline getirmektedir.

### 1.3.12. Kurumsal Risk Kültürü Kavramı

Kurumsallaşma, rutin davranışlar sonucunda tekrarlanan ve tüm örgüt tarafından aynı anlamı ifade eden tutum, davranış, ritüellerden oluşmaktadır (Zucker, 1983: 2). Kurumsallaşmanın en önemli faktörlerinden biri tüm örgüt tarafından kabul edilmesi ve ortak davranışın sergilenmesidir. Bu nedenle risk yönetiminin kurumun tümünde kabul görmesi sonucunda kurumsal risk yönetimi ortaya çıkmaktadır. Aynı zaman da kurumsal risk yönetimin işletmede sürekli olarak faaliyet göstermesi kurumsal risk kültürünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kültür aslında kişilerin ne yapması gerektiğini ve düşünmediği zamanlarda nasıl yapması gerektiğini yönlendiren faaliyetler bütünüdür (Carretta ve Schwizer, 2017: 13). Bu nedenle kültür iyi yönetilirse işletme çalışanlarına ortak bilinç ve ortak sorumluluk yükleyecek ve sinerji yaratarak işletmenin tutunmasına, büyümesine fayda sağlayacaktır. Son zamanlarda kültürün yönetilmesi biraz şekil değiştirerek risk kültürü ve risk kültürünün yönetilmesi şeklini almaktadır. Risk kültürünün yönetilmesi amacıyla Risk Yönetimi Enstitüsü (The Institute of Risk Management – IRM) Risk Kültürü Çerçevesi oluşturmuştur. Söz konusu bu çerçeve aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Hindson, 2012: 16).



**Şekil 1.8.** Risk Kültürü Çerçevesi

**Kaynak:** Risk Yönetimi Enstitüsü (The Institute of Risk Management – IRM)

Yukarıda ki şekil incelendiğinde risk kültürünün birden fazla unsurunun olduğu görülmektedir. Buna bir işletmede risk kültürünü oluşturma bilmek için öncelikli olarak işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının riske kişisel yatkınlıklarının) bulunması gerekmektedir. Şöyle ki işletme yöneticileri ve diğer çalışanlar işletmenin karşı karşıya kalabileceği riskleri fark etme konusunda istekli ve gözü açık olmasını



ifade etmektedir. Daha sonrasında işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının kişisel ahlaka/etiğe sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar kişisel ahlaka ve etiğe sahip olurlar ise işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerde kendi çıkarlarını düşünmeden işletmenin çıkarını düşünürler. Sonrasında ise işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının davranışları önem arz etmektedir. Söz konusu bu kişiler davranışları ile risk kültürünün işletmede faaliyet gösterdiğini anlatmalılar. Risk kültürünün diğer bir unsuru ise kurumsal kültürdür. Kurumsal kültür oluşturulmamış hiçbir işletmede risk kültürü oluşturulamaz. Bu nedenle öncelikli olarak kurumsal kültür oluşturulmakta ve faaliyetlerin sorunsuz devam ettiği düşünüldüğünde risk kültürü oluşturulmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi bir fonksiyon veya departman değildir. Kuruluşların, değer yaratma, koruma ve gerçekleştirilmede riski yönetmek amacıyla strateji belirleme ile bütünleştirdikleri ve bu stratejiyi uygularken uyguladıkları kültür, yetenekler ve uygulamalardır (COSO, 2017, 3). Kurumsal risk kültürü ise kurumsal risk yönetimini kapsayan bir kültürdür. Her kültürün doğal bir işleyiş sistemi olduğu gibi kurumsal risk kültürünün de örgüt içinde olası risklerin belirlenmesi, tanımlanması, anlaşılması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi gibi bir sistemi(ritüeli) bulunmaktadır (Görmen, 2018: 122). Kurumsal risk kültürünün işletmede faaliyet gösterebilmesi için öncelikli olarak işletme kurulmuş olması ve bunun için bazı faaliyetlerin yapılmış olması gerekmektedir. Kurumsallaşma işletme içinde ki her birimin işletmeye değer katarak ortak bir bilinçte faaliyet göstermesi olarak düşünülürse kurumsal risk kültüründe de işletme içinde ki her birimin riskle ilgili sorumluluklarının olduğu söylenebilir. Örneğin, satın alma biriminin kendine ait riskleri bulunurken pazarlama biriminin kendine ait riskleri olabilmektedir. Bu durumda her bir birim için riskler teker teker tespit edilmeli, işletme çalışanları bilgilendirilmeli ve risk yönetiminde her birimin sorumluluğunun olduğu bilinci kuruma yerleştirilmelidir.

### **1.3.13. Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulmasının Gerekliliği**

1980'li yıllardan sonra piyasaların değişmesi ve rekabetin artmasıyla birlikte hileli finansal raporlama faaliyetleri işletmelerde hızla artış göstermiştir. Bu olaylardan sonra 1985 yılında özel sektör girişimi olan Treadway Komisyonu (COSO-

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) hileli finansal raporlamanın nedenlerini belirlemek ve hileyi azaltmak için öneride bulunmak amacıyla kurulmuştur (O'Shaughnessy, 1991). Bu komisyon kurulduktan sonra çoğunluğu ABD'de olan Enron Skandalı, Parmalat Skandalı, Worldcom Skandalı, Sunbeam Skandalı gibi skandallar ortaya çıkmıştır.

Enron Skandalı, 2000'li yıllarda ABD'nin en büyük işletmelerinden biri olan Enron şirketi Ekim 2001 yılında zarar açıklayarak iflasını ilan etmiştir. Enron şirketi Özel Amaçlı Şirketler'le hayali işlemler yaparak gelirleri olduğundan fazla göstermiş; borç ve giderleri bu şirketlere aktarmıştır (Süer, 2003: 113). Dolayısıyla işletme olduğundan fazla kar açıklamış ve hisse senedi değerlerinin yükselmesine neden olmuştur. Bu süreçte Enron şirketinin faaliyet gösterdiği denetim firmasına yönelik birçok suçlamanın ortaya atılması sonucu hem denetim firması hem de Enron şirketi varlığını sürdürmemiştir. Ekim 2001 de iflas açıklayan Enron hem kendi işletmesine hem denetim firmasına hem de dünya çapında irili ufaklı birçok işletmeye zarar vermiştir.

Parmalat Skandalı, Parmalat 1961 yılında kurulmuş, 1990 yılında halka açılmış ve 2003 yılında iflas açıklamıştır. Hissedarlarının işletmenin gelirlerine el koyması sonucu Parmalat şirketinin borç ödeme kapasitesi zamanla azalmış ve Kasım 2003 yılında bir bonoyu ödeyemez hale gelince iflas açıklamışlardır (Göçen, 2010). Bu olay denetim firmalarının dikkatini çekmiş ve incelemeler sonucunda beyan ettiği gelirlerin olmadığı ve borcunun da bilanço da görünenden daha çok olduğu tespit edilmiştir. Hem işletme hissedarlarının usulsüz gelir elde etmesi hem ödeme yapamadığı için diğer paydaşlarının zarara uğraması kurumsal yönetim açısından bakıldığında büyük sıkıntıların var olduğunu göstermektedir.

Worldcom Skandalı, ABD'nin ikinci büyük telekomünikasyon şirketi olan Worldcom şirketi hat maliyetleri dahil olmak üzere birçok faaliyet sonucunu varlık hesaplarına kaydederek gelirlerini olduğundan fazla göstererek giderlerinin az olmasına dolayısıyla da karlılığının fazla olmasına neden olmuştur. Muhasebe ve finans işlemlerini denetleyen SEC tarafından genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine aykırı davrandığı tespit edilince iflas açıklamak zorunda kalmıştır.

Sunbeam Skandalı, Sunbeam şirketi ABD de tüketici ürünleri üreten ve satan bir işletmedir. İşletme gelirlerini yükseltmek ve giderleri azaltmak amaçlı çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Örneğin hayali satışlar yaparak hasılat gelirini arttırmış, faaliyet giderlerini karşılayabilmek amacıyla özel fonlar oluşturulmuş ve faaliyet gideri hiç olmamış gibi kayıtlar yapmıştır. ABD’de ki Finansal Piyasaları Düzenleme Grubunun başkanı finansal denetim sırasında yolsuzluğu fark etmiş ve denetim firmasının bu olaylar da büyük rol oynadığını tespit etmiştir.

Finansal skandallara neden olan işletmelerin çoğu kurumsal yönetimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini tam anlamıyla uygulamadıkları için içinde buldukları toplumda ve ayrıca faaliyet gösterdikleri sermaye piyasalarında büyük hasarlara neden olmuşlardır. Bir başka ifadeyle söz konusu bu skandallar işletme çapında ortaya çıkmışlardır fakat sonrasında tüm dünyayı etkilemişlerdir. Sadece kendi içinde değil tüm paydaşlarını da etkileyen bu skandallar sonucunda 27 Eylül 2004 tarihinde COSO tarafından Kurumsal Risk Yönetimi – Entegre Çerçeve (Enterprise Risk Management – Integrated Framework; COSO ERM) yayınlanmıştır (COSO, 2004). Özellikle olası risklerin tespiti ve işletmelerin risk iştahlarının belirlenmesi ve bu risklere nasıl karşılık verileceğinin tespit edilmesi sonucunda risk yönetimine ilgi giderek artmıştır ve günümüzde de hala risk yönetimine ilgi büyümektedir. Henüz hiç risk yönetimi faaliyetine başlamamış işletmeler risk yönetimi sistemini kurmak için gönüllü olmaktadır.

Risk yönetimi faaliyetlerinde işletmeler riske karşılık verirken dikkatli olması gerekmektedir. Getiri ile risk arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Yalçınar, 2006: 183). Fakat her durumda büyük riskler sonucu büyük getirilerinin olacağını beklemek doğru olmamaktadır. Ancak bu durum riskin tamamen ortadan kaldırılmasına sebep olmamalıdır. Son zamanlarda işletmeler riskleri tamamen ortadan kaldırmak yerine riski yönetmek yoluna gitmektedirler. Tüm işletme tarafından aynı değer yargılarına sahip olma ve ortak eylemlerin yürütülmesine ise kurumsallaşma denilmektedir. Kurumsal bir işletmede faaliyetler kişiye bağlı değil ve çalışanlardan birinin olmaması faaliyetin durmasına sebep olmamaktadır. Öteki taraftan, işe yeni alınan çalışanın işletme faaliyetleri hakkında kısa sürede bilgi edinip öğrenmesi de kurumsallaşma sonucu gerçekleşmektedir (Aylan ve Koç, 2017: 566).

Bu nedenle kurumsallaşmayla birlikte işletmede faaliyet süreçlerine yönelik bir standart oluşturulmakta ve kuruma gelen her yeni paydaş kurum ile ilgili değer yargılarını kısa sürede öğrenmektedir. Aynı şekilde risk yönetiminin kurumsallaşması, işletmenin riske karşı tutumlarının tam olarak tespit edilmesine ve tüm paydaşların bu durumdan maksimum fayda sağlamasına neden olacaktır.

Kurumsal risk kültürü oturmuş işletmelerde de risk yönetimi kişilerden bağımsız kuruma ait bir faaliyet olarak algılanmaktadır. Bu nedenle işletme çalışanlarının işten ayrılmaları kurumsal risk kültürü yapısını etkilememektedir. Ancak işletmelerin kurumsallaşma dereceleri bulunmakta ve bu dereceler kültürel kalıcılığı etkilemektedir. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen kurumsal kimliğin çalışandan bağımsız olması bu kurumsallaşma derecesi ile paralel seyir etmektedir. Birinci seviye kurumsallaşma iletim aşamasıdır. Bu aşamada nesilden nesile kültürün aktarılması söz konusudur. İkinci seviye kurumsallaşma sürdürme aşamasıdır. Nesilden nesile aktarım gerçekleştiikten sonra oluşturulan kültürün sürdürülebilirliğini sağlamak gerekmektedir. Üçüncü seviye kurumsallaşma değişime direnç aşamasıdır. Sürdürülebilirlik oluşturulduktan sonra bir süre değişe direnç gösteren paydaşlar ortaya çıkması aşamasıdır (Zucker, 1977: 727). Eğer ki bu aşama da değişime direnç gösterilir ve işletme geri adım atarsa kurumsal kültür oluşturulamaz. Bu nedenle işletmelerin dirence karşı dirayetli olmaları gerekmektedir. Sonrasında ise kurumsal kültür dolayısıyla kurumsal risk kültürü oluşturulmuş olmaktadır. Söz konusu bu süreç değişim süreci olarak da ifade edilmektedir. Değişim süreci, işletmenin faaliyet gösterdiği çevresine uyum göstererek değişmesi; değişen ve gelişen çevresel faktörlere bağlı olarak işletme yapısında da değişikliklerin yapılması ve işletmeyi daha dinamik ve esnek bir yapıya kavuşturulması olarak tanımlanmaktadır (Akyol ve Zengin, 2014: 7).

Yukarıda ki açıklamalar doğrultusunda kurumsal risk kültürünün oluşturulma gerekliliği aşağıda ki gibi sırlamak mümkündür (Kreiser: 2013).

- İşletme çalışanları için daha risk odaklı bir kültür oluşturulmaktadır.
- Risk tespit edilmesi ve raporlaştırılması için bir standart oluşturulmaktadır.
- İşletme çalışanlarının riske daha iyi odaklanmasını ve risk bakış açısı geliştirmesini sağlamaktadır.

- İşletme kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır.
- Beklenmedik gelir elde edilmesini sağlamaktadır.
- Rekabet yoğun piyasada işletmelerin tutunabilmeleri için bir dayanak oluşturmaktadır.
- Değişen piyasa koşullarına kolay adapte olmayı sağladığı için yol gösterici niteliği bulunmaktadır.
- İşletme içi kişiler arası ilişkileri düzenleyici ve koordine edici bir rolü bulunmaktadır.
- Çalışanların riske karşı aynı değerleri paylaşmalarını sağladığı için birbirlerine yakın olmalarına teşvik etmektedir.
- Kurumsal risk kültürü anlayışı sağladığı için tüm işletmede bütünlük oluşturmaktadır.
- İşletme için ortak önemlilik kriterleri belirlemektedir.
- Kurumsal risk yönetimi için çalışanların davranış biçimlerini belirlenmektedir.

Kurumsal risk kültürü, işletmede çalışanların risklere odaklanmasını ve risk yönetimine yönelik bir ortam oluşturmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda kaynak verimliliğini artırmakta, beklenmedik gelir elde etmeyi desteklemekte, rekabet ortamında işletmelerin güçlenmesini sağlamakta ve işletme içinde uyum ve bütünlük oluşturmaktadır. Sonucunda kurumsal risk kültürü işletmede çalışan tüm personelin davranışlarını yönlendirerek kurumsal risk yönetimine rehberlik etmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜ VE İÇ DENETİM

#### 2.1. İç Denetim

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında kurumsal yönetim kadar iç denetim dolayısıyla iç denetçilerin de rolü bulunmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak iç denetim kavramı, unsurları, tarihsel süreci ve iç denetim faaliyetlerinden bahsedilecektir. Sonrasında ise kurumsal risk kültürü ile iç denetimin arasında ki ilişki tartışılacaktır.

##### 2.1.1. İç Denetim Kavramı

İç denetim işletme içinde yapılan denetim faaliyetleri ifade etmektedir. İç denetim faaliyetlerinin tanımlanması birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda özellikle üzerinde durulan iki kavram göze çarpmaktadır. Bunlar güvence ve danışmanlık hizmetleridir. Buna göre; İç Denetim Enstitüsü'nün online yayınlamış olduğu tamına göre; “*İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve işletmeye değer katmak amacıyla bağımsız ve objektif bir şekilde yürütülen güvence ve danışmanlık faaliyetleridir*” (www.tide.org.tr.2) olarak ifade edilmiştir. Yine aynı şekilde Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün yayınlamış olduğu Pozisyon Raporlarında ise iç denetim “bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık etkinliği” olarak tanımlanmaktadır (IIA, 2009: 3).

Maliye bakanlığının yayınlamış olduğu Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberinde ise iç denetimin tanımı kamu kuruluşları açısından yapılmaktadır. Buna göre iç denetim, *kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız,*

*nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir (www.icisleri.gov.tr (2)). Bu faaliyetler, “idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.” 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 63. Maddesinde açıklanmaktadır (5018 sayılı kanun).*

Kamu işletmeleri için iç denetimin tanımı aslında kamu veya özel tüm işletmelere uyarlanabilmektedir. Örneğin; tanımda “*kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak*” ifadesi yer almaktadır. Oysa ki sadece kamu idarelerinde değil özel işletmelerde de iç denetim, işletmenin faaliyetlerine değer katmaktadır. Aynı şekilde iç denetimin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini “*kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak*” olarak ifade etmişlerdir. Kamu kurumları için ifade edilen bu durum özel işletmeler içinde önem arz etmektedir.

### **2.1.2. İç Denetimin Kapsamı ve Amaçları**

İç denetimin kapsamı, iç denetimin faaliyetleri neler olmalı sorusuna cevap aramaktadır. Dolayısıyla da iç denetimin kapsamı iç denetimin amaçlarına ulaşacak seviyede olmalı ve iç denetimin amacına yol gösterici olmalıdır. İç denetimin kapsamı ve amacı özellikle işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Bunun yanında işletme yapısı, yönetimin talepleri ve beklentileri de iç denetimin kapsamı dahilinde dikkat edilmesi gereken diğer konuları oluşturmaktadır. İşletmenin ve paydaşların ihtiyacına göre iç denetim aşağıda ki faaliyetlerden hepsini veya birkaçını kapsayabilmektedir (Uzay, 1999:38; TBB, 2000: 3; IIA, 2009: 17; Cömert, 2016: 15).

Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir;

- Muhasebe ve iç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Finansal bilgiler ile faaliyet bilgilerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Finansal nitelikli olmayan faaliyetlerin etkinliği ve yeterliliğinin gözden geçirilmesi yönetime yardımcı olunması,
- Risk yönetim sistem ve yöntemleri uygulamasının incelenmesi ve değerlendirilmesi,

- Makul güvence ve danışmanlık faaliyetleri yürütmesi,
- Talep edilen danışmanlık hizmeti konusunda çeşitli tavsiyelerde bulunulması,
- Mali tabloların doğruluk ve güvenilirliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Her türlü işlem ve faaliyetlerinin yasal düzenlemelere, standartlara ve önceden belirlenen kural ve yöntemlere uygunluğunun incelenmesi,
- İnceleme ve değerlendirmelerin raporlanması ve tavsiyelerde bulunulması,
- Raporlama sonrasında gerekli takip ve izlemelerin yapılması,
- Uygulamaların örgütün planlarına, politikalarına ve yordamlarına uygun olmasının sağlanması,
- Varlıkların tespiti, nasıl korunduğunun belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Kaynakların etkin ve ekonomik olarak kullanılıp kullanılmadığının incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Kaval'a göre iç denetimin amacı “*Üst yönetimin kararlarını gösteren yönetmeliklere ve yazılı emirlere ne derece uyulduğunu tespit etmek ve olumsuz gelişmeleri raporlamaktır*” (Kaval, 2005,132). İç denetim işletme içinde devam eden faaliyetleri denetlemekte ve bu faaliyetlerin işletme lehinde gerçekleşmesi için çaba sarf etmektedir. Aynı şekilde işletme çalışanlarının sorumluluklarının yerine getirilip getirilmediğini tespit ederek sorumlulukların en iyi şekilde yerine getirilmesi hedeflemektedir (Sağlar ve Tuan, 2009: 345). İç denetçiler işletme içinde çalışan kişilerin sorumluluklarını yerine getirilmesinde danışmanlık yaparken sorumluluğun en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlayarak güvence vermektedir. Bu bağlamda iç denetimin amacını güvence ve danışmanlık hizmetleri olduğunu söylemek mümkündür.

### **2.1.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi**

Mısırdaki yapılan arkeolojik kazılar sonrasında denetim faaliyetlerinin kökeni milattan önce 3300 – 3500’li yıllara dayandığı tespit edilmiştir. O dönemde kil tabletlerin üzerine mühre benzer bir şey yapıştırılır ve sonrasında bu mühre müdahalenin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Oberholzer, 2002: 1). Bunun yanında milattan önce Yunanlılar ve Romalıların denetim faaliyeti içinde oldukları bilinmektedir (Tanç,



2009: 19). Denetim mesleğinin geçmişi çok eskilere dayanmasına rağmen iç denetim mesleği 20.yüzyılın ilk yarılarında ortaya çıkmıştır ve zamanla gelişerek bugünkü kavram oluşturulmuştur (Bozkurt, 2013).

İlk iç denetim faaliyetleri ABD ve İngiltere demir yolları işletmelerinin de ortaya çıkmıştır. Birbirinden uzak mesafede çalışan demir yolu işletmeleri mali işlemlerinin kontrol edilmesi ve denetlenmesi için bağımsız bir birimin olması gerektiği fikrini ortaya atmışlardır ve işletme içinde denetim faaliyeti yürütebilecek kişilerle çalışmaya başlamışlardır (Ramamoorti, 2003:3). 1800’lü yıllarda dünya ticaretinde söz sahibi olmaya başlayan İngiliz tüccarlar işletme içinde çalışan işçilerden birkaçını iç denetçi olarak görevlendirmişlerdir. Bu çalışanlar malların doğru kaydedilip kaydedilmediğini kontrol etmek ve denetimini yapmakla sorumluydular (Sabuncu, 2018: 782). Böylelikle hata hile ve kayıpların en aza indirilerek işletme gelirlerinin de ortaya çıkabilecek kayıpları önlemeyi amaçlamışlardır.

1850’li yıllarda muhasebe denetimi yazılı hale getirilmiştir. İngiltere’den Amerika’ya göç eden muhasebeciler, 1886 yılında New York’ta “Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Kanunu”nun çıkarılmasını sağlamışlardır (Sabuncu, 2018: 782). Çıkarılan bu kanunla kamu da çalışan muhasebeciler bir yol haritası olmuştur. Sonrasında ise muhasebecilerin kanuna uyup uyulmadığının tespiti denetim için önemli bir kanıt oluşturmuştur.

1933 yılında “Menkul Kıymetler Yasası” ve 1934 yılında “Menkul Kıymet Borsaları Yasası” yayınlanmıştır. Söz konusu yasalar halka arz edilen menkul kıymetlerin düzenlenmesinde muhasebeden ve denetimden yararlanılması tavsiye edilmiştir. Muhasebe kayıtlarının doğruluğunun tespitinde sadece dış denetçi değil aynı zamanda iç denetçinin de önemli olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. Sonrasında ise işletmeler yavaş yavaş iç denetim sistemine geçiş yapmışlardır (Korkmaz, 2007: 5-6). İç denetim fikrinin giderek yaygınlaşması sonucu 1940 yılında özel işletmeler iç denetim faaliyetlerine başlamışlardır (www.icisleri.gov.tr). İç denetim faaliyetlerinin hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda örgütlenmenin gerekli olduğu fikri ortaya atılmıştır. Bu nedenle 1941 yılında merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) bulunan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors –The

IIA) standartlara ve etik kurallara uygun olarak yürütülmeye başlanmıştır (Doyrangöl, 2002: 4). 9 Aralık 1941'de New York'ta açılış toplantısını 24 üyeden oluşan (Ramamoorti, 2003: 2) enstitünün şimdilerde 210.000'den fazla üyeyle bulunmaktadır (<https://www.theiia.org/>).

Enstitü, ABD dışındaki ilk birliğini 1944'de Toronto'da, Avrupa'daki ilk birliğini de 1948'de Londra'da kurmuştur. Sonrasında Avrupa'da hızla yaygınlaşmıştır ([icdenetim.saglik.gov.tr](http://icdenetim.saglik.gov.tr)). IIA'nın kurulmasından sonraki ilk yıllarda iç denetim dış denetim ile yakından ilişkili olarak görülmekteydi ve mali tabloların incelenmesi için dış denetçilere yardımcı olmaları ve muhasebe ile ilgili işlevleri yerine getirmesi beklenmekteydi (Ramamoorti, 2003: 4). Dolayısıyla iç denetimin görevleri ile ilgili bir belirsizlik bulunmaktaydı. Bu nedenle iç denetimin sorumluluk alanının belirlenme ihtiyacı ortaya çıkmış ve 1947 de iç denetimin sorumluluklarının sınırı belirlenmiştir.

1947 yılında iç denetimin sorumluluk alanlarının belirlendiği “İç Denetçinin Sorumlulukları Beyanı” yayınlanmıştır. Sonrasın da 1957 ve 1971 yıllarında bu beyan revize edilmiştir (Tanç, 2009: 21). 1974 yılında ilk Sertifikalı İç Denetçi (Certified Internal Auditor, CIA) sınavlarının düzenlenmeye başlanmıştır (Yurtsever, 2015: 91). CIA (Certified Internal Auditor – Sertifikalı İç Denetçi) belgesinin uluslararası bir geçerliliği bulunmaktadır. Bu nedenle iç denetimin gelişmesi açısından önem arz etmektedir.

1970'lerin sonuna gelindiğinde iç denetim "tam teşekküllü bir meslek" olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. James Carey'in belirlemiş olduğu bir faaliyetin meslek sayılabilmesi için yedi şartın hepsini iç denetim karşılamaktaydı (Ramamoorti, 2003: 7). Bu şartlar;

1. Faaliyete ait bir uzmanlık bilgisinin olması gerekmekte (iç denetim 1972'de onaylanan ortak bilgi birikimine sahipti),
2. Resmi bir eğitim süreci olmalı ve sonrasında iç denetçiler için CIA sınavında geçmek gerekmekte,
3. Mesleki deneyim (staj dönemi) gerekmekte,
4. Faaliyet koluna ait standartlar oluşturulmalı (iç denetim için IIA'nın tam üyesi olarak kabulü düzenleyen standartlar),

5. Faaliyete yönelik etik kurallar olmalı,
6. Bir lisans belgesi veya özel atama ile belirtilen tanınmış bir statüye sahip olmalı,
7. Uygulayıcıların yaptığı işte kamu yararı gözetilmelidir.

1977 yılında Amerika Birleşik Devletleri Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Kanunu (Foreign Corrupt Practices Act - FCPA) yürürlüğe girmiştir. Kanunda halka açık işletmelerin faaliyetlerini yetkili kişilerin sürdürmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca faaliyetlerin yürütülmesi ve kayda alınmasında etkili bir iç kontrol sisteminin kurulması ile güvence sağlanacağı üzerinde durulmuştur. Bunla birlikte finansal faaliyetlerin bütün ayrıntıları ile doğru bir şekilde kaydedilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Korkmaz, 2007: 6). Etkin bir iç kontrol sisteminin varlığından söz edebilmek için etkin bir iç denetimden söz etmek gerekmektedir. Dolayısıyla iç kontrol sistemini denetlemek ve makul güvence sağlayabilmek amacıyla işletmeler iç denetim birimlerine ağırlık vermelilerdir.

1978 yılında iç denetim tam bir meslek olarak kabul edilmiş ve “Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları” çıkartmıştır. Bu standartlar aşağıda ki amaçları kapsamaktadır (Ramamoorti, 2003: 6).

1. İç denetimin rolünü, kapsamını, performansını ve hedeflerini başkalarına iletmeye yardımcı olmak.
2. İç denetimi dünya çapında birleştirmek ve küresel hale getirmek.
3. Gelişmiş iç denetimin sistemin kurulmasını ve kullanılmasını teşvik etmek.
4. İç denetim faaliyetlerinin tutarlı bir şekilde ölçülmesi için temel karşılaştırma kriterleri oluşturmak.
5. İç denetimin bir meslek olarak tam olarak tanınması için faaliyetlerde bulunmak.

1980’li yıllarda piyasa koşulları giderek kötüleşmiş ve işletmeler giderek daha çok risk almaya ve getiri elde etmeye çalışmışlardır. Bu süreçte işletmelerde gelirin artması, işletme içinde kontrollerin önemini arttırmıştır. Elde edilen gelirin işletme içinde kalıyor mu yoksa başka bir kaynağa aktarılıyor mu kontrol edilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böylelikle iç kontrole duyulan ihtiyaç artmıştır. Aynı zamanda iç kontrol

sağlanabilmesi için iç denetime ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Sonrasında ABD’de ki muhasebe ve denetim alanında çalışmalar yapan meslek kuruluşları birleşerek 1985 yılında Treadway komisyonu olarak da bilinen COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) kurulmuştur (<http://www.ickontrol.net/>). Komisyon toplantı sonrasında mali tablo sahtekarlığını azaltmak için tasarlanmış çok sayıda tavsiyede bulunmuştur. 1987 yılında Treadway komisyonu ilk raporunu yayınlamıştır (Hermanson ve Rittenberg, 2003: 40). Bu raporda kontrol ortamı ile davranış ve yetki standartlarına vurgu yapılarak, iç kontrol kavramı için ortak bir anlayış ve kapsayıcı bir çerçeve oluşturulması planlanmıştır. Plan doğrultusunda 1992 yılında “İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve” yayımlanmış özel ve kamu sektöründe kullanılmaya başlanmıştır.

Aynı döneme denk gelen 1990’lı yıllardan kamu sektörünün de kontrol edilmesi ve denetlenmesi fikri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle 1990’lı yıllardan sonra iç denetim Amerika, Kanada ve bazı Avrupa ülkelerinde kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır ([www.icisleri.gov.tr](http://www.icisleri.gov.tr)). İç denetimin kamu kesiminde de kullanılabilir hale gelmesiyle birlikte gelişmeler daha da hızlanmış ve birçok adım atılmıştır.

1999 yılında Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yeni bir iç denetim tanımı belirlenmiş ve yeni bir Mesleki Uygulama Çerçevesi kabul edilmiştir. Mesleki Uygulama Çerçevesi; İç Denetimin Tanımı, Etik Kurallar, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları ve Uygulama Önerilerinden oluşmaktadır (<https://www.tide.org.tr.2>).

2000’li yıllarda Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi, bankalar için bazı iç denetim faaliyetlerini zorunlu kılmıştır ([www.icisleri.gov.tr](http://www.icisleri.gov.tr)). 2004 yılında “Uluslararası Sermaye Yeterliliği Ölçümlerinin ve Standartlarının Uyumlaştırılması: Gözden Geçirilmiş Çerçeve” isimli Basel-II’yi yayınlamışlardır. Basel-II’de sermaye yeterliliği, denetim ve piyasa disiplini sağlam temellere oturtabilmek için risk yönetimini ve finansal istikrarı üzerinde durulmuştur (BBDK, 2004: 5).

2002 yılında SEC tarafından yapılan bir düzenlemeyle Sarbanes- Oxley Yasası yürürlüğe konmuş ve denetim firmalarının bağımsızlığı konusunda etkin önlemler alınarak yatırımcıların güvenini artırmaya yönelik önemli adımlar atılmıştır.

2001 yılında Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi (UMUÇ - IPPF - International Professional Practices Framework) ön hazırlığı olan standartlar uygulanmaya başlanmıştır. Sonrasında ise 2009 yılında UMUÇ yayınlanmıştır. UMUÇ'un yayınlanmasıyla birlikte iç denetimin bu standartlara uyumu giderek zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca söz konusu bu standartlarda 2011, 2013, 2015 yıllarında olmak üzere yaklaşık her iki yılda bir gözden geçirilmiştir. En son 1 Ocak 2017 tarihinde düzenlemeler yapıp güncel hali yayınlanmıştır (IPPF, 2020).

Dünyada ortaya çıkan iç denetim mesleğindeki gelişmeler ile birlikte Türkiye de iç denetime bir farkındalık oluşmuştur. 1981 yılında halka açık şirketlere yönelik Sermaye Piyasası Kurulu kurulmuştur (<https://icdenetim.ktb.gov.tr/>). Bu kurulla birlikte sermaye piyasasının işleyiş kurallarını belirleyerek piyasaya yatırım yapan hak sahiplerinin çıkarlarını korumak ve aynı zamanda piyasaların adil ve etkin çalışmasını sağlamak amaçlanmıştır (<https://www.spk.gov.tr/>).

1990'lı yıllarda özel sektörde iç denetim faaliyetlerine başlanmıştır (Sabuncu, 2018: 784). Ancak iç denetimin bir çatı altında toplanması 1995 yılını bulmuştur. Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 19 Eylül 1995 tarihinde dernek olarak kurulmuştur (Çevikbaş, 2011: 62). Türkiye İç Denetim Enstitüsünün amacı, uluslararası standartlarda iç denetim mesleğinin gelişimi sağlamaktır ([www.tide.org.tr](http://www.tide.org.tr)). 23 Haziran 1999 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kurulmuştur. Finansal piyasaları geliştirmek ve piyasalarda ki istikrarı sağlamak adına düzenleme ve denetim yapan kuruluşların faaliyetlerinin güvenilirliğini sağlayan bu kuruluş denetime yönelik çeşitli düzenlemeler yapmıştır (<https://icdenetim.ktb.gov.tr/>).

Mart 1998 tarihinde “Uluslararası İç Denetim Standartları” ilk defa İMKB Sponsorluğunda Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından Türkçeye çevrilerek yayımlanmıştır. Uluslararası İç Denetim Standartları/Mesleki Uygulama

Çerçevesi'nde oluşan güncel değişikliklerle birlikte en son 2010 yılında Türkçeye çevrilerek yayımlanmıştır (<https://www.tide.org.tr>. 2).

İç denetim özel sektörde faaliyet göstermesine rağmen bir süre kamu sektöründe faaliyet gösterememiştir. 10-11 Aralık 1999 tarihlerinde yapılan Helsinki zirvesinde Türkiye Avrupa Birliği'ne (AB) aday ülke olarak resmen kabul edilmiştir. Bu kabul edilmişin sonrasında ise mali yönetim ve kontrol alanında var olan mevzuatlar AB mevzuatına uygun hale getirilmeye başlanmıştır (Çevikbaş, 2011: 48). Sonasın da ise kamu kesiminde iç denetim ile ilgili faaliyetler giderek artmış ve ilk olarak T.C. Merkez Bankası 2002 yılı sonunda İç Denetim Genel Müdürlüğünü kurmuş ve faaliyete geçirmiştir ([www.icdenetim.net](http://www.icdenetim.net)). 24 Aralık 2003 tarihinde 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmiştir. Kanununun 63 ile 67 maddeleri arası iç denetimle ilgili düzenlemeleri içermektedir. Kanununun 63. maddesinde iç denetim, 64. maddesinde İç denetçinin görevleri, 65. maddesinde İç denetçinin nitelikleri ve atanması, 66. maddesinde İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve 67. maddesinde İç Denetim Koordinasyon Kurulunun görevleri açıklanmıştır (5018 sayılı kanun). Söz konusu bu kanundan sonra birden fazla yönetmelik çıkartılarak belirtilen düzenlemelerin yapılmasına çalışılmıştır. Ayrıca İç Denetim Koordinasyon Kurulu kurulma çalışmaları başlamıştır.

2004 yılında kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek üzere Maliye Bakanlığı bünyesinde İç Denetim Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur (İç Denetim Koordinasyon Kurulu 2006 Yılı Faaliyet Raporu).

2005 yılında “İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 66. maddesi uyarınca hazırlanmıştır. 08 Ekim 2005 tarihinde ve 25960 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (2017 Yılı Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2018; 13). Maliye Bakanlığınının 12.09.2005 tarihli ve 18688 sayılı yazısı üzerine “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” çalışmalarına başlanmıştır. 26 Haziran 2006 tarihinde yönetmeliğin yürürlüğü konulması Bakanlar Kurulu'na kararlaştırılmıştır (<https://resmigazete.gov.tr/>).

08.07.2011 tarihinde “Kamu İç Denetim Standartları” İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından oluşturulmuştur. İç denetçilerin bu standartları uyması zorunlu tutulmuştur (<https://resmigazete.gov.tr/>). Genel kabul görmüş iç denetim standartları ile hemen hemen aynı başlıkları taşıyan bu standart “Nitelik Standartları” ve “Çalışma Standartları” olmak üzere iki ana başlıktan oluşmaktadır. Yine aynı kurul tarafından Eylül 2013 “Kamu İç Denetim Rehberi” yayınlanmıştır. Kamu İç Denetim Rehberinde, iç denetim faaliyetlerinin bütün aşamalarına ait esas ve yöntemleri belirlenmiştir. İç denetim birimleri bu esas ve aşamalara göre denetim faaliyeti sürdürmektedirler (Kamu İç Denetim Rehberi; 2013).

#### **2.1.4. İç Denetim Standartlarının Yenilenmesi**

İç denetim standartları, Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) tarafından oluşturulmakta ve iç denetim uygulamalarının tüm dünyada uyumlu ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. İç denetim standartları, iç denetim faaliyetlerinin etkin ve güvenilir bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş önemli rehberlik dokümanlarıdır.

Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA - International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), iç denetim mesleğinin profesyonel uygulamalarını ve standartlarını düzenleyen belge ilk olarak 1978 yılında yayımlanmıştır. Sonrasında zaman içerisinde sürekli gözden geçirilmekte ve ihtiyaç halinde farklı standartlar farklı zamanlarda revizyon uygulanmıştır.

İç denetim standartları, iç denetim mesleğinin gelişen ihtiyaçlarına, değişen düzenlemelere ve iş çevresinin dinamiklerine uyum sağlamak amacıyla ve en son, en iyi uygulamaların belirlenebilmesi için sürekli gözden geçirilerek güncellenmektedir. İç denetim standartları en son Eylül 2021 tarihinde güncellenmiş olmasına rağmen günümüzde tekrar bir revizyon sürecinde bulunmaktadır. 2023 yılında IIA, iç denetim standartlarını değiştirebilmek için aşağıda ki süreçleri izlemektedir ([www.theiia.org](http://www.theiia.org));

- *Değişim İhtiyacının Belirlenmesi:* Değişen piyasalar, teknolojik gelişmeler, diğer düzenleyici değişikliklerin ve işletmelerin ihtiyaçlarının analiz edilmesiyle iç denetime ihtiyaç belirlenmektedir.

- *Standartların Gözden Geçirilmesi:* Değişiklik ihtiyacı belirlendikten sonra, mevcut standartlar gözden geçirilmekte ve potansiyel iyileştirmeler için değişiklik çalışmaları başlatılmaktadır. Bu süreçte, iç denetim uzmanlarından, piyasada ki söz sahibi profesyonel işletmecilerden ve diğer ilgili paydaşlar genellikle görüşleri alınarak katılımcı bir yaklaşım benimsenmektedir.
- *Taslak Standartların Oluşturulması:* Gözden geçirme aşamasından sonra, değiştirilecek standartların taslakları hazırlanmaktadır. Bu taslaklar, değişiklik önerilerini içermekte ve ilgili standartları daha da güncel hale gelmesini amaçlamaktadır.
- *Kamuoyu Görüşüne Açma:* Taslak standartlar oluşturulduktan sonra, kamuoyu ve ilgili paydaşlarla görüş alışverişi yapmak amacıyla standartlar kamuoyu görüşüne açılmaktadır. Bu aşamada, çeşitli organizasyonlar, iç denetim birimleri ve profesyoneller, standartlara yönelik görüş ve geri bildirimlerini sunmaktadır.
- Şu anda standartlar kamuoyunun görüşüne kapatılmıştır. Görüşler incelenecek ve daha sonra gerekli düzenlemelerin var olduğu yeni standartlar yayımlanarak uygulama sunulacaktır.

İç denetim standartlarının revizyonu, iç denetim profesyonellerinin güncel ve etkin uygulamaları takip etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca iç denetim faaliyetlerinin kurumsal hedeflere ve gereksinimlere uyumlu olarak gerçekleştirilmesini desteklemektedir. Güncel olarak hazırlanan 2023 tarihli taslak planda iç denetim ihtiyacına uygun iç denetimin amacı, etik ve profesyonellik, iç denetim fonksiyonunun yönetimi, iç denetim fonksiyonunun yönetimi, iç denetim hizmetlerinin yürütülmesi olmak üzere toplam beş alanda değişiklik sunmaktadır.

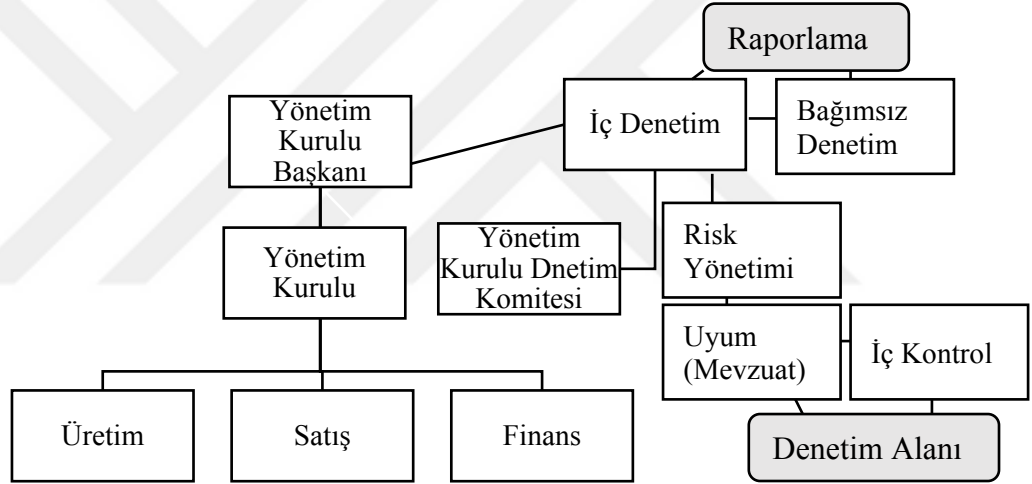
#### **2.1.5. İç Denetimin İşletme İçinde ki Yeri ve Önemi**

Gelişen ve değişen piyasa şartlarıyla birlikte birçok işletme iç denetime ihtiyaç duymuş ve yasalarla birlikte iç denetim faaliyetleri giderek artmıştır. Ayrıca iç denetimin işletmenin tüm paydaşlarına makul derece de güvence veren ve danışmanlık yapan bir sistem olduğu göz önüne alınırsa işletmeler için vaz geçilemez bir organ olduğu söylenebilir. Şöyle ki iç denetim üst yönetime gerekli danışmanlığı yaparken işletme ile faaliyet gösterecek diğer birimlere güvence vermektedir. Güvenilir bir işletme olmak beraberinde büyük faaliyetleri ve ardından da karlılığı hatta piyasa



tutunabilmeyi, büyümeyi getirecektir. Bu nedenle işletme içinde iç denetim büyük önem arz etmektedir.

İç denetçi örgüt içinde bağımsızlığını tehlikeye düşürmeyecek bir konumda olması gerekmektedir (Tuan ve Sağlar, 2004; 5). Bu nedenle sadece üst yönetime bağlı olan ve diğer birimlerle minimum ilişkide olan bir konumda yer almaktadır. Ayrıca olası riskleri tespit ederek yönetim kuruluna bilgi sunmaktadır. Bu nedenle risklerin erken teşhisinde ve risklerin yönetilmesinde üst yönetim ile koordineli çalışmaktadır. İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odasının (İSMMM) yayınlamış olduğu “İç Denetime Genel Bir Bakış” adlı kitapta iç denetim bölümünün örgütsel konumu aşağıda ki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2.1. İç Denetim Biriminin Örgütsel Konumu

Kaynak; [https://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic\\_denetim\\_2015.pdf](https://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic_denetim_2015.pdf)

Şekil 2.1.den da anlaşılacağı üzere iç denetim diğer birimlerden bağımsızdır ve üst yönetim ile direkt faaliyette bulunmaktadır. Yöneyim kuru başkanı ve yönetim kurulu denetim komitesi ile direkt ilişkide bulunmakta ve bu birimlere danışmanlık hizmeti vermektedir. Güçlü bir iç denetim biriminin var olması, yönetim kurulunun yönetim sorumluluklarını yerine getirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca iç denetim, kurumsal yönetim prosedürlerini iyileştirmek, iç kontrolü iyileştirmek ve risk yönetimini güçlendirmek için faaliyetlerde bulunmaktadır (Tanç, 2015; 150). Bu bağlamda işletmelerde iç denetim biriminin olmasının nedenlerini aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Selimoğlu, 2010):

1. Şirketlerde yönetsel hesap verebilirlik düşüncesinin gelişmesini sağlamakta,

2. Risk yönetiminin de önemli bir rol oynamakta,
3. Kurumsal yönetimin kalitesini arttırmakta,
4. İşletmenin değerini arttırmakta,
5. Pay sahipleri ve menfaat sahipleri için güvence sağlamaktadır.

İşletme içinde birden çok alanda faaliyet gösteren iç denetim özellikle yönetim birimine büyük katkı sağlamaktadır. İşletmenin diğer birimlerinin hesap verme yükümlülüğünü vurgulayarak yönetim biriminin işletme amaçlarına daha kesin adımlarla ilerlemesini sağlamaktadır. Özellikle iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Yurtsever, 2015: 96). Söz konusu bu süreçleri değerlendiren iç denetim bir rapor hazırlamakta ve süreçte ortaya çıkabilecek zayıflıkların belirlenmesinde ve düzeltilmesinde önemli rol oynamaktadır (Yurtsever, 2015).

#### **2.1.6. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri**

İşletme içinde önemli bir yere sahip olan iç denetimin uygulama nedenlerini Sorumluluk ve Hesap Verme, Vekâlet Sözleşmesi, Yönetime Danışmanlık ve Yardım, Tasarruf İhtiyacı, Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Koruma İhtiyacı olarak sıralamak mümkündür.

##### **2.1.6.1. Sorumluluk ve Hesap Verme**

Üs yöneticiler yönetim ve denetim sırasında sorumluluklarını iç denetim ile paylaşa bilmektedir. Sorumlulukların paylaşılması sonucu işletme yönetimi daha efektif yapılacaktır. Bu nedenle işletme içinde iç denetim uygulanmaktadır. İç denetçiler paylaşılan bu sorumlulukları yerine getirirken şeffaf ve tam açıklama yapmak ayrıca sorumlulukla ilgili rapor yazarak hesap vermektedir. Hesap verebilirlik kavramı aşağıda ki unsurları içermelidir (Tutar ve Altınöz, 2017; 229).

- Başkası adına yürütülmesi gereken bir hizmet olmalı,
- Hizmeti başkası adına yürüten bir kişi olmalı,
- Hesap veren ve hesap alan kişiler bulunmalı,
- Hesap verme ve hesap alma bir sözleşmeye dayalı olarak, hukuksal kurallar ve etik ilkeler çerçevesinde yapılmalıdır.

İç denetim yönetim ile sorumlulukları paylaşmakta ve işletmenin denetlenmesi dolayısı ile yönetilmesinde katkı sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle İç denetim yöneticilerin gece rahat uyumasında yardımcı olmaktadır (Tuan ve Sağlar, 2004; 1). Ayrıca hazırlanmış oldukları iç denetim raporları ile hem işletme içi hem işletme dışı tüm paydaşlara hesap verebilmekte ve şeffaf bir denetim anlayışı ile işletmenin güvenilirliğini arttırmaktadır.

#### **2.1.6.2. Vekâlet Sözleşmesi- Teorisi**

Vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı olan grupların belirli bir hedefe ulaşmak için birbirleri ile çalışmalarını sonucu ortaya çıkabilecek sorunları inceleyen ve çözüm önerisi getiren bir yaklaşımdır (Doğan, 2018:87). Vekalet teorisine göre işletme sahipleri ile işletme çalışanları arasında vekalet sözleşmesi hazırlanmaktadır. İşletme çalışanları işletmeyi temsil ettiği varsayılarak faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Aynı şekilde iç denetim biriminde faaliyet gösteren kişiler de işletmeyi temsil etmektedirler. Bu nedenle kendi görev alanları içinde işletmenin lehine davranması gerekmektedir. Ayrıca iç denetim işletme aleyhine sergilenebilecek davranışları proaktif bir şekilde tespit ederek önlemeye çalışmaktadır.

#### **2.1.6.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım**

İç denetimin işletme kayıtları ve finansal tabloları hakkında güvence sağlarken aynı zamanda üst yöneticilere de danışmanlık hizmeti yapmaktadır. İşletme hedeflerin başarılmasında iç denetim, danışmanlık ve eğitmenlik yaparak yönetime yardımcı olmaktadır. Böylelikle yönetim takımının üyeleri olarak görülmektedirler (İşgüden, 2015; 48). Özellikle günümüz piyasa şartlarında yöneticiler riskleri tespit etme konusunda iç denetçilerle birlikte çalışmakta ve danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Riskler tespit edildikten sonra ise muhtemel olaylar ile ilgili faaliyet planının oluşturulması ve gerektiği dönemlerde planın uygulamaya konulması sürecinde iç denetçiler yönetim ile müştereken çalışmaktadırlar. Sonuç olarak yönetime danışmanlık ve yardım hizmeti sunmaktadırlar. Bu nedenle işletme içinde iç denetime ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.1.6.4. Tasarruf İhtiyacı**

İç denetçiler, bir işletmede eksileri fark ederek bunu üst yönetim ile paylaşmakta ve ihtiyaçlara yönelik faaliyet raporu hazırlayarak çözüm önerileri sunmaktadır (Korkmaz, 2007: 6). Ortaya çıkabilecek olası risklerle ilgili yönetime iç denetim tarafından bilgi sunulması ve risklere karşı nasıl tepki verileceğinin planlanması işletme içinde ortaya çıkabilecek zararın minimum seviyeye getirilmesini sağlamaktadır. Bazı durumlarda işletmenin risk iştahına göre risklerin göze alınması sonucu işletme kar elde edebilir. Bu durumda zararın minimize edilmesi veya riskten kar elde edilmesi sonucunda işletme içi tasarruf sağlanmış olmaktadır. Hatta kaynakların başka bir yerde kullanılması sonucu işletme beklenenden fazla kar elde edebilir. İşletme içinde zarardan kaçınma ve karlı faaliyetler yürütme işlemi genellikle iç denetçinin danışmanlık alanı altında yaptığı faaliyetlerdendir. Bu nedenle işletme içinde iç denetime büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.1.6.5. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Koruma İhtiyacı**

Hata ve hilenin işletmeye maliyeti çok büyük olmaktadır. Bu nedenle iç denetçiler işletmede ortaya çıkabilecek hata ve hileleri tespit etmek, denetlemek ve düzeltmek gibi bir sorumluluk üstlenmektedirler. Dolayısıyla işletme içinde iç denetime ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca; iç denetim fonksiyonunun sağlıklı, kendisinden beklenenleri uygun şekilde yerine getirebilmesi ve kişiden kişiye farklılık göstermemesi için, yasa ve düzenleyici işlemlere gerek duyulmaktadır (Çevikbaş, 2011: 52). Yasalara göre yürütülecek iç denetim faaliyetlerinde hataların ve hilelerin tespiti daha kolay olmakta ve işletme maaliyetlerinin düşürülmesinde yarar sağlamaktadır.

#### **2.1.7. İç Denetimin Türleri**

İç denetim bir işletmede ki hem finansal hem de finansal olmayan tüm faaliyetleri denetlemektedir. Bu nedenle finansal denetim, faaliyet denetimi, uygunluk denetimi ve bilgi sistemleri denetimini yapmaktadır.

##### **2.1.7.1. Finansal Denetim / Mali Denetim**

Finansal denetim ile kast edilen bir işletmenin finansal tablolarının denetimidir. *“Bir işletmenin finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine veya*

*işletmenin hukuki statüsü gereği başka bir muhasebe sistemine uygun düzenlenip düzenlenmediğini belirlemeye yönelik, bu tabloların ve bunların dayanağını oluşturan kayıt, belge ve diğer ipuçları üzerinden yürütülen çalışmalara dayanan ve bulguları denetim raporunda özetleyen sistematik incelemedir”* (Kaval, 2005: 10). Bir başka ifadeyle işletme yöneticileri tarafından hazırlanan finansal tablolar iç denetçiler tarafından denetlenerek genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere uygun olup olmadığının araştırılmasıdır (Dursun, 2005: 422). Bu incelemeler sonucunda denetçi tarafından bir rapor hazırlanmaktadır. Hazırlanan rapor olumlu görüş ile hazırlanmış ise finansal tablolara güvenirlilik ve dolayısıyla işletmeye güvenirlilik de o derece artacaktır.

Finansal denetim ile mali denetim kavramları çoğu zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Ancak mali denetim ifadesi ile vergi denetimi kastedilmektedir. Vergi denetiminde, finansal tabloların hepsi incelenmez sadece vergiye konu olan olaylar ve vergi matrahı incelenir ve raporlanmaktadır (Tanç, 2009: 7). Mali denetim sırasında mali raporlar, denetlenen birimin varlık ve yükümlülüklerinin gerçek değeri; finansman kaynakları ve tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyumlu olup olmadığı denetlenmektedir (Çavuşoğlu, 2007: 4).

#### **2.1.7.2. Faaliyet Denetimi**

İşletme faaliyetleri temelde verimlilik ve etkenlik kavramları açısından değerlendirilmektedir (Kiracı, 2003: 69). Bir başka ifadeyle faaliyet denetimi, işletme faaliyetlerinin etken ve etkin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan bir denetim türüdür (Tanç, 2009: 8). Etkenlik, işlemin amaçlarına ulaşmada başarılı olup olmadığını; etkinlik ise işletmenin amaçlarına ulaşmada kaynaklarını verimli kullanıp kullanmadığını ölçmektedir (Bozkurt, 2010: 29).

Faaliyet denetimi, işletme faaliyetlerinin ve özellikle bu faaliyetlerin performanslarının denetlendiği iç denetim türüdür. İşletme faaliyetleri yerine getirirken kullandığı fiziki, beşerî ve mali kaynaklarını ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilmektedir (Çavuşoğlu, 2007: 4). Değerlendirme sonucunda işletme performansı ile ilgili genel veya özel bir kaniya varılmakta ve rapor halinde sunulmaktadır. Denetim sırasında işletme faaliyetlerinin performansında

herhangi bir olumsuzluk tespit edildiyse daha sonra bu durum dikkate alınarak yeni faaliyetler planlanmaktadır.

### **2.1.7.3. Uygunluk Denetimi**

Uygunluk denetimi ile bir işletmenin mali nitelikteki işlemlerinin ve diğer faaliyetlerinin kurallara ve mevzuata uygun olup olmadığı tespit edilmektedir (Çavuşoğlu, 2007: 4). Uygunluk denetiminde elde edilen bulgular kesin kurallar, kararlar, düzenlemeler ve kriterlerle mukayese edilmektedir (Kiracı, 2003: 73). Mukayese edilecek kesin kuralların var olması iç denetçinin işini kolaylaştırmaktadır. Örneğin faaliyet değerlendirmesi yapılırken kesin kuralların belli olmaması ve faaliyetin performansının neye göre denetleneceğinin her zaman tam bir şekilde tespit edilememesi iç denetçi için olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu iç denetiminde uygunluk denetimi biraz farklı şekilde yapılmaktadır. Kamu iç denetçileri nesnel verilere dayanarak kamu idarelerinin yönetim faaliyetlerinin, kontrol yapılarının ve kaynaklarının verimli, etkin ve ekonomik kullanılıp kullanılmadığı değerlendirmekte, harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2009: 20). Sayıştay denetçileri ise işletme içinde ki muhasebe birimlerinin tuttuğu hesapları incelemekte ve uygunluk denetimi yapmaktadır. Bu denetimler sonucunda yargı raporları hazırlanmaktadır (Bayar, 2008: 5). Görüldüğü üzere uygunluk denetiminde tam bir birlik bulunmamaktadır. Her kurumun kendine göre uygunluk denetimi faaliyetleri farklı olmaktadır.

### **2.1.7.4. Bilgi Sistemleri Denetimi**

Bilgi sistemi denetiminde bilişim tabanlı sistemlerin kullanıldığı ve bilişim ekipmanlarının denetim sistemi içine entegre edildiği denetim sistemidir (İçten, 2002: 20). Denetim faaliyeti sırasında teknolojik gelişmelerden faydalanılmaktadır. Denetlenecek faaliyete ait teknolojik kaynaklara yazılım donanım gibi bilgisayar tabanlı veriler yüklenerek denetim yapılmaktadır. İç denetim birimi tarafından yürütülen bu faaliyetler bazı zamanlarda bağımsız denetçiler tarafından da yürütülmektedir. Bilgi sistemleri bağımsız denetimi: Bilgi sistemleri yönetimi kapsamında yer alan süreç, faaliyet, yazılım ve donanım gibi bilgi sistemi unsurları ve

denetlenenin faaliyetlerine ilişkin süreçler ile bu sistem ve süreçler dâhilinde tesis edilen iç kontrollerin değerlendirilmesi sonucunda görüş oluşturulması ve rapora bağlanması aşamalarından oluşan süreci ifade etmektedir (BDDK, 2021: Madde4).

### **2.1.8. İç Denetimin İhtiyaç Alanları**

İç denetim hem özel sektörde hem de kamu sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu nedenle iç denetimin ihtiyaç alanları kamu sektörü ve özel sektör açısından ayrı ayrı incelenmiştir.

#### **2.1.8.1. Kamu Sektöründe İç Denetim Faaliyetleri**

Kamu faaliyetleri vatandaşa hizmet amaçlı yapılmaktadır. Halka yapılacak bu hizmet eşit, adil ve şeffaf bir şekilde icra edilmelidir. Dolayısıyla kamu sektöründe ortaya çıkabilecek aksaklıkların tespiti ve önlem alınması gerekmektedir. Bu nedenle, 1927 yılında 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu yürürlüğe girmiştir. Fakat 21. yüzyılın kamu yönetimi biraz farklılık göstermektedir. Vatandaşa hizmet yaklaşımının yanı sıra kurumsal yönetim, hesap verebilirlik, şeffaflık ve buna bağlı olarak da iç denetim anlayışı gelişmektedir (Uzun, 2009: 59). Bu bağlamda Merkez Bankası 2002 yılı sonunda İç Denetim Genel Müdürlüğü'nü kurmuş ve faaliyete geçirmiştir (İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 2009: 2). İç Denetim Genel Müdürlüğü'nün görevleri aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denetim Yönetmeliği, 2022; Madde12).

- Merkez bankasının bütün birimlerinde şubelerinde ve temsilciliklerinde iç denetim, inceleme ve gerektiğinde soruşturma yapmak,
- Yönetmelikte belirlenen esaslar çerçevesinde ve gereken hallerde personeli görevden uzaklaştırmak.
- 1211 sayılı Kanun ile diğer mevzuatın tanıdığı yetkiler ve görevler çerçevesinde Banka dışı kurumlar ve kuruluşlar nezdinde denetim yapmak.
- Gerekli görülen hallerde, idari ve icrai sorumluluğu bulunmaksızın danışmanlık faaliyetinde bulunmak.
- Başkanın onayıyla ve gerekli görülen konularda, Banka içinde ve dışında inceleme ve araştırmalarda bulunmak.
- Bu yönetmelikte belirlenen esaslar çerçevesinde ve gerekli görülen hususlarda

rapor düzenlemek.

24.12.2003 tarihinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla birlikte kamu yönetiminde önemli değişiklikler yapılmış ve orta vadeli harcama sistemi, birden çok yıllık bütçeleme, stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme gibi çağdaş bir yönetim anlayışına geçilmiştir. Aynı zamanda iç kontrol, iç denetim, kaynakların verimli kullanımı, iyi mali yönetim ilkeleri, mali saydamlık, hesap verebilirlik ve kamuda tahakkuk esaslı muhasebeye geçiş gibi çeşitli yenilikler planlanmıştır (Başpınar, 2006: 28). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun getirdiği yeni anlayış çerçevesinde üzerinde en çok durulan kavramlardan biri iç denetimdir (Korkmaz, 2007: 4). Bu nedenle 2004 yılında İç Denetim Koordinasyon Kurulu kurulmuştur. İç Denetim Koordinasyon Kurulu bir kamu kuruluşunda iç denetim sisteminin oluşturulmasında ve işletilmesinden ayrıca sistemde ortaya çıkabilecek güncellemelerin sisteme adapte edilmesinde faaliyet göstermektedir. Dahası bakanlıklar arası bir organ olarak faaliyet gösteren bu kurul kamu sektöründe merkezi uyumlaştırma fonksiyonunu yerine getirmektedir (Kartal, 2013: 24).

Kamu sektöründe iç denetim genellikle yönetim faaliyetlerini destekleyici niteliktedir. Kamu hizmetlerinin ön görülmesi, kavranması, yönetilmesi ve gözlenmesi sürecinde iç denetim birimi ile yönetim birimi birlikte faaliyet göstermektedir. Ayrıca kamu sektöründe ki faaliyetlerin başarısı ve programın adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının tespitinde de iç denetim rol almaktadır. Bu nedenle kamu faaliyetlerinin programa uyumluluğunu, ekonomikliğini, verimliliğini ve finansal işlemlerin dürüstlüğünü denetlemektedir (Yıldırım ve Özyiğit, 2019: 4-5).

#### **2.1.8.2. Özel Sektörde İç Denetim Faaliyetleri**

Kamu olmayan özel kişiler tarafından kurulan işletmelerde faaliyet gösteren denetim sistemidir. Kamu işletmelerinden daha farklı bir denetim sistemi bulunmaktadır. İşletme bilgisine ihtiyacı olan tüm paydaşlara hem güvence hem de danışmanlık hizmeti vermektedirler. Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi (The International Professional Practices Framework-IPPF) tarafından yapılan tanımlamaya göre iç denetim, bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için



tasarlanmış bağımsız, nesnel bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir (IPPF, 2020: 1). Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere iç denetim genel anlamda güvence ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Bu hizmeti yerine getirebilmek için iç denetim işletme içindeki süreçleri, prosedürleri ve kontrolleri incelemekte ve değerlendirmektedir (Mat Zain, 2015: 134). Sonrasında ise bu süreçler hakkında rapor hazırlayarak gerekli birime sunmaktadır. Söz konusu bu faaliyetler çoğunlukla geleneksel denetim faaliyeti olarak bilinmektedir. Fakat son zamanlarda rekabet yoğun piyasa koşullarında geleneksel iç denetim yanında kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinde de yardımcı olmaktadır. Bu nedenle özel işletmede çalışan iç denetçi kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrolü için faaliyetler sürdürmekte ve bu faaliyetlerinde güvenilir bir şekilde yapılabildiğini denetlemektedir. Söz konusu bu faaliyetlere yönelik hesap verilebilirliğin de kurum içinde yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Cengiz, 2013: 420).

Uygun bir şekilde hazırlanan ve uygulanan bir iç denetim işletmelerde kurumsal yönetimin sürdürülmesinde, teşvik edilmesinde ve desteklenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Ramamoorti, 2003: 14). 20.yüzyılda iç denetim sadece işletme faaliyetlerini denetlemek şeklinde yürütülüyor olsa da günümüzde iç denetimin faaliyet alanları genişlemiş ve üst yönetim ile iş birliği içinde olmayı zorunlu hale getirmiştir. İş ortamının düzenlenmesi, yönetim disiplininin oluşturulması ve benimsenmesinde iç denetimin de görevlerinin olduğu aşikardır.

### **2.1.9. İç Denetimin Görevleri**

İç denetim faaliyeti daha genel olarak; finansal bilgilerin sağlıklı şekilde üretilmesi, muhasebe kayıtlarının standartlara uygun şekilde yapılması, varlıkların ve değerlerin korunması, faaliyetlerdeki riskli alanların tespiti ve kontrolü, muhtemel hile ve yolsuzlukların tespiti, hata ve kötü niyetli işlemlerin önüne set konulması, yönetim tarafından tesis edilen kural ve ilkelere uygunluk ile işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak diğer çalışma, inceleme ve raporlama süreçlerini kapsamaktadır (Kartal, 2013: 9). Söz konusu bu faaliyetler aşağıda ki gibi 4 ana başlıkta incelenebilmektedir.

- İşletmenin hedefleri ulaşmaya yardımcı olmak,

- Yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek,
- Güvence ve danışmanlık faaliyetleri yürütmek,
- Sistematik ve disiplinli bir süreç oluşturmak.

#### **2.1.9.1. Hedeflere Ulaşmaya Yardımcı Olmak**

İşletmeler temelde kar elde etmek ve topluma hizmet etmek amacı ile kurulmaktadır. Bu amaç doğrultusunda birden çok hedef belirlemektedirler. Bu hedeflere ulaşabilmek için işletmenin diğer tüm birimleri gibi iç denetim biri de faaliyet göstermektedirler. Faaliyetler planlarken yürütülecek sürecin, o kurumun kültürüne, yönetim tarzına ve iş hedeflerine uygun olmasına dikkat edilmelidir (Bozkurt, 2010: 25). Ayrıca faaliyetlerin planlanma aşamasında işletmenin stratejileri ve hedeflerinin yanı sıra paydaşlarının da beklentileri dikkate alınmalıdır (Yıldız, 2020: 264). Birden çok unsurun bir arada değerlendirilmesi, ortaya çıkabilecek problemlerin tespiti ve buna karşı alınacak önlemlerin belirlenmesinde yönetim birimi ile iç denetçi de faaliyet göstermektedir. Çünkü iç denetçiler bilgi toplama, şartları analiz etme ve problemleri tanımlama konularındaki mesleki yeterliliğe sahiptirler. Bu nedenle işletmenin içinde var olan sistemlerin, usullerin, kontrollerin değerlendirilmesi ve verimliliği ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesinde, yöneticilere vekalet etmektedirler (Korkmaz, 2007: 6). Sonucunda ise işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşma düzeyini belirlemektedirler (Sabuncu, 2017: 165). Kısacası iç denetim bir işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinin en başından en sonuna kadar yöneticiler ile birlikte sorumluluk üstlenmektedir.

#### **2.1.9.2. Yönetişim, Risk Yönetimi ve Kontrol Süreçlerinin Etkinliğini Değerlendirmek ve Geliştirmek**

Yönetişim kavramı “birlikte düzenleme”, “birlikte yönetim”, “birlikte üretme” anlamına gelmekte ve aynı zamanda ortaya çıkan bu birlikteliğin ulusal ölçek yanı sıra, bölgesel ve yerel düzeylerde de uygulamasını ifade etmektedir (Kalfa ve Ataay, 2008: 232). Tanımda anlaşılacağı üzere yönetim tüm toplumun veya tüm kurumun birlikte yaptığı faaliyetlerden oluşmaktadır. İç denetim ise yönetim faaliyetinin yeterince

yapılıp yapılmadığını denetlemekte ve gerekli durumlarda geliştirilmesini sağlamaktadır.

Risk yönetimi kısaca işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek nitelikte olan riskleri doğru bir şekilde belirleme, ölçme ve yönetme faaliyetleridir (Bozkurt, 2010: 20). Risk yönetimi sürecinde riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte, risklere karşı alınacak tepki belirlenmekte, kişilerin sorumlulukları tespit edilmekte, risk yönetimi için belirlenen faaliyetler uygulanmakta ve sonuç olarak faaliyetler izlenmekte ve gözden geçirilmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007:153). İç denetim ise söz konusu bu süreçte işletmeye IIA'nın belirlemiş olduğu görevler dahilinde destek olmakta ve sürecin etkinliğini değerlendirmektedir. Gerekli durumlarda ise raporlar düzenleyerek sürecin etkinliğini geliştirmektedir.

COSO raporuna göre, iç kontrol; işletme yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından; finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği/verimliliği ve uygulanabilir yasa/düzenlemeleri faaliyete geçirme amaçlarına ulaşmada makul bir güvence sağlamak üzere hazırlanmış faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yaman: 2008, 1). İç denetim ise değerlendirmeleri ve tavsiyeleri aracılığı ile iç kontrol sisteminin etkinliğini sürekli incelemektedir (Akyel: 2010, 5).

### **2.1.9.3. Güvence ve Danışmanlık Faaliyetleri Yürütmek**

Türkiye İç Denetim Enstitüsünün çevrim içi yayınlamış olduğu iç denetim kavramı; *“bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir”* şeklinde tanımlanmıştır (www.tide.org.tr.2). Tanımdan da anlaşılacağı üzere iç demetimin temel görevi güvence ve danışmanlık faaliyetleri yürütmektir.

İç denetim güvence hizmetleri kapsamında; bir kurumun politika, süreç, sistem ve faaliyetleri gibi işletme içi unsurların yasal sorumluluklara uygunluğu hakkında doğru ve bağımsız bilgi sağlamak için elde ettiği delileri objektif bir şekilde inceleyerek güvence sağlamaktadır (Deloitte, 2012: 2). Güvence hizmetlerinin, genellikle, üç tarafı bulunmaktadır (www.icisleri.gov.tr).

1. Süreç sahibi: Doğrudan incelemeye söz konusu olan kişi veya grup olarak

bilinmektedir. Genellikle süreç sahibi kamu veya özel kuruluşlar olmaktadır.

2. İç denetçi: İncelemeyi yapan kişi veya gruplardan oluşmaktadır.
3. Kullanıcı: İnceleme raporlarını kullanan kişi veya grupları ifade etmektedir. Çoğunlukla iç denetim raporu üst yönetim talep etmekte ve son zamanlarda risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini arttırabilmek için kullanılmaktadırlar.

İç denetimin danışmanlık hizmeti; genellikle yöneticilere tavsiye niteliğindeki faaliyetlerdir. Dolayısıyla, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak üzere uygulamaya konulan politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik iç denetim biriminin yönetime danışmanlık yaparak tavsiyede bulunması faaliyetleridir (Korkmaz, 2007: 4-5). Kısacası iç denetim danışmanlık hizmetleri kapsamında, bir kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştirmek için hizmet sunmaktadır (IIA, 2009: 5). Son zamanlarda buna ek olarak iç denetim risk değerlendirme ve riskin alınıp alınmaması konusunda yöneticilere tavsiyelerde de bulunmak gibi ek görevlerde üstlenmektedir.

#### **2.1.9.4. Sistematik ve Disiplinli Bir Süreç Oluşturmak**

Türkiye İç Denetim Enstitüsüne göre *İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur* (www.tide.org.tr.2). Bir başka ifade ile iç denetim kurum içinde sürekli bir faaliyet ile kurum daha sistematik ve disiplinli yönetilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte iç denetim kendi faaliyetlerini de sistematik bir şekilde planlamaktadır. Yapmış olduğu çalışmayı ve sonucunda elde ettiği bulguları anlaşılır bir şekilde rapor haline getirmesi ve üst yönetime sunması beklenmektedir (Şavlı, 2022: 194). İşletme faaliyetlerini denetleyen iç denetim aynı zamanda üst yönetim tarafından denetlenmekte ve böylece işletme içinde ki güvenilirliğin artmasına yardımcı olmaktadır.

İç denetim geleneksel olarak işletme içi süreçleri, prosedürleri ve kontrolleri incelemek ve değerlendirmek için faaliyet göstermektedir (Mat Zain, Zaman ve Mohamed, 2015: 134). Fakat aynı zamanda işletme içinde yürütülen kurumsal risk

yönetimi, iç kontrol gibi faaliyetlerin sistematik ve disiplinli bir şekilde oluşturulmasını ve yürütülmesini de sağlamaktadır. Bu nedenle iç denetim işletmelerde kurumsal risk yönetimi sisteminin (kurumsal risk kültürünün) oluşturulmasında rol almaktadır.

#### **2.1.9.4.1. Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulması**

Kurumsal risk kültürünün oluşturulması başlığı altında birden çok kavram yer almaktadır. Temelde kurumsal risk yönetimi kavramı bulunsa da kurum içinde yeni bir kültürün oluşturulması faaliyetinden dolayı kültürleme (kültürün oluşturulması) kavramı da bu süreçte öne çıkmaktadır.

Her kültür bir değer sistemine sahiptir (Tezcan, 1996: 6). Bu nedenle kurumsal risk kültürü de esasında kurumsal risk yönetimi değer sistemine sahiptir. Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin tamamında uygulanan ve işletmenin üst yönetimi de dahil olmak üzere tüm çalışanlarıyla birlikte yürütülen, işletmenin risklerinin önceden belirlenip tanımlanması ve değerlendirilerek yönetilmesi faaliyetleri ile birlikte işletmenin yapısına özgü oluşturulan bir süreçtir (Usman, 2018: 55). Risk yönetimi süreçleri, kurumun faaliyetlerinin niteliğine uygun tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. (Bozkurt, 2010: 25). Faaliyetlerin tasarlanması ve uygulaması aşaması diğer bir deyişle kasıtlı kültürleme anlamına gelmektedir. Burada kültürleme faaliyeti, işletmede daha önce var olmayan kurumsal risk yönetimi sisteminin kasıtlı ve sistematik bir şekilde işletme bünyesinde oluşturmasını ifade etmektedir.

Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümünü ve bir toplumun yaşayış biçimini ifade etmektedir (Tezcan, 1996: 4). Tanımda kast edilen toplum makro veya mikro anlamda düşünülebilir. Her iki anlamda da yeni bir faaliyet ve bununla birlikte ortaya çıkarılacak maddi manevi eserleri içermektedir. Kurumsal risk kültürü oluşturulurken de hem yeni faaliyetler geliştirilmekte ayrıca faaliyetler sonucunda bir ürün/durum elde edilmektedir. Kültürleme sürecinde genellikle kültüre yeni bir lider atanmakta ve süreci başlatmaktadır. Fakat yeni liderle birlikte iç denetim de faaliyet göstermektedir. Özellikle işletme içinde ki durumları en iyi analiz eden ve raporlayan birim olarak iç

denetim kültürleme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü ileriki bölümlerde daha ayrıntılı anlatılacaktır.

### **2.1.10. İç Denetim Ekibinin Seçilmesi ve Oluşturulması**

İç denetim faaliyetleri işletme için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle bir ekip tarafından yürütülmektedir. İç denetim ekibi ister işletme içinden isterse bu faaliyeti profesyonel olarak yürüten kuruluşlardan oluşturulabilir. Denetim alanında uzman işletmeler iç denetim ekibi kurulması talebi doğrultusunda İç denetim alanında tecrübeli, CIA, CCSA gibi iç denetim mesleki sertifikalarına sahip uzmanlar ile iç denetim ekibi oluşturmaktadır (<https://www.pwc.com.tr/ic-denetim>). Denetim alanının karmaşıklık ve büyüklüğüne göre denetim ekibinin büyüklüğü değişmektedir. İç denetim ekibi en az bir başkan, iç denetçiler ve denetim gözetim sorumlusundan oluşmaktadır (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013: 36). İç denetim birimi başkanının seçimi sırasında öncelikle aşağıda ki kriterlere dikkat edilmektedir (Andaç ve Sonkaya, 2014: 61; UMUC, 2017: 7).

- Güçlü bir yönetim ve liderlik becerilerine sahip olup olmadığına,
- İç denetim standartlara uygun iç denetim bilgisinin olup olmadığına,
- İç denetim alanında teknik beceriler sahip ve deneyimli olup olmadığına,
- CIA (Certified Internal Auditor) belgesinin olup olmadığına,
- İç denetçiler, verilen görevi yerine getirebilmek için kilit bilgi teknolojisi riskleri ve kontrolleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olup olmadığına,
- Mevcut teknoloji tabanlı denetim tekniklerini bilip bilmediğine dikkat edilmektedir.

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır (UMUC, 2017: 7). Yukarıda sıralanmış kriterlerin yanında iç denetim birimi başkanının seçimin de sosyal ve kişilik özellikleri de önem arz etmektedir. Söz konusu bu özellikleri aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Andaç ve Sonkaya, 2014: 61).

- Karşıtlık ve çatışma karşısında durumları yeterince değerlendirme yapabilmek,
- Ortaya çıkabilecek sorunları iyi bir şekilde değerlendirebilmek
- Sözlü ve yazılı iletişim becerilerini kullanabilmek,

- Açık ve analitik düşünebilmek,
- Uzlaşıcı, yapıcı sorun-çözücü olabilmek,
- Dürüst bir şekilde faaliyet göstermek,
- Ortaya çıkabilecek olayların potansiyel sonuçlarına bakmaksızın karar verebilmek,
- Etik kurallara uyan bir profesyonel olmaktır.

İç denetim bir başkan her bir denetim görevinin yerine getirilmesi için kıdemli iç denetçileri ve iç denetim sorumlusunu görevlendirmektedir (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013: 36). Bu nedenle iç denetim birimi başkanını seçmek büyük önem arz etmektedir. Başkan ne kadar donanımlı ise ekibi de o kadar donanımlı olacaktır. Dahası başkan ne kadar vasıflıysa ekibi ile o kadar iyi iletişim kuracaktır. Ayrıca ekibindeki görevlendirmeyi de dengeli bir şekilde dağıtacaktır. Gerekli gördüğü durumlarda ise ekip içinde rotasyon uygulayarak iç denetimin faaliyetinin iyileşmesini sağlayacaktır.

### 2.1.11. İç Denetim Süreci

İç denetim işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak adına danışmanlık ve güvence faaliyetleri yürütmektedir. Yürütülen bu faaliyetler bir süreç halinde olmaktadır. Literatürde birçok çalışmada iç denetim süreci planlama, yürütme, raporlama ve izleme faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Fakat Uluslararası İç Denetim Standartların da iç denetim faaliyetleri izleme ile son bulmamakta ayrıca Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi faaliyeti de sıralanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma da iç denetim süreci aşağıdaki gibi açıklanacaktır (TİDE 3, 2016: 15-21).

- 2200 - Görev Planlaması : Planlama
- 2300 - Görevin Yapılması : Yürütme
- 2400 - Sonuçların Raporlanması : Raporlama
- 2500 - İlerlemenin Gözlenmesi : İzleme
- 2600 - Yönetimin Artık (Bakiye) Riskleri Üstlenmesi / Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi

### **2.1.11.1. İç Denetimin Planlanması**

Planlama, iç denetimin faaliyetlerinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Planlama kavramının terimsel anlamından da anlaşılacağı gibi iç denetim yürütme faaliyetlerinin hangi aşamalardan oluşması gerektiğini ve adım adım nelerin yapılacağını tespit edildiği süreçtir. İç denetim yürütme faaliyetlerinin ön hazırlık aşaması olarak da nitelendirilebilir. Fakat iç denetim yürütme sürecini basamaklandırabilmek için öncelikli yapılması gereken faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler, aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013).

- Denetim evreninin tanımlanması
- Denetim alanlarının belirlenmesi
- Risk kriterlerinin tanımlanması ve risklerin derecelendirilmesi
- Denetim alanlarının öncelik sırasına konulması
- Denetim kaynaklarının tahsis edilmesi
- Planın hazırlanması ve onaylanması
- İç denetim programının hazırlanması ve onaylanması
- Denetçi ve denetlenecek birimlere bildirim

İç denetim yürütme planının ve programının hazırlanmasından önce iç denetim ekibi bir araya gelmekte ve iç denetim evrenini belirleyerek iç denetim alanlarını tespit etmektedir. Sonrasında ise işletmeye ait riskler tespit edilmekte ve derecelendirilerek önem sırasına konulmaktadır. Daha sonra denetim faaliyetleri için kaynaklar tespit edilip gerekli tahsisler yapılmaktadır. Söz konusu bu faaliyetlerden sonra denetim planı ve programı yazılı hale getirilmekte ve üst yönetimin onayına sunulmaktadır. Üst yönetimin onayından geçen plan ve programlar denetçilere ve denetim yapılacak birime bildirilerek planlama aşaması tamamlanmaktadır. Sonrasında iç denetimin eylemsel kısmı başlamaktadır.

### **2.1.11.2. İç Denetimin Yürütülmesi**

Yürütme aşaması, denetim işleminin fiilen yapıldığı aşamadır. Söz konusu bu süreçte iç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemekte, belirledikleri bilgileri analiz etmekte ve değerlendirmektedirler. Ayrıca elde ettikleri bulguları kayıtlı hale getirerek raporlama sürecine geçmektedirler (IIA



Uluslararası İç Denetim Standartları, 2009: 17-19). Denetçilere ve denetilecek birime denetim zamanı bildirildikten sonra iç denetim birimi yürütme faaliyetlerini aşağıda ki gibi sürdürmektedirler (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013).

- Ön çalışma ve bireysel çalışma planı
  - Çalışma kağıtları ve formların hazırlanması
  - Denetim amaçlarının belirlenmesi
  - Bilgi toplama/ön araştırma yapılması
  - Açılış toplantısının yapılması
  - Potansiyel sorunlu alanların belirlenmesi (risk değerlendirmesi)
  - Bireysel çalışma planının hazırlanması
- Saha çalışması
  - Denetim testlerinin uygulanması
  - Bulguların elde edilmesi ve önerilerin geliştirilmesi
  - Bulguların denetlenen birimle paylaşılması
  - Kapanış toplantısının yapılması

Denetim planı hazırlandıktan sonra iç denetimin yürütme aşamasına geçilmektedir. Yürütme aşamasında öncelikli olarak yürütmeye ait çalışma kağıtlarının oluşturulması ve bireysel çalışma planlarının hazırlanması gibi ön bir hazırlık yapılmaktadır. Ön hazırlık yapıldıktan ve her denetçiye bireysel sorumlulukları tebliğ dildikten sonra saha da fiilen denetim faaliyeti yapılmaktadır. Faaliyetler sırasında bulgular toplanmakta ve sonrasında denetim ekibi ile paylaşılmaktadır. En son olarak da planlanan denetim faaliyetlerinin tamamlanıp tamamlanmadığını ve ne gibi sonuçların tespit edildiğini değerlendirmek amacı ile kapanış toplantısı yapılmaktadır.

### **2.1.11.3. İç Denetimin Raporlanması**

Raporlama, bu aşamada yürütme sürecinde elde edilen ve kayıt altına alınan iç denetim bulguları düzenli bir rapor halinde sunulmaktadır. Raporlarda, denetim bulguları açık ve sade bir şekilde yazılmalıdır. Raporda sunulan sonuçlar kanıtlara dayandırılmalıdır ve yönetime öneriler sunarak yönetimi karar almaya yönlendirmelidir (Eşkazan, 2003-2004: 32). Denetim faaliyetleri sonucu yazılı bir raporun hazırlanmış olması denetim raporunu kullanacak taraflar açısından önem arz etmektedir. Yazılı raporun var olması denetçilerin sözlü ifadelerinden sağlayabileceklerinden veya sağlamayı

amaçladıklarından daha fazla güvence sağladı tespit edilmiştir (Messier, 2010: 325). Kamu İç Denetim Rehberi göre iç denetimin raporlama aşaması aşağıda ki gibi sürdürülmektedir (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013).

- Taslak denetim raporunun hazırlanması ve gönderilmesi
- Nihai denetim raporunun hazırlanması ve sunumu

İç denetçiler yürütme faaliyetleri sonucunda yapılan kapanış toplantısında taslak bir denetim raporu hazırlamaktadırlar. Sonrasında ise denetlenen birim ile iletişime geçilerek denetim raporu bildirilmekte ve gerekli tedbirlerin alınması talep edilmektedir. Denetlenen birimden gelecek cevaba göre ise nihai denetim raporu hazırlanmaktadır. İç denetim raporlamaları, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulması gerekmektedir (İç Denetim Standartları, 2009: 20). Bu nedenle iç denetçiler öncelikle taslak bir rapor hazırlamakta hata ve hilelerden arındırıldıktan sonra kesin raporu hazırlayarak üst yönetime sunmaktadırlar.

#### **2.1.11.4. İç Denetimi Sonuçlarının İzlenmesi**

İzleme, nihai denetim raporunda herhangi bir önemli denetim bulgusu yer alıyorsa, düzeltici faaliyetlerin yapılıp yapılmadığının kontrol edildiği aşamadır (<https://sites.tufts.edu/amas/internal-audit/audit-process/#top>). Bu aşamanın amacı, düzeltici faaliyetlerin yapıldığını ve istenilen sonucun elde edildiğini tespit etmektir. Eğer düzeltici faaliyetler yapılmadıysa işletme yönetiminin riski göze alıp alamadığını belirlenmesi gerekmektedir (Adiloğlu, 2010: 99). İç denetim sonuçlarının değerlendirilmesiyle birlikte denetimin ve denetçinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle iç denetimin izlenmesi aşamasında aşağıda ki faaliyetler yürütülmektedir (Kamu İç Denetim Rehberi, 2013).

- Denetim sonuçlarının izlenmesi
- Denetimin değerlendirilmesi
- Denetçinin değerlendirilmesi

Üst yönetici ve iç denetçiler tarafından yürütülen izleme faaliyetlerinin en temel amacı iç denetim raporu sonucunda tavsiye edilen düzeltmelerin (denetim sonuçlarının) belirtilen süre içerisinde yapılıp yapılmadığını tespit etmektir. Yapılması durumunda

ek tedbirler olarak gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamaktır. Diğer izleme faaliyeti ise denetçinin ve denetimin performansını ölçecek anketlerin düzenlenmesidir. Söz konusu anketler düzenlenerek denetimin ve denetçinin performansı tespit edilmekte ve gerekli görüldüğü durumlarda tavsiyeler verilmektedir.

#### **2.1.11.5. Yönetimin Artık (Bakiye) Riskleri Üstlenmesi**

Artık risklerin üstlenilmesi başlığı literatürde iç denetim sürecine dahil edilmemektedir. Fakat iç denetim son zamanlarda riske dayalı denetim faaliyeti yürüttüğünden artık risklere nasıl tepki verileceği iç denetimin sürecine dahil edilebilmektedir. Artık riskler kabul edilen veya tamamen ortadan kaldırılamayan riskleri ifade etmektedir (Marttin ve Pehlivan, 2010: 54). İşletmelerin yürüttükleri risk yönetimi süreci sonrasında ne yaparlarsa yapsınlar ortadan kaldıramadıkları riskler olmaktadır. Bu risklerin mecburi bir şekilde üst yönetim tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyebilecek bir artık risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle tartışmak zorundadır. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, İç Denetim Yöneticisi, konuyu çözümlenmesi için denetim komitesi ve yönetim kuruluna rapor etmek zorundadır. (IIA Uluslararası İç Denetim Standartları, 2009: 21).

#### **2.1.12. İç Denetim Yaklaşımları**

Geçmiş dönemlerde yaşanan küresel krizlerle birlikte kontrol odaklı geleneksel iç denetim yaklaşımı yavaş yavaş terk edilmekte ve işletmeler risk odaklı iç denetim anlayışını benimsemektedirler. Dolayısıyla son zamanlarda iç denetim faaliyetleri planlanırken riskin değerlendirilmesi ve denetlenmesi işlemlerine daha çok yer verilmektedir. Bu nedenle geleneksel iç denetim ile riske dayalı iç denetim aşağıda ki gibi açıklanmakta ve karşılaştırılmaktadır.

##### **2.1.12.1. Geleneksel İç Denetim**

İç denetim geleneksel olarak, işletme içindeki süreçleri, prosedürleri ve kontrolleri incelemek ve değerlendirmek amacıyla faaliyet göstermektedir (Mat Zain, Zaman ve Mohamed, 2015: 134). İncelemeler ve değerlendirmeler sonucunda iç denetim

bağımsız bir güvence vermekte ayrıca gerekli olduğunda danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

İç denetimin sağladığı güvence hizmetleri geleneksel iç denetim faaliyetleridir (Türedi vd., 2015: 5). İç denetim güvence hizmetleri sağlayabilmek için bir kurumun ya da organizasyonun yürütülen faaliyetlerinin ve işlemlerinin, yönetimden farklı ve tarafsız bir gözle değerlendirilmesi gerekmektedir (Adiloğlu, 2010: 12). Değerlendirme faaliyetleri sonucunda işletmede etkili bir iç kontrol sistemi oluşturulmasında önemli bir katkı sağlamakta (Doyrangöl, 2002: 3) ve etkin bir iç kontrol sistemi ise işletme faaliyetlerinin güvenilirliğini arttırmaktadır. Geleneksel olarak iç denetim bağımsız bir değerlendirme yaparak işletmenin iç kontrol sisteminin yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda iç kontrol sisteminin tam ve düzgün faaliyet göstermesi işletmenin güvenilirliğini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra üst yönetim veya işletme içi herhangi bir birim talep ettiğinde danışmanlık yaparak iş ve işlemlerin gerekli olduğu gibi sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Son zamanlar da ise iç denetim daha çok işletme içinde ki risklerin tespiti ve risklere karşı alınacak tepkilerin belirlenmesi konusunda danışmanlık görevi üstlenmektedir. Bu nedenle geleneksel iç denetim faaliyetlerinden uzaklaşmış ve risk odaklı iç denetim faaliyetlerine geçilmiştir.

#### **2.1.12.2. Riske Dayalı İç Denetim**

Riske dayalı iç denetimin faaliyet konusu işletmelerin karşılaşılabileceği riskleri tahmin ederek bunlara karşı önlemlerin alınmasıdır. Bir başka ifadeyle denetimin amacı işletmelerin risk almalarını önlemek değil, karşı karşıya kaldıkları risklerin seviyelerini ve türlerini tespit ederek ve söz konusu bu risklerin kontrol etmektir (Yahşi, 2014: 141).

Klasik iç denetimde genellikle denetlenecek birimin hata ve hileleri tespit etmek amaçlanmaktadır. Söz konusu bu hata ve hileler gerçekleştikten sonra ortaya çıkarılması işletme için kayıplara neden olabilmektedir. Risk odaklı iç denetimde ise hata ve hilelerin önceden tespitiyle birlikte işletme için oluşabilecek diğer risklerde tespit edilmektedir. Sonrasında ise hata, hile ve risklere karşı tepkiler alınmakta böylelikle işletmelerin kayıpları da daha aza indirilmektedir. Geleneksel iç denetimde raporlama denetim sonunda yapılmakta ve bu nedenle işletmenin olumsuz durumları

tespit etmesi gecikmektedir. Fakat riske dayalı iç denetimde ise raporlama hem süreç içinde hem de süreç sonunda yapılmaktadır. Dolayısıyla riskler ortaya çıkmadan tespit edilmekte ve risklere karşı alınacak tepkilerin daha erken alınması sağlamaktadır. Sonuç olarak riske dayalı iç denetim zamanda da tasarruf sağlamaktadır. Geleneksel iç denetim ile risk odaklı iç denetimin farkı aşağıda ki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Geleneksel İç Denetim ile Risk Odaklı İç Denetim Farkı

Özellikler	Geleneksel İç Denetim	Risk Odaklı İç Denetim
İç denetimin odak noktası	İç Kontrol	İşletme Riski
İç denetimin tespitleri/yanıtları	Reaktif, Olaylardan sonra harekete geçer, Aralıklı gözetim	Proaktif, Gerçek zamanlı, Sürekli gözetim
Risk değerlendirmesi	Risk faktörleri	Planlanmış senaryolar
İç denetim testleri	Kontrol odaklı	Risk odaklı
İç denetim metotları	Kontrol testlerinin detaylarının tam olarak uygulandığına odaklanma	İşletme risklerinin geniş kapsamlı çizilmiş olması önemli
İç denetim tavsiyeleri	İç kontrol: • Güçlendirme • Fayda-maliyet • Etken/etkin	Risk yönetimi: • Riskten kaçın/yönlendir • Riski transfer et/paylaş • Riski kabul et/kontrol et
İç denetim raporları	Fonksiyonel kontrolleri içerir	Süreç risklerini içerir.
İç denetimin organizasyonda ki rolü	Bağımsız değerlendirme fonksiyonu	Risk yönetimi ve kurumsal yönetimi birleştirmek

**Kaynak:** Kippenberger 1999, 6.

Tablo 2.1. incelendiğinde, geleneksel iç denetim ile risk odaklı iç denetim arasında farklar bulunmaktadır. Geleneksel iç denetim yaklaşımında iç kontroller denetlenerek işletme faaliyetlerinin uygunluğu tespit edilmekteydi. Fakat risk odaklı iç denetimle birlikte denetimin yönü uygunluk denetiminden risk denetimine dönmüştür (Kishali, Pehlivanli, 2006: 80).

Risk odaklı iç denetim geleneksel denetime göre işletmeye değer katma konusunu ön planda tutmaktadır (Türedi vd., 2015: 12). Geleneksel iç denetim işletmenin geçmişinde oluşan olayları değerlendirmek ve kontrol etmektedir. Bu nedenle işletme içinde oluşabilecek durumlara müdahale edilememektedir. Riske dayalı iç denetim faaliyetleri ise ileri de karşılaşılabilecek riskleri tespit etmekte ve riske karşı alınması gereken tepkileri üst yönetim ile birlikte belirlemektedir.

Her iki yaklaşımda da yapılan kontroller ve değerlendirmeler sonucunda hazırlanan rapor yönetim kadrolarına ve denetim komitesine sunulmaktadır (Türedi vd., 2015: 12). Fakat geleneksel iç denetim bağımsız denetim yaparak rapor hazırlamakta, riske dayalı iç denetimde ise iç denetim süreci yöneticilerle birlikte sürdürülmekte bu nedenle hazırlanacak rapor içeriği yöneticiler tarafından zaten bilinmektedir. Sürecin yöneticilerle birlikte devam etmesi ise işletmelerin kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

## **2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Rolü**

Kurumsal risk yönetimi işletmelere değer katmak amacıyla geliştirilmiş ve yöneticilerin sorumluklarının paylaşılarak tüm kurum tarafından risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesini hedefleyen bir sistemdir. Kurumsal risk yönetimi şirketi etkileyebilecek olayları tanımlama, şirketin risk iştahına göre risk profilini belirleme ve şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için makul güvence sağlamak amacıyla oluşturulmuş sistematik bir süreçtir. Bu süreçte şirketin yönetim kurulu, üst yöneticileri ve diğer tüm paydaşlar birlikte çalışmakta dolayısıyla kurumun tümünde uygulanmaktadır (TÜSİAD, 2008: 25). Kurumsal risk yönetimi süreci boyunca kurum içinde ki tüm yöneticiler gibi iç denetim de görev almaktadır. Özellikle kurumsal risk yönetimi sürecinin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde iç denetim danışmalık yaparak iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmekte ve geliştirmek için faaliyet göstermektedir (Akçay, 2011: 38).

İç denetçiler, yönetimin değerlendirmedeği ticari risklerle ilgili endişelerine yanıt vermektedirler (Selim ve D. McNamee, 1999: 159). Yönetimin değerlendiremediği riskleri iç denetim değerlendirmekte ve risklerin tanımlanması, derecelendirmesi faaliyetlerini yerine getirerek uygun çözüm önerilerini üst yönetime sunmaktadır (Aslan, 2010: 67). Fakat iç denetimin rolü tespit edilirken iç denetim biriminin bağımsızlığına ve objektifliğine yönelik bir tehdit oluşturup oluşturmadığına dikkat etmek gerekmektedir (IIA, 2009: 4). İç denetim birimi objektif ve güvenilir bilgi sunduğu için bağımsızlığının zedelenmemesi gerekmektedir. Bu nedenle Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü 2009 yılında “IIA Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol” adında bir rapor çıkartmış ve kurumsal yönetimde iç denetimin hangi görevleri üstlenebileceği, hangi görevleri belirli koşullarla

üstlenebileceğini ve hangi görevleri üstlenmemesi gerektiğini yayınlamıştır. Bu görevler aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (IIA, 2009: 4).

Kurumsal risk yönetimine dair iç denetimin temel görevleri;

- Risk yönetimi süreçlerine dair güvence verilmesi
- Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence verilmesi
- Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi.
- Ana risklerin raporlanmasının değerlendirilmesi.
- Ana risklerin yönetimini gözden geçirilmesi.

Kurumsal risk yönetimine dair iç denetimin belirli şartlar altında üstlenebileceği görevler;

- Risklerin belirlenip değerlendirilmesini kolaylaştırmak.
- Risklere dair yönetime rehberlik edilmesi.
- KRY faaliyetlerini uyumlu hale getirilmesi.
- Risklerin konsolide olarak raporlanması.
- KRY yapısının devam ettirilmesi ve geliştirilmesi.
- Kurumsal risk yönetimi kurulmasına sahiplik etmesi
- YK onayı öncesi risk yönetimi stratejisinin geliştirilmesi.

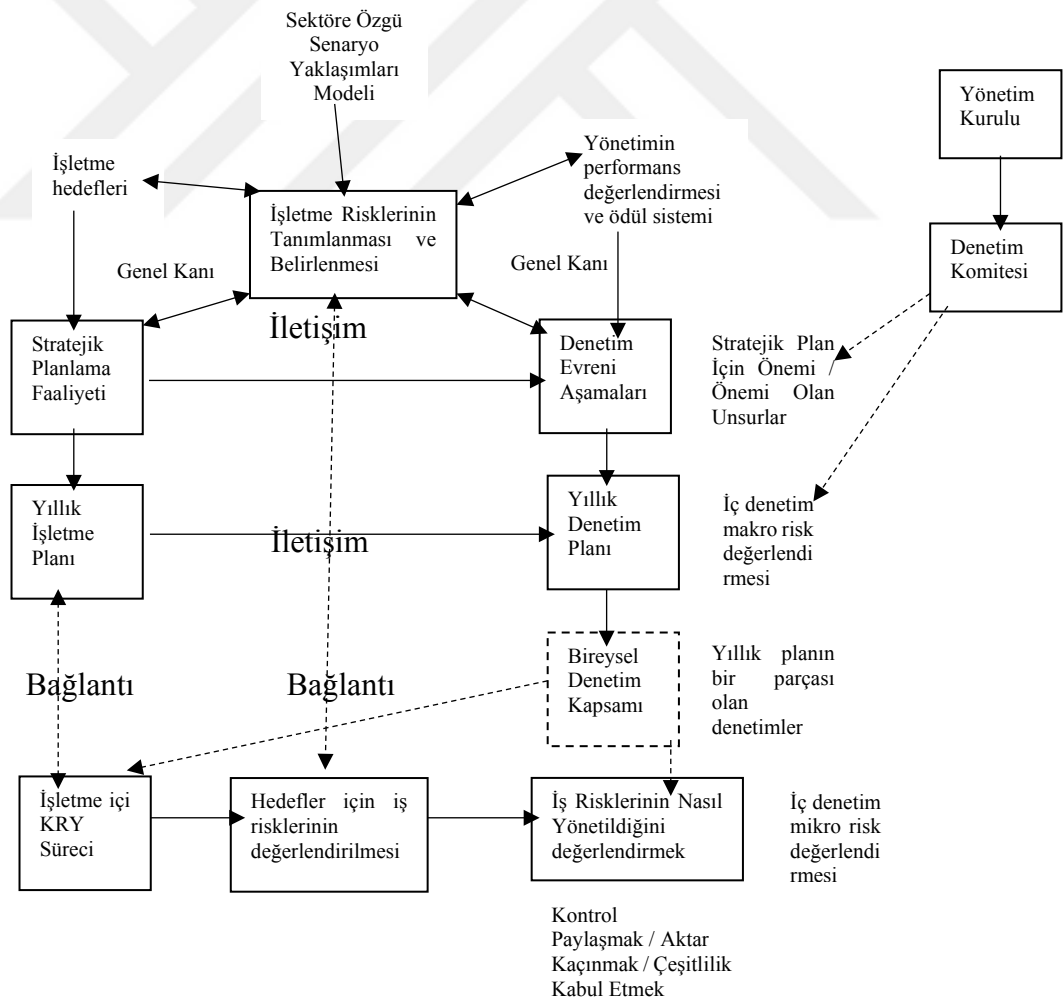
Kurumsal risk yönetimine dair iç denetimin üstlenmemesi gereken görevler;

- Risk iştahının belirlenmesi.
- Risk yönetimi süreçlerinin düzenlenmesi.
- Riskler üzerine yönetim güvencesi verilmesi.
- Risklere karşı alınacak aksiyonların belirlenmesi.
- Risklere yönelik aksiyonların yönetim adına uygulanması.
- Risk yönetiminin sorumlusu olması.

Yukarı da ki ifadelere göre iç denetim risk yönetimi sürecinde yöneticiye yardımcı olabilmekte ve güvence hizmeti sunabilmekte fakat yöneticinin görevlerini tamamen üstlenmesine izin verilmemektedir. Bu nedenle İç denetçiler, yönetimin uyguladığı risk süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor ederek ve

bu konuda iyileştirici önlemler önererek yönetime yardımcı olabilmektedir (Bozkurt, 2010:4). Bazı durumlarda ise temelde iç denetimin görevi olmayan fakat belirli şartlar altında üstlenebileceği kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi, devam ettirilmesi ve geliştirilmesi gibi görevler üstlenebilmektedir. Ancak ne olursa olsun iç denetçi işletmenin risk iştahını belirleme, riskleri yönetme ve risklere karşı yapılacak faaliyetleri belirleme gibi görevler üstlenememektedir. Başka bir ifadeyle iç denetçinin güvence ve danışmanlık faaliyeti dışında kalan ve risklerin yönetilmesi işlemlerini içeren herhangi bir görev üstlenmesine izin verilmemektedir.

Kurumsal risk yönetim sürecinde iç denetçi her ne kadar kısıtlanmış olsa dahi üstlenebileceği görevler bulunmaktadır. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi ve iç denetim entegre bir şekilde faaliyet göstermektedir. Aşağıda ki şemada kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetimin rolü gösterilmiştir.



**Şekil 2.2.** Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve İç Denetim  
Kaynak; Selima and McNameeb, 1992: 150.



Şekil 2.2. de görüldüğü üzere kurumsal risk yönetimi ile iç denetim arasında hem karmaşık hemde bütünleşik bir işleyiş süreci bulunmaktadır. Öncelikle yönetim kurulu denetim komitesini tespit etmektedir. Sonrasında yönetim kurulu kurumsal risk yönetimi ile ilgili faaliyetleri planlarken denetim komitesi de iç denetim ile ilgili faaliyetleri planlamaktadır. Kurumsal risk yöneticisi işletme hedeflerine uygun stratejik planlama yaparken aynı zamanda iç denetim birimi de denetim evreninin aşamalarını tespit etmekte ve her iki birim de işletmenin karşılaşılabileceği riskleri tanımlamakda ve belirlemektedirler. Sonrasında ise işletme yöneticisi yıllık işletme planını hazırlarken iç denetim birimi ise yıllık denetim planı hazırlamaktadır. İç denetim planında kurumsal risk yönetime ait faktörlerin olabilmesi için denetçi önce kurumsal yönetişimin gücünü tanımalı ve uygun şekilde değerlendirmeli ve ikinci olarak, bir denetim planı geliştirmek için bu riskleri uygun şekilde ağırlıklandırmalıdır (Cohen, Krışnamoorthy ve Wright, 2002: 580). Ayrıca oluşturulacak yıllık denetim planında yönetim tarafından belirlenen risk yönetim metodolojilerine yer vermesi gerekmektedir (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 265).

Yıllık planlar hazırlandıktan sonra kurumsal yönetim sürecine geçilmekte ve bu süreci kurumsal risk yöneticisinin sürdürmesine rağmen iç denetim de bireysel denetim planlarına göre süreci kontrol etmekte ve denetlemektedir. Kurumsal risk yönetimi sürecinin her aşamasında iç denetim yönetici ile iş birliği içinde bulunmakta fakat birebir risk yönetimi faaliyetini yürütmemektedir. Kurumsal risk yönetim süreci aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür



**Şekil 2.3.** Kurumsal Risk Yönetimi Süreci  
**Kaynak:** Emhan, 2009; Şenol, 2023

Kurumsal risk yönetimi sürecinin her aşamasında iç denetim danışmanlık ve güvence hizmeti sunmaktadır. Örneğin İç denetçi risk konusunda kurumsal yöneticiye göre daha deneyimli olduğundan risklerin tanımlanması aşamasında yönetim ile birlikte faaliyet göstererek ileride karşılaşılabilecek riskler tespit edilebilmektedir. Aynı şekilde kurumsal risk yönetiminin kontrol faaliyetlerini değerlendirerek sürecin hatasız ilerlediğine dair güvence vermeye çalışmaktadır. Aynı zamanda kurumsal risk yönetimi sürecinin ve kontrol sürecinin yeterliliğini değerlendirebilmek için Kontrol Özdeğerlendirme (CSA) yöntemini de kullanabilir (Bozkurt, 2010: 25). Kontrol öz değerlendirme yöntemine göre; genel veya belirli bir konuya ilişkin riskler ile mevcut durumun kontrollerini değerlendirmek amacıyla bir takım denetim faaliyetleri yapılmaktadır. Bu faaliyetler genellikle iç denetim birimi ve kurumsal risk yönetici tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Fakat iç denetim faaliyetlerinden bağımsız olarak da uygulanabilen bir iç kontrol ve risk değerlendirme yöntemidir (Erkek, 2014: 109).

Öz değerlendirme sonrasında iç denetim birimi, kurumsal yönetim sürecine ilişkin varsa eksiklikleri ya da zayıf yönleri tespit etmekte ve gerekli önlemlerin alınmasını tavsiye etmektedir (Türedi vd., 2015: 55). Kurumsal risk yönetimi sürecini değerlendiren iç denetim geleneksel denetim yöntemi ile birlikte farkına varılması zor olan kanıtları da değerlendirebilecek denetim tekniklerini daha çok kullanmaktadır (Arnaboldi ve Vasciaveo, 2017: 404). Dikkat gerektirecek denetim teknikleri ile iç denetim mesleki bağımsızlığını ve tarafsızlığını koruma konusunda daha etkin olacaktır. İç denetimin bağımsızlığı ve tarafsızlığı denetim kalitesini ve dolayısıyla da işletme içi kontrollerin ve yönetimin kalitesini etkileyebilmektedir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim bazı faaliyetleri yapabilirken bazı faaliyetler için tamamen kısıtlanmıştır. Fakat yine de yapabileceği faaliyetler dikkate alınırsa özel uzmanlık isteyen faaliyetler olduğu görülecektir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim önemli bir rol oynamaktadır. Aynı şekilde kurumsal risk kültürü oluşturulurken de özel uzmanlık isteyen iç denetimden faydalanmak önem arz etmektedir.

### 2.3. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci ve İç Denetim İlişkisi

Günümüz yönetim anlayışında, iki temel ilke bulunmaktadır. Bu ilkelere biri “bir işi ilk seferinde doğru yapmak” tır. Diğer ilke ise “hata ortaya çıkmadan önlem almak” tır (Akçay, 2011: 27). Bir işi ilk seferinde doğru yapabilmek için o işle ilgili önemli bir ön hazırlık yapılmalı ve ortaya çıkabilecek hataların hepsinin tespiti ve yönetilmesi için işletme içinde yeni bir birim olan kurumsal risk yönetimi biriminin oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca rekabet üstünlüğü sağlamak için gelecekte karşılaşılabilecek hata ve risklerin önceden tahmin edilmesi ve risklere karşı önlem alınabilmesi için iç denetime ihtiyaç duyulmaktadır (Aslan, 2010: 66). İç denetim genellikle kurumsal risk yönetimi sırasında yönetim faaliyetlerinde karar alma faaliyetine katılmaktan çok danışma ve objektif güvence sağlama rolünü üstlenmektedir. Bu nedenle kurumsal risk kültürü oluşturulurken kurumsal risk yöneticisi asıl faaliyetleri gerçekleştirmesi için iç denetim biriminin ise faaliyetlere yön vermede danışma kurulu gibi çalışması beklenmektedir.

Geçtiğimiz yüzyılda yaşanan küresel nitelikte ki skandallar ve krizler kurumsal risk yönetimi ihtiyacını daha çok ortaya koymuştur. Yaşanan bu skandalların çoğunda ya yanlış üslupla yönetim ya da kuruluşun etik değerlerine uygun hareket etmeyen bireylerden kaynaklı kültürel zayıflıklar görülmektedir (Muchova, 2016: 64). İşletmelerin kültürel açıdan zayıf olması ortaya çıkabilecek riskleri başarısız yönetmesine hatta hiç yönetememesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla işletme içinde kurum kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir.

Kurum kültürü, örgütsel ortak amaçların yerine getirilebilmesi için sembolik olarak oluşturulmuş sosyal anlamlar, sayılılar (inançlar) ve paylaşılmış değerler bütünüdür (Terzi, 2016, 19). Temel olarak kurum kültürü söz konusu kurumda ki yapılan her şeyin ortak bir şekilde yapılış biçimini ifade etmektedir (Şişman, 2014:84). İşletme içinde davranış birliğinin oluşması için ise bir kültürleme sürecinden geçmek gerekmektedir. Aynı şekilde işletmede var olmayan kurumsal risk yönetimi sisteminin kurumun tüm çalışanları tarafından benimsenmesi sürecinde kurum kültürü oluşturulmuş olmaktadır. Bir işletme de kurum kültürünün oluşturulması aşağıda faydaları sağlamaktadır (Sağır, 2011: 120).

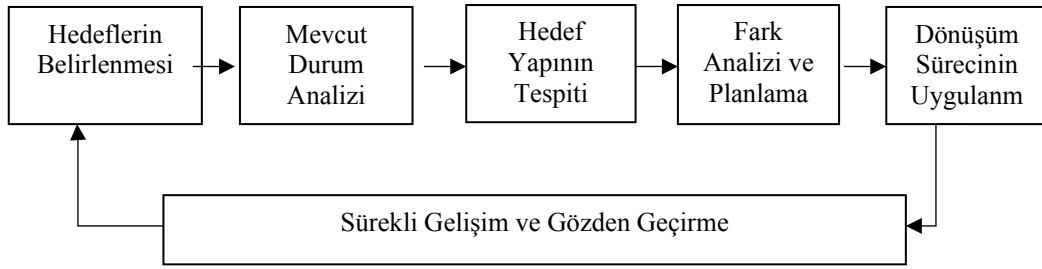
1. Kurumdaki karmaşayı azaltmakta dolayısıyla davranış birliği

sağlamaktadır.

2. İletişim şekillerinde şeffaflık ön plana çıkarmaktadır.
3. Bilgiler güvenli bir şekilde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan olmamaktadır.
4. Bilgiler hızlı bir şekilde işlenmekte ve karar alma süreci kolaylaşmaktadır.
5. Hazırlanacak plan veya projelerin hızlı bir şekilde kabul görebilmektedir.
6. Kurumda herkes görevini bildiğinden kurum içi kontrol faaliyetleri daha az olmaktadır.
7. Çalışanlarda yüksek motivasyona ve sadakat duygusu gelişmektedir.
8. Davranış birliğin var olması olası riskleri azaltmaktadır.
9. Çalışanların kendine güveni artırmaktadır.

Davranış ve inanış birliğinin olduğu işletmeler diğer işletmelere göre rekabetçi koşullara daha çok dayanmakta hatta karlılığı daha yüksek olmaktadır. Günümüzde büyük firmalar diye kategorize edebileceğimiz işletmelerin hepsinden kurum kültürü zamanla oluşmuş ve halen daha sürdürülmeye devam etmektedir. İşletmeye yeni bir kişi dahil olduğunda kurumun normlarına ve değerlerine göre şekil almakta ve işletmeye aidiyet daha çabuk kazanarak kendini işletmenin bir parçası olarak görmektedir. İşletmenin bir parçası olarak kendine gören çalışanın iş performansı ise daha yüksek olmaktadır.

Kurum kültürünün değişimi çoğunlukla zaman almakta ve yavaş ilerlemektedir. Fakat bazı özel durumlarda kültür değişimi birden gerçekleştirilebilir. Özellikle işletmelerin içinde buldukları rekabet yoğun ortamda tutuna bilmeleri için kurumsal risk yönetimi kültürüne geçiş birden gerçekleşmektedir. Bunun için öncelikle kurumun kültür değişikliğine karar vermekte ve bir komisyon oluşturulmaktadır. Sonrasında ise aşağıda ki adımlar islenerek kurumsal risk yönetimi kültürüne geçiş yapılmaktadır.



**Şekil 2.5.** Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci  
**Kaynak:** TÜSIAD, 2008: 34

Kurumsal risk yönetimine ihtiyacın fark edilmesi ile birlikte işletmenin üst yöneticileri ve iç denetçi tarafından dönüşüm süreci için faaliyetler başlatılmaktadır. Dönüşüm süreci uygulama aşamasına gelene kadar birinci adım olarak ön bir hazırlık yapılmaktadır. Ön hazırlıkta kurumsal risk yönetiminin hedeflerinin belirlenmesi, mevcut durum analizi yaparak işletmenin bu sürece ne kadar hazır olup olmadığı tespit edilmektedir. Sonrasında işletmenin hedeflediği yapının belirlenmesi ve mevcut durum ile hedefler arasında farkın bulunarak dönüşüm sürecinin planı hazırlanmaktadır. İkinci adım olarak hazırlanan dönüşüm planı kurumsal yönetici ve iç denetçi tarafından uygulanmaktadır. Uygulama aşamasına dönüşüm planı çerçevesinde kurumun tüm birimlerine eğitimler verilerek kurumsal risk yönetimi hakkında ki farkındalık arttırılmaktadır. Üçüncü aşama olarak dönüşüm süreci tamamlandıktan sonra izleme faaliyetleri başlamaktadır. İzleme faaliyeti genellikle risk yöneticisinden çok iç denetim biriminin görevleri arasında yer almaktadır. İzleme faaliyetleri sürekli devam eden faaliyetlerdir. Bu nedenle iç denetçi denetim planı oluştururken bu izleme faaliyetlerini de dahil etmektedir. İzleme faaliyetlerinin asıl amacı kurumsal risk yönetimi sisteminde herhangi bir aksiliğin olup olmadığını tespit etmek ve herhangi bir aksilik ortaya çıktığında sürecin en başına dönerek faaliyetlere yeniden başlanmasını sağlamaktır.

Çalışmada, kurumsal risk kültürü oluşturma sürecini üç ana faaliyet altında toplanarak açıklama yapılacaktır. Bunlar;

- Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci öncesi faaliyetler
- Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecindeki faaliyetler
- Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci sonrasında faaliyetlerdir.

Kurumsal risk kültürüne ihtiyacın fark edilmesi ve bunun için ön çalışma yapılması, süreç öncesi faaliyetleri kapsamaktadır. Sürecin içinde kurumsal risk yönetimi sistemini tüm kuruma benimsetmek için eğitim gibi tanıtıcı faaliyetler yapılmaktadır. Süreç sonunda ise kurumsal risk yönetimini sürekli izleme faaliyetleri yapılmaktadır. Bu süreçler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

### **2.3.1. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci Öncesi Faaliyetler**

Bilginin hızla değiştiği günümüzde hiçbir örgüt uzun süre aynı kalarak varlığını sürdüremez. Dolayısıyla günümüzde değişim anlayışı değişip değişmemekle değil değişime nasıl ve nereden başlanılacağı ile ilgilenmektedir (Terzi, 2016: 96). Bu nedenle kültürlenme sürecine başlamadan önce bazı faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.

Her kurum kültürü, içinde bulunduğu toplumsal kültürden ve işletme çevresine ait kurumsal kültürden etkilenecek kendi kurumsal kültürünü oluşturmaktadır (Sönmez ve Başal, 2021: 111). Son zamanlarda işletme skandalları, salgın hastalıklar ve doğal afetler gibi birçok nedenden dolayı piyasalarda olumsuz bir etki ortaya çıkması ve aynı zamanda işletme çevresinde bulunan diğer paydaşlarında kurumsal risk kültürü sistemine geçiş yapmış olması kurumların dönüşüm sürecini başlatmasında itici bir güç olarak görülmektedir.

Kurumsal risk kültürü dönüşüm faaliyetlerinin fiilen yerine getirilmesinden önce işletme yöneticisinin, kurumsal risk yöneticisinin ve iç denetçinin birtakım ön hazırlıklarda bulunması gerekmektedir. Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci öncesi faaliyetler aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (TÜSİAD, 2008).

- Kültürlenme İhtiyacının Fark Edilmesi ve Temel Çalışmalar
- Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durum Analizi
- Hedef Yapının Tespiti
- Fark Analizi ve Planlama

Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci öncesi faaliyetlerin tam ve eksiksiz yapılması dönüşüm sürecinin daha kolay olmasına dolayısıyla işletmede faaliyet gösteren tüm

birimlerin görevini daha net anlamasına neden olacaktır. Bu nedenle dönüşüm süreci öncesi yapılacak faaliyetler önem arz etmektedir.

### 2.3.1.1. Kültürleme İhtiyacının Fark Edilmesi ve Temel Çalışmalar

Kurumsal risk kültürü, finansal kurumların önemli risklere maruz kalmasının, hatta temerrüde düşmesinin, müşteri güvenini zedelemesinin ve çeşitli paydaşlar için önemli kayıplara yol açmasının altında yatan nedenlerin analizinde defalarca kilit bir rol oynamıştır (Arnaboldi ve Vasciaveo, 2017: 404). Dolayısıyla işletmelerde kurumsal risk kültürünün oluşturulması önemli görülmektedir. Fakat henüz daha bu sisteme geçiş yapamamış ya da henüz geçiş sürecinde olan işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler içsel veya dışsal motivasyonla kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecini başlatabilirler. Kurumsal değişim için iç ve dış motivasyon kaynakları aşağıda ki tabloda sıralanmaktadır.

**Tablo 2.2.** Kurumsal Değişim İçin İtici Güçler

<b>Dış Motivasyonlar</b>	<b>İç Motivasyonlar</b>
Teknik gelişmeler	Yeniden yapılanma ihtiyacı
Küreselleşme	Daha yüksek karlılık ihtiyacı
Rekabet baskıları	Organizasyonel bileşenler arasındaki çatışma
Sosyal ve kültürel faktörler	İşgücünün değişen doğası ve bileşimi
Ekonomik faktörler	
Siyasi ve yasal baskılar	
Pazar değişiklikleri	

**Kaynak:** Zhao at all, 2014: 821.

Örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, ekonomik, siyasi çevresi işletmenin dışsal faktörlerini oluşturmaktadır. Ulusal veya bölgesel kültürler işletmelerin kültürlerini etkilemekte ve değişimleri konusunda itici bir güç oluşturmaktadırlar. Her ne kadar dışsal çevrenin kültür değişikliğine etkisi olsa da örgüt içi faktörler devreye girmeden değişim çok mümkün olmamaktadır. İşletme kurucuları/sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar işletmenin içsel faktörlerini oluşturmaktadır (Şişman, 2014: 105). Genellikle işletme yöneticilerini kurumsal risk kültürü sürecinin başlaması için ilk adımı atar ve risk yöneticileri tayin ederek bu yöneticileri desteklerler (Frigo ve Anderson, 2011: 1). İşletme yöneticisinin kurumsal risk kültürü değişim ihtiyacını fark edemediği durumlarda iç denetçi, böyle bir sürecin başlatılmasına ilişkin tavsiyelerini yönetime sunmaktadır (Bozkurt, 2010: 4). Sonrasında bu talepler değerlendirilerek uygun

görülürse kurumsal risk yönetimi komisyonu kurulmaktadır. Bu komisyon ileride gerçekleştirilecek kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinde de görev almaktadırlar. Bu komisyon aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Usman, 2018: 92).

- Yönetim Kurulu
- Kurumsal Risk Yöneticisi
- Finansal Yöneticiler
- İç Denetçiler

Yönetim kurulu, işletmenin her türlü yönetiminden sorumlu olan kurumsal risk yönetimi ihtiyacının farkına varan ve süreci başlatmak için ilk faaliyetleri yapan birimdir. Ayrıca Kurumsal risk yönetiminin doğru yapılabilmesi, kaynakların dikkatli incelenebilmesi için yönetim kurulu ve üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır (Frigo ve Anderson, 2011: 2). Bu nedenle kurumsal risk kültürü değişim sürecinde yönetim kurulunun da görevleri bulunmaktadır.

Kurumsal Risk Yöneticisi, kurumsal risk kültürü dönüşüm ihtiyacı fark edildikten sonra yönetim kurulu tarafından oluşturulmaktadır. Dönüşüm ve uygulama aşamalarında tüm sorumluluk bu birimdedir. Risk yönetim kültürünü oluşturarak işletme genelinde benimsenmesine yönelik liderlik yapmaktadır (Usman, 2018: 94). Ortak kültürün oluşabilmesi için insanlar arası etkileşime ihtiyaç duyulmaktadır (Şişman, 2014: 105). Bu nedenle kurumsal risk yöneticisi kurumun misyonuna ve vizyonuna uygun olarak belirlenen risk stratejilerini, amaçlarını tüm kurumda faaliyete geçirmek için insanlar arası etkileşimi sağlamaya çalışmaktadır. Kurumsal risk yöneticisi işletme içinden atanacağı gibi profesyonel anlamda kurumsal risk yönetimi faaliyetini yapan işletmeler ile anlaşarak da dönüşüm sürecine başlanabilir.

Finansal Yöneticiler, işletmelerde bütçe ve planların hazırlanmasında faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla işletmenin risklere nasıl tepki vereceği ve sonucunda ne gibi kazançlar elde edeceği ile ilgilenmektedirler. İşletme içi tüm faaliyetleri izleyerek analiz etmekte ve tüm birimlerle etkileşim içinde faaliyet göstermektedirler (Usman, 2018: 96). Kurumsal risk yönetimi de işletme içi tüm birimlerle faaliyet göstermektedir. Bu nedenle kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde finansal



yöneticilerin sürece dahil edilmesi kültürleme faaliyetinin hızlanmasına neden olacaktır.

İç Denetçiler, işletme içinde olağan denetimleri sırasında kurumsal risk yönetime ihtiyacı fark ederek yönetime başvurabilirler. Güçlü bir kurumsal yönetim sisteminin oluşturulabilmesi için iç denetim biriminin yalnızca mali denetimi değil aynı zamanda operasyonel denetim konusunda beceri ve deneyime sahip olması gerekmektedir (İrm, 2012: 83). İç denetim değişim sürecinde oynadığı rol zamanla değişebilir. Sürecin başında çok az bir rolü olmamaktan, risk yönetim sürecinin yönetiminde büyük söz sahibi olacak kadar uzanabilmektedir (Bozkurt, 2010: 4). Bu nedenle kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde iç denetimin katkısının bir hayli fazla olduğu söylenebilmektedir.

Kurumsal risk kültürü değişim sürecine başlanmadan hemen önce değişime olan ihtiyaç fark edilmektedir. Değişime ihtiyacı işletme yönetiminin fark edebileceği gibi iç denetim birimi de fark edebilir. Sonrasında ise bu değişimin yürütülebilmesi için bir kurulunun oluşturulması gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimin tüm işletmede ortak bir şekilde devam ettirilmesi gerekliliğinden dolayı kurula seçilen kişiler genellikle işletmenin tümüyle ilgili fikir beyan edebilecek durumda olmaktadır. Değişim sürecine yön verecek kurul belirlendikten sonra ön hazırlıklar fiili olarak başlamaktadır. Öncelikle yapılacak olan kurumsal risk kültüründen beklenen hedeflerin belirlenmesidir.

### **2.3.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi**

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasının gerekliliğine karar verilirken değişimin niçin gerekli olduğunu anlamak hangi sonuçların hedeflendiğini belirlemek değişimin önemli bir basamağını oluşturmaktadır. Değişim hedeflerini belirlemek için aşağıda ki sorulara yanıt aranmaktadır (Terzi, 2016: 120).

- Bu değişim niçin gerekli?
- Neyi yanlış yapıyoruz?
- Değişim niçin bugün oluyor?
- Eğer değişim olmaz ise ne olur?

Yukarıda ki soruların cevaplanması kurumsal risk kültürünün gerçekten gerekli olup olmadığının tespiti için önem arz etmektedir. Ayrıca değişimin hedeflerine de yol göstermektedir. Sorulara verilecek cevaplara göre şirket stratejileri belirlenmektedir. Kurumsal risk yönetiminin hedeflerinin belirlenmesine şirket stratejileri ve kurumsal risk alma profiline dikkat edilmesi gerekmektedir. Her iki kavram birbirinden ayrı değildir dahası birbirini etkilemektedirler (TÜSİAD, 2008: 34). İşletme stratejilerine göre işletmelerin risk iştahları tespit edilir. Diğer taraftan işletmelerin risk iştahına göre stratejileri de değişebilir. Bu nedenle her iki kavram hem birbirini etkilemekte hem de birbirinden etkilenmektedir.

İşletmeler, kendi mevcut konumlarını tespit etmek, işletme hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini cevaplamak amacıyla bir işletme stratejisi ve politikası hazırlamak zorundadırlar (Usman ve Kaygusuz, 2019: 116). Hazırlanan bu strateji sayesinde kurumsal risk dönüşümü sürecinde kurum içinde ki tüm birimler sürecin nasıl ilerlemesi gerektiği ve hedeflerin neler olduğu konusunda fikir sahibi olmaktadır.

COSO kurumsal riski tanımlarken strateji ve performansı bütünleştirmektedir. Buna göre kurumsal risk "*olayların meydana gelme strateji ve iş hedeflerine ulaşılma performansını etkileme olasılığı*" olarak tanımlanmaktadır. İş hedefinin belirlenmesinde ve ulaşılmasında işletme stratejisinin hem olumsuz etkileri hem de olumlu etkileri bulunmaktadır. Bazı durumlarda gelir hedeflerinde azalmaya yol açtığı gibi bazı durumlarda yeni fırsatların keşfedilip yeni ürün geliştirme ve Pazar payını arttırma gibi işletmeye olumlu dönecek durumlarda meydana getirmektedir (COSO, 2018: 1). Aynı zamanda kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde hedeflerin belirlenmesinin diğer bir faydası ise farklı risk yönetimi faaliyetleri arasında sinerji yaratılmasıdır. Hedefler belirlenirken işletme içi farklı sınıflar ve departmanlar arasında riskleri entegre ederek işletme riskinin dağıtılmasına ve dolayısıyla olumsuz durumlardan kaçınılmaktadır (Monda ve Giorgino, 2013: 3).

İşletme stratejileri ve hedefleri belirlenirken titiz bir araştırma yapılmalı ve her durum özenle incelenmelidir. İşletme risklerinin tam ve eksiksiz belirlenebilmesi için kurum hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek durumlar sektör rehberleri ve kurumsal

dokümanlar taranarak tespit edilmesi gerekmektedir (Pehlivanlı 2012: 120). Kurumsal risk yönetiminin etkin ve sağlıklı çalışabilmesi; risk kültürü dönüşüm aşamasında hedeflerin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Hedeflere göre süreç belirlenecek ve süreç tamamlandıktan sonra da tespit edilen bu hedeflere yönelik risk yönetimi yapılacaktır. Bu nedenle hedeflerin tespiti kültürleme sürecinin en önemli basamaklarından biri olduğu söylenebilir.

### **2.3.1.3. Mevcut Durum Analizi**

Kurumsal risk kültürü oluşum faaliyetlerinin bir diğeri mevcut durum analizidir. Burada işletmenin iç çevrede ve dış çevredeki durumu tespit edilerek dönüşüm sürecinin diğeri basamaklarına konu olacak kültürlmeye ne kadar hazır olup olmadığını belirlemeye çalışılmaktadır. Ayrıca işletme eğer dönüşüm sürecine hazır değilse hazırlıklar için neler yapılması gerektiğinin planlanması için ön çalışmaların yapıldığı aşamadır.

İşletmenin mevcut durumdaki risk yönetim alt yapısını detaylı olarak analiz etmesi, karşı karşıya kaldığı veya kalabileceği risklere yönelik oluşturduğu ya da oluşturmayı planladığı risk yönetim sisteminin etkililiğini değerlendirmek için önem taşımaktadır (Usman ve Kaygusuz, 2019: 116). Mevcut durum analizi kurumsal risk yönetimi tarafından yapılacağı gibi iç denetçi tarafından da yapılabilmektedir. İç denetçi işletmenin mevcut durumunu analiz ederek işletmenin amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım ortaya çıkmasına yardımcı olabilmektedir (www.tide.org.tr.1). Etkin bir mevcut durum analizi yapabilmek için aşağıda ki bileşenlerin dikkatlice değerlendirilmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2008: 35).

- Risk Yönetim Ortamı
- Risk Yönetim Stratejisi
- Sistemik ve Bütünleşik Risk Yönetim Faaliyetleri
- Kontrol
- Bilgi ve İletişim
- İzleme ve Sürekli Gelişim

*Risk Yönetim Ortamı:* İşletmelerin risk yönetimi faaliyetlerinin başlatılmasına ve sürdürülmesine uygun olup olmadığının tespit edildiği çalışma ortamını ifade etmektedir. İşletme içinde etkin bir kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinin başlatılabilmesi için öncelikle işletme stratejilerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Sonrasında ise çalışma ortamının bu stratejilere uygun bir şekilde düzenlenmesi beklenmektedir. Risk yönetim ortamının düzenlene bilmesi için öncelikle aşağıda ki sorulara cevap aranmaktadır (TÜSİAD, 2008, 35).

- İşletmenin risk yönetim anlayışı ve beklentilerini belirten yazılı bir “Risk Yönetim Politika (anayasa)” hazırlanmış mıdır?
- İşletmenin “risk iştahı (risk alma isteği seviyesi-risk appetite)” belirlenmiş mi? Belirlediyse nedir?
- İşletmenin risk yönetim stratejisi, risk iştahı seviyesi ve diğer temel risk yönetim politikaları ve prosedürleri şirket yönetim kurulu tarafından değerlendirilmiş ve sonuçlandırılmış mıdır? Sonuçlar ile ilgili yazılı bir belge hazırlanmış mıdır?
- İşletmenin etik değerleri tespit edilmiş mi? Bu değerler tüm çalışanlara duyurulmuş ve eğitimler verilmiş mi?
- İşletme içinde ortaya çıkabilecek kritik durumlar başta olmak üzere tüm durumlar için risk beklentileri ve gereklilikleri dikkate alınarak yetkiler ve sorumluluklar belirlenip dağıtıldı mı?

Risk yönetim ortamının bileşenleri; risk yönetim politikaları, risk iştahı, işletmenin etik değerleri ve sürece ait sorumluluklardan oluşmaktadır. Bu bileşenler tam bir şekilde kontrol edilmiş ise kurumsal risk kültürü değişim sürecinde atılacak ilk adımlardan biri tamamlanmış olmaktadır. Diğer adım ise risk yönetim stratejilerinin durumunun tespit edilmesidir.

*Risk Yönetim Stratejisi:* Kurumsal risk dönüşüm sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise risk yönetim stratejilerinin açık, anlaşılır ve tüm riskleri karşılayıp karşılamadığının tespitinin yapılmasıdır. Risk yönetim stratejisi, işletmenin kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde ya da risk yönetim sürecinde karşılaşılabileceği risklerle nasıl mücadele edeceği ve hangi stratejinin kullanılacağına tespit edildiği aşamayı ifade etmektedir (Usman ve Kaygusuz, 2019: 123). Risklerle mücadele için

(risklere karşılık vermek için) riskten kaçınma, riski azaltma, kontrol etme, paylaşma, kabul etme gibi stratejilerden biri seçilmektedir (Selima ve McNameeb, 1999: 170). Bu seçim işletmenin mevcut durumu ve tanımlanan risklere göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle risk yönetim stratejilerinin mevcut durumunu belirlemek önem arz etmektedir. Risk yönetim stratejilerinin mevcut durumunu belirlemek için aşağıda ki sorulara cevap vermek uygun olacaktır (TÜSİAD, 2008, 36).

- İşletmenin risk yönetim hedeflerine uygun olarak hazırlanmış risk yönetim stratejileri ve risk iştahına göre yapılması gereken temel faaliyetler açık bir şekilde belirlenmiş ve tüm kuruma duyurulmuş mudur?
- İşletme fonksiyonlar ve operasyonlar açısından risk toleranslarını tespit etmiş midir?

Kurumsal risk stratejilerinin işletme içinde ki mevcut durumunu belirlemek için sorulan sorulara olumsuz cevaplar alındıysa bunların düzeltilerek mevcut durumun ideal konuma getirilmesi gerekmektedir. Risk stratejilerinin ideal duruma getirilmesiyle ancak risk yönetim faaliyetlerinin mevcut durumu kontrol edilebilir. Bu nedenle bir önceki basamağın tam ve sağlık aşılması bir sonraki basamağa geçmeyi kolaylaştıracaktır.

*Sistemik ve Bütünleşik Risk Yönetim Faaliyetleri:* Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde mevcut durumun tespiti için işletme içinde risk yönetimi sisteminin bulunup bulunmadığı eğer bulunuyorsa kültürlenme süreci için ne kadar hazır olduğunun tespiti yapılmaktadır.

İş stratejisinin ve değer yaratmanın ayrılmaz bir parçası olarak algılanan kurumsal risk yönetimi (Power, 2004: 62), risk yönetimi faaliyetlerini işletmenin tamamında bütünleşik, sistemik ve koordinasyonlu bir biçimde uygulanmasını ifade etmektedir (Kıral, 2018: 7). Bu nedenle işletmenin mevcut durumunda risk yönetimi faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının tespiti için aşağıda ki sorular sorulabilir (TÜSİAD, 2008, 36).

- İşletme içinde devam eden uygulamalar risklerin belirlenmesi faaliyetlerini yerine getirmekte midir?

- İşletme içinde devam eden uygulamalar risklerin değerlendirilmesi faaliyetlerini yerine getirmekte midir?
- İşletme içinde devam eden uygulamalar risk yönetim aksiyonlarının belirlenmesi faaliyetlerini yerine getirmekte midir?

*Kontrol*, kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde işletmenin eğer varsa risk yönetim kontrollerinin mevcut durumunu tespit etmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak kültürleme sürecinin daha hızlı ve aktif devam etmesini sağlamaktadır. İşletme içinde ki risk yönetimi için yapılan kontrollerin mevcut durumunun tespiti için aşağıda ki sorular sorulara cevap aranmaktadır (TÜSİAD, 2008, 37).

- Risk Yönetim için belirlenen aksiyonları ile yapılan faaliyetlerin uyumu güvence altına alınmış mıdır?
- İşletme içinde yapılan risk yönetimine yönelik kontroller politika ve prosedürlere uygun bir şekilde belgelenmiş midir?

*Bilgi ve İletişim*: kurumsal risk kültürü oluşturulurken bilgi ve iletişim sisteminin iyi olması önem taşımaktadır. Bu nedenle oluşturma sürecine başlamadan hemen önce işletme içinde ki bilgi ve iletişimin mevcut durum analizi yapılmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin sağlıklı ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için toplanan bilgiler bir rapor haline getirilmelidir. Risk yönetim faaliyetleri ile ilgili toplanan ve düzenlenen bu bilgiler işletme çalışanına kurumsal risk yönetimini faaliyetinde üstlenmesi gereken sorumluluklarını belirtecek bir form ile uygun zaman diliminde iletilmelidir (Özyiğit, 2020: 119). Bunun için öncelikli olarak bilgi ve iletişim sisteminin mevcut durumu analiz edilmeli ve bu iletişim sisteminin sağlanması için çaba sarf edilmelidir. Söz konusu dönüşümü oluşturma bilmek için mevcut durum analizi yapılırken bilgi ve iletişim fonksiyonu için aşağıda ki soru sorulmaktadır (TÜSİAD, 2008, 37).

- İşletme içinde risk yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine yönelik bilgi paylaşımı ve iletişim sağlanmakta mıdır?

*İzleme ve Sürekli Gelişim*: Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde izleme ve sürekli gelişim faaliyetlerinin mevcut durumunu tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Bir başka ifadeyle izleme ve sürekli gelişim süreci, Kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin, kavramlarının ve ilkelerinin şu anda faaliyet içinde nasıl uygulandığının bir

değerlendirmesini içermektedir (Abrams, 2007: 231). İzleme ve sürekli gelişim sürecinin mevcut durumunu analiz edebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır (TÜSİAD, 2008, 37).

- İşletme içinde ki faaliyetlerin sürekli izleme süreci belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi için bağımsız değerlemeler yapılmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi ile ilgili tespit edilen eksiklikler etkin bir biçimde raporlanmakta mıdır?

Mevcut durumun değerlendirilmesi, işletmenin olgunluk sürecinde neresinde olduğunu ve eğer varsa boşlukların neler olduğunu tanımlamaktadır (Abrams, 2007: 231). Mevcut durum analizini genellikle kurumsal risk yöneticileri yapmaktadır fakat bazı durumlarda iç denetim, risk yönetim faaliyeti dönüşüm sürecinin mevcut durumunu tespit ederek amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını inceleyerek üst yönetime rapor verebilmektedir (Kaval, 2005,132). Bir başka ifadeyle işletmenin mevcut risk yönetim sistemi hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca iç denetim mevcut durum analizi için risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek için sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak faaliyet göstermektedir (www.icisleri.gov.tr (2)).

#### **2.3.1.4. Hedef Yapının Tespiti**

Kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde mevcut durum tespit edildikten sonra yapılması gereken diğer bir faaliyet hedef yapının tespitidir. Bu aşamada işletme kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci sonucunda erişilmeyi arzu ettiği hedef yapıyı belirlemektedir (Ağdeniz, 2019: 39). Dönüşüm süreci için bir araya gelmiş olan kurul mevcut durumu belirledikten sonra hedefledikleri işletme yapısını belirlemek için faaliyetlere başlanmaktadır. Öncelikle hedef yapı işletmenin kurumsal risk kültüründen ne beklediği ile yakından ilişkilidir. Bunun için hedef yapı tespit edilirken işletmenin sermaye yapısı, maliyet yapısı, işletme kültürü, gelir modeli, beşerî sermaye yapısı gibi kritik faktörler değerlendirilmektedir (Pehlivanlı, 2020: 23). Değerlendirmelerle birlikte kurumsal risk dönüşüm ekibi, aşağıda ki sorulara cevap aramaktadır (Abrams vd, 2007: 231).

- Kurumun risk yönetimi çabaları nasıl olacak?
- Kurumun risk iştahı nasıl tespit edilecek?
- Risklere karşı nasıl tepki verilecek?
- Kurumsal riskin hedeflerine ulaşması için kurum içine nasıl entegre edilecek?
- Riskler nasıl tespit edilecek ve yönetilecek?
- Risklere karşılık verilirken sermaye nasıl dağıtılacak?

Hedef yapı tespit edilirken titizlikle çalışma gerekmektedir. Bu nedenle yukarıda sıralanan sorulara istenilen hedef için yetersiz kaldığı düşünüldüğünde daha fazlası eklenebilir. Soruların cevaplanıp hedef yapının belirlenmesi aşamasında aşağıdaki başlıklar dikkatle analiz edilmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2008, 38).

- Kurumun stratejileri ve hedefleri
- Kurumsal risk alma profili
- Faaliyet gösterilen sektörler
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı
- Faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi
- Kurumun büyüklüğü
- Kurum kültürü
- Sektör uygulamaları
- En iyi uygulamalar
- Yasal düzenlemeler
- Menfaat gruplarının yapısı
- İnsan kaynakları (nitelik ve nicelik)
- Kurumun içerisinde bulunduğu evre (Gelişim, duraklama, küçülme)

Kurumsal risk kültürü değişim sürecinde bu sürece neden başladık ve süreç sonunda nasıl bir kurum hedefliyoruz gibi soruların yanıt bulduğu bu basamak sürece yön verecek en önemli basamaklardan biridir. Bu basamak da sorulara yeterince cevap bulunabilmiş ve hedefler doğru tespit edilmiş ise planlama süreci daha kolay ilerleyecektir.



### 2.3.1.5. Fark Analizi ve Planlama

Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci sonunda hedeflenen işletme yapısı tespit edildikten sonra fark analizi ve planlama aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada öncelikle fark analizleri yapılmakta ve raporlar tutulmaktadır. Sonrasında ise raporlara bakılarak kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci planlanmaktadır.

Fark analizi faaliyetleri sırasında, daha önce tespit edilmiş olan mevcut durum ile ulaşılması beklenen hedef yapı arasındaki fark tespiti edilmekte ve başlıklar halinde alt alta yazılmaktadır. Sonrasında ise tespit edilen bu farkların kültürlenme yolu ile işletmede oluşturulabilmesi için detaylı bir aksiyon planı hazırlanmaktadır (TÜSİAD, 2008, 39).

Planlama faaliyetleri sırasında tespit edilen farklar dikkate alınarak kurumsal risk yöneticileri tarafından kurumsal dönüşüm amaçları oluşturularak, uygulanacak stratejiler belirlenir, önceliklendirilir ve kurumsal risk kültürü dönüşüm planı hazırlanmaktadır (Mandalas ve Can, 2020: 81). Hazırlanacak bu planlar sonrasında kurumsal risk yönetimi sürecinde de uygulanabilir. Söz konusu planlar aşağıdaki başlıkları içermelidir (TÜSİAD, 2008, 39).

- Görev ve sorumluluklar
- Temel dokümanlar
- Yöntem
- Eğitim
- İyileştirme

*Görev ve Sorumluluklar:* Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde tüm işletme çalışanlarına ek görev ve sorumluluklar tanımlanmaktadır (Abrams vd., 2007: 231). Bu görev ve sorumluluklar dönüşüm planda belirlenerek işletme çalışanlarına tebliğ edilmektedir.

*Temel Dokümanlar:* Başta işletme politikalarının yer aldığı belge olmak üzere standartların, rehberlerin ve uygulama dokümanlarının hazırlanmasını kapsamaktadır (TÜSİAD, 2008, 39).

*Yöntem:* Dönüşüm sürecinde uygulanacak yöntemlerin ve risklerin nasıl yönetileceğini tespit edilmesini ifade etmektedir. Kurumsal risk yönetiminin vizyonunu ve istenen yetenekleri uygulamak ve sürdürmek için eylem faaliyetlerinin belirlenmesini içermektedir (Abrams vd., 2007: 231).

*Eğitim:* İşletmede çalışan tüm personele verilecek kurumsal risk yönetimine yönelik farkındalık eğitimlerini ifade etmektedir (İlgar ve Erdoğan, 2018: 71).

*İyileştirme:* Planlanan ilk kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecin de yapılan faaliyetler sürekli izlenmektedir. İzleme sürecinde keşfedilen ayrıntılar önceki plana eklenerek sürekli olarak güncellenmekte ve iyileştirme faaliyetleri olarak bilinmektedir (Abrams vd, 2007: 231).

### **2.3.2. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Sürecinde ki Faaliyetler**

Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin fiilen başladığı aşamamadır. Bu aşamada önceki aşamada hazırlanan iş planı uygulanmaktadır. Hazırlanan iş planında işletme çalışanlarının görev sorumlulukların tespiti yapılmış, kullanılacak temel dokümanlar belirlenmiş, dönüşüm sürecinin ve risk yönetiminin yöntemleri tespit edilmiş, işletme çalışanlarına yönelik eğitimler planlanmış ve süreçte ortaya çıkabilecek aksilikler düşünülerek iyileştirme planları hazırlanmıştır.

Kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetleri bir süreç halinde devam etmektedir. Sürecin başında henüz dönüşüm faaliyetleri yapılırken sürecin sonunda dönüşüm faaliyetleri ile birlikte kurumsal risk yönetimi faaliyetleri de birlikte yürütülmeye başlanmış olacaktır. Süreç başında görev ve sorumluluklarını eğitimler yolu ile öğrenen işletme çalışanları süreç sonunda görev ve sorumluluklarını yerine getiriyor halde olacaklardır.

#### **2.3.2.1. Görev ve Sorumluluklar**

Kurumsal risk yönetiminin dönüşümü ve uygulanması sürecinde işletme içinde çalışan en üst yöneticiden en alt çalışana kadar tüm çalışanların görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bir işletmenin organizasyon yapısının içeresinde yönetim kurulu, genel

müdür, diğer birimlerin yöneticileri, insan kaynakları birimi, kurumsal risk yöneticisi, iç denetim ve diğer tüm çalışanlar bulunmaktadır (TÜSİAD, 2008: 40). Bu dönüşüm sürecinde her birimin kendi üstüne düşebilecek görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmede ki tüm çalışanların işletmenin vizyonu ve misyonu hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Usman ve Kaygusuz, 2019: 116). İşletmenin vizyonu ve misyonuna göre işletme çalışanlarının görev ve sorumlulukları değişiklik gösterebilmektedir.

İşletme çalışanlarını üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler, alt kademe yöneticiler ve çalışanlar olarak ayrılmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 96-97). Bu ayrıma göre üst kademe yöneticilere yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatör örnek verilebilir. Orta kademe çalışanlara bölüm müdürleri, fabrika müdürü, daire başkanı, şube yöneticisi, idari amir ve bölüm veya departman şefleri örnek verilebilir. Alt kademe yöneticilere ise amir, şef, nezaretçi, formen, ustabaşı, usta, baş kalfa örnek olarak verilebilir (Mucuk, 2015: 83). Söz konusu bu üç kademe yöneticilerin dönüşüm sürecindeki görev ve sorumlulukları aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.3.2.1.1. Üst Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları**

Örgütün geleceğine yönelik amaç ve hedefleri belirleyerek bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için plan/program yapmaktadırlar. Örgütün en son sorumluluğunu üstlenen kişilerden oluşmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 96-97). Aşağıda yönetim kurulu ve genel müdürün kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde ki görev ve sorumlulukları incelenmektedir.

*Yönetim Kurulunun Sorumluluğu:* Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmek anlamına gelmektedir (Koçel, 1999: 12). Bu bağlamda yönetim kurulu işletme içinde yapılacak faaliyetleri belirleyip görev ve sorumlulukları dağıtan birim olarak düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle yönetim kurulunun, işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde aynı zamanda risk yönetimi kültürünün etkin bir şekilde işletme ortamına aktararak yeni yapıların oluşturmasında sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluklar aşağıda sıralanmaktadır (AIRMIC, ALARM, IRM, 2002: 12).

- Şirketin üstlenebileceği kabul edilebilir risklerin doğası ve kapsamını belirlemek,
- Bu tür risklerin gerçeğe dönüşme olasılığını tespit etmek,
- Kabul edilemez risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemek,
- Risklerin iş üzerindeki olasılığını ve etkisini en aza indirmek için faaliyette bulunmak,
- Üstlenilen risk ve kontrol faaliyetinin maliyetlerini ve faydalarını tespit etmek,
- Risk yönetimi sürecinin etkinliğini takip etmek,
- Yönetim kurulu kararlarının riske etkilerini tespit ederek gerekli faaliyetlerin yapılmasını sağlamaktır.

Her ne kadar risk yönetim birimi olsa dahi işletmenin her türlü faaliyetinden yönetim kurulu sorumlu olduğundan dolayı risk yönetimi ile ilgili birçok kararda sorumluluk üstlenmektedirler.

*CEO/Genel Müdür'ün Sorumluluğu:* “Chief Executive Officer” sözcüğünün kısaltması olan CEO Türkçe ye “Baş yönetici veya İcra Kurulu Başkanı” olarak çevrilebilmektedir. Aynı zamanda yaygın kullanımda genel müdür anlamında kullanılmaktadır. Bazı işletmelerde genel müdür yetkileri itibariyle CEO'yla eşdeğer bir konumda bulunabilmektedir (Altay, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)). CEO/Genel Müdür, Yönetim Kurulu'ndan aldığı yetkiyle faaliyette bulunmaktadır. Kurumsal risk kültürü oluşturma ve sonrasında da yönetim kurulundan yetki alarak sürecin yürütülmesinden sorumludur. Sürecinin temel sahibinin CEO/Genel Müdür olduğu söylenebilir. Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde ve sonrasında CEO/Genel Müdür'ün görevleri aşağıda sıralanmaktadır (TÜSİAD, 2008: 41).

- Kurumsal risk kültürü oluşturma ve sonrasında ki faaliyetlere başkanlık etmek.
- Kurumsal risk kültürü oluşturma ve yönetim sürecinde yapılan faaliyetleri dikkatli bir şekilde izleyerek sistemin etkin çalışıp çalışmadığını tespit ederek etkin çalışmasını güvence altına almak.
- İşletmeye ait riskleri, günlük, haftalık, aylık ve gerekli görülen diğer süreçlerde hazırlanan risk raporlarıyla veya başka kanallardan elde edeceği bilgiler vasıtasıyla takip etmek,
- Dönüşüm süreci ve işletme riskleri ile ilgili gerek gördüğü durumda aksiyon

kararını almak ve uygulamak,

- Olağan üstü durumlarda kurumsal risk kültürü oluşturma veya kurumsal risk yönetim konularını Yürütme Kuruluna ve/veya Yönetim Kuruluna aktarmak.

Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde üst kademe yöneticiler süreci yöneten ve karar veren birimler olarak bilinmektedirler. İşletmede kurumsal risk kültürü sistemini oluşturmak amaçlı çalışan risk yönetici ve iç denetim birimlerinin faaliyetlerini denetlemekte ve bu birimlerden gelecek faaliyet raporlarını incelemektedirler.

### **2.3.2.1.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları**

Üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden yönetim birimlerini ifade etmektedir (Mucuk, 2015: 83). Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında orta kademe yöneticilerin sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

*Kurum Yöneticilerinin Sorumluluğu:* Kurum yöneticileri, işletme içerisinde faaliyet gösterebilecek üretim müdürü, pazarlama satış müdürü gibi üst yönetime bağlı yöneticileri ifade etmektedir. Bu yöneticiler üst yönetimden aldıkları talimatlarla kurumsal risk kültürü oluşturmasından ve kurumsal risk yönetiminin fiili olarak gerçekleştirilmesinden sorumlu olmaktadır. Söz konusu yöneticilerin kurumsal risk kültürü oluşturma aşamasında ki görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmektedir (TÜSİAD, 2008: 41).

- İşletmenin genel risk çerçevesini ve hedeflenen “Risk Kültürü” anlayışını bir alt kademe olan çalışanlara aktarmak ve anlaşılmasını sağlamak,
- İşletmenin genel risk çerçevesini kendi faaliyetlerine adapte ederek detaylı risk yönetim kültürü ve kontrol faaliyetlerini belirlemek ve uygulamak,
- Sorumluluk alanlarındaki faaliyetlere yönelik kritik riskleri anlamak, takip etmek ve bu risklerle ilgili olarak risk yönetim kararlarının alınmasına yardımcı olmak,
- Sorumluluk alanlarındaki faaliyetlere yönelik risk yönetimi raporlarının

zamanında ve tam hazırlanmasını sağlamak,

- Sorumluluğu altındaki çalışanların kurumsal risk yönetimi açısından sürekli gelişmelerini sağlamak,
- Kurumsal risk kültürü kapsamında alınacak risk ile bunun karşılığında muhtemel elde edilecek kazanç dengesini dikkate almak,
- Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasından sonra risk yönetimi sürecinin sonunda sorumlu birim ile iletişime geçerek risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlamak kurum yöneticilerinin görevlerinin arasında sayılmaktadır.

*İnsan Kaynakları Yönetimi:* işletmede çalışanların işletmenin stratejik amaç ve hedeflere doğrultusunda nasıl daha etkin yönetilebileceği fikrini araştırmaktadır. İnsan kaynakları birimi, insanların çalışma hayatlarında daha mutlu, daha üretken olabilmesi için ne yapıldığı ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır (Mucuk, 2015: 170). Kurumsal risk kültürü oluşturulurken işletmede ki tüm çalışanlar faaliyetin içine dahil olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetim birimi de çalışan kişilerin memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak için faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde insan kaynakları yönetimi biriminin görevleri aşağıda sıralanmaktadır (Arnaboldi ve Vasciaveo, 2017: 410).

- Ödüllendirme ve teşvik, yaptırım, işe alma ve göreve başlama süreçleri gibi risk kültürüyle ilgili temel kurumsal yönetişim süreçlerini yöneterek kurumu desteklemektedir.
- Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında ve uygulanmasında çalışanları yöneltici ve belirleyicidir görev üstlenmektedir.
- Kurumsal risk kültürüne uyum ve işletmede kültürel kurallarının etkili bir şekilde yerleşmesine yardımcı olmaktadır.
- İşletme içinde bilgi alışverişinin daha hızlı olmasını sağlayarak kurumsal risk kültürünün oluşturulmasını desteklemektedir.

*Kurumsal Risk Yönetim Bölümünün Sorumluluğu:* İşletmelerde kurumsal risk kültürünün oluşturulması için işletme içinden kilit personel seçilerek söz konusu bu bölüm oluşturulabileceği gibi bu konu hakkında uzmanlaşmış şirketlerden de destek

alınabilmektedir. Eğer işletme içinde kurumsal risk yönetimi birimi kurulmuş ise bu birim temel görevi kurumsal risk kültürünü işletmede oluşturmak ya da mevcut risk yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi yönünde gerekli çalışmaları sürdürmektir (TÜSİAD, 2008: 42).

İşletmelerin büyüklüğüne ve risk yönetim sisteminin olgunluğuna bağlı olarak risk yönetimi biriminin de hem çalışan sayısı hem de işlevinde değişiklik görülebilir. Tek bir kişinin üstlenmiş olduğu risk yönetimi faaliyetlerinden yarı zamanlı bir risk yöneticisine hatta tam zamanlı ve büyük ölçekli bir risk yönetimi departmanına kadar değişim görülebilmektedir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde kurumsal risk yönetimi bölümünün görev ve sorumlulukları aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (AIRMIC, ALARM, IRM, 2002: 13; Arnaboldi ve Vasciaveo, 2017: 410).

- Uygun eğitimde dahil olmak üzere işletme içinde risk bilincine sahip bir kültür oluşturmak,
- Kurumsal risk yönetimi, kurumun çeşitli birimleri tarafından görevleri bazında geliştirilen risk kültürü göstergelerini izlemek,
- Risk iştahının belirlenmesindeki etkin bir rol oynamak,
- Kurumsal risk kültürünün oluşturulması ve risk yönetimi için politika ve strateji belirlemek,
- Kurumsal risk kültürünün oluşturulması ve risk yönetimi için süreçleri tasarlamak ve gözden geçirmek.
- Kurumsal risk kültürünün uygulanmasında ve izlenmesinde kilit rol almak,
- İşletme içinde risk yönetimi konularıyla ilgili ortaya çıkabilecek tavsiyeleri dinleyerek işlevsel olanlarını koordine etmek.
- Kurumsal risk kültürü oluşturulma sürecini takip ederek işletmenin tümünde her düzeyde ve içerikte anlaşılabilirliğini ve uygulanmasını sağlamak.
- Riske yanıt süreçlerinin geliştirilmesini sağlamak.
- Yönetim kurulu ve paydaşlar için risk raporları hazırlamak,

Kurumsal risk yönetimi çerçevesini ve süreçlerini oluşturma ve uygulama konularında iç denetim ile risk yönetiminin ortak nokta da buluştuğu faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Selima ve McNameeb, 1999: 159).

- Riskin belirlenmesi ve anlaşılmasında risk yönetimine katılmak,

- Stratejik süreçler ile riskler arasında ve operasyonel süreçler ile riskler arasında önemli bağlantılar kurmak,
- Stratejik planlar ve denetim evreni planları ile operasyonel iş planları ve yıllık denetim planları arasındaki gerekli iletişimi sağlamak,
- Kontrollere dayalı denetimden riske dayalı denetime geçiş paradigmasının göstermek.

Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde orta kademe yöneticilerin görev ve sorumlulukları hem üst kademe yöneticilere rapor sunmak hem alt kademe yöneticilere talimatlar vererek sistemin oluşturulmasını sağlamaktır. Bu nedenle kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında kilit yöneticilerden oluşan bir kademe olduğunu söylemek mümkündür.

#### **2.3.2.1.3. Alt Kademe Yöneticilerin ve Çalışanların Sorumlulukları**

Alt kademe yöneticiler günlük faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu kişilerdir. Yönetimden sorumlu olmayan çalışanların yönetilmesini sağlamaktadırlar. Günlük işlemlerin başarılı bir şekilde sürdürülmesinden sorumlu ilk kademe yöneticilerdir (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 97; Mucuk, 2015: 83). Bu kademe çalışanlarının diğer tüm işletme çalışanları arasında görev ve sorumluluklar bakımından çok büyük farklar bulunmamaktadır. Buna göre alt kademe çalışanların görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmektedir (TÜSİAD, 2008: 42).

- Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci için belirlenmiş olan risk yönetim politikalarına, standartlarına ve süreçlerine eksiksiz olarak uymak,
- Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde ve sonrasında ortaya çıkmış veya çıkabilecek her türlü riskleri zamanında ve eksiksiz olarak üstlerinde ki yöneticiye bildirmektir.

*Diğer Çalışanların Rolü:* İşletme içi çalışanlar ise tüm bu planlama aşamalarının nihai uygulayıcılarıdır. Bu nedenle en önemli görev işletme çalışanlarına düşmektedir. Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde çalışanların görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmektedir(AIRMIC, ALARM, IRM, 2002: 12).

- Risk yönetimi hedeflerini işlerine dahil etmelidirler



- İş birimleri, günlük bazda risk yönetiminde birincil sorumluluğa sahiptir
- İş birimi yönetimi, operasyonlarında risk farkındalığını teşvik etmekten sorumludur,
- Risk yönetimi, maruz kalma durumlarının değerlendirilmesine ve etkili risk analizi ışığında işin yeniden önceliklendirilmesine izin vermek için düzenli bir yönetim toplantısı maddesi olmalıdır,
- İş birimi yönetimi, risk yönetiminin bir proje boyunca olduğu kadar projelerin kavramsal aşamasına dahil edilmesini sağlamalıdır.

*İç Denetim Bölümlerinin Sorumluluğu:* İç denetim, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin sağlamlığının ve etkinliğinin değerlendirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Söz konusu bu değerlendirme denetim güvencesi sağlamaktadır. Denetim güvencesi, stratejik hedeflerin işletmenin etik değerleri ile tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesini güvence altına almaktadır. Ayrıca kurumsal risk kültürünün etkin bir şekilde izlenmesini ve raporlanmasını sağlamaktadır (Arnaboldi ve Vasciaveo, 2017: 410). Çoğunlukla kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü aşağıdaki ifadelerin bazılarını veya tümünü içerebilmektedir (Can ve Çetin, 2019:160).

- İşletme genelinde ki risk yönetimi süreçlerini denetleyerek etkinliğini gözden geçirmek,
- Risk yönetimi konusunda güvence sağlamak,
- Risk değerlendirerek yönetimi sürecine aktif destek ve katılım sağlanmak,
- Risk belirleme/değerlendirmeyi kolaylaştırmak ve hat personelini risk yönetimi hakkında eğitim vermek,
- Risk raporlamasını koordine etmek,
- Kuruluş genelindeki iş/görev dağıtımının tutarlılığını değerlendirmek,
- Risk verilerinin toplanması, maruziyet ve denetim sonuçlarının raporlanmasını sağlamaktır.

Yukarıda ki açıklamalara göre her ne kadar kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü olarak ifade edilmiş olsa da genel olarak ifadeler kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetimin rolü ile aynı ifadeler olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle kurumsal risk kültürünün dönüşüm sürecinde iç denetimin rolü ile ilgili spesifik bir

ifadeye rastlanılmamaktadır. Bu nedenle çalışmamızda kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü tespit edilmeye çalışılmaktadır.

### **2.3.2.2. Dönüşüm Sürecinde Kullanılacak Temel Dokümanlar**

Kurumsal risk kültürünün dönüşüm sürecinde işletme de çalışan tüm personele yol gösterici olması nedeniyle bazı dokümanların hazırlanması gerekmektedir. Söz konusu bu dokümanlar işletmenin kurumsal risk kültürü dönüşümü ile neyi hedeflediğini ve dönüşüm hangi sınırlar içerisinde ve nasıl gerçekleşeceğini belirtecek niteliktedirler. Aşağıda ki sorular dikkate alınarak dokümanlar seçilmeli ve kullanılmalıdır (Smith ve Hindson, 2012: 86).

- Risk farkındalığını artırmaya ve risk yönetimine saygı duymaya yardımcı olacak mı?
- Risk belirleme ve risk çalıştaylarının yönetimini kolaylaştıracak mı?
- Risk yanıtlarının sunulacağı daha yapıcı bir ortamı teşvik edecek mi?
- Risklerin yönetiminde daha fazla derinliğe yol açacak mı?

Sorulara verilecek cevaplarla birlikte seçilecek ve kullanılacak temel nitelikte ki dokümanlar şöyle sıralanabilir (TÜSİAD, 2008: 43).

- Kurumsal risk yönetimi politika belgesi
- Kurumsal risk yönetimi risk modeli raporu
- Kurumsal risk yönetimi standardı
- Risk değerlendirme rehberi

Yeni oluşturulacak kültürün risk yönetimi açısından neler sağlayabileceğini tespit edebilmek amacıyla yukarıda adı geçen materyaller ve araçlar kullanılmaktadır (Smith ve Hindson, 2012: 86). Söz konusu bu dokümanlar ile işletmeler tüm çalışanları için ortak bir dil oluşturmaktadır. Dahası kurumsal risk kültürünün ne anlama geldiğini ortak bir fikir birliğine sağlamaktadır. Ayrıca bu belgeler ile dönüşüm sürecinde izlenecek yöntemler belirlenerek kurumun risk profili tespit edilmektedir. Risk profili tespit edilirken aşağıda ki araçlar kullanılmaktadır (Akçay, 2011: 33).

- Risk Haritaları
- Risk Göstergeleri

- İç Değerlendirme
- Geçmiş Kayıp Verileri
- En İyi Uygulamalar ve Yasal Yükümlülükler
- Denetim ve Mevzuat Gereklilikleri
- Beyin Fırtınası, Anket, Görüşme
- Olay İncelemeleri
- Senaryo Analizi
- SWOT Analizi
- İş Süreç Analizi

İşletmelerin büyüklüklerine ve beklentilerine göre risk profili belirlenirken yukarıdaki araçlardan bir veya birkaçı kullanılmaktadır. Risk profilinin belirlenmesi, risk politikalarının belirlenmesi ve diğer dokümanların hazırlanması işletme içinde kurumsal risk yönetimi ile ilgili hiçbir bilgisi olmayan çalışanlara dahil tüm çalışanlara kılavuzluk etmektedir.

### **2.3.2.3. Dönüşüm Sürecinde Kullanılabilecek Yöntem**

Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecine fiilen başlamadan önce iş planı hazırlanmakta ve faaliyet sürecinde önemli olacak noktalar tespit edilmektedir. Ayrıca işletme kaynaklarının nasıl kullanılacağı ve faaliyet zamanının belirlenmiş olduğu temel proje aşamalarını içeren bir iş akış planı oluşturulmuş olmalıdır (Abrams vd, 2007: 231). İş akış planında risklerin belirlenmesi/tanımlanması, risklerin önceliklendirilmesi ve risklere karşı nasıl tepki alınacağı gibi bilgiler yer almaktadır (TÜSİAD, 2008: 43). Bu faaliyetler sırasında hangi yöntemlerin kullanılacak olduğunun belirlenmesi bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

*Risklerin Belirlenmesi Aşaması*, işletmeye ait tüm faktörlerin dikkate alınarak risklerin tanımlandığı aşamadır. Bu nedenle işletme yapısına uygun yöntemlerin seçilmesi gerekmektedir. Risk tanımlamada ya “risk belirleme kurulu yöntemi” ya da “işsel risk belirleme yöntemi” kullanılmaktadır. Bunlar aşağıda ki gibi açıklanmaktadır (Akçay, 2011: 33).

- *Risk Belirleme Kurulu Yöntemi*: Bu yöntemde risklerin belirlenmesi amacıyla

bağımsız bir kurul/takım kurulmakta ve işletmenin risk profilini oluşturmak için tüm birimlerin risklerini belirlemektedir.

• *İçsel Risk Belirleme Yöntemi:* İşletmenin tüm birimleri kendi risklerini belirlemektedir ve bu işlem sırasında aşağıdan yukarıya doğru giden bir risk belirleme faaliyetleri bulunmaktadır.

*Riskleri Önceliklendirme Aşaması:* Riskler tanımlandıktan sonra riskleri, gerçekleşme sıklığı, olasılığı ve işletme için önemine göre sıralanmasını ifade etmektedir. Riskler önemine göre sıralandıktan sonra bu risklere önem derecesi verilmekte ve önceliklendirilmektedir. Risklerin önceliklendirme dereceleri aşağıda ki gibi sınıflandırılabilir (Lam, 2014: 405).

1. Çok Düşük: 1 yıl içinde meydana gelme olasılığı %5'ten az
2. Düşük: 1 yıl içinde meydana gelme olasılığı %5-20
3. Orta: 1 yıl içinde meydana gelme olasılığı %20-50
4. Yüksek: 1 yıl içinde meydana gelme olasılığı %50-95 olasılığı
5. Çok Yüksek: 1 yıl içinde meydana gelme olasılığı %95'ten fazla

Risklerin önceliklendirilmesi ile ortaya çıkma olasılığı çok yüksek olan riskler belirlenerek bu risklere karşı alınacak tutumlara karar verilmektedir. Daha sonra yüksek ve orta olasılıklı risklere karşı tutumlar belirlenmektedir. Düşük olasılıklar ise genellikle dikkate alınmamaktadır.

*Risk Yönetimi Aşaması:* Riskin özelliği ve kurumun stratejik hedeflerine göre tanımlanan risklere karşılık verilerek yönetilmesi bu aşama da gerçekleşmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı 2007: 161). Belirlenen her bir risk için ayrı ayrı değerlendirilerek riske yönetim politikası seçilir. Bu risk yönetim politikalarını riski kontrol etme, paylaşma, aktarma, çeşitlendirme ve risklerden kaçınma olarak sıralamak mümkündür (Selima ve McNameeb, 1999: 148). Söz konusu bu kavramlar çalışmanın diğer bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

#### **2.3.2.4. Çalışanlara Yönelik Eğitimler**

Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetiminden farklı olarak riskleri azaltmaktan çok onları yönetmeye odaklanmaktadır (Bozkurt, 2010: 4). Bu nedenle

dönüşüm sürecinde geleneksel risk yöntemi konusunda bilgi sahibi olan işletme çalışanlarını bu yeni yaklaşım ile ilgili bilgilendirmek gerekmektedir. Bilgilendirme için öncelikle eğitim, medya üzerinden bilgilendirme grup çalışması, kültür elçileri gibi hangi faaliyetlerden hangisinin seçileceği ve uygulanacağı planlanmaktadır (Smith ve Hindson, 2012: 86). Genellikle dönüşüm süreci, tüm çalışanlara yönelik eğitim ve öğretim faaliyetlerini içermektedir (Lam, 2014: 403). Fakat her çalışan için aynı seviyede eğitim ve öğretim yapılamamaktadır. Örneğin üst seviye yöneticiler ile alt seviye yöneticiler veya işletme çalışanlarının risk kültüründe ki sorumlulukları aynı değildir. Bu nedenle verilecek eğitim ve öğretimin işletme çalışanlarının konumuna göre planlanması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca kamu idarelerinde da çalışan ve yöneticiler ile özel işletmede çalışan ve yöneticilerin de görev ve sorumlulukları farklı olacağından her iki grubun eğitimleri de farklı olmaktadır.

Kurumsal risk kültürünün farkındalığına yönelik eğitimleri genellikle iç denetim birimi vermektedir. İç denetim, işletmelere güvence sağlamanın yanında işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik önerilerde de bulunabilmektedir (Aslan, 2010: 74). Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetim dilerse söz konusu bu önerileri eğitim olarak işletme çalışanlarına aktarabilir. İşletme üst yönetimi ve kurumsal risk kültürü oluşturma ekibine, riskleri belirlemek, risk değerlendirmelerini uygulamak, risk değerlendirmesi sonuçlarını analiz etmek, yönetime ve kurula analizler ve raporlar sağlamak konusunda eğitilmeler verilebilir (Lam, 2014: 403). Diğer tüm işletme çalışanlarına, risk değerlendirmesinde çalışanın rolü, en iyi nasıl katılabilecekleri ve katkıda bulunabilecekleri, riskleri azaltmak, iş performansını artırmak için risk değerlendirmesi sonuçlarını nasıl uygulayabilecekleri konusunda eğitimler verilebilir (Lam, 2014: 403). Kamu idarelerindeki çalışan ve yöneticilere, kamu kurumunun risklere olan yaklaşımını, kurumun risk önceliklerini, kurumsal risk yönetimi yaklaşımında kendi rol ve sorumluluklarının farkına varabilmeleri adına eğitimler verilebilir (Ilgar ve Erdoğan, 2018: 71).

Eğitimler sonrasında işletmede ki tüm çalışanlar hem sorumluluklarını öğrenmekte hem de faaliyete nasıl başlayacaklarını öğrenerek görevlerini öğrenmekte ve dahası benimsemektedirler. Bu bağlamda kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde tüm

çalışanlara eğitim verilmesinin faydaları aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Akçay, 2011: 31-36).

- İşletmede ortak bir dil oluşturmak,
- Çalışanların görev ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlamak ve ayırtırmak,
- Kurumsal risk yönetimine karşı net ve anlaşılır bir yaklaşım oluşturmak,
- İşletmenin hedef ve stratejilerini net olarak çalışana aktarmak,
- Üst yönetimin konuya bağlılığını göstermek ve bunu tüm kurum ile paylaşmasını sağlamaktadır,
- Kurumsal risk yönetiminin orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesini sağlamaktadır,
- Yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinin tekrarlanmasına zemin hazırlamaktadır.

#### **2.3.2.5. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Faaliyetleri**

Kurumsal risk yönetiminin hayat seyri sistemin geliştirilmesi, kuruluş, olgunluk ve yaygınlık olarak 4 aşamadan oluşmaktadır (Arnaboldi ve Vasciaveo, 2017: 411). Geliştirme aşamasında, bir başka ifadeyle kurumsal risk kültürü oluşturulmadan önceki çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetlere örnek olarak mevcut durum analizi ve fark analizleri gösterilebilir. Sonrasın da ise kurumsal risk kültürünün kuruluş süreci ile faaliyet devam etmektedir. Süreçte tüm çalışanların görev ve sorumluluklarının dağıtıldığı dağıtım planları oluşturulmakta, eğitim oturumları yapılmakta, ödül ile sistemin güçlendirilmesi sağlanmakta ve uygulama sürecine başlanması dahil olmak üzere (Abrams vd, 2007: 231) dönüşeme ait tüm faaliyetler kuruluş aşamasında tamamlanmaktadır. Olgunluk ve yaygınlık süreçleri ise dönüşüm sürecinin tamamlanmasından sonra ortaya çıkan süreçleri ifade etmektedir.

Kurumsal risk kültürü sisteminin geliştirilmesi aşamasında karşılaşılabilecek olumsuzluklar bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Lam, 2014: 405).

- Üst yönetimin katılımının olmaması,
- Uygun olmayan kaynak planlaması ve tahsisi,

- Risk değerlendirmesi için yetersiz hazırlık.

Kurumsal risk kültürü oluşturulma sürecinde üst yönetimin desteğinin olması gerekmektedir. Eğer üst yönetimin desteği bulunmazsa dönüşüm sürecine başlama ve sürecin devam ettirilmesi konusunda gerekli izinler ve prosedürler onaylanamayabilir. Bu nedenle öncelikli olarak üst yönetimin desteği gerekmektedir. Sonrasın da oluşturulacak kurul ile risklerin ayrıntılı bir şekilde değerlendirildiğinden emin olmak ve bu risklere ait kaynakların uygun bir şekilde planlanıp dağıtıldığından emin olmak gerekmektedir. Bu durumlar göz önüne alınarak bir faaliyet planı hazırlanırsa dönüşüm sürecinde kolaylık sağlanması mümkündür.

Kurumsal Risk kültürünün dönüşümü ve yönetimi süreçleri, kurumun faaliyetlerinin niteliğine uygun tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bir kurumun kullandığı sürecin, o kurumun kültürüne, yönetim tarzına ve iş hedeflerine uygun olması gerekmektedir (Bozkurt, 2010: 25). Bunun için faaliyet planı hazırlarken öncelikle taslak plan hazırlanmaktadır (Frigo ve Anderson, 2011: 9). Taslak planın eksiksiz olması adına işletme içinde ortaya çıkabilecek her türlü olaylar ve eylemleri göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Faaliyete başlanırken ise taslak plan tekrardan gözden geçirilmekte ve işletmenin iş hedefleriyle yönetim tarzıyla uyumlu olup olmadığını bakılmaktadır. Eğer bir uyumsuzluk fark edilecek olursa tekrardan düzenleme yapılmaktadır (Frigo ve Anderson, 2011: 10). Taslak plandan sonra hazırlanan nihai planda işletme içinde ki her birim bu faaliyetlere dahil edilmektedir. Her birim için görev ve sorumluluklar belirlendikten sonra kurumsal risk yönetimi ile ilgili eğitimler verilmeli ve önemi açıklanması gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinin faaliyetleri aşağıda ki gibi sıralanmaktadır (Frigo ve Anderson, 2011: 10).

1. Kurul ve üst yönetimin katılımını ve gözetiminin sağlanması,
2. Kurumsal risk yönetimi girişimini yürütmek için bir lider belirlenmesi ve konumlandırılması,
3. Bir yönetim çalışma grubu oluşturulması ve eylem planının hazırlanması,
4. Kuruluş çapında ilk risk değerlendirmesi ve eylem planı yürütülmesi,
5. Mevcut risk yönetimi uygulamalarının envanterini çıkartılması,
6. Başlangıç risk raporlaması hazırlanması,

7. Eylem planlarının sonraki aşamalarının ve devam eden iletişimin izlenerek geliştirilmesi.

Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde faaliyetleri üst yönetim başlatmakta sonrasında bir lider görevlendirmekte ve seçilen liderin yönlendirilmeleriyle faaliyetler sürdürülmektedir. Liderler, risk yönetimi düşüncesine rol model olur ve risk iştahı ve toleransı konularını aktif olarak fikir sunarlar. Ayrıca liderler, risk yönetimi çabalarının, organizasyonun kurumsal hedeflerini gerçekleştirmesine odaklanılmasını sağlamaktadırlar (Smith ve Hindson, 2012: 60). Kurumsal risk yönetim kurulu, lideri ile birlikte söz konusu bu dönüşüm sürecinde iç denetim de faaliyetlerde bulunmaktadır. Fakat iç denetimin görevleri genel bir şekilde belirlenmiş olmasına rağmen dönüşüm sürecinde faaliyetin en başından en sonuna kadar ne gibi görev ve sorumluluklarının olduğu tam belirlenememiştir.

İşletmeler kurumsal risk yönetimi yapılarını ve süreçlerini bir şekilde devreye sokabilmek için çaba harcamaktadırlar. Bu süreçte iç denetim risk yönetimi faaliyetlerini destekleyerek iyi bir yönetim sisteminin kurulmasına katkı sağlayacaklardır. Ayrıca iç denetim kurumun risk kültürü oluşum faaliyetleri sırasında operasyonel süreçleri değerlendirerek kontrol işlemi yürütmektedir (Ramamoorti, 2003: 9). Kısacası risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetim kültür oluşturacak birimi ya da kişi destekleyerek danışmanlık hizmeti sunduğu bilinmektedir.

### **2.3.3. Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci Sonrasında Faaliyetler**

Kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci sonrasında işletmede artık bir kurumsal risk kültürü oluşturulmuş ve olağan sürecine geçiş yapılmış sayılmaktadır. Sürekli bir şekilde kurumsal yönetim faaliyetleri başlamış ve her yönetim faaliyetinin sonunda olduğu gibi aktif bir şekilde gözden geçirme ve iyileştirme işlemleri için gözlemler yapılmaktadır.

Kuruluş sürecinin sonunda tüm çalışanlar görev ve sorumluluklarını öğrenmiş ve devam ettiriyor durumda olacaklardır. Tüm çalışanların görev ve sorumluluklarının bildirilmiş olması aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Ilgar ve Erdoğan, 2018: 65).

- Risk farkındalığını arttıracak ve risk kültürünün gelişmesi sağlamak,



- Önemli kararlar alınma aşamasında yöneticilerin kişisel risk algıları ile değil işletmenin ortak risk algısı ile karar vermek,
- Karar alma süreçleri desteklenerek kaynakların tahsisinde ve kullanımında etkililik, ekonomiklik ve verimlilik ilkelerini gözetmek,
- Riskler gerçekleşmeden önce fark etmek,
- Risklere karşı doğru zamanda ve yeterli aksiyonları almak,
- Riskler karşısında ortaya çıkabilecek kayıplar en aza indirmek hatta önlemek,
- Risklerin fırsata çevrilme ihtimali arttırmak,
- Üst Yönetimin risk bilgisi ile hareket etmesi sayesinde gözetim faaliyetleri desteklemek,
- İşletme tarafından sunulacak hizmetlerin sürekliliğine ve kalitesine güveni arttırmak.

#### **2.3.3.1. İlk Risk Raporlamasının Geliştirilmesi**

İşletmeler kurumsal risk kültürünü oluşturduktan sonra risk raporlamasına yönelik ilk yaklaşımını geliştirme faaliyetlerine başlamaları gerekmektedir (Frigo ve Anderson, 2011: 6). Söz konusu raporda işletme içi iletişim süreçleri, raporun hedef kitleleri ve raporlama formatları belirlenmeye çalışılmaktadır. Böylelikle rapor standart bir yapıya kavuşturulmak hedeflenmektedir.

Kurumsal risk yönetimi raporlar, risk yöneticisinin koordinasyonunda hazırlanmakta ve tanımlanan risklerin güncellenmesini sağlamak amacıyla her üç ayda bir düzenlenmektedir (Derici vd., 2007: 169). Bu rapordan hem risk yöneticileri hem de riskle ilgili diğer çalışanlar sorumludur. Bu nedenle raporun güvenilir bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Raporların güvenilir bir şekilde hazırlanması sonucunda işletmenin hedefleri ile mevcut durumu arasında ki bağlantı sağlıklı bir şekilde öğrenilecek ve eğer gerekli ise ek eylem planları geliştirilecektir (Usman ve Kaygusuz, 2018: 117).

Raporların güvenilir bir şekilde hazırlanmasından sorumlu bir diğer birim ise iç denetimdir. İç denetçi bu aşamada raporlanan önemli kilit riskleri değerlendirmektedir. Yapılacak değerlendirmenin ana konusu raporlamanın, bilgilerin ve iletişimin doğru,

tam ve ilgili olup olmadığı belirlemek olmalıdır (Pehlivanlı, 2020: 22). İç denetimin incelemesinden geçerek onay alacak risk yönetim raporu işletmeler için yol gösterici nitelikte olacaktır.

### **2.3.3.2. İzleme ve Gözden Geçirme Faaliyetleri**

İzleme ve gözden geçirme, kurumsal risk yönetiminin tüm faaliyetlerinin izlenerek, belirli periyotlar ile gözden geçirmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır (Kurt ve Uçma, 208: 29). İşletme, önemli değişimler ışığında, gözden geçirme faaliyeti olarak aşağıda ki değerlendirmeleri yapmaktadır (McShane, 2018: 147; Pehlivanlı, 2020: 21).

- Süreç başından belirlenen hedeflere göre süreç sonunda ortaya çıkan performansın nasıl sonuçlandığını değerlendirmek.
- Kurumsal risk kültürünün ve yönetim uygulamalarının iyi çalışıp çalışmadığını araştırmak,
- Kurumsal risk kültürünün ve yönetiminin işletmeye değer katıp katmadığı, değer katmaya devam edip etmediğini tespit etmek,
- Düzeltmesi gereken hususlar bulunup bulunmadığını gözden geçirmek,
- İşletmenin çevresini tarayarak değişiklik varsa tespit etmek,
- Çevresel tarama sonucunda yeni bilgilerin olup olmadığını belirlemek,
- Kurumsal risk kültürünün ve yönetiminin başarı ve başarısızlığının analizinin yapmak.

Yukarıdaki izleme ve gözden geçirme faaliyetlerinin asıl amacı risk yönetim faaliyetlerinin güncel ve amaca yönelik bir içerikte kalmasını sağlamaktır (Bozkurt, 2010: 24). Şöyle ki, yeni riskler ortaya çıktıkça ve mevcut riskler kuruluşun hedeflerindeki veya bunların takip edildiği iç ve dış ortamdaki değişikliklerin bir sonucu olarak değiştikçe gerekli faaliyetlerin revize edilebilmesi için izleme ve gözden geçirme işlemleri yapılmaktadır.

### **2.3.3.3. İyileştirme Faaliyetleri**

Süreç sonunda kurumsal risk yönetimi sistemi aktif bir şekilde faaliyet göstermektedir. Kurumsal risk yöneticisi bu sistemi sürekli gözden geçirmek ve iyileşmesini, gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlamaya çalışmalıdır. Bir başka ifadeyle risk

yönetimi olgunluk düzeylerini takip etmektedirler (Frigo ve Anderson, 2011: 7). Risk yönetimi olgunluk düzeyi, işletmelerin kurumsal risk yönetim tekniklerinin hiç uygulanmadığı bir yapıdan, risk kültürünün yerleştiği resmi risk süreçlerinin geniş olarak uygulandığı bir yapıya kadar ortaya çıkacak olgunluk düzeyini ifade etmektedir (Görmen ve Korkmaz, 2017: 286). Kurumsal risk yöneticisi bu olgunluk düzeylerini takip ederek işletmenin kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesini iyileştirme faaliyetleri ile birlikte sürekli bir üst seviyeye taşımaya çalışmaktadır. Kurumsal risk yönetimi iyileştirme faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (TÜSİAD, 2008: 47).

- Mevcut iş süreçlerinin geliştirmek,
- Kontrol ortamının takip etmek,
- Çalışanların görev ve sorumluluklarını sürekli güncellemek,
- Farklı bilgi sistemleri arasında entegrasyonu kurulmak ve takip etmek,
- Çalışanlara belli periyodlarla eğitimler vermek,
- İşletme stratejilerini sürekli gözden geçirmek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak,
- İş modeli ile ilgili kriterlerin güncellenmektir.

İyileştirme faaliyetleri ile birlikte kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmede daha çok benimsenmesi beklenmektedir. Risk yönetimi unsurlarının işletme içinde ne kadar başarılı bir şekilde bütünleştiğinin nasıl değerlendirileceği kurumsal risk yönetimi raporları veya iç denetim tarafından tamamlanan incelemelerle ortaya çıkmaktadır (İRM, 2012: 90). Bu nedenle iç denetim iç kontrol faaliyetlerinin denetlenmesine ek olarak risk yönetimi tekniklerini içerecek şekilde iç denetim perspektifini genişletmesi gerekmektedir (Selim ve McNamee, 1992: 153). Dolayısıyla iç denetim hem kurumsal risk yönetimini etkilemekte hem de kurumsal risk yönetiminde etkilenerek faaliyet planlarını çeşitlendirmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL RİSK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA İÇ DENETİMİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Üçüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü araştırılmaktadır. Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak, kurumsal risk yönetim sistemi olan işletmelerle görüşülmüştür. Ayrıca bu bölümde; araştırmanın amacı, konusu, önemi, kapsamı, kısıtları ve veri toplama yöntemleri ile literatürde bu konu ile ilgili diğer çalışmalar açıklanmaktadır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek çalışmanın bulguları tespit edilmiş ve sonrasında çalışma ile ilgili sonuçlar yazılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde küresel krizler salgın hastalıklar ve benzeri birçok neden ile işletmeler tutunmak ve ayakta durabilmek hatta rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle son zamanlarda risklerin yönetilmesinin işletmeye fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Risk kavramı hem tehditleri hem fırsatları ifade etmektedir (Ağdeniz, 2019: 3). Dolayısıyla tehditlerin en aza indirilmesi ve fırsatlardan en üst seviyede faydalanılması için işletmeler riskleri yönetme eğilimindedirler. Aynı zaman da her risk bir fırsat, her fırsat bir risk içermektedir (Bozkurt: 2010,17). Risklerin ve fırsatların belirlenerek kurum içerisinde faaliyet planlarının hazırlanması ve bu faaliyetlerin tüm kurum tarafından kabul görmesi ve uygulanabilmesi için kurumsal riskin oluşturulması önem taşımaktadır.

Kurumsal risk, işletmenin her kademesini etkileyebilecek olaylar, mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güvenilirliğin sağlanamaması veya çalışma politikalarına uygun

olmama gibi bir durumun ya da faaliyetin işletmeyi olumsuz etkileri olarak ifade edilmektedir (Akçakanat, 2012: 33). Klasik risk yönetimi faaliyetlerinde söz konusu bu olumsuz etkiler ortaya çıktıktan sonra riske karşı bir eylem yapılmaktaydı. Fakat son zamanlarda proaktif bir yaklaşım ile riskler ortaya çıkmadan tahmin edilmeye çalışılmakta ve tanımlanan risklere karşı aksiyon planları oluşturulmaktadır. Söz konusu bu faaliyetler klasik risk yönetimi faaliyetlerinden ayrı olarak kurumsal risk yönetimi olarak ifade edilmektedir. Kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmelerde oluşturulmasında ise hem risk yöneticisinin hem de iç denetçinin rolleri bulunmaktadır.

Kâr amacı güden veya gütmeyen tüm işletmeler kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması sürecinde riski azaltmak veya engellemek için iç denetimden giderek daha fazla sorumluluk beklemektedirler (Sulub vd.: 2020, 152). İç denetim, risklerin azaltılması ve engellenmesi ile birlikte risklerin yönetilmesinde danışmanlık faaliyetleri yürütmektedir. Bu bağlamda, iç denetimin kurumsal risk yönetiminde ki rolü, bir kurumda ki önemli risklerin fark edilmesi, yönetilmesi ve iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayarak yönetime tarafsız, şeffaf bir güvence ve danışmanlık hizmeti sunmaktır (Bozkurt: 2010, 24). Fakat kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetimin rolü bilinmesine rağmen kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü ile ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bir başka ifade ile kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmede oluşturulması sürecinde iç denetimin hangi faaliyetler gösterdiği ve bu faaliyetlerin hangi basamaklardan oluşabileceğinin tespit edebilmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi**

İşletme içinde tehdit veya fırsat oluşturan risklerin önceden tespit edilerek bu risklere nasıl karşılık verileceğinin belirlenmesi ve tüm işletme çapında uygulanması işlemlerini kurumsal risk kültürü olarak ifade etmek mümkündür. Faaliyetler tüm işletme çapında devam ettirildiği ve kültürleme yolu ile tüm işletmede kabul görülmesinin sağlandığı için kurumsal risk yönetimi teriminin yanında kurumsal risk kültürü terimi de kullanılmaktadır. Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında ve

kurumsal risk yönetiminin de risk yöneticisinin faaliyetleri yanı sıra iç denetim faaliyetlerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Güneş ve Teker: 2010, 65).

Kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim ve kurumsal risk yöneticisi ve hatta üst yönetici arasından etkin bir iletişimin olması gerekmektedir. Etkin olarak çalışmayan iç denetim, iç denetimin uyarılarını görmezden gelen risk yöneticisi veya üst yönetim faaliyetleri sonucu çarpıcı ekonomik skandallarla karşılaşmıştır (Karatekin ve Güngör Tanç: 2017, 52). Örneğin, 2000'li yılların başında Enron, Worldcom ve Parmalat gibi dev şirketlerin skandallarla anılmasında şirketlerdeki iç denetim ve üst yönetim etkin bir şekilde faaliyet göstermemesi neden olmuştur (Pamukçu: 2011, 136). Söz konusu skandalların tespit etmesinde veya önlenmesinde kurumsal bir kültüre ve iç denetime ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca son dönemlerde ortaya çıkan salgın hastalıklar ve doğal afetler de risk yönetimine ve iç denetime olan ihtiyacın artmasına neden olacaktır.

Risklerin yönetilmesi ve işletme çıkarlarına uygun faaliyetlerin tespit edilmesi amacı ile risk yönetim birimi ile iç denetim birimi birlikte faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Aynı şekilde kurumsal risk kültürü oluşturulurken iç denetim ve risk yönetim birimi müşterek çalıştığı bilinmektedir. Ancak risk kültürünün tüm işletme tarafından benimsenmesi ve kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin faaliyetlerinin neler olduğunu tespit eden bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın konusu “risk kültürünün tüm işletmeye kültürleme yolu ile yerleştirilmesi, ayrıca kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin tespit edilmesi” oluşturmaktadır.

İç denetim, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinde rol almaktadır. Fakat kurumsal risk kültürünün işletme içinde faaliyet gösterebilmesi için yapılacak çalışmalarda ne gibi roller üstlendiği tam olarak bilinmemektedir. Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrolün ilişkisi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Dahası kurumsal risk yönetimi ve iç denetim ilişkisini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Fakat kurumsal risk kültürünün oluşturma çalışmalarında iç denetimin rolünü irdeleyen çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışma ile kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü tespit edileceğinden önem arz etmektedir. Aynı zamana da çalışma

kurumsal risk kültürü olmayan ve oluşturmak isteyen işletmelere ışık tutacağına inanılmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünün Türkiye genelinde nasıl olduğunun tespit edilebilmesi için bu çalışma yapılmıştır. Araştırma doğrultusunda kurumsal yapıya sahip firmalar ile görüşülmesi planlanmıştır. Firmaların kurumsal yapıya sahip olduklarının değerlendirilmesi için kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar dikkate alınmıştır. Kurumsallaşmayı oluşturacak kriterler ise formalleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılık olarak sıralanmaktadır (Apaydın, 2007: 46). Bu bağlamda işletmeler değerlendirilmiş ve çalışmada ana kütle olarak, Türkiye de faaliyet gösteren ve 2023 itibari ile Borsa İstanbul'a kayıtlı ilk yüz işletme seçilmiştir.

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında hem risk yöneticilerinin hem de iç denetçilerin görevleri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma işletme içinde faaliyet gösteren hem kurumsal risk yöneticisini hem de iç denetçiyi kapsamaktadır. Ayrıca çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlayabilmek adına BİST100'de ki işletmelerde faaliyet gösteren ve kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında rol almış risk yöneticisi veya iç denetçi ile görüşülmüştür. Kurumsal risk kültürünün işletmede oluşturulma sürecinde görev almamış personelle görüşme yapılmamıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

BİST100'de faaliyet gösteren işletmelerin tümü ile iletişime geçilmiştir. Ancak çalışmanın kapsamı gereği sadece, işletmelerde risk kültürünün oluşturulma sürecine dahil olmuş risk yöneticisi veya iç denetçi ile görüşülmüştür. Bu durum, görüşülecek kişileri oldukça kısıtlamıştır. Çalışma ile ilgili diğer kısıtlıklar ise aşağıda sıralanmaktadır.

- COVID-19 sonrası birçok işletme ofis de çalışma sisteminden vaz geçip uzaktan çalışma sistemine geçiş yapmıştır. Bu nedenle görüşme yapılacak kişiler ofislerinde ve dahili hatlarında bulunamamışlardır.

- Ayrıca uzaktan faaliyet gösteren risk yöneticisi veya iç denetçinin bireysel telefon numaralarının paylaşılacak olduğu söylenmiştir.
- Dahası uzaktan faaliyet gösteren risk yöneticisi veya iç denetçi ile yüz yüze veya iletişim araçları ile görüşme taleplerimize, gerekli kişilerin ofiste olmadığı ve gelmeyecekleri gerekçesiyle çoğunlukla olumlu cevap alınmamıştır.
- Ofis çalışmasına devam eden işletmeler ise salgın hastalıkla beraber yüz yüze görüşmeleri en aza indirdiklerini bildirerek sadece telefonla görüşmeyi kabul etmişlerdir.
- Birçok işletme kurumsal yapıları gereği, yüz yüze veya telefonla iletişim kurmadıklarını sadece mail yolunu kullandıklarını söylemişlerdir.
- Bazı işletmeler ise kurumsal politikaları gereği hiçbir akademik çalışma içerisinde yer almayı kabul etmediklerini belirtmişlerdir.
- Bazı işletmeler kurumsal yapıya sahip olsalar dahi kurumsal risk yöneticilerinin bulunmadığını bildirmişlerdir. Bu nedenle görüşme yapılmamıştır.
- Bazı işletmeler kurumsal yapıya sahip olsalar dahi iç denetim birimine sahip olmadıklarını bildirmişlerdir. Bu nedenle görüşme yapılmamıştır.
- Bazı işletmelerde kurumsal risk yöneticisine veya iç denetçiye ulaşılmış fakat kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde yer almadıkları için görüşme kapsamına alınmamışlardır.
- Birkaç işletmede ise kurumsal web sitelerinde sadece müşteri hizmetleri amacıyla kurumsal numaralarına ulaşılmıştır. Fakat genel merkeze ait sabit bir numaraya ulaşamamıştır.

Tüm bu kısıtlar çerçevesinde kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü Türkiye genelinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile tespit edilmiş ve çalışma tamamlanmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Veriler, çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Nitel araştırmalar, psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili ayrıntılı bilgi sağlama kapasitesine sahiptir (Büyüköztürk vd., 2017, s. 252). Bu çalışmada, kurumsal risk



kültürünün işletmelerde oluşturulma süreci ve bu süreçte iç denetimin rolü araştırılmıştır. Çalışmanın ana konusu, kültürlenme sürecinin incelenmesidir ve kültürlenme faaliyetlerinin çoğunlukla sosyolojik ve psikolojik faaliyetler olmasından dolayı, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırmanın kavramının literatüre geçmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak nitel araştırma; “doküman analizi, gözlem ve görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamında, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi, mektuplar, destanlar, yazıtlar gibi dokümanların incelenerek araştırılan konu hakkında bilgilerin derlenmesi tekniğidir (Sönmez ve Alacapınar, 2017: 186). Bir diğer nitel araştırma tekniği olan gözlem ise olguların araştırmacı tarafından yansız bir şekilde gözlemlenmesi ve rapor haline getirilmesi tekniğidir (Sönmez ve Alacapınar, 2017: 183). Görüşme ise diğer bir ifadeyle mülakat olarak da isimlendirilmektedir. Kaynak kişinin, çeşitli konularda ki bilgi, düşünce, tutum ve davranışlar ile bunların olası nedenlerinin belirlenip yazılması tekniğidir (Karasar, 2017: 210).

Bu çalışmadan nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik de yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı-yapılandırılmış görüşme türlerinden biri kullanılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2017: 185). Yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşmecinin belli bir sırayla önceden hazırlamış olduğu soruları sorarak yaptığı görüşme şeklidir. Verilerin hızlı kodlanmasına, analiz edilmesine, ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Büyüköztürk vd.: 2017, 159). Fakat görüşmeciye bırakılan hareket özgürlüğü düşüktür. Ancak yapılandırılmamış görüşme tekniğinde ise görüşmeciye büyük hareket alanı bırakılmaktadır. Görüşmenin seyrine göre yeni soruların ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Fakat analiz edilmesi güçlükler yaşanmaktadır (Karasar: 2017, 212). Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği her iki yöntemi içermektedir. Bu yöntemde, araştırmacı tarafından hazırlanan sorular üzerinde yanıtlayıcının kısmen de olsa düzeltme hakkı bulunmaktadır (Sönmez ve Alacapınar: 2017, 185). Dolayısıyla bu çalışmada hem araştırmacıya serbestlik tanıyan hem de

araştırmanın genel çerçevesinin çizilmesini ve kaynak kişilere sorulacak açık uçlu soruların belirlenmesini sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda, örneklem nicelik olarak tayinine gidilmemektedir, bunun yerine amaçlı çalışma grupları belirlenmektedir (Sönmez ve Alacapınar: 2017, 172). Amaçlı örneklem yönteminin 9 farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme, kartopu veya zincir örnekleme, ölçüt örnekleme, doğrulayıcı veya yanlışlayıcı durum örnekleme, kolay ulaşılabilir durum örnekleme sınırlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden tipik durum örnekleme seçilmiştir. Buna göre; araştırma problemi ile ilgili olan ve evrende var olan birçok durumdan araştırma için sıra dışı olmayan tipik bir durum seçilmekte ve bu örnek üzerinden bilgi toplanmaktadır (Büyüköztürk vd.: 2017, 94). Tipik örneklem seçiminde araştırılan konuyla ilgili uç örneklemler seçmekten kaçınılarak ortalama cevaplar verebilecek örneklem grupları seçilmelidir. Bu bağlamda çalışmada tipik durum örnekleme seçilirken işletmelerin kurumsal olmalarına dikkat edilmiş ve bu nedenle BİST100’de faaliyet gösteren 15 işletme ile görüşülmüştür. Ayrıca tipik olarak ifade edilebilecek olan kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü araştırabilmek için Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve daha önce kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecini tamamlamış ve dönüşüm sürecinde iç denetim biriminden destek görmüş işletme ile görüşülmüştür.

Amaçlı örnek yönteminde geçerlik ve güvenilirliği sağlayabilmek amacıyla kullanılan bazı stratejiler bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277). Çalışmanın geçerliliğinin sağlanabilmesi için araştırmacının çalıştığı konuyu olduğunca tarafsız aktarması ve veri kaynaklarının doğrulunu saptaması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2017: 256). Tarafsız bir şekilde seçilen veri kaynağından elde edilecek bilginin birebir aynı şekilde genellenmesi yerine inandırıcı ve benzer durumlara aktarılabilir olması beklenmektedir. Fakat nitel araştırmalarda çalışmanın güvenilirliğini tespit etmek oldukça zordur. Bu nedenle çalışmanın tutarlılığına ve teyit edilebilirlik durumuna bakılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277).

Görüşme formu, araştırma konusu hakkında daha önce yapılmış çalışmalar (Selima ve Mcnameeb 1999; William ve Kinney, 2003; Pehlivanlı, 2008; Drogas ve Siopi, 2017; Uysal, 2017; Can ve Çetin, 2019; Koban, 2019) incelenerek hazırlanmıştır. Bu çalışmalardan faydalanılarak özgün bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu 4 bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm de bilgi kaynaklarına ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci öncesi faaliyetler, üçüncü bölümde kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde ki faaliyetler ve son olarak dördüncü bölümde kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci sonrasında faaliyetler ile ilgili açık uçlu ve neden-niçin gibi bilgi toplamaya yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme hem kurumsal risk yöneticileri ile hem de iç denetçiler ile yapılmıştır. Her iki grubun görüşleri karşılaştırılarak aralarında ortaya çıkabilecek görüş benzerlikleri veya görüş ayrılıkları tespit edilerek iç denetimin rolü tespit edilmiştir. Bilgi kaynakları ile yüz yüze görüşmek planlanmıştır. Fakat COVID-19 sonrası yüz yüze görüşme tekliflerini kabul etmeyen işletmeler ile karşılaşmıştır. Bu nedenle yüz yüze görüşme teklifini kabul edip randevu veren işletmeler ile biri bir görüşülmüştür. Diğer işletmeler ise telefon veya videolu konferans aracılığı ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Görüşme sürecinde çalışmanın örneklemini oluşturan BİST 100'de yer alan tüm işletmelere ulaşılmıştır. BİST100 de yer alan işletmelerden öncelikle yüz yüze görüşmek için randevu talep edilmiştir. 7 işletme randevu talebine olumlu cevap vermiştir. 6 işletmeyle telefon aracılığı ile görüşülmüştür. 2 işletme ise video konferans yöntemi ile çalışmamıza katılmıştır. Toplamda 15 işletme görüşme talebini kabul etmiştir. 14 işletme de ise risk yönetim sisteminin ve iç denetim biriminin olmasına rağmen ilgili kişilerin kurumsal risk kültürünün oluşturulma sürecine hâkim olmaması nedeniyle araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Geri kalan 71 işletme ise çeşitli nedenlerle görüşme teklifine olumsuz cevap vermişlerdir. Bu 71 işletmeden 33 işletme COVID-19 sonrası ofis çalışmalarını terk ettiklerini bu nedenle de işletme de gerekli kişilerin olmadığını bildirmiştir. 19 işletme daha önce almış oldukları işletme kararları nedeniyle böyle çalışmalara katılmadıklarını belirtmiştir. 9 işletme çalışmaya dahil olmak istememiştir. 7 işletme kurumsal risk yönetimi sisteminin olmadığını 4 işletme ise iç denetim biriminin olmadığını ifade etmiştir.

Görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen veriler betimsel bir şekilde analiz edilmiştir. Betimsel veri analizinde, araştırmanın problemine ilişkin olarak elde edilen verilerin neleri söylediği ya da hangi sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek: 2016, 238). Başka bir ifade ile betimsel veri analizi, verilerin olduğu gibi gösterildiği, betimlendiği, araştırılan durumun gerçek bir şekilde resmedildiği veri analizini ifade etmektedir (Sönmez ve Alacapınar: 2017, 272). Betimsel veri analizi ile birlikte araştırılan konu hakkında genel eğilimler belirlenmektedir (Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021: 189). Çalışmada kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetim rolünün Türkiye de faaliyet gösteren işletmeler açısından tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Türkiye de faaliyet gösteren işletmelerde ki durum ortaya konularak iç denetim rolü hakkında betimsel bir kanıya varılmıştır.

### **3.6. Literatür Taraması**

Selima ve McNameeb (1999) çalışmalarında risk yönetimi sistemine geçiş için kültür ve zihniyet değişikliğinin önemini vurgulamak amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda kültürel değişim süreci için bir model önerisinde bulunmuşlardır. Ayrıca risk yönetimi sisteminin oluşturulması sürecinde risk yöneticileri ve iç denetçilerin göre sorumlulukların genişleyeceğini ifade etmişlerdir.

Bozkurt (2010) çalışmasında risk ve risk ile ilgili bazı kavramların tanımlamalarını yapmış, risk türlerini açıklamış, kurumsal risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi sürecini ve kurumsal risk yönetiminin faydalarını açıklamış son olarak da kurumsal risk yönetimi ile iç denetimin ilişkisini ortaya koymuştur.

Akçay (2011) çalışmasında kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim faaliyetlerinin belirlenmeyi amaçlamıştır. Ulusal ve uluslararası gelişmeler açıklanarak kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim faaliyetleri tespit edilmiştir. Ayrıca kamu idareleri açısından ortaya çıkan gelişen ve değişen kanunlar açıklanmıştır.

Zwaan, Stewart ve Subramaniam (2011) çalışmalarında iç denetçilerin risk yönetimi faaliyetlerine dahil olması ile birlikte risk raporlama istekleri arasında bir etkileşimin olup olmadığı araştırmayı amaçlamışlardır. Aynı zamanda iç denetimin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinde ki rolünü de araştırmaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde iç

denetçinin kurumsal risk yönetimine dahil olma seviyesinin artması ile birlikte risk raporlama isteğinin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca iç denetçilerin kurumsal risk yönetimi sürecinde güvence faaliyetlerinde yer aldıkları belirlenmiş ve ancak bazı iç denetçilerin tarafsızlığı tehlikeye sokabilecek diğer faaliyetlerde de rol aldığı belirlenmiştir.

Bonić ve Đorđević (2012) çalışmalarında iç denetimin kurumsal risk yönetimine katılımı araştırılmıştır. İç Denetçiler Enstitüsü Araştırma Vakfı, Ağustos 2009 da iç denetimin kurumsal riske katılımı ve desteği açısından Denetim Komitesi ve yönetimin beklentilerini incelemek için bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma 132 işletmeye kapsamında değerlendirilmiştir. Bonić ve Đorđević bu çalışmadan yola çıkarak iç denetimin kurumsal risk yönetime katılma potansiyelini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda risk yönetiminde iç denetimin temel rolü, kurumsal risk yönetimi sürecinin etkinliği ve etkinliği konusunda güvence sağlamak ve bir kuruluşun karşılaştığı önemli risklerin yönetilmesi için tavsiye de bulunmak olarak tespit edilmiştir.

Cengiz (2013) çalışmasında işletmelerde faaliyet gösteren risk yönetimi ile iç denetim arasında ki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda kurumsal yönetim ve iç denetim biriminin birbiri ile çok yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Arnaboldi ve Vasciaveo (2017) çalışmalarında iç denetimin risk kültürü üzerinde ki etkisini ortaya belirlemek amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda yönetim kurulu tarafından atanan iç denetim yetkisi, risk kültürü çerçevesinin çevresi, ana denetim teknikleri, risk kültürü kontrol hedefleri ve risk kültürü göstergeleri gibi başlıklar ele alınmıştır. Risk kültürü fonksiyonu üzerinde tam bir güvence verilmesi ve kontrol hedeflerini ve risk kültürü göstergelerini doğru belirlemenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle de “Kontrol Amaçları ve Risk Kültürü Göstergeleri” ölçeğini geliştirmiştir.

Uysal (2017) çalışmasında Türkiye de Kamu kuruluşlarında faaliyet gösteren iç deneticilerin kurumsal risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim uygulamaları hakkında farkındalığı tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca Tarım Kredi Kooperatiflerin de risk

odaklı iç denetim sürecine yönelik bir model önerisi geliştirmek amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda kamuda faaliyet gösteren iç denetçiler ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşme sonucunda kamuda faaliyet gösteren iç denetçilerin risk odaklı iç denetim faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Fakat kurumsal risk yönetimi hakkında yeterli olgunluk düzeyine erişilemediği ortaya konmuştur. Bununla birlikte Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerin de hem kurumsal risk yönetimi hem de iç denetim faaliyetleri açısından bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Uysal (2018) çalışmasında Türkiye’de kamu kuruluşunda faaliyet gösteren iç denetçilerin, kurumsal risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim konuları hakkında farkındalığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kamu da faaliyet gösteren iç denetçilerin risk odaklı iç denetim yaklaşımını benimsedikleri fakat kurumsal risk yönetimi sistemin de ise gerekli olgunluğa erişemediği tespit edilmiştir.

Koban (2019) çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde kurumsal risk yönetimi ve iç denetim uygulamalarının karşılıklı etkileşimini ve bu birimlerin yetkinlik seviyelerini belirleyen değişkenlerin neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmasının sonucunda Türkiye’de halka açık sanayi işletmelerinde kurumsal risk yönetimi ile iç denetim arasında büyük bir etkileşimin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal risk yönetim sisteminin kurulmasında ve geliştirilmesinde iç denetim biriminin büyük rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ise kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sisteminin büyük ölçekli işletmeler ile yabancı ortaklı işletmelerde daha çok bulunduğudır. Aynı zamanda işletmenin büyüklüğü arttıkça iç denetim biriminin yetkinliğinin de arttığı tespit edilmiş fakat kurumsal risk yönetimi için böyle bir duruma rastlanılmamıştır.

Öner ve Adiloğlu (2019) çalışmasında kurumsal risk yönetimi sisteminin etkililiğini sağlamak için iç denetim görevleri temel kavramlar çerçevesinde açıklanmıştır. Daha sonra işletmeler de çalışma düzeni oluşturabilmek ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için geliştirilen 5S (Seiri -Toparlama/Ayıklama, Seiton - Sıralama veya Düzenleme, Seiso – Temizleme, Seiketsu - Standartlaştırma, Seiketsu - Standartlaştırma) modeli ile kurumsal risk yönetimin ilişkilendirilmiştir. En son olarak

risk yönetimi sürecinde iç denetim faaliyetlerini kapsayan örnek bir 5S modeli sunulmuştur.

Uysal ve Acar (2020) çalışmalarında Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinde kurumsal risk yönetimi kapsamında etkin bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin kurulması için gerekli faktörler tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma tamamlandığında Türkiye de Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinde kurumsal risk yönetimi ve iç denetim faaliyetlerinin az olduğu tespit edilmiş ve faaliyetlerin geliştirilmesi önerisinde bulunulmuştur.

Onay (2021) çalışmasında kurumsal risk yönetimi perspektifinde iç denetim rolünü araştırabilmek amacıyla 245 iç denetçiye anket formu uygulamıştır. Elde edilen bulgulardan, belirli koşullar altında iç denetçi tarafından üstlenilen kurumsal risk yönetimi görevleri açısından ideal durumlara ilişkin görüşlerinin uygulamadaki görüşlerden farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca iç denetçiler arasında yaş, mesleki deneyim ve çalıştıkları sektöre göre de farklı düşüncelerin olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7. Araştırma Bulgularının Analizi**

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü Türkiye genelinde belirleyebilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu 4 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım veri kaynaklarına ait genel bilgilerin araştırıldığı kısımdır. Bura her katılımcıya yaşları, eğitim durumları iş yerinde ki pozisyonu ve işletmenin kaç yıldır kurumsal risk yönetimi faaliyetleri yürütüldüğü sorulmuştur. İkinci kısımda kurumsal risk kültürü oluşturmadan önce iç denetçinin faaliyetleri, üçüncü kısımda kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetçinin görevleri ve son olarak dördüncü kısımda kurumsal risk kültürü oluşturma süreci tamamlandıktan sonra iç denetçinin rolü tespit etmek için katılımcılara açık uçlu sorular yönlendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda bulgular her görüşmecinin fikrinin tek tek yazılması şeklinde olabileceği gibi benzer cevapların tespit edildiği çalışmalarda frekans dağılımlarının belirlenmesi şeklinde de olabilmektedir (Ertem Vehit ve Eral, 2014: 60). Yapılan

görüşmede benzer cevapların olması ve verilerin daha kolay anlaşılabilmesi adına bulgular frekans tabloları şeklinde verilmektedir.

### 3.7.1. Katılımcılara ve İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü hem risk yöneticisi hem de iç denetçi açısından değerlendirmek amacıyla katılımcılara sırasıyla iş yerinde ki pozisyonları, eğitim durumları, çalışmaya katılanların yaş aralığı ve işletmenin kaç yıldır kurumsal risk yönetimi faaliyeti yaptığı sorulmuş ve aşağıda ki cevaplara ulaşılmıştır.

#### Çalışmaya Katılanların İş Yerinde ki Statüleri

Kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolünü hem risk yöneticisi hem de iç denetçi açısından değerlendirmek amacıyla katılımcılara iş yerinde ki statüleri sorulmuştur. Aşağıda ki cevaplar alınmıştır.

**Tablo 3.1.** Çalışmaya Katılanların İş Yerindeki Statüleri

İş Yerinde ki Pozisyon	Frekans	Yüzde
İç Denetçi	9	%60
Kurumsal Risk yöneticisi	6	%40
<b>TOPLAM</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1'e göre çalışmaya katılan veri kaynaklarının %40'nı kurumsal risk yöneticileri, %60'ını iç denetçiler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan 9 kişi iç denetim biriminde 6 kişi de risk yönetimi biriminde çalışmaktadır.

#### Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumları

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumları” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.2.** Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumları	Frekans	Yüzde
Lisans	7	%46,66
Yüksek Lisans	4	%26,67
Doktora	4	%26,67
<b>TOPLAM</b>	<b>15</b>	<b>100</b>



Tablo 3.2'ye göre çalışmaya katılan 7 kişi (%46,67) lisans, 4 kişi (%26,67) yüksek lisans ve 4 kişi (%26,67) de doktora programından mezun olduğu görülmektedir.

### Çalışmaya Katılanların Yaş Aralığı

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Çalışmaya Katılanların Yaş Aralığı” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.3.** Çalışmaya Katılanların Yaş Aralığı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
20-30	2	13,33
31-40	8	53,34
41-50	5	33,33
51+	0	0
<b>TOPLAM</b>	15	100

Tablo 3.3 de çalışmaya katılan bilgi sağlayıcıların yaşları belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların %13,33'ü 20-30 yaş aralığında, %53,34'ü 31-40 yaş aralığında ve %33,33'ü 41-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Fakat katılımcılardan hiçbiri 50 yaş ve üzeri olmadığı tespit edilmiştir. Yukarıda ki verilere göre risk yöneticisi veya iç denetçi olarak işletmelerde faaliyette bulunan birçok kişi 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır.

### İşletmenizde Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyet Süresi

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “İşletmenizde Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyet Süresi” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.** Katılımcı İşletmedeki Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyeti Süresi

İşletmede Risk Yönetim Süresi	Frekans	Yüzde
0-10 yıl	8	%53,33
11-20 yıl	6	%40
21+	1	%6,67
<b>TOPLAM</b>	15	100

Tablo 3.4. de görüşmeye katılan kişilerin faaliyet gösterdikleri işletmelerin kaç yıldır kurumsal risk yönetimi sistemini kullandıkları sorulmuştur. Soru karşısında bazı

işletmeler 6 yıl, bazı işletmeler 10 yıl, bazı işletmeler 10 yıl ve fazlası, bazı işletmeler ise 25 yıldır risk yönetimi faaliyetlerinde bulunduğunu ifade etmişlerdir. Dağılık verileri toplamak amacıyla elde edilen veriler 0-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 21 yıldan fazla şeklinde gruplanmıştır. Buna göre çalışmaya katılan işletmelerin %53,33'ü kurumsal anlamda risk yönetimi faaliyetlerini 10 yıldan kısa bir süredir devam ettirdiklerini bildirmişlerdir. Diğer taraftan çalışmaya katılanların %40'ı kurumsal risk kültürü sistemine 11 ile 20 yıl arasında bir süredir sahip olduklarını bildirdiler. Çalışmaya katılan bir işletme ise kurumsal risk kültürü sistemini 21 yıldan daha fazla bir süredir aktif bir şekilde kullandıklarını belirtmiştir.

### 3.7.2. Kurumsal Risk Kültürü Oluşturulmasına Başlamadan Önce Yapılacak Faaliyetlerde İç Denetimin Rolü

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal risk kültürü oluşturulma faaliyetleri başlamadan önce yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerde iç denetimin rolü araştırılmıştır. Bu kısım altında toplam 6 tane yarı yapılandırılmış soru yer almaktadır. Diğer soruların birbirinden ayrılması amacıyla bu kısımda ki sorulara “**Kültürleme Faaliyetleri Öncesi**” ifadesi kullanılmış ve **KFÖ** kısaltması ile sorular belirtilmiştir.

#### KFÖ Soru 1

#### Kurumsal risk kültürü sistemine geçiş için işletmeyi itici faktörler nelerdir?

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk kültürü sistemine geçiş için işletmeyi itici faktörler nelerdir?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.5.** Kurumsal Risk Kültürü Sistemine Geçiş İçin İşletmeyi İtici Faktörler

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
İşletmeye ait risklerin çoğalması. (Mali krizlerin, pandeminin, doğal afetler)	RY1, RY3, RY6	İD1, İD2, İD4, İD4, İD7, İD8 İD9	10
Riskin erken saptanması komitesi ile birlikte risk yönetimi faaliyetleri başlaması.	RY4, RY5	İD3, İD4, İD7, İD8	6
Dış mevzuata uyum sağlanması	RY1, RY3	İD2	3
Kur devalüasyonu, iç savaşlar tehditlerin çoğalması	RY6	İD1, İD4	3
Rekabet üstünlüğü sağlanması	RY2, RY3	-	2

<b>Kriz yönetimi faaliyetleri yerine risk yönetim faaliyetleri başlaması.</b>	-	İD3, İD5	1
<b>Kurumsal risk yönetim sistemine duyulan ilgi</b>	RY2	-	1

Tablo 3.5 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğunun kurumsal risk kültürü sistemine geçiş için işletmeyi itici faktörler olarak işletmeye ait risklerin çoğalması olduğunu ifade etmişlerdir. Risk yöneticileri, kur devalüasyonu, iç savaşlar gibi nedenlerden dolayı çok daha önceden risk yönetimine ihtiyaç duyulduğunu fakat son zamanlarda ortaya çıkan ve işletmelerin piyasada tutunmasını zorlaştıran krizlerden sonra faaliyete başladığını bildirmiştir. Bir risk yöneticisi faaliyet gösterdiği işletmenin 10 yıldan fazladır risk yönetimi yaptığını fakat daha önceden başlanmış olmasının daha iyi olabileceğini söylemiştir. Ayrıca risk yöneticileri yaşanan mali krizlerin, pandeminin, doğal afetler gibi tahmin edilmesi zor durumların risk yönetimine olan ihtiyacın artmasına sebep olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle kurumsal risk kültürü faaliyetlerine başladıklarını ifade ettiler. Görüşülen diğer risk yöneticileri ise rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına risk kültürünü işletmelerinde oluşturma kararı aldıklarını söylemişlerdir. Aynı zamanda ulusal veya uluslararası tehdit ve fırsatların belirlenebilmesi ve işletme sürdürülebilirliğinin artması amacıyla risk kültürü sistemine geçiş sürecine başladıklarını bildirmişlerdir. Görüşülen bir risk yöneticileri ise kurumsal risk yönetimi sistemine ilgi duyduğunu ve işletme için faydalı olabileceğini düşündüğü için bu fikri üst yönetime sunduğunu ve kabul gördüğünü söylemiştir.

Tablo 3.5 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu da kurumsal risk kültürü sistemine geçiş için itici faktörler olarak işletmeye ait risklerin çoğalması olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen iç denetçilerden bazıları holding olarak çok fazla işletmeye sahip olduklarını ve bu nedenle her kurumu kontrol etmek, denetlemek, yönetmek büyük riskler içermekte olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla risk yönetimi sisteminin kurulmasının gerektiğinin farkına varıldığını açıklamışlardır. Sonuç olarak yönetim riski ve işletmeye ait diğer risklerin çoğalması ile birlikte kurumsal risk kültürü oluşum sürecine başladığını söylemişlerdir. Dahası görüşülen iç denetçilerin birkaçı işletme performansının artırılmasında, kurum çalışanları ile ortaya çıkabilecek risklerin azaltılmasında ve risklerden doğacak fırsatların belirlenmesinde kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Bazı iç denetçiler ise SPK'nın

halka açık şirketlerde riskin erken saptanmasına ilişkin komite kurulması yönündeki düzenlemesi ile birlikte kurumsal risk yönetim sistemi uygulamaya geçtiklerini bildirmişlerdir. Aynı zamanda TTK'nun 378.maddesi gereği riskin erken saptanması komitesi işletmelerde oluşturulmasının zorunlu olduğunu, dolayısıyla işletmelerde risklerin tespit edilir durumda olduğunu ve bu faaliyetlerin daha düzenli ve tüm kurum çapında yürütülmesi adına kurumsal risk yönetimi sistemine geçildiğini açıklamışlardır. Benzer bir ifade ile kriz yönetimi faaliyetlerinin yerine risk yönetimi faaliyetleri başladığını söyleyen iç denetçilerde bulunmaktadır. Bu iç denetçiler kriz yönetimi faaliyetlerinde krizler ortaya çıktıktan sonra müdahale edilebildiğini fakat risk yönetiminde krizler ortaya çıkmadan müdahale edildiğini bu nedenle de işletmenin çok daha az zarar görebileceğini hatta çoğunlukla zararın tamamen ortadan kalkabileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle işletme lehine olan sisteme geçiş yapmayı planladıklarını söylemişlerdir. Aynı zamanda işletmelerin giderek daha uluslararası yapıya sahip olması ve dış mevzuata uyum amacı ile işletmenin zamanla daha kurumsallaşma ve profesyonelleşme isteği nedeniyle kurumsal risk kültürüne geçiş sürecine başlanıldığını ifade edilmiştir.

Kurumsal risk kültürü sistemine geçiş için işletmeyi itici faktörler nelerdir? Sorusu risk yöneticilerine ve iç denetçilere yönlendirilmiştir. Görüşmeler sonucunda işletmeleri kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine iten çeşitli faktörlerin olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörler rekabet üstünlüğü, kriz döneminde tehditlerin fırsata çevrilmesi, ulusal ve uluslararası düzenlemeler, işletme içi çalışan grupların arasında ki sorunlar, işletmeye ait sorunların çoğalması, risklerin erken saptanma komitesi faaliyetlerinin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine çevrilmesi gibi örnekler verilebilir. Ancak görüşmeler sürecinde risk yöneticileri ile iç denetçilerin kurumsal risk kültürü oluşturmada itici güçlere bakış açılarının farklı olduğu gözlemlenilmiştir. Risk yöneticileri genellikle dönüşüm sürecinin gerekliliğini ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayabilme perspektifinden bakarken iç denetçiler daha çok ulusal düzeyde ki yenilikler ve prosedürlerin kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecini zorunlu kıldığını ifade etmektedirler.

## KFÖ Soru 2

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken herhangi bir firmadan danışmanlık aldınız mı? Danışmanlık faaliyetlerinde iç denetimin görevleri nelerdi?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken herhangi bir firmadan danışmanlık aldınız mı? Danışmanlık faaliyetlerinde iç denetimin görevleri nelerdi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.6.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Danışmanlık Alınıp Alınmama Durumu ve İç Denetim Rolü

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Hayır destek alınmadı iç denetim faaliyetleri sürdürdü.	RY6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD8, İD9	9
Hayır destek alınmadı, ortak komite faaliyet sürdürdü.	RY1, RY2, RY3, RY5	-	4
Evet destek alındı.	RY4	İD7	2

Tablo 3.6 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğunun kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde danışmanlık almadıklarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Görüşme yapılan kurumsal risk yöneticilerinden 4 kişi hiçbir şekilde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmadığı kurumsal risk yönetimi sisteminin kurum içinde oluşturulan komisyon tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Görüşülen 1 kişi dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmadığını fakat bu hizmetin iç denetçi tarafından yürütüldüğünü ifade etmiştir. Görüşülen diğer bir risk yöneticisi ise sürece başlamadan hemen önce danışmanlık firması ile hizmet sözleşmesi imzaladıklarını ve hala bu sözleşmenin devam ettiğini, gerekli durumlarda hala hizmet talep edildiğini açıklamıştır.

Tablo 3.6 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğunun kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde danışmanlık hizmeti almadıklarını ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan iç denetçilerden 8'i kurumsal risk kültürü oluşturulurken herhangi bir firmadan yardım alınmadığını kültür oluşturma sürecinde iç denetim biriminin yeterli derecede bilgiye sahip olduğu düşünülmektedir ve başka bir yardıma ihtiyaç duyulmadığını

söylemişlerdir. Görüşülen 1 iç denetçi ise işletmelerinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulanmakta olduğunu ve Kurumsal Risk Yönetiminin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi içerisinde var olduğunu bu nedenle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kurulma sürecinde danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmiştir. Fakat kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında dışarıdan herhangi bir danışmanlık hizmeti almadıklarını açıklamıştır. 1 iç denetçi ise kendi bilgisinin yetersiz kaldığını düşündüğü konularda ara ara danışmanlık ve eğitimler aldığını ifade etmiş fakat kuruluş sürecinin bir danışmanlık firmasına tamamen bırakılmadığını açıklamıştır.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken herhangi bir firmadan danışmanlık aldınız mı? Danışmanlık faaliyetlerinde iç denetimin görevleri nelerdi? Sorusu risk yöneticileri ve iç denetçilere sorularak cevaplar alınmıştır. Görüşme yapılan hem kurumsal risk yöneticileri hem de iç deneticiler kurumsal risk kültürü oluşturma aşamasına başlamadan önce işletmeler herhangi bir firmadan süreç ile ilgili danışmanlık hizmeti almadıklarını söylemişlerdir. Fakat risk yöneticileri ile iç denetçiler arasında süreci yöneten birim açısından görüş farklılığı bulunmaktadır. Risk yöneticileri, kültürel dönüşüm sürecinde kurumsal risk yönetim komisyonunun daha çok faaliyet gösterdiğini düşünmektedirler. Fakat iç denetçiler dönüşüm sürecine başlamadan önce iç deneticilerin diğer birimlere göre daha çok sorumluluğunun olduğunu her süreçte danışmanlık faaliyeti üstlendiklerini söylemişlerdir.

### **KFÖ Soru 3**

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken olumlu ya da olumsuz ne gibi durumlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız durumlarda iç denetim ne gibi faaliyetlerde bulundu.**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken olumlu ya da olumsuz ne gibi durumlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız durumlarda iç denetim ne gibi faaliyetlerde bulundu.” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.7.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Karşılaşılan Durumlar ve İç Denetimin Rolü

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Çalışan personelin tepki gösterdi. - İsteksiz davrandı.	RY1, RY2, RY4, RY6	İD1, İD3, İD6, İD7, İD9	9
Tüm çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde kabul gördü. Herhangi bir olumsuzluk olmadı.	RY3	İD2, İD4, İD5, İD8,	5
Risklerin tanımlanmasında zorluklar yaşandı.	-	İD1, İD3, İD4, İD6, İD7	5
Geçmiş kurum kültürünün dönüşüm sürecini kolaylaştırdı	-	İD5, İD8	2
Kurum kültürünün değiştirilmek zor oldu.	-	İD1, İD7	2
Üst yönetim ile çatışmalar yaşandı	-	İD2, İD4	2
İlk defa kullanılmasından dolayı bilgi akışında problem yaşandı.	RY4	-	1

Tablo 3.7 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğunun kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecine başlamadan önce çalışan personel tarafından tepki ile karşılaşıldığını açıklamışlardır. Görüşülen sadece 1 kişi tüm çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde kabul gördüğü söylemiştir. 1 kişi ise kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmede ilk defa kullanılmasından dolayı bilgi akışında problem yaşadığını belirtmiştir. Kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde çalışanlar tarafından olumsuz tepki gösterilmesinin nedenleri olarak, çalışanların konfor alanlarının daralarak ekstra iş yükü getirmesi ayrıca sistemin bilinmezlikleri ile birlikte çalışanların kurumsal risk yönetimi sistemini sorgulaması ve faydalarını öğrenmeye çalışması, iş sistemleri manuel faaliyetler yerine yazılı, prosedürlü, kurallı ve online sistemlere geçiş ile personelin bu sisteme adapte olamaması gibi olumsuzluklar örnek olarak söylenmiştir. Bu durum karşısında iç denetim biriminin gerektiği zamanlarda karşılaşılabilecek tepkilerin saptanmasında ve bu tepkilere karşı nasıl bir tutum izlenmesi gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunarak önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Tablo 3.7 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecine başlamadan önce çalışan personel tarafından tepki ile karşılaşıldığını açıklamışlardır. Görüşülen 5 iç denetçi risklerin tanımlanmasında zorluklar yaşandığını ifade etmiştir. Ancak riskler tanımlansa dahi çalışan personelin bu risklere karşı dikkatli davranmasında sorunların yaşandığı söylenmiştir. Dahası risklere karşı dikkatli olmayan personelin kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecine

destek vermek için gerekli özeni göstermediği söylenmiştir. Ayrıca 4 iç denetçi kurumsal risk kültürü oluşturulma sürecinde herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşmadığını belirtmiştir. Hatta görüşülen 3 iç denetçi uluslararası standartlara yaklaşmak için tüm çalışanların sürece gönüllü bir şekilde katıldığını ve proseslerdeki verimin arttığını dile getirmişlerdir. 2 iç denetçi ise işletmelerinde süregelen bir kurum kültürünün var olduğunu açıklayarak kurumsal risk kültürün sistemine geçişin daha kolay olduğunu belirtmiştir. 2 iç denetçi kurum kültürünün değiştirilmesinin başlı başına bir sorun oluşturulduğu, 2 iç denetçi ise risklerin takip edilmesini açısından bu sistemin kurulmuş olması olumlu bir etkinlik olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat üst yönetim ile diğer yöneticiler arasında çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar bu sistemin başlaması için üst yönetim itici bir gücü olmuş olsa dahi kültürel dönüşüm sürecinde anlaşmazlıkların yaşandığı söylemiştir. Risk yönetimi komitesi tarafından alınan kararların üst yönetimce kabul görmediği durumların yaşandığı açıklanmıştır.

Görüşülen iç denetçiler, kurumsal risk kültürü oluşturulma sürecine personel tarafından olumsuz tepkiler gösterilmiş olmasına rağmen iç denetimin bu süreçte sistemin önemi ve gerekliliğine yönelik yönlendirmelerde bulunarak kolaylaştırıcı bir rol üstlendiğini düşünmektedirler. Risk yönetim sisteminin işletmeye olumlu katkılarının olduğunu fark eden personelin de sonrasında gönüllü bir şekilde risk yönetimi faaliyetlerine katılmaya başladığı ifade edilmiştir. Ayrıca iç denetçilere göre risklerin tanımlanmasında ve personelin risklere karşı farkındalığının artırılmasında iç denetim görev üstlenmiştir. Hatta iç denetçiler risklerin tanımlanması aşamasında iç denetim biriminin risk yöneticisinden daha fazla faaliyette bulunduğunu düşünmektedir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken olumlu ya da olumsuz ne gibi durumlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız durumlarda İç denetim ne gibi faaliyetlerde bulundu. Sorusu karşısında risk yöneticileri ve iç denetçilerin görüşleri alınmıştır. Buna göre; kurumsal risk kültürünün oluşturulma sürecinden önce yapılan faaliyetlerde risk yöneticileri ve iç denetçiler personelin sürece tepki gösterdiğini ifade etmişlerdir. Fakat iç denetimin tarafından yapılan tanıtım ve yönlendirme faaliyetlerinden sonra personelin direncinin azaldığını hatta sürece olumlu katkı



sağladığını tespit edilmiştir. Ayrıca risklerin tanımlanmasında iç denetçiler zorluk yaşadığını ifade ederken risk yöneticilerinden hiçbiri böyle bir zorlukla karşılaşıldığını fark edememişlerdir. Buradan anlaşılıyor ki risk kültürü oluşturma süreci öncesinde personeli bilgilendirme ve risklerin tanımlanması faaliyeti iç denetçinin sorumluluğuna bırakılmıştır.

#### **KFÖ Soru 4**

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.8. Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Yapılan Faaliyetler**

<b>Kategoriler</b>	<b>Risk Yöneticisi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Frekans</b>
<b>Mevcut iş akışının gözden geçirilmesi ve yeni iş akış planının hazırlanması</b>	RY1, RY2, RY3, RY4, RY5, RY6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD7, İD8, İD9	15
<b>Riskin tanımlanması</b>	-	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD8, İD9	8
<b>Risk yöneticisinin atanması</b>	-	İD1, İD3, İD4, İD5, İD6, İD7, İD8	7
<b>Çalışanlara verilecek eğitimin içeriğinin hazırlanması</b>	RY3, RY4	İD2, İD4, İD5, İD6, İD8, İD9	6
<b>Riskin erken saptanması için bir komitesinin var olması</b>	RY4, RY5	İD7, İD8	4
<b>Kurumsal risk yönetimi komisyonunun/komitesinin kurulması</b>	RY2, RY3, RY4	-	3
<b>Eğitim için dışarıdan yardım talep edilmesi</b>	-	İD6	1

Tablo 3.8 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin hepsi kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecine başlamadan önce mevcut iş akışının gözden geçirildiğini ve yeni bir iş akış planının oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen 3 risk yöneticisi risklerin giderek artması ve dolayısıyla risk yönetimine ihtiyacın fark edilmesi ile kurumsal risk yönetimi komisyonunun/komitesinin kurulduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu bu kurumsal risk yönetimi komisyonu/komitesi bünyesinde iç denetim birimi,

risk yöneticisi, insan kaynakları müdürü, işletmede yıllardır çalışan ve personel profiline hâkim kişilerin faaliyet gösterdiğini açıklamışlardır. Yalnız bu komisyonda/komitede üst yönetimden kimsenin bulunmadığını, bulunmasının etik olmayacağını bildirmişlerdir. Kurumsal risk yönetimi birimi herhangi bir müdürlüğe bağlı olmadan direkt üst yönetime hesap verdiği için bu komisyonda/komitede üst yöneticilerin var olmasının doğru olmayacağı düşünülmektedir. Görüşülen 2 risk yöneticisi ise işletmelerin de riskin erken saptanması için bir komitesinin geçmişten beri faaliyetlerinin var olduğunu ve risklere karşı farkındalıklarının var olduğunu söylemişlerdir. Bu komisyona üst yöneticilerden en az bir kişinin katıldığını fakat iç denetçinin gerekli durumlarda katıldığını dolayısıyla risklerin tanımlanmasında da yetersiz durumlarla karşılaştığını bu neden risk yönetimi komisyonu/komitesi oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen risk yöneticilerinden 1 kişi ise işletmede GAP analizi (mevcut durum analizi) yapıldığını ayrıca kurumsal risk yönetimi konusunda kişisel gelişimin sağlayabilmek adına kitaplar okuyarak seminlere katıldığını açıklamıştır. Görüşülen tüm risk yöneticileri iş akış planı oluşturulurken komisyonda iç denetçinin de yer alarak danışmanlık yaptığını bildirmişlerdir.

Tablo 3.8 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin hepsi kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecine başlamadan önce mevcut iş akışının gözden geçirildiğini ve yeni bir iş akış planının oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Sonrasında ise 8 iç denetçi tarafından, işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin değerlendirilmesinin yapılarak risk tanımlamasının yapıldığı ve her bir risk için anahtar risk göstergelerinin tespit edildiği bu risk göstergelerine ilişkin ölçüm ve raporlama kriterlerinin belirlendiği bildirilmiştir. Aynı zamanda 7 iç denetçi kurumsal risk yönetimine ihtiyacın fark edilmesi ile birlikte üst yönetim tarafından bir risk yöneticisinin atandığını ve risk yönetim departmanının oluşturulduğunu söylemiştir. Bu departman çatısı altında genel müdür yardımcısı, mali işler, operasyon birimi, teftiş birimi, iç kontrol birimi, iç denetim birimi ve risk yöneticisinde oluşan bir komisyonun faaliyet gösterdiğini açıklamışlardır. Risk yöneticisinin faaliyete başlaması ile birlikte dokümantasyon sürecimiz yoğunlaştığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda atanan risk yöneticisi iç denetim birimi ile sürekli fikir alışverişi yaparak sistemin kurulmasında ki gerekli adımları atmaya başlamıştır. Görüşme yapılan 6 iç denetçi risk yönetim süreci başlamadan önce çalışan personele eğitimler verildiğini ve bu eğitimlerin genellikle iç

denetçiler tarafından gerçekleştirildiğini söylemişlerdir. Yalnız görüşülen bir iç denetçi eğitim için dışarıdan hizmet satın aldıklarını açıklamıştır. Görüşülen 2 iç denetçi ise işletmelerinde hali hazırda risklerin erken saptanma komitesinin olduğunu ve kurumsal risk yönetimi faaliyetinin tam olarak başlangıcının tespit edilmesinin zor olacağını söylemişlerdir. Risklerin erken saptanması komitesi bulunması nedeniyle riskler daha önce de değerlendiriliyor olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamansa coğrafi riskler, hukuki riskler gibi risklerin değerlendirildiği ve gerekli durumlarda avukat gibi bilirkişilerden destek talep edildiği söylenmiştir. İç denetçiler söz konusu risk değerlendirmelerinin kurumsal risk yönetimi sistemine aktarıldığını ve bu sistem aracılığı ile yürütülmeye başlandığını bildirmişlerdir. Kurumsal risk yönetimi komitesi kurulması ile birlikte komitenin doğal üyelerinin risklerin erken saptanması komitesi üyeleri ile iç denetim biriminin olduğu açıklanmıştır.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken ne gibi faaliyetlerde buldunuz? Sorusu risk yöneticisi ve iç denetçi tarafından cevaplanmıştır. Buna göre; kurumsal risk kültürünün oluşturulmasından önce yapılacak faaliyetlerde risk yöneticisi ve iç denetçi mevcut iş analizinin yapılması ve iş akış planının çıkarılmasında görüş birliğine varmışlardır. Fakat risk yöneticisine göre kurumsal risk yönetim komisyonunun kurulması önem arz ederken risk yöneticisinin atanması ve risklerin tanımlanması kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinden önce yapılacak faaliyetlerde önem arz etmektedir. Aynı zamanda dönüşüm faaliyetleri öncesi birçok iç denetçiye göre çalışanlara verilecek eğitimin içeriğinin hazırlanması gerekmektedir. Fakat sadece 2 risk yöneticisi çalışanlara verilecek bir eğitimin planlanması gerektiğini söylemektedir. Bu duruma genel bir perspektiften bakılacak olursa personel eğitiminin daha çok iç denetçinin sorumluluğuna verildiğini ve bu nedenle risk yöneticilerinin yapılacak faaliyetleri sırlarken eğitimi atladıkları fakat iç denetçilerin sorumluluk alanlarından biri olan eğitimi ön plana çıkardıkları görülmektedir.

**KFÖ Soru 5**

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken iç denetim hangi görevleri üstlendi?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken iç denetim hangi görevleri üstlendi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.9.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken İç Denetim Görevleri

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Danışmanlık hizmeti	RY1, RY2, RY3, RY5, RY6	İD1, İD3, İD4, İD5, İD7, İD8	14
Proseslerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve eğitim verilmesi	RY3, RY4, RY6	İD2, İD4, İD5, İD6, İD8, İD9	9
Risk tanımlaması ve eylem planı oluşturması	RY3, RY6	İD1, İD2, İD4, İD5, İD7, İD8	8
Denetim ve koordinasyon faaliyetleri	RY1, RY2	İD2, İD5, İD7	5
ISO 31000 Kurumsal risk yönetimi standartlarının işletilmesinin denetlenmesi	RY1	-	1

Tablo 3.9 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlamadan önce iç denetimin rolü olarak danışmanlık faaliyetlerini söylemişlerdir. Bilgi sağlayıcılardan 3 risk yöneticisi proseslerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve eğitim verilmesi faaliyetinin iç denetim tarafından üstlenildiğini ifade etmiştir. Ayrıca görüşülen 2 risk yöneticisi ise iç denetimin rolü olarak risklerin tanımlanması ve eylem planının oluşturulması olduğu belirtmiştir. Görüşülen risk yöneticilerine göre işletmelerinde daha önceden risklerin erken teşhisi komitesi bulunmaktaydı fakat risklerin erken tespit edilmesinden ziyade risklerin tüm kurum çalışanları tarafından göz önüne alınması ve risklere verilecek karşılığın nasıl olması gerektiği sorun teşkil etmekteydi. Bu süreçte iç denetimden destek beklendiğini söylemişlerdir. Ayrıca kurumsal risk kültürünün oluşturulmasından önce iç denetimin risklerin belirlenerek yazılması, fark edilemeyecek risklerin bile fark edilmesinin sağlanması ve oluşturulacak aksiyon planının belirlenmesi gibi birçok faaliyetlerde bulunduğu risk yöneticisi tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca risk yöneticileri, aksiyon planında riskler hemen müdahale edilecek riskler, orta vade de müdahale edilecek riskler ve müdahale edilme konusu önemli olmayan riskler olarak

3 gruba ayrıldığını ve öncelikli olarak müdahale edilmesi gereken önemli risklere karşı aksiyonlar belirlenme faaliyetlerinin iç denetim tarafından yapıldığını açıklamışlardır. Görüşü alınan risk yöneticilerinden 2'si kültürleme sürecine başlamadan önce ki iç denetimin rolü olarak denetim ve koordinasyon cevabını vermişlerdir. Buna göre iç denetim kurumsal risk kültürünün oluşturulması için yapılan ön hazırlıkları koordine etmesi ve hazırlıklara ilişkin faaliyetleri denetlemesi gerektiği söylenmiştir. Son olarak da bir risk yöneticisi ISO 31000 Kurumsal risk yönetimi standartlarına uygun faaliyetlerin yapıp yapılmadığını iç denetim tarafından denetlendiğini bildirmiştir.

Tablo 3.9 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlamadan önce iç denetimin rolünü danışmanlık hizmetleri olarak ifade etmişlerdir. Görüşülen 6 iç denetçi, söz konusu kültürel dönüşüme başlamadan önceki süreçte iç denetçinin aksiyon planının değerlendirdiğini ve plan dahilinde yapılacak eğitimleri koordine ettiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda iç denetçilerin, kültürel dönüşüme başlamadan önceki süreçte oluşturulan risk yönetimi komisyonuna dolayısıyla da kurumsal risk yöneticisine sürekli destek verdiği ve komisyonda hazır bir durumda beklediği ve gerekli durumlarda iç denetçinin fikrini beyan ettiğini bildirmişlerdir. Hatta bazı durumlarda risk yöneticisinden daha fazla iç denetçinin faaliyette bulunduğunu söylemişlerdir. Görüşülen bazı iç denetçiler ise risk yönetim komisyonunun iç denetçiler içinden seçilerek oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da iç denetim biriminin işletmenin diğer birimlerini sürekli denetlediği ve dolayısıyla işletmenin kurumsal risklerine daha hâkim olduklarını bu nedenle de kurumsal risk yönetimi komisyonuna iç denetimden üye seçildiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen 6 iç denetçi ise kurumsal risk kültürü oluşturulmasında iç denetimin, risk tanımlaması, risk haritasının çıkarılması ve ölçümü, raporlaması ve aksiyon takibi faaliyetlerini yürütmek gibi rollerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı iç denetçileri ise kurumsal risk kültürü sistemini kendilerinin kurduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda risk yönetimi için süreç planlamasını yaptıklarını ve riskleri tanımladıklarını belirtmişlerdir. Riskler tanımlanırken yetkin olduğu kişilerden bilgiler alındığını söylemişlerdir. Örneğin hukuki riskler için avukatlardan danışmanlık alınmıştır ya da stoklara yönelik riskler için gerekli yöneticiler ile görüşülüp bilgiler toplanmıştır. Görüşülen 3 iç denetçi ise kurumsal risk kültürünün oluşturulmasında iç denetimin rolü olarak denetim ve koordinasyon

faaliyetleri olduğunu söylemiştir. Bu iç denetçilere göre gerekli durumlarda kurumsal risk komisyonunun faaliyetlerini kontrol edebilmek adına kontrol noktalarının oluşturulmasını sağlamış ve süreçte ki faaliyetlerin koordine edilebilmesi için iç denetimin sorumluluk üstlendiğini ifade etmişlerdir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken iç denetim hangi görevleri üstlendi? Sorusu risk yöneticisi ve iç denetçiye yönlendirilmiştir. Risk yöneticileri veya iç denetçilere göre kurumsal risk kültürünün oluşturulmasına başlamadan önce yapılacak faaliyetlerde iç denetimin rolü temelde danışmanlık olarak düşünülmektedir. İç denetim işletmede ki tüm birimleri denetledi için her birime ait aksiyon planları oluşturma ve risklerin tanımlanmasında risk yönetim komitesine danışmanlık etmektedir. Aynı zamanda risk yöneticilerine göre aksiyon planı oluşturmada, risklerin tanımlanmasında, faaliyetlerin denetlenmesinde ve koordinasyonun sağlanmasında, eğitimlerin verilmesinde iç denetim biriminin üstlendiği rol ile risk yöneticisinin üstlendiği rolün aynı olduğunu düşünmektedirler. Fakat iç denetçiler süreçte daha aktif bir şekilde yer aldıklarını düşünmektedirler. Buna göre kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetlerine başlamadan önce iç denetçiler risk komitesinde aksiyon planı oluşturduklarını, riskleri tanımladıklarını, gerekli durumlarda planlanan ve yapılan faaliyetleri denetlediklerini, faaliyetleri koordine ettiklerini ve eğitimler verdiklerini bildirmişlerdir.

#### **KFÖ Soru 6**

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken riskler ilgili değerlendirmeleri tüm kurum mu yoksa yönetim mi yaptı? Ayrıca iç denetim değerlendirme yaptı mı?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken riskler ilgili değerlendirmeleri tüm kurum mu yoksa yönetim mi yaptı? Ayrıca iç denetim değerlendirme yaptı mı?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.10.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecine Başlarken Risk Değerlendirmesi ve İç Denetim

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Tüm birimlerin katılımı	RY1	İD2, İD7	3
Komisyon üyeleri riskleri değerlendirdi	RY2	İD3, İD4	3
Birim müdürleri riskleri değerlendirdi	RY2, RY4, RY6	İD4, İD5	5
İç denetim birimince riskler değerlendirildi	RY4	İD1, İD2, İD5, İD6, İD7	6
Risk yönetim birimince riskler değerlendirildi	RY5, RY6	İD5	3
Risklerin erken tespit etme komitesi daha aktif çalıştı	RY3	İD6	2

Tablo 3.10 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlamadan önce yapılan risk değerlendirmesi faaliyetlerinde daha çok birim müdürlerinin sorumluluk üstelendiklerini ifade etmişlerdir. Görüşmeye katılan 2 risk yöneticisi risk değerlemesi aşamasında bu faaliyeti risk yöneticisinin yerine getirdiğini söylemiştir. Aynı zamanda risk yöneticileri karar alsalar dahi iç denetçinin bu kararları değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen bir risk yöneticisi tüm birimlerle birlikte bir toplantı düzenlendiğini ve risklerin tanımlanması faaliyetinin bu toplantıda gerçekleştirildiğini ve bu toplantının iç denetim birimi tarafından koordine edildiğini belirtmiştir. Görüş bildiren bir diğer risk yöneticisi ise kurulan risk yönetimi komisyonu ile birlikte öncelikle komisyon üyeleri riskleri değerlendirdiğini ve sonrasında ise bu risklerle ilgili birim müdürleri ile toplantı yapıldığını ve risklerin müdürlere aktarıldığını açıklamıştır. Müdürler tarafından tespit edilecek diğer risklerin de değerlendirilmeye alındığını ve bu süreçte her toplantı da iç denetim biriminin bulunduğunu dahası riskleri tanıtmada ve yeni risklerin değerlendirilmesinde aktif bir şekilde rol aldığını ifade etmiştir. Görüşme yapılan 1 risk yöneticisi ise riskleri erken tespit etme komitesinin daha aktif çalıştığını ve risklerin tanımlanması ve bu risklere karşı nasıl tepki verileceği planlanması aynı zamanda yapılacak eğitimlerin kimlere ve nerede olacağı eğitimin kim tarafından verileceği gibi konu başlıklarını belirlediğini söylemiştir. Diğer birim yöneticilerinin risklerin tanımlanmasında bir katkısının bulunmadığını açıklamıştır. Ancak bu süreçte belirlenen riskler iç denetçi ile paylaşıldığını ve iç denetçinin onayından geçen risklere karşı aksiyon planının oluşturulduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.10 incelendiğinde görüülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlamadan önce yapılan risk değerlendirmesi faaliyetlerinde iç denetçinin daha çok görev aldığını ifade etmişlerdir. İç denetimin risk değerlendirmesi yaparken diğer birimlerinde görüşünü aldığını ama değerlendirme sürecinin iç denetime ait olduğunu bildirdiler. Risk değerlendirme ve tanımlama faaliyetlerinden sonra diğer birimlere riskleri ve görevlerini açıkladığını söylemişlerdir. Bir başka görüşmeci ise risklerin tespitinde üst yönetim aktif bir şekilde faaliyet göstermesine rağmen yükün çoğunun iç denetim biriminde olduğunu söylemiştir. Görüşü alınan 2 iç denetçi ise risk değerlendirme faaliyetlerinin tüm kurum tarafından yapıldığını iç denetçiden değerlendirme hizmeti talep edildiğini belirtmişlerdir. Görüşülen 2 iç denetçi geçiş sürecinde öncelikle tüm risklerle ilgili ön değerlendirme kurulan bir komisyonla tarafından yapıldığını sonra ise komisyonda alınan kararlar ve tanımlanan riskler diğer birimlere tebliğ edildiğini bildirmiştir. Diğer birimlerin de risk tanımla ile ilgili fikirleri dikkate alınarak nihai risk değerlendirmelerinin yapıldığını ve sonuç olarak sürece başlamadan önce tüm birimlerin risklere karşı farkındalığının arttığını ve gerekli eğitimleri almış olduklarını açıklamıştır. Ayrıca görüşülen 2 iç denetçi ise risk değerlendirilmesini ilk olarak iç denetim ve risk yöneticisinin birlikte yaptığını sonra diğer birim yöneticileri ile toplanarak risk değerlendirmesi yapıldığını ifade etmişlerdir. Bu süreçte eksiklerin fark edilebilmesi için iç denetimden danışmanlık hizmeti alındığını belirtmişlerdir. Son olarak görüşülen bir iç denetçi risklerin değerlendirilmesinde risklerin erken teşhisi komitesi ile iç denetçinin birlikte faaliyet gösterdiğini ve tüm birimlerin risklerini söz konusu bu iki birim tespit etti ifade etmişlerdir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken riskler ilgili değerlendirmeleri tüm kurum mu yoksa yönetim mi yaptı? Ayrıca iç denetim değerlendirme yaptı mı? Sorusuna risk yöneticileri risk değerlendirme faaliyetlerinin tüm birim yöneticilerinden oluşan bir komisyonla yapıldığını bu komisyonda iç denetim biriminin de var olduğunu ve tespit edilen her riskle ilgili görüşlerinin talep edildiğini bildirmişlerdir. İç denetçiler ise risk değerlendirme faaliyetlerinin iç denetim birimi tarafından yapıldığını değerlendirme işlemi için tüm birim yöneticilerinin görüşünün alındığını ve sonuç olarak risklerin iç denetim tarafından tespit edildiğini



düşünmektedirler. Aynı zamanda tespit edilen risklerin tüm birilere bildirilmesi görevinin de iç denetçilere ait olduğunu söylemişlerdir.

### 3.7.3. Kurumsal Risk Kültürü Oluşturulma Aşamasında Yapılacak Faaliyetlerde İç Denetimin Rolü

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal risk kültürü oluşturulma faaliyetleri başlamasıyla birlikte kültürleme aşamasında yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerde iç denetimin rolü araştırılmıştır. Bu kısım toplam 8 tane yarı yapılandırılmış sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde ki sorulara “**Kültürleme Faaliyeti Aşaması**” ifadesi kullanılmış ve **KFA** kısaltması ile sorular belirtilmiştir.

#### KFA Soru 1

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.11.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde Yapılan Faaliyetler

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Aksiyon planının uygulanması	RY3, RY5, RY6	İD1, İD2, İD4, İD5, İD8	8
Kurumsal risk yönetimi adına eğitim alınması	RY2, RY4, RY5	İD3, İD4, İD6, İD9	7
Personel eğitimi	RY3, RY4, RY5	İD3, İD4, İD8, İD9	7
Alınacak aksiyonlara yönelik bilgilendirmeler yapıldı.	RY6	İD3, İD6	3
GAP analizi -mevcut durum analizi	RY1	İD7	2
İş sürekliliği ve iş kurtarma kriz egzersizleri yapıldı	RY4		1
Tecrübeli risk yöneticisi veya iç denetçi seçildi		İD4	1

Tablo 3.11 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğu kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde risk yöneticilerinin risk yönetimini tanıması adına eğitimlerin alınması, personele gerekli eğitimlerin verilmesi ve daha önce oluşturulan aksiyon planının uygulanması gibi faaliyetlerde bulunulduğunu ifade etmişlerdir. Aynı

zamanda görüŖülen risk yöneticileri ivedilikle müdahale edilmesi gereken risklere müdahale edildiğini ve müdahalenin en büyük risk kaleminden başlanıldığını açıklamışlardır. Sonrasında kurum içinde risk kültürüne karşı farkındalığın artması için çalışmalar başlatıldığını ve personel eğitimine önem verildiğini söylemişlerdir. Yapılan bu eğitimlerin bazen dışarıdan gelen profesyoneller tarafından bazen de iç denetim birimi tarafından verildi belirtilmiştir. Eğitim sonrası personele risk yönetimi açısından desteği iç denetim birimi sağladığını ifade etmişlerdir. Bir diğer risk yöneticisi ise öncelikle tüm birimlerin yöneticilerinin riske karşı farkındalığını arttırmak için eğitimler, iş sürekliliği ve iş kurtarma kriz egzersizlerinin düzenlendiğini ifade etmişlerdir. Birim yöneticilerinin risklere karşı farkındalığı oluşturulduğunda diğer çalışanlarda aynı süreçten geçirilerek risk yönetimine karşı farkındalığın gelişmesi sağlandığını belirtmişlerdir. Ayrıca görüŖülen bir risk yöneticisi GAP analizi, personel eğitimi ve iç denetimin süreci değerlendirme faaliyetlerini yürüttüğünü belirtmiş bir diğer risk yöneticisi ise risk yönetimi hakkında eğitim alarak, kitaplar okuduğunu seminerlere katıldığını açıklamıştır.

Tablo 3.11 incelendiğinde görüŖülen iç denetçilerin çoğu Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde öncelikle hazırlanan aksiyon planının uygulandığını ifade etmişlerdir. Daha sonra ise aksiyon planı çerçevesinde çalışan tüm personele eğitimlerin verildiğini ve çalışanların faaliyete hazır hale getirildiğini ve farkındalığının arttığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar faaliyete hazır hale geldikten sonra kurum içi yazışmalar ile gerekli adımlar personele bildirildiğinin aynı zamanda duyuru panosunda risk yönetimi sisteminin tanıtımına devam edildiğini ve bir sonraki adımların pano aracılığı ile de personele bildirildiğini açıklamıştır. Personel eğitimi yanı sıra üst yöneticilere de mütemediyen risk yönetimi ile ilgili eğitimlerin aldırıldığı bildirilmiştir. GörüŖülen bir iç denetçi ise kurumsal risk kültürü oluşturulurken risk yöneticisi ve iç denetçi seçiminde özellikle tecrübeye dikkat edildiğini ifade etmiştir. Kültürel dönüşüm sürecinde söz konusu bu tecrübeli kişiler tarafından yürütüldüğünü buna rağmen hem kendi öğrenmelerini arttırdıklarını hem de diğer kurum çalışanlarına risk yönetimi sistemi ile ilgili eğitimler verildiğini belirtmişlerdir. GörüŖülen bir iç denetçi ise kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetlerine başlamadan önce hazırlanan eylem planına uyarak faaliyetlerde bulduklarını açıklamışlardır. Buna göre risk analizinin yapılması, risk envanterinin hazırlanması, doğal risk ve mevcut kontrollerin

değerlendirilmesi, artık risklerin belirlenmesi, risk limitlerinin belirlenmesi, takip edilmesi, yönetim yapısının oluşturulması, risk komiteleri ile Yönetim kurulu ve Denetim Kurulu raporlama hatlarının oluşturulması gibi birçok faaliyette bulunulduğunu açıklamıştır.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde ne gibi faaliyetlerde buldunuz? Sorusuna risk yöneticileri ve iç denetçileri çeşitli cevaplar vermişlerdir. Kurumsal risk kültürü oluşturulma süreci aksiyon aşamasında faaliyetler fiilen gerçekleştirilmeye başlanmaktadır. Bu süreci risk yöneticileri aksiyon planlarının uygulanması, kilit yöneticilere risk yönetimi hakkında eğitimlerin verilmesi ve sonrasında çalışan personele risk yönetimi hakkında eğitimler ve seminerler verilerek hem faaliyetin başlanmasına hem de farkındalığın artırılması faaliyetlerinde bulduklarını ifade etmişlerdir. İç denetçilerde hemen hemen aynı süreci ifade etmektedirler. İç denetçilere göre de öncelikli olarak aksiyon planlarının uygulanmaya başlanması gerekmektedir. Sonrasında ise risk yöneticisi ve iç denetçiye yönelik eğitimlerin verilmesi ve aynı zamanda çalışan personele de eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Ancak iç denetçilerin ifadelerinde risk yöneticilerinden farklı olarak aksiyon adımlarının personele bildirilmesi gerekmektedir ifadesi dikkat çekmektedir. İç denetçilere göre atılacak her adım önceden tüm işleme çalışanına bildirilmesi gerekmekte ve çalışan da ne yapması gerektiğini önceden bilerek ona göre faaliyet göstermektedir. Bu sistem personeli bilinmezlikten kurtardığı için kurumsal risk kültürü oluşturma sürecini sonrasında ise kurumsal risk yönetim sürecinin verimliliğini arttırdığı ifade edilmektedir.

#### **KFA Soru 2**

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde hem kültürleme hem de kurumsal risk yönetimi faaliyetleri nasıl devam etti? Bu faaliyetler sırasında iç denetim neler yaptı.**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde hem kültürleme hem de kurumsal risk yönetimi faaliyetleri nasıl devam etti? Bu faaliyetler sırasında iç denetim neler yaptı.” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.12.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde Kültürleme ve Risk Yönetimi Faaliyeti ve İç Denetim.

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
İki faaliyet bir arada devam ettirildi	RY1, RY2, RY3, RY4, RY5, RY6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD7, İD8, İD9	15
İç denetim faaliyetlerine de devam etti.	İD1, İD3, İD4, İD5, İD6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD7, İD8, İD9	14
İç denetim danışmanlık ve güvence verdi	RY1, RY2, RY3, RY4,	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD7, İD8, İD9	13
İç denetçi eğitimlerin verilmesinden sorumluydu	-	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD7, İD8, İD9	8
İç denetim kültürleme sürecinde karşılaşılan zorluklara müdahale etti	RY4, RY5	İD1, İD3, İD4, İD6, İD9	7
Her iki faaliyette sürekli gözden geçirildi	RY4, RY5	İD3, İD4, İD5, İD7	6
Kültür oluşturma süreci devam etmektedir.		İD6	1

Tablo 3.12 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin tümü hem kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinin hem de risk yönetim sürecinin birlikte faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bir başka ifade ile kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlanmış ve aynı zamanda risk yönetim faaliyetlerine de başlanmış olduğunu belirtmişlerdir. Risk yöneticilerinin ifadelerine göre her iki süreç birbirinden kesin çizgilerle ayrılamaz. Öncelikle kültürleme faaliyetlerinin bitirilmesi ve sonrasında risk yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi söz konusu olmadığını ifade etmişlerdir. Görüşülen risk yöneticilerinin hepsi her iki faaliyetin de birbiri ile ilişkili bir şekilde devam ettirildiğini bu süreçte hem yönetim hem kültürleme faaliyetlerinin devam ettiğini açıklamışlardır. Söz konusu bu süreçte iç denetim hem risklerin yönetilmesine danışmanlık ve güvence verirken bir yandan da kültür değişimi için gerekli eğitimlerin planlanma ve koordine edilme faaliyetlerini risk yöneticisi ile birlikte devam ettirmekte olduğu belirtmiştir. Görüşülen risk yöneticileri ise kültürleme süreci başlamadan önce hazırlanan aksiyon planında hem kültürleme sürecinin nasıl olacağı hem de aynı zamanda risklerin tanımlanması ve gerekli faaliyetlerin nasıl yapılacağı planladığını söylemişlerdir. Dolayısıyla sürecin iki türlü de devam ettiğini belirtmişlerdir. 4 risk yöneticisi ise süreçte birim yöneticilerine risk ile ilgili

bilgilendirmeler yapılırken risk yönetimi için faaliyetlerinde başlatıldığı açıklanmıştır. Zaten risklerin erken teşhisi komitesi işletmede var olduğunu bu nedenle riskleri tanımlamak zor olmadığını ve sadece kültürlenme sürecinde biraz zorluklar yaşandığını ifade etmişlerdir. Görüşülen risk yöneticileri her sistemin bir arada yürütülmeye çalışılmasının işletme için biraz zorluk olduğunu fakat bu süreçte gerek risk yönetimi gerekse iç denetimin müdahalesi ile atlatılmaya çalışıldığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda her iki faaliyetten ortaya çıkabilecek zorluklar ile baş etmek için iç denetim biriminden sadece danışmanlık ve güvence hizmetleri talep edildiği söylemişlerdir. Dahası iç denetimden görev tanımının dışında bir faaliyet beklemediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.12 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin tümü hem kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin hem de risk yönetim sürecinin eş zamanlı devam ettiğini ifade etmektedirler. Görüşülen iç denetçiler her iki sürecin de eş zamanlı başlatıldığını fakat sürecin biraz zor ve sıkıntılı geçtiğini ifade etmişlerdir. Her iki sürecin de koordine edilmesi ve yeni bir sisteme hem uyum hem de sistemin yürütülmesi üst yöneticiler dahil tüm kurumda bir şaşkınlığa neden olduğunu bildirmişlerdir. Personelin yeni görevi içselleştirmesinin zaman aldığı bunun içinde sık sık eğitimler ve dokümanlarla personelin desteklendiği belirtilmiştir. Görüşmeye katılan bir iç denetçi kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin hala devam ettiğini söylemiştir. Görüşülen 3 iç denetçi ise her iki sürecin eş zamanlı başladığını fakat risk yönetim sürecinin tam işliyor hale gelmesinin personel eğitiminden sonra gerçekleştiğini ifade etmiştir. Buna göre öncelikle risk yönetim sisteminin tanıtılması için gerekli eğitimler ve toplantıların yapıldığını sonrasında işletmede çalışan tüm kademe personel konu hakkında bilgi sahibi olduktan sonra tanımlanan risklere karşı alınacak aksiyonlar yürütülmeye başlandığı açıklamışlardır. Görüşülen iç denetçilere göre bu süreçte iç denetim birimi çok fazla faaliyeti bir arada yürütmek zorunda kalmıştır. Sorumluluklarının çok olması iç denetçileri çok yorulmalarına neden olduğunu ifade etmiştir. Bu süreçte iç denetim biriminin hem kültürel değişim için verilen eğitimleri planladığı hem gerekli olduğu durumlarda eğitimleri verdiği hem de iç denetim faaliyetleri sürdürdüğü belirtilmiştir. Ayrıca risk yönetim projelerinin geliştirilmesinden ve risk yönetim sisteminin denetlenmesinde ve risklerin güncel olarak değerlendirmesinde de sorumluluk üstlendiği bildirilmiştir. Bu üç görev iç denetim birimindeki kişilerin sorumluluklarını

yerine getirmekte zorlanmasına neden olduğu ve bu durumlarda personele eğitimi için dışarıdan yetkin bilgili kişilerden yardım alındığı ifade edilmiştir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde hem kültürleme hem de kurumsal risk yönetimi faaliyetleri nasıl devam etti? Bu faaliyetler sırasında iç denetim neler yaptı. Sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin verdikleri cevaplar şöyledir; kurumsal risk kültürü oluşturma süreci aksiyon aşamasında hem kültürleme faaliyetleri hem risk yönetimi faaliyetleri birlikte devam etmektedir. Her iki faaliyetin kesin çizgilerle ayrılması mümkün olmamaktadır. Fakat risk yöneticilerine göre bu süreç de iç denetim çok az faaliyet göstermiştir. Hatta risk yöneticileri iç denetimin eğitim verdiği konusunda herhangi bir görüş bildirmemişlerdir. Sadece iç denetimin eğitimlerin planlanmasından ve eğitimlerin verilmesinden sorumlu olduğu ifade edilmiştir. Risk yöneticilerine göre iç denetim bu süreçte sadece danışmanlık ve güvence hizmeti sunmaktadır. İç deneticilere göre de hem iç kurumsal kültürleme faaliyeti hem de risk yönetim faaliyeti eş zamanlı sürdürülmektedir. Öte yandan öncelikli olarak eğitimlerin verildiği ve eğitimlerin anlaşıldığının tespiti ile birlikte kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine başlandığını bildirmektedir. Fakat eğitimlerin verilmesi kültür oluşturma sürecinin tamamlanmış olması anlamına gelmediği bundan sonra da birçok faaliyetin devam ettiği açıklanmıştır. Bu süreçte iç denetimin üç farklı sorumluluğunun olduğu ifade edilmiştir. Bu 3 sorumluluktan birincisi kurumsal kültür değiştirme faaliyeti olarak personel eğitimi, risk yönetim sistemine danışmanlık ve güvence hizmeti ve iç denetim faaliyetleri olarak sıralamak mümkündür. İç denetim bu süreçte tüm sorumluluklarını yerine getirmek için üstün bir çaba harcamaktadır.

### **KFA Soru 3**

#### **Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim nasıl görev üstlendi?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim nasıl görev üstlendi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.13.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde İç Denetimi Görevleri

<b>Kategoriler</b>	<b>Risk Yöneticisi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Frekans</b>
<b>Güvence ve danışmanlık hizmeti vermek.</b>	RY1, RY3, RY4, RY5, RY6	İD1, İD2, İD5, İD7, İD8, İD9	11
<b>Eğitimi koordine etmek, eğitim içeriklerini hazırlamak ve eğitim vermek.</b>	RY2, RY3, RY4, RY6	İD1, İD3, İD6, İD7, İD9	9
<b>Denetim faaliyetini yürütmek.</b>	RY2, RY3, RY5	İD1, İD4, İD6, İD7, İD8	8
<b>Kurumsal risk yönetimi için ortak bir dilin oluşturmak.</b>	RY2, RY3, RY5, RY6,	İD2, İD4, İD7	7
<b>İç denetim sürecin liderliğini üstlenmek.</b>	-	İD1, İD2, İD3, İD4, İD7, İD9	6
<b>Riskleri denetlemek.</b>	-	İD1, İD5, İD6, İD7, İD9	5

Tablo 3.13 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin hemen hemen hepsi kurumsal risk kültürü oluştururken iç denetimin rolü olarak danışmanlık ve güvence faaliyeti olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında görüşülen 4 risk yöneticisi kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetleri sürecinde iç denetimin eğitimler verdiğini, eğitimler vermese bile eğitim içeriklerini hazırladığını ve eğitimlerin sistemli bir şekilde yürütülmesi için faaliyetleri koordine ettiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda görüşülen 3 risk yöneticisi bu süreçte iç denetim her ne kadar risk yönetimi kuruluş sürecinde iç denetim faaliyet gösterse dahi esas sorumluluk alanı olan iç denetim faaliyetlerini de sürdürdüğü açıklamışlardır. Aynı zamanda görüşülen 4 risk yöneticisi ise personelin ihtiyacı dahilinde birebir veya toplu bilgilendirme seminerleri ve faaliyetlerin iç denetim biri tarafından gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

Tablo 3.13 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürü oluştururken iç denetimin rolünün danışmanlık ve güvence faaliyetleri olduğunu bildirmişlerdir. Görüşülen 6 iç denetçiler ise kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde iç denetimin sürece liderlik ettiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda görüşülen 5 iç denetçi ise bu süreçte iç denetim biriminin riskleri denetlediğini söylemişlerdir. Görüşülen 5 iç denetçi ise kültürleme süreci aktif bir şekilde devam ederken iç denetim de eğitimleri koordine ederek veya riske karşı farkındalık eğitimleri vererek destek sağladığını ifade etmişlerdir. Kültürleme sürecinde iç denetimin çok aktif bir şekilde çalıştığını bunun yanında iç denetim faaliyetlerini de aksatmadığını bildirmişlerdir. Görüşülen 3 iç denetçi bu süreçte iç denetimin büyük emeklerinin olduğunu ve

işletmede risk yönetimine ait ortak bir dilin oluşturulmasını sağladığını ifade etmişlerdir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim nasıl görev üstlendi? Sorusuna risk yöneticileri ve iç denetçiler farklı cevaplar vermişlerdir. Risk yöneticilerinin çoğuna ve iç denetçilerin çoğuna göre kurumsal risk kültürü oluşturulmasında iç denetimin rolü olarak süreçte risk yöneticilerine danışmanlık yapmak ve sürece yönelik güvence vermek olduğunu bildirmişlerdir. Aynı zamanda ortak görüş olarak eğitimlerin iç denetçi tarafından koordine edildiği, içeriklerinin belirlendiği ve zaman zaman eğitimlerin verildiği fikri görülmektedir. Fakat her iki grup arasında bariz görüş farklılıkları da bulunmaktadır. İç denetçiler sürece daha hâkim olduklarını ve süreçte çok daha faaliyet gösterdiklerini düşünürken risk yöneticilerine göre iç denetim daha az faaliyet göstermektedir. Risk yöneticileri sürecin liderliğini üstlendiklerini her aşamada aktif bir şekilde çalıştıklarını bildirmişlerdir. İç denetçiler kültürleme sürecinde eğitimlerin verilmesinde birebir sorumlulukları olduğunu düşünmektedirler. Fakat risk yöneticileri bu süreçte iç denetçilerin eğitimleri koordine ederek dışarıdan sağlanacak bilgi kaynağı ile eğitimlerin verildiğini düşünmektedirler. Bir başka ifade ile iç denetçiler sürecin tanıtılması tüm birimlerin bu sistemi benimsemesi ve uygulanıp uygulanmadığının tespiti aşamalarında önemli derecede faaliyet göstermektedir. Ancak bu faaliyetleri kendileri yaptıkları için risk yöneticileri bazen bu faaliyetleri bu kadar fark edemeye bilmektedir.

#### **KFA Soru 4**

**Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin üstlenmesi gereken görevler, bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin üstlenmesi gereken görevler, bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir



**Tablo 3.14.** Kurumsal Risk Yönetimi Sırasında İç Denetimin Üstlenmesi Gereken Görevler ve Kurumsal Risk Kültür Oluşturulmasında İç Denetim Rolü

<b>Kategoriler</b>	<b>Risk Yöneticisi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Frekans</b>
<b>Risk yönetimi süreçlerinde güvence verilmesi</b>	RY3, RY4, RY5, RY6	İD1, İD2, İD4, İD5, İD7, İD8	10
<b>Risklerin doğru değerlendirildiğine dair güvence vermek</b>	RY1, RY3, RY5	İD1, İD2, İD4, İD5, İD8	8
<b>Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi</b>	RY1, RY2, RY3, RY5, RY6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD7, İD6, İD8, İD	12
<b>Risklerin raporlanmasının değerlendirilmesi</b>	RY3, RY5	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD8, İD9	11
<b>Kilit risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi</b>	RY3, RY4, RY5, RY6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6 İD7, İD8, İD9	13

Tablo 3.14 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinden 4 kişi kurumsal risk kültürü oluşturulurken iç denetim biriminin risk yönetim süreçlerine güvence verdiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen 3 risk yöneticisi bu süreçte iç denetim biriminin risklerin doğru değerlendirildiğine dair güvence verdiğini bildirmiştir. Görüşülen 5 risk yöneticisi ise risk yönetim süreçlerinin değerlendirme faaliyetlerinin iç denetim tarafından gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Aynı zamanda görüşülen 2 risk yöneticisi raporlanan risklerin iç denetim tarafından değerlendirildiğini belirtmiştir. Ayrıca görüşülen 4 risk yöneticisi ise kültürleme sürecinde kilit risklerin nasıl yönetildiği iç denetim birimi tarafından incelendiğini açıklamıştır.

Tablo 3.14 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerden 8 kişi kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde risk yönetimi faaliyetine güvence hizmeti verdiğini belirtmiştir. Aynı zamanda görüşülen 5 iç denetçi risklerin doğru değerlendirdiklerine dair güvence verdiklerini ifade etmişlerdir. Görüşülen tüm iç denetçiler ise risk yönetim süreçlerini değerlendirdiklerini açıklamışlardır. Görüşülen iç denetçilerde 7 kişi ise risklerin raporlanmasının değerlendirildiğini bildirmişlerdir. Son olarak görüşülen 7 iç denetçi ise kilit risklerin nasıl yönetildiğini değerlendirerek risk yönetim birimine rapor sunduklarını söylemişlerdir.

Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin üstlenmesi gereken görevler, bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi? Sorusu risk yöneticilerine ve iç denetçilere

yönlendirilmiştir. Bu bağlamda risk yöneticileri ve iç denetçiler IIA Pozisyon Raporlarında belirtilen görevlere göre değerlendirme yapmışlardır. Bu değerlendirmeye göre risk yöneticileri ve iç denetçiler çoğunlukla tüm faaliyetlerin kültürlenme sürecinde de yapıldığı ifade edilmiştir. Yalnız risk yöneticileri risklerin raporlanmasının değerlendirilme işlemi risk yöneticilerince yeteri kadar yapılmadığı ifadesi kullanılmıştır.

#### KFA Soru 5

**Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin gerekli olduğun da üstlenebileceği görevler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin gerekli olduğun da üstlenebileceği görevler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.15.** Kurumsal Risk Yönetimi Sırasında İç Denetimin Gerekli Olduğunda Üstlenebileceği Görevler ve Kurumsal Risk Kültür Oluşturulmasında İç Denetim Rolü

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Risklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak	RY3, RY4, RY6	İD1, İD2, İD3, İD5, İD6, İD8, İD9	10
Risklere yanıt vermede koçluk yönetimi	RY3	İD4, İD5, İD6, İD7, İD8, İD9	7
KRY faaliyetlerini koordine etmek	RY3, RY5	İD1, İD2	4
Risklere ilişkin raporlamanın konsolide edilmesi	RY3, RY6	İD2, İD4	4
KRY çerçevesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi	RY1, RY2, RY3	İD2, İD3, İD4, İD6, İD9	8
KRY'nin savunucusu	RY3	İD1, İD6, İD8	4

Tablo 3.15 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinden 3 kişi kurumsal risk kültürü oluşturulurken belli şartlar altında iç denetimin görevleri olarak risklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen 1 risk yöneticisi kültürlenme sürecinde iç denetimin risklere verilecek yanıtları değerlendirdiğini ve koçluk yaptığını açıklamışlardır. Ayrıca görüşülen 2 risk

yöneticisi bu dönüşüm sürecinde iç denetimin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini koordine ettiğini belirtmişlerdir. 2 risk yöneticisi ise iç denetimin riskleri raporlarken konsolide bir raporlama yapıldığını açıklamıştır. Görüşülen risk yöneticilerinden 3'ü kurumsal risk kültürü oluşturulurken belli şartlar altında iç denetimin kurumsal risk yönetimi sisteminin çerçevesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Görüşülen 1 kişi ise işletme çalışanlarına karşı iç denetimin kurumsal risk yönetimi sisteminin savunuculuğunu yaptığını söylemiştir.

Tablo 3.15 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin 7'si risklerin tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde risk yöneticisine yardım ettiğini belirtmişlerdir. Görüşülen 6 iç denetçi ise kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinden risk yöneticilerine risklere yanıt verme konusunda koçluk yaptıklarını açıklamışlardır. Ayrıca görüşülen 2 iç denetçi kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini koordine ettiğini, 2 kişi ise risklere ilişkin raporlamaları konsolide ederek sunduğunu ifade etmiştir. Görüşülen 5 iç denetçi ise kültürleme sürecinde kurumsal risk yönetimi çerçevesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için faaliyetlerde bulunduğunu söylemiştir. 3 iç denetçi ise kurumsal risk yönetimi ve kültür oluşturma sürecinin savunuculuğu yaptığını bildirmiştir.

Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin gerekli olduğu da üstlenebileceği görevler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi? Sorusu risk yöneticilerine ve iç denetçilere sorulmuştur. Bu bağlamda risk yöneticileri ve iç denetçiler IIA Pozisyon Raporlarında belirtilen görevlere göre değerlendirme yapmışlardır. Buna göre kurumsal risk kültürü dönüşüm sürecinde belli şartlar altında yapılabilecek faaliyetlerin bazılarının iç denetim biri tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda görüşülen risk yöneticileri ve iç denetçiler bu görevlerin çoğunun risk yönetimi tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen risk yöneticileri bu görevlerin daha çok kendi görev tanımları içinde olduğunu iç denetçinin bu görevlerden birçoğunu gerçekleştirmediğini ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda riskleri tanımlarken ve aslında değerlendirirken iç denetçiden yardım talep edildiğini bildirmişlerdir. Görüşülen iç denetçilerin çoğuna göre ise kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde bazı şartlar altında gerçekleştirebilecek görevlerden çoğunu yerine getirdiğini fakat bazı görevlerde hiç sorumluluk almayıp tamamen risk yöneticinin sorumluluğuna

bırdıklarıını ifade etmişlerdir. Buna göre risklere yanıt verme faaliyetinde ve kurumsal risk çerçevesinin sürdürülmesinde az da olsa görev aldıklarını bildirmişlerdir.

#### **KFA Soru 6**

**Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin hiç üstlenemeyeceği görevler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin üstlenmesi gereken görevler, bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.16.** Kurumsal Risk Yönetimi Sırasında İç Denetimin Hiç Üstlenemeyeceği Görevler ve Kurumsal Risk Kültür Oluşturulmasında İç Denetim Rolü

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Risk iştahını ayarlamak	RY1, RY2	İD1, İD5, İD8	5
Risk yönetimi süreçlerini dayatmak	RY1, RY2	İD2, İD3	4
Risklere ilişkin yönetim güvencesi	RY1	İD4	2
Risk yanıtlarına ilişkin kararlar almak	-	İD3	1
Yönetim adına risk yanıtlarının uygulanması	-	-	0
Risk yönetimi için hesap verebilirlik	RY1, RY3	İD2	3

Tablo 3.16 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinden sadece 3 kişi bu soruya cevap vermişlerdir. Buna göre görüşülen 2 risk yöneticisi, aslında iç denetimin hiç yapmaması gereken görevlerden biri olan risk iştahını ayarlama görevinin iç denetçiye bırakıldığını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde görüşülen 2 risk yöneticisi, kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetimin hiç yapmaması gereken faaliyetlerden biri olan risk yönetimi süreçlerini dayatmak faaliyetinin iç denetim tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca görüşülen 1 risk yöneticisi risklere ilişkin yönetim güvencesinin iç denetim tarafından verildiğini belirtmiştir. Görüşülen 2 risk yöneticisi ise iç denetimin risklere yönelik hesap verdiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen 3 risk yöneticisi ise hiçbir şekilde iç denetimin bu rolleri üstlenmediğini açıklamışlardır.

Tablo 3.16 incelendiğinde görüŖülen iç denetçilerden 3ü kurumsal risk kültürü oluŖurma sürecinde risk iŖtahını belirlediklerini açıklamıŖlardır. GörüŖülen 2 iç denetçi ise bu süreçte risk yönetim sistemini dayattıklarını itiraf etmiŖlerdir. Aynı Ŗekilde görüŖülen 1 iç denetçi kültürlenme sürecinde risklere yönelik yönetim güvencesi verdiğini biri ise risk yanıtına karŖın kararlar aldıklarını açıklamıŖlardır. GörüŖülen 1 iç denetçi de risk yönetiminin hesap verilmesinde sorumluluk üstendiğini ifade etmiŖtir. GörüŖülen 3 iç denetçi ise hiçbir söz konusu bu görevleri yerine getirmediğini belirtmiŖlerdir.

Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin hiç üstlenemeyeceği görevler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiŖ sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi? Sorusu veri sağlayıcılara yöneltilmiŖtir. Buna göre görüŖme yapılan 3 risk yöneticisi ve 3 iç denetçi hiçbir Ŗekilde bu görevleri üstlenmediklerini belirtmiŖlerdir. Fakat ŖaŖırtıcı bir Ŗekilde görüŖülen bazı risk yöneticileri ve iç denetçilerde risk iŖtahının belirlenmesinde, risk kültürü oluŖurma sürecini dayattıklarında ve risklere karŖılık verilmesi faaliyetlerinde bulduklarını itiraf etmiŖlerdir. Fakat çalıŖmada hiçbir Ŗekilde isimlerinin geçmemesini talep etmiŖlerdir. GörüŖülen bazı risk yöneticileri ve iç denetçiler risk iŖtahının ayarlanma faaliyetlerinin üst yönetimin görev tanımında yer aldığını, iç denetim biriminden sadece tavsiye alındığını açıklamıŖlardır.

#### **KFA Soru 7**

**Tüm yöneticiler iŖletmedeki tüm risklerden sorumlu mu? Yoksa sorumluluklar dađıtılmıŖ durumda mıdır? İç denetim bu sorumluluklara ne gibi katkı sağlıyor.**

GörüŖme de katılımcılara yöneltilen “Tüm yöneticiler iŖletmedeki tüm risklerden sorumlu mu? Yoksa sorumluluklar dađıtılmıŖ durumda mıdır? İç denetim bu sorumluluklara ne gibi katkı sağlıyor.” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiŖ olduğu cevaplar aŖađıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.17.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinde Risklere Yönelik Sorumluluklar

<b>Kategoriler</b>	<b>Risk Yöneticisi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Frekans</b>
<b>Sorumluluk her bir birim bazına dağılmıştır</b>	RY1, RY2, RY6	İD2, İD3, İD4, İD6, İD9	8
<b>Sorumluluk risk yönetim birimi tarafından belirleniyor sonra diğer birimlere aktarılıyor.</b>	RY4, RY5,	İD5, İD7, İD8,	5
<b>Sorumluluk tüm yöneticilerde</b>	RY3	İD1	2

Tablo 3.17 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinden 3 kişi kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde risklerin sorumluluklarını işletme de ki birim yöneticilerinin üstlendiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen 2 risk yöneticisi ise işletmede riske karşı sorumlulukların öncelikle risk yönetim komitesi tarafından tespit edildiğini sonrasında ise diğer birimlere görevlerinin bildirildiğini açıklamışlardır. Görüşülen bir risk yöneticisi ise risklere karşı tüm sorumluluğun kendilerinde olduğunu diğer birimlerin bu sorumlulukları paylaşmakta yetersiz kaldığını bildirmişlerdir.

Tablo 3.17 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin 5i kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde riskler karşı sorumluluğun tüm işletme çapında dağıtıldığını söylemiştir. Buna göre işletmede çalışan her birim riskle ilgili değerlendirmelerini yapmakta ve bunu risk yönetim birimine sunmaktadır. Görüşülen 3 iç denetçi ise riske karşı sorumlulukların risk yönetim birimi tarafından belirlendiğini daha sonra diğer işletme birimlerine bildirildiğini açıklamıştır. Bu süreçte diğer işletme birimlerinden herhangi bir risk açıklaması gelirse değerlendirilmeye alındığını ve yeni risk haritalarının çıkarıldığını ifade etmişlerdir. Görüşülen bir iç denetçi ise risk kültürü oluşturma sürecinde tüm risklerin üst yönetim tarafından tespit edildiğini açıklamışlardır.

Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde tüm yöneticiler işletmedeki tüm risklerden sorumlu mu? Yoksa sorumluluklar dağıtılmış durumda mıdır? İç denetim bu sorumluluklara ne gibi katkı sağlıyor sorusuna risk yöneticileri ve iç denetçiler çoğunlukla aynı cevabı vermişlerdir. Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde tüm birimlerin kendi risklerini üstlendikleri ve yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca her birim yöneticisinin kendi sorumluluk alanına dahil olan risklere karşı farkındalığın oluşturulmasında iç denetim büyük görevler üstlendiğini açıklamışlardır. Risklerin tespit edilmesinde riskin erken saptanması komitesi ile birlikte risk yönetim komitesi, iç denetim biri ve tüm birim yöneticileri birlikte hareket etmektedirler. Tespit

edilen risklere karşı her birim yöneticilerinin farkındalığı artmakta ve bu risklere karşı sorumluluğu üstlenmektedir. Bu süreçte iç denetimin büyük katkıları bulunmaktadır. Risklerin tespit edilmesinde dağıtılmasında ve uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesinde iç denetim rol oynamaktadır. Aynı zamanda risk kültürü oluşturma sisteminde ortaya çıkabilecek aksaklıklara karşı iç denetim önleyici faaliyetlerde bulunmakta ve gerekli durumlarda raporlama yaparak sistemdeki aksaklıkların giderilmesini sağlamaktadır. Ayrıca risk sorumlulukları işletme birimlerine dağıtılmış olsa dahi nihai sonucu risk yöneticisi dahası üst yöneticilerin verdiği bilinmektedir.

### 3.7.4. Kurumsal Risk Kültürü Oluşturulma Sonrasında Yapılacak Faaliyetlerde İç Denetimin Rolü

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal risk kültürü oluşturulma faaliyetlerinin tamamlanmasıyla birlikte iç denetimin rolü araştırılmıştır. Araştırmanın son kısmında toplam 4 tane yarı yapılandırılmış soru görüşmecilere yönlendirilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde ki sorulara “**Kültürleme Faaliyeti Sonrası**” ifadesi kullanılmış ve **KFS** kısaltması ile sorular belirtilmiştir.

#### KFS Soru 1

#### Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında neler yapıldı.

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında neler yapıldı.” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.18.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinin Sonrası Yapılan Faaliyetler

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Sürekli iyileştirme faaliyetleri yapıldı	RY1, RY3, RY6	İD2, İD5, İD6, İD7	7
Kültürleme süreci hala devam etmekte	RY4, RY5	İD1, İD3, İD5, İD7	6
Risk yönetim faaliyetlerinin uygulanmasına başlandı ve raporlandı.	RY2, RY4, RY5, RY6	İD4, İD8, İD9	3

Tablo 3.18 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğunu kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci sonrasında sistemin sürekli denetlendiğini ve iyileştirme faaliyetlerinde bulunduğu açıklamışlardır. Bununla birlikte görüşülen 4 risk

yöneticisi ise kültürleme sonrasında risk yönetim faaliyetlerine başladığını ve bu risk yönetimine ait raporların hazırlandığını bildirmişlerdir. Son olarak görüşülen 2 risk yöneticisi kültürleme sürecinin kesin bir çizgiyle bitti olarak ayırlamayacağını ve sürecin sürekli güncellenmesi gerektiğini açıklamışlardır.

Tablo 3.18 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinden sonra risk yönetim sistemini sürekli inceleyip iyileştirilmelerin yapılmasını sağladıklarını ifade etmişlerdir. Görüşülen 4 iç denetçi ise kültürleme sürecinin tam olarak bittiğini söylemenin doğru olmayacağını ifade etmişlerdir. İşletmeye gelen her bir üst yönetici, yönetici veya çalışanla birlikte kültürleme sürecine yeniden başladığını belirtmişlerdir. Hatta görüşülen bir iç denetçi geçiş sürecinin çok uzun bir süreç olduğunu bu nedenle risk yönetim sürecinin tamamen faaliyet gösterir hale gelmesinde zorluk çekildiği ve geçiş sürecini henüz tamamlayamadıklarını ifade etmişlerdir. Görüşülen iç denetçilerden 3 kişi ise risk kültürü oluşturma sürecinden sonra risk yönetimi faaliyetlerinin ve buna bağlı olarak raporlama faaliyetlerinin de başladığını açıklamışlardır.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında neler yapıldı sorusunda risk yöneticileri ve iç denetçiler büyük çoğunlukla aynı açıklamaları yapmışlardır. Bu bağlamda süreç sonrasında risk kültürüne karşı farkındalığın arttığı her personelin riske karşı bilgilileri artmış ve ara ara eğitimlerle de farkındalıklarının güncel kalmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca görüşülen veri sağlayıcılarından birçoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin tam olarak bitmediğini ifade etmektedirler ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile yeniden dönüşüm sürecine başlanıldığını düşünmektedirler. Bununla birlikte işletmelerde risk yönetim bilinci yerleştiği, risklerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve anahtar risk göstergelerinin tespit edildiği söylenilmektedir. Ayrıca aksiyon planlarının uygulanıp uygulanmadığı takip edilmekte ve rapor hazırlanmaktadır.



## KFS Soru 2

### Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında iç denetimin faaliyetleri neler oldu?

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında iç denetimin faaliyetleri neler oldu?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.19.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinin Sonrası İç Denetimin Rolü

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Sistemin uygulanıp uygulanmadığının takibi	RY2, RY3, RY5	İD2, İD3, İD5, İD6, İD8	8
Risk yönetimi ile ilgili alınan önlemlerin ve eğitimlerin yeterli olup olmadığı	RY4, RY6	İD1, İD4, İD6, İD7, İD8	7
Senelik denetim planlaması	RY1	İD1, İD4, İD7, İD8	5
Rapor hazırlama ve üst yönetime güvence vermektedir.	RY4	İD4, İD6, İD9	4
Revizyon adımlarının belirlenmesinde	RY2, RY6	İD2	3
Hala sürecin yöneticisi konumunda	-	İD1, İD5	2
Büyük bir katkısının olduğunu söylemek pek de mümkün değil.	RY2	-	1

Tablo 3.19 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinden 3’ü kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetlerinden sonra iç denetim tarafından kurumsal risk yönetimi sisteminin uygulanıp uygulanmadığının takip edildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca görüşülen 2 risk yöneticisi, risk yönetimi ile ilgili alınan önlemlerin ve eğitimlerin yeterli olup olmadığının araştırılması iç denetim tarafından yapıldığı bildirilmiştir. 2 risk yöneticisi ise yeni kurulan risk yönetimi sisteminde revizyona gerek olup olmadığının tespiti ve bu adımların neler olacağını belirlemesi görevlerinde iç denetimin sorumluluk üstlendiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bir risk yöneticisi dönüşüm süreci sonunda iç denetçinin rapor hazırlayarak üst yönetime sistem hakkında güvence verdiğini, bir risk yöneticisi iç denetimin kendi denetim faaliyetlerine devam ettiğini ve bir risk yöneticisi ise bu süreçte iç denetçinin çok da bir katkısının olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 3.19 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinden sonra iç denetçilerin görevi olarak kurumsal risk kültürü sisteminin uygulanıp uygulanmadığının takibini yapmak ve risk yönetimi ile ilgili

alınan örneklerin ve planlanan eğitimlerin yeterli olup olmadığının belirlemek olarak düşünmekte. Bununla birlikte görüşülen iç denetçilerden 3'ü kurumsal risk kültürü oluşturulduktan sonra iç denetim kendi faaliyetlerine devam ederek denetim süreçlerini fiilen uygulamaya devam ettiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen 2 iç denetçi ise kütüleri değişim faaliyetlerinin tamamlanmasına rağmen hala sürecin yöneticisi konumunda olduklarını bildirmişlerdir. Son olarak görüşülen bir risk yöneticisi ise kültürel dönüşüm süreci sonrası gerekli durumlarda revizyona ihtiyacın olup olmaması konusunda iç denetimin faaliyet gösterdiğini belirtmiştir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında iç denetimin faaliyetleri neler oldu? Sorusuna risk yöneticileri ve iç denetçiler ortak noktada buluşarak risk yönetimi sisteminin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek için iç denetçilerin faaliyette bulduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca iç denetim risk yönetim faaliyetlerinin uygulandığına dair üst yönetime güvence vermektedir. Bu güvence verme yöntemi genellikle sürece dair hazırlanan raporlarla olmaktadır. Raporlarda iç denetim tarafından herhangi bir düzeltme önerisinde bulunulduysa risk yönetim komitesi tekrar toplanmakta ve gerekli adımlar yeniden planlanmaktadır. Bu nedenle kurumsal risk kültürü sistemi dinamik bir sistemdir. Gerekli her durumda işletme işi değişikliklere gidilmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca kurumsal risk kültürünün devam ettirilmesi için veya bu değişikliklerin işletme içinde tepki ile karşılanmaması için iç denetim işletme çalışanlarını sürekli motive etmektedir. Söz konusu düzeltme gerektiren durum bir üst yöneticiye sunuldu ve düzeltme kararı çıktıysa iç denetçi bu düzeltme faaliyetlerini de takip etmektedir. Düzeltmesi gereken birime konu hakkında bilgilendirme yaparak düzeltilmesi için uyarıda bulunmaktadır. Uyarıdan bir süre sonra tekrar denetim faaliyetleri yapmakta ve takipler sonucunda düzeltmeler varsa veya yoksa her iki durumda da rapor yazarak bir üst kurula sunmaktadır. Ayrıca sadece birim bazlı değil aksiyon alacak kişilerde de herhangi bir olumsuz durum iç denetçi tarafından tespit edildiyse rapor halinde üst yönetime sunulmaktadır. Bu durumda risk yönetim sistemi her ne kadar kurulmuş olsa dahi iç denetçi sistemi sürekli kontrol etmekte ve gerekli değişikliklerin yapılması hakkında üst yönetime bilgi vermektedir.

### KFS Soru 3

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında tüm birimlerin riske karşı bir farkındalığı oluştuğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız ne gibi farkındalıklar geliştirdiler? Farkındalığın gelişmesinde ve sürdürülmesinde iç denetimin rolü nedir?**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında tüm birimlerin riske karşı bir farkındalığı oluştuğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız ne gibi farkındalıklar geliştirdiler? Farkındalığın gelişmesinde ve sürdürülmesinde iç denetimin rolü nedir?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.20.** Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş Sürecinin Sonrası Birimlerin Sistem Açısından Farkındalığı ve İç Denetimin Rolü

Kategoriler	Risk Yöneticisi	İç Denetçi	Frekans
Evet farkındalık oluşturdu	RY1, RY2, RY3, RY6	İD1, İD2, İD5, İD6, İD9	9
Hayır zaten işletme riskleri değerlendiriyordu	RY4, RY5	İD3, İD4, İD7, İD8	6
İşletme birimleri zamanla sistemin gerekliliğinin farkına vardılar.	RY3, RY4	İD1, İD2, İD5, İD6	6
İç denetim eğitimler vererek sürekli bilgilendirme faaliyetlerinde bulunmuştur.	RY1, RY2, RY3	İD4, İD5, İD7,	6
Olumsuz durumlarda iç denetim müdahale ederek sistemin devam ettirilmesini sağladı	RY1, RY2, RY3, RY5, RY6	İD1, İD2, İD4, İD5, İD7, İD8, İD9	12

Tablo 3.20 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin hemen hemen hepsi kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinden sonra işletme birimlerinde bir farkındalığın oluştuğunu bildirmişlerdir. Görüşülen risk yöneticilerinden sadece 2si işletmelerinde riske karşı daha önce bir farkındalığın zaten var olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen 2 risk yöneticisi sistemin işletme için çok önemli olduğunu ve süreç başında değişikliğe direnen işletme personelinin süreç sonunda değişiklin gerekli olduğunun farkına vardıklarını söylemişlerdir. Görüşülen tüm risk yöneticileri kurumsal risk kültürünün oluşturulması ve yürütülmesinin işletme için önemli bir faktör olduğunu bu süreçte herhangi bir aksilikle karşılaşırsa iç denetimin müdahale ettiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.20 incelendiğinde görüşülen iç denetçilerin çoğu kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinden sonra iç denetçilerin çoğuna göre risk yönetimi ile ilgili

farkındalık artmış olduğunu bildirmişlerdir. Fakat 4 iç denetçi risk yönetimine farkındalığın zaten var olduğunu ancak kurum çapında gelişim gösterdiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen4 iç denetçi ise farkındalığın kurum çapında geliştiğini ve artık tüm birimlerin kendine ait risklere karşı duyarlı olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen iç denetçilerden 7'si kurumsal risk kültürünün farkındalığının oluşması sürecinde işletmede ortaya çıkabilecek olumsuzluklara müdahale ettiklerini gerekli durumlarda eğitimler verdiklerini bazı özel durumlar da ise birebir görüşüklerini ifade etmişlerdir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında tüm birimlerin riske karşı bir farkındalığı oluştuğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız ne gibi farkındalıklar geliştirdiler? Farkındalığın gelişmesinde ve sürdürülmesinde iç denetimin rolü nedir? Sorusuna risk yöneticileri ile iç denetçilere hemen hemen aynı doğrultuda cevap vermişlerdir. Buna göre kurumsal risk kültürü oluşturulması işletmelere olumlu dönüşler sağlayarak işletme çapında tüm personelde risk yönetimine karşı bir farkındalık oluşturmaktadır. Daha önce risklere karşı farkındalığı olmayan personeller süreç sonucunda riskleri fark eder ve bunlara karşı alınacak tepkilerde üzerine düşecek sorumluluğu yerine getirebilecek olgunluğa ulaşmaktalar. Fakat bazı birimlerin yeterli olgunluğa ulaşmadığı düşünüldüğü durumlarda iç denetim gerekli bilgilendirme ve eğitim seminerleri ile destek sağlamaktadır. İç denetimin faaliyetleri sonucu sorunlu olan birimde ki riske karşı farkındalık da artmak da ve riskler yönetilmeye başlanmaktadır. Buna benzer bir sorun da holdingler açısından yaşanmaktadır. Holdinglerin yapısı gereği bünyelerinde birden fazla kurum barındırmaktalar ve bu kurumların yönetilmesinde zaman zaman güçlük çekmekteler. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi sistemine geçiş ile birlikte kurumların kendi oto kontrollerini sağlaması başarılmıştır. Bu da işletmelerin yönetilmesine kolaylık sağlamış aynı zamanda risklerden kaynaklı kayıplar azalırken işletmenin karlılığını arttırmıştır. Bu farkındalığı kalıcı hale getirmek için iç denetim işletmede ki tüm birimlere eğitimler vererek sürekli bilgilendirme faaliyetleri göstermektedir.

#### **KFS Soru 4**

**Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında kurumsal risk yönetiminin işletmeye ne gibi katma değer kattığını düşünüyor musunuz? Bu süreçte iç denetim desteği olmadan geçiş süreci tamamlanabilir miydi?"**

Görüşme de katılımcılara yöneltilen “Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında kurumsal risk yönetiminin işletmeye ne gibi katma değer kattığını düşünüyor musunuz? Bu süreçte iç denetim desteği olmadan geçiş süreci tamamlanabilir miydi?” sorusuna risk yöneticilerinin ve iç denetçilerin vermiş olduğu cevaplar aşağıda ki tabloda gruplanarak gösterilmektedir

**Tablo 3.21. Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Katma Değeri ve İç Denetim**

<b>Kategoriler</b>	<b>Risk Yöneticisi</b>	<b>İç Denetçi</b>	<b>Frekans</b>
<b>İşletmenin karlılığı arttı</b>	RY1, RY2, RY4, RY5	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD7, İD8, İD9	13
<b>Risklere karşı tüm işletme farkındalık oluşturdu</b>	RY1, RY2, RY3, RY6	İD1, İD2, İD5, İD6, İD9	9
<b>Kurumsallaşma sürecine katkıda bulundu</b>	RY2, RY5, RY6	İD3, İD4, İD5, İD7	7
<b>İşletmenin yönetilmesinde kolaylık sağladı</b>	RY1, RY5	İD2, İD5, İD9	5
<b>İç denetim ile diğer birimlerin ilişkisi gelişti</b>	RY6	İD2, İD7	3
<b>Bu süreç de iç denetim katma değerler sağladı</b>	RY1, RY3, RY4, RY5, RY6	İD1, İD2, İD3, İD4, İD5, İD6, İD8, İD9	13
<b>Bu süreç de iç denetimin pek de bir katma değeri bulunmamaktadır.</b>	RY2	İD7	2

Tablo 3.21 incelendiğinde görüşülen risk yöneticilerinin çoğu kurumsal risk kültürü sistemine geçişle birlikte işletmenin karlılığının arttığını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde görüşülen 4 risk yöneticisi işletme içerisinde risklere karşı farkındalığın arttığını ve bununla birlikte işletme gelirlerinin de yükseldiğini belirtmişlerdir. Dahası görüşülen 3 risk yöneticisi kurumsal risk kültürünün oluşturulmasının kurumsallaşma sürecine de katkı sağladığını söylemişlerdir. 2 risk yöneticisi işletmenin yönetilmesinde kolaylık sağlandığının bir risk yöneticisi ise iç denetim ile diğer birimler arasında ki ilişkinin olumlu yönde geliştiğini açıklamışlardır. Aynı zamanda görüşülen 5 iç denetçi kurumsal kültür oluşturma sürecinde iç denetimin desteğinin olduğunu özellikle danışmanlık ve güvence hizmetleri verdiğini ifade etmişlerdir. Bu süreçte iç denetim olmasaydı sistemin kurulmasında zorlanılabileceğini açıklamışlardır. Fakat 1 risk yöneticisi bu süreçte iç denetimin desteği olmasa dahi risk yönetim komitesi tarafından süreç devam ettirilebilirdi ifadesinde bulunmuştur.

Tablo 3.21 incelendiğinde görüülen iç denetçilerin tümü kurumsal risk kültürü oluşturulduktan sonra işletmenin karlılığının arttığını ifade etmişlerdir. Görüülen 5 iç denetçi tarafından, kurumsal risk kültürü oluşturulduktan sonra işletme çalışanların hepsinde riske karşı bir farkındalığın oluştuğu söylenmiştir. Aynı zamanda görüülen 4 iç denetçi işletmenin kurumsallaşmasına da katkı sağladığını ifade etmiştir. Görüülen bu iç denetçilerden biri işletmelerinin zaten kurumsal bir yapıda olduğunu fakat kurumsal risk kültürü ile birlikte işletmelerinde ki kurumsal yapının daha köklü bir hale gelmeye başladığını bu da işletme için önemli bir olay olduğunu bildirmiştir. Görüülen 3 iç denetçi ise işletmenin yönetilmesi açısından kolaylıklar sağladığını açıklamıştır. Buna göre holding yapılaşmasında ki işletmelerin alt sisteminde faaliyet gösteren işletmelerin kendi risklerini yönetmeye çalışması ile tüm holding üyelerinin de yönetilmesi kolaylaştığını ifade etmekte. Görüülen 2 iç denetçi de risk kültürü oluşturma sürecinde personele çeşitli eğitimleri verdiklerini ve bu nedenle personelle daha yakın ilişkiler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında kurumsal risk yönetiminin işletmeye ne gibi katma değer kattığını düşünüyor musunuz? Bu süreçte iç denetim desteği olmadan geçiş süreci tamamlanabilir miydi?” sorusuna verilen cevaplarda risk yöneticisi ile iç denetçilerin arasında dikkati çeken bir görüş farklılığı tespit edilmemiştir. Her iki bilgi kaynağının da ortak görüşü olarak kurumsal risk kültürü oluşturma sonrasında işletmenin karlılığının arttığı belirtilmektedir. Aynı şekilde her iki bilgi sağlayıcının ifadelerine göre bu süreçte çalışanların risk yönetimi sistemine farkındalığı artmıştır. Bu farkındalığı attırmak amacıyla işletme çalışanlarına yönelik iç denetim birimi tarafından çeşitli eğitimler ve seminerle düzenlenmektedir. Bu eğitimler sonucunda kurum çalışanları risk yönetimi ile birlikte risklerden fayda sağlanabileceğinin farkına vardıkları için iş motivasyonunda ve performansı da olumlu artışlar gözlemlenmektedir. Dahası kültürleme sürecine başlamadan önce bu süreçle ilgili olumsuz düşünceleri olan personelin zamanla düşüncelerinin değiştiği ve kurumsal risk yönetimi sisteminin gerekliliğine ikna oldukları görülmektedir.

Kurumsal risk kültürü oluşturulma sürecinde işletme çalışanlarının farkındalığı artmış ve bu farkındalığı arttırmak için iç denetim yoğun emek harcamakta ve kilit rol oynamaktadır. Sürecin en başında oluşturulan planlama ekibinde, sürecin aksiyon

aşamasında yürütme ekibinde ve sürecin sonunda değerlendirme ekibinde iç denetim sürekli danışmanlık hizmeti vermektedir. İç denetim birimi kurumsal risk kültürü oluşturulması için yapılan planlama aşamasında işletmeye ait risklerin tespiti ve aksiyon planlarının oluşturulmasında ayrıca aksiyonların doğruluğuna dair güvence hizmetleri vermektedir. Yürütme aşamasında ise iç denetim aktif bir rol oynayarak hem personel eğitimlerinin yürütülmesinde hem de risk yönetimi sisteminin doğru bir şekilde yürütülmesi için danışmanlık ve güvence hizmeti vermektedir. Kurumsal risk kültürü oluşturma işlemlerinin son aşaması değerlendirme hizmetleri sürecinde ise her birimin üzerine düşen görevi yapıp yapmadığı iç denetim birimi tarafından değerlendirilmektedir. Eğer bir olumsuzluk fark edilecek olursa rapor halinde üst yönetime sunulmakta. Sonrasında ise ikinci bir değerlendirme yaparak olumsuzluğun giderilip giderilmediğini kontrol etmektedirler. Eğer yine olumsuzluk devam ediyorsa hem tekrar rapor tutmakta hem de sorun temsil eden personel veya personelleri birebir eğitimlerle kültürlmeye çalışmaktadır. Bu nedenle kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde iç denetim olmasaydı sürecin ilerlemesi çok zor olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal risk kültürü oluşturulmadan önce, kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde ve sonrasında iç denetimin rolüne ait bulgular tablosu aşağıda belirtilmektedir.

**Tablo 3.22.** Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulmasında İç Denetimin Rolü

<b>Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Süreci Öncesi Faaliyetlere Ait Bulgular</b>
1. İşletmeye ait risklerin çoğalmasıyla birlikte kurumsal risk kültürüne olan ilgi artmış ve kültürel dönüşüm süreci işletmeler için önemli hale gelmiştir.
2. Kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetlerinin yürütülebilmesi için bir komite kurulmaktadır.
3. Kurulan komitenin başkanı risk yöneticisi gibi görünse dahi iç denetçinin bilgi ve görüşleri ile hareket edilmektedir.
4. Oluşturulan komite kültürlleme süreci için eylem haritası çıkartmaktadır. Eylem haritasının diğer bir adı aksiyon planıdır.
5. Aksiyonlar planlanırken hangi aşamada nasıl faaliyetler yürütülecek belirlenmektedir.
6. Aksiyon planlarında iç denetim birimin görevleri daha çok bulunmaktadır.
7. Aksiyon planında en çok kurumsal risk kültürünün tanıtılması için eğitimlerin nerede, ne zaman, kime ve hangi sıklıkla tekrarlanacağı gibi sürecin yönergesini oluşturacak adımlar belirlenmektedir.
8. Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine başlamadan önce bazı işletmelerin dışardan danışmanlık almakta ve sonrasında kültürlleme sürecine başlamaktadır.
9. Öncelikle iç denetçi kurumsal risk yönetimi ile ilgili eğitimler almakta sonrasında ise işletme çalışanlarına eğitimler vermektedir.
10. Kültürlleme faaliyetleri öncesinde risklerin tanımlanması, risk iştahının belirlenmesi ve riske verilecek karşılığın tespiti için iç denetçi önemli bir rol üstlenmektedir.

<b>Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Sürecindeki Faaliyetlere Ait Bulgular</b>
1. İç denetim risk yönetimi sürecinin liderliğini üstlenmektedir.
2. Bir önceki aşamada oluşturulan aksiyon planı iç denetim tarafından uygulanmaktadır.
3. Kurumsal risk kültürünü tanıttıcı eğitimler iç denetim tarafından verilmektedir.
4. Kültürleme sürecine karşı gelen personel ile iç denetim ilgilenmekte ve risk kültürünün önemi anlatılmaktadır.
5. Kurumsal risk kültürünü tanıttıcı afiş ve pankartlar iç denetim tarafından hazırlanmakta ve işletmede görülebilecek bir yere asılmaktadır.
6. Hem kültürleme süreci hem de risk yönetimi süreci birlikte devam etmektedir.
7. İç denetçi bu süreçte hem kültürleme faaliyetlerini hem risk yönetimi faaliyetlerini hem de iç denetim faaliyetlerini birlikte yürütmektedir.
8. Kurumsal risk kültürüne dair ortak bir dil oluşturulmakta ve bu ortak dilin oluşturulmasında iç denetim diğer birimlere göre daha çok faaliyet göstermektedir.
9. Riske verilecek yanıtların doğruluğu konusunda iç denetim koçluk yapmaktadır.
10. İç denetim kültürleme faaliyetlerinin fiili aşamasında risk iştahını belirlemektedir.
11. Risklerin yönetilmesinin dayatılmasında iç denetim faaliyet göstermektedir.
12. Risklerin yönetilmesinde iç denetimin sorumluluğu bulunmaktadır ve bu konuda hesap verebilmektedir.
13. İç denetim kurumsal risk kültürünün oluşturulması sürecinde üstlenmemesi gereken görevleri de üstlenmekte ve sürecin en başından en sonuna kadar diğer tüm personelden daha aktif bir rol almaktadır.
<b>Kurumsal Risk Kültürü Dönüşüm Sürecindeki Faaliyetlere Ait Bulgular</b>
1. Tüm işletmede tüm çalışanların riskler yönelik farkındalığı artmaktadır.
2. Kültürleme sürecinde işletme içinde tüm birimlerin yakınlaşması sağlanmıştır.
3. Kültürleme faaliyetleri bittikten sonra iç denetim sürekli izleme ve iyileştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır.
4. Kurumsal risk kültürü ile ilgili herhangi bir olumsuzluk fark edildiğinde iç denetim tarafından üst yönetime rapor edilmektedir.
5. Rapor edilen olumsuzlukların düzelip düzelmediğinin takibi de iç denetçi tarafından yapılmaktadır.
6. Herhangi bir düzelme fark edilmez ise iç denetçi son kez bu durumu rapor etmekte ve daha sonra herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır.
7. Kültürleme süreci tamamlanmış görünse dahi eğitimler iç denetçi tarafından ara ara tekrarlanmakta ve bilgiler güncel tutulmaktadır.
8. İşletmeye yeni gelmiş personele iç denetim tarafından eğitimler verilmektedir.
9. Kültürleme süreci sona ermiş olsa dahi işletme içinde ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuz durumda iç denetim müdahale etmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler; küresel krizler, salgın hastalıklar ve doğal afetler gibi birçok bilinmez durum ile karşı karşıya bulunmaktadır. Söz konusu bu bilinmez durumu risk olarak ifade etmek mümkündür. Türk Dil Kurumu riski zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlamaktadır. Yukarıda sayılan durumlar ile birlikte işletmeler de riske bir başka ifadeyle zarara uğrama tehlikesine maruz kalmaktadırlar. Fakat her ne kadar riskler zarara uğrama tehlikesi olarak ifade edilmiş olsa da burada ihtimal söz konusu olmaktadır. Son zamanlarda bu ihtimale karşı zarara uğramama hatta riskten menfaat sağlama düşünceleri giderek gelişmekte ve işletmeler için dikkat çekici olmaktadır. Bu nedenle işletmeler risklerin yönetilmesi ve dahası risklerin tüm kurum çapında yönetilmesi fikrine yoğunlaşmışlardır. Dolayısıyla risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi önem kazanmaktadır. Söz konusu bu sistemin işletmelerde oluşturulması amacıyla kurum çapında kasıtlı kültürlenme faaliyetleri yapılması gerekmektedir. Fakat bu kültürel dönüşüm sürecinde risk yöneticileri kadar iç denetimin de görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmada kurumsal risk kültürü oluşturulma süreci ve kültürlenme sürecinde iç denetimin rolleri tespit edilmiştir.

Risk yönetimi kavramının gelişmesi ile birlikte risk kavramı anlam değiştirmekte ve sadece olumsuzluklara değil gelecekte karşılaşılabilecek tüm belirsizliklere odaklanılmaya başlanılmaktadır (Usman ve Kaygusuz, 2019: 125). Esasen risk kavramı hem tehditleri hem de fırsatları içermektedir. Bu nedenle işletmeler risklerden ortaya çıkabilecek tehditleri azaltma, fırsatlardan menfaat elde etme eylemlerinde bulunmaktadır. Bu eylemleri kurum kültürü olarak oluşturmak ise son zamanlarda sıklıkla kullanılmaktadır. Kurum kültürü kurum içinde ki yapılması gereken faaliyetlerin nasıl yapılacağını belirlemekte ve çalışanlar arasında inanç ve davranış birliği oluşturmaktadır. Tüm çalışanların aynı olaya benzer tepkiler vermesi işletme çevresinde daha güvenilir bir yapı oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü oluşturmuş işletmeler rekabet açısından daha üstün olduğu düşünülmektedir. Fakat rekabet üstünlüğü ve piyasada tutuna bilmek için son zamanlarda sadece kurum kültürü oluşturmak yetmemektedir. Bunun yanında işletme içinde risklerin belirlenmesi ve bunlara karşı eylemlerin ortak bir dil ile oluşturulması da önem arz etmektedir. Bu nedenle son zamanlarda risk kültürü işletmeler açısından önem kazanmaktadır. İşletmedeki tüm çalışanların riske karşı ortak bir geliştirmesi için

kasıtlı bir kültürleme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu bu kültürleme sürecinde işletme çalışanlarından bir veya birkaçı diğer personele göre daha fazla rol üstlenmektedir. Çalışmada kültür oluşturma sürecinde iç denetimin rolü tespit edilmiştir. Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yapılmıştır. Görüşme soruları 3 ana faktöre ayrılmıştır. Bunlar; kurumsal risk kültürü oluşturma işlemlerinden önce yapılacak faaliyetler, kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetleri sırasında yapılacak eylemler ve kurumsal risk kültürü oluşturma işlemlerinden sonra yapılacak faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır.

Kurumsal risk kültürü oluşturulma faaliyetlerinden önce işletme genellikle kurumsal risk kültürü sistemine ihtiyaç ya üst yönetim tarafından ya da işletme içinde ki kilit personel tarafından tespit edilmektedir. Bu tespit üzerine ön çalışmalar yapılmakta ve gerekliliği uygun bulunursa faaliyete başlanılmaktadır. Kasıtlı kültürleme faaliyetlerinin yürütülebilmesi için kurumsal risk kültürü komisyonu oluşturulmaktadır. Bu komisyonda kurumsal risk yöneticisi, insan kaynakları müdürü, operasyon müdürü, işletme içinde ki tüm birimlerin yöneticileri ve iç denetim hali hazırda bulunmaktadır. Oluşturulan bu komisyon öncelikle kültürleme sürecinde yapılacak faaliyet adımlarını tespit etmektedir. Faaliyet adımları genellikle işletme içinde kurumsal risk yönetimine dair tanıtıcı eğitimlerin planlanması ve risk yönetim sisteminin ilk demo çalışmalarının nasıl olacağını içermektedir. Eğitim planı oluşturulurken eğitimlerin kimler tarafından verileceği, içsel veya dışsal kaynaklardan faydalanıp faydalanılmayacağı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerle birlikte iç denetim eğitim faaliyetlerini yürütüp yürütemeyeceği tespit edilmeye çalışılmaktadır. İç denetim, işletme içinde ki tüm birimleri sürekli denetlemekte ve birimler hakkında görüşler raporlamaktadır. Bu nedenle işletme içinde ki birimleri ve çalışan personeli en iyi tanıyabilecek kişiler iç denetçilerin olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla hangi birimde nasıl riskler var ve risk kültürü oluşturma sürecinde hangi birim hangi faaliyete nasıl tepki verir? gibi soruları cevaplayabilmektedir. Bu nedenle iç denetim biriminden genellikle eğitimlerin koordine edilmesi görevi beklenmektedir. Fakat bazı durumlarda eğitim veren kişi olarak da faaliyet göstermektedir. Hatta bazı durumlarda işletme birimine eğitim verilmiş fakat eğitim alan personellerden biri veya birkaçı yeterince risk yönetimi sistemini anlayamamış olduğunda birebir yönlendirmeler ve danışmanlıklar yapabilmektedir. Kurumsal risk kültürünün

oluşturulması için eğitimlerin planlanması ile birlikte risk yönetimi sistemine nasıl başlanılacağına da planı yapılmaktadır. Bu nedenle öncelikle işletme içinde ki tüm birimlere ait riskler tanımlanmaktadır. Sonrasında bu risklere nasıl karşılık verileceği belirlenmektedir. Daha sonra risk haritaları çıkartılarak riskler derecelendirilmektedir. Sonrasında ise en önemli olarak görülen risklere karşı aksiyonların alınması ile birlikte risk yönetimi faaliyetlerine başlanılmış olmaktadır. Risklerin tanımlanması, aksiyonların tespit edilmesi, risklerin derecelendirilmesi ve aksiyonların uygulanması sürecinde iç denetim sürekli ve yoğun faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda işletme içinde ki iç denetim faaliyetlerini de aksatmadan sürdürmektedir. Her ne kadar bu süreçte iç denetim önemli bir rol oynasa da işletme içinde ki tüm personelin de gönüllüğü de önem arz etmektedir. Zira dönüşüm sürecine başlamadan önce çoğunlukla personelin konfor alanı bozulmakta ve yeni bilinmez bir sisteme karşı tepki oluşmaktadır. Yine bu tepkilere karşı bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleri iç denetim tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin faaliyet aşamasında ise işletme içi eğitimler fiilen verilmekte ve aynı zamanda fiilen kurumsal risk yönetimi faaliyetleri başlatılmaktadır. Bu süreçte eğitimlerin verilmesi için hazırlanan plan dahilinde işletme personeline bilgilendirici seminerler, broşürler, ilan panoları hazırlanmaktadır. Bazı durumlarda eğitimler birkaç kere tekrarlanabilmektedir. Bu tekrarlar bazen dışarıdan sağlanan danışman firmalar aracılığı ile bazı zamanlar ise iç denetim tarafından yapılmaktadır. Her birimin riskleri sadece kendine özgü olduğundan çoğunlukla eğitimler her birim için ayrı ayrı planlanmaktadır. Tüm birimlerin tüm işletme risklerini biliyor ve risklere karşı faaliyetlerde bulunuyor olması yerine her birimin sadece kendi riskleri üzerine profesyonelleşmesi işletme çıkarını olumlu katkılar sunmaktadır. Eğitimler devam ederken aynı zamanda risk yönetimi faaliyetleri de başlamaktadır. Bazı durumlarda personel henüz risk yönetimi faaliyetlerine hazır olmasa dahi risklere karşı bir aksiyon alınmakta fakat beklenen sonucun elde edilmesinde yeterince olgunluk sağlanamamaktadır. Bu süreçte iç denetim eğitimlerin fiilen verilmesinde veya vermekten sorumlu olmakla birlikte risk yönetimi sistemine hem danışmanlık hem de güvence hizmeti vermektedir. Risklere karşı belirlenen tepkilerin hangi faaliyetlerle gerçekleşeceğine dair danışmanlık hizmeti verirken risklerin gerektiği gibi yönetildiğine ve sürecin doğru bir şekilde ilerlediğine dair

güvence vermektedir. Aynı zamanda risk yönetimine karşı hazırlanan aksiyon planlarını uygulamaktadır. Kültürleme sürecine karşı direnen personellerle birebir iletişime geçerek risk yönetimi faaliyetinin faydalarını anlatmakta ve sürecin devam etmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu süreçte işletmeye ait riskleri tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Kilit risklerin yönetimini gözden geçirmek ve risklerin yönetilip yönetilmediğini denetlemektedir. Yönetilmeyen riskler için ise rapor hazırlayarak üst yönetime sunmaktadır. Sonrasında ise bu rapor doğrultusunda faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını değerlendirmektedir.

Araştırma ile birlikte beklenmedik sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre iç denetçi kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinde risk iştahını belirlemekte, risk yönetim sürecini dayatmakta, risk sorumluluklarını dağıtmakta ve risk yönetimi sürecinin savunuculuğunu yapmaktadır. Oysa ki IIA, kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim biriminin bu faaliyetleri yapmasını yasaklamış bulunmaktadır. Ancak kurumsal risk kültürü oluşturulması sürecinde iç denetçi üstlenmemesi gereken görevleri de üstlenerek sürece önemli katkı sağlamaktadır. Hatta yapılan araştırmaya göre iç denetçi kültürel dönüşüm sürecinin liderliğini yaptığı tespit edilmiştir. İç denetçi risk kültürü oluşturma faaliyetleri ile birlikte asli görevi olan iç denetim faaliyetlerini de birlikte yürütmektedir.

Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin fiili aşaması sona erdikten ve artık risk yönetimi faaliyetleri işletmede sürekli hale geldikten sonra dahi yapılacak faaliyetler bulunmaktadır. Süreç tamamlandıktan sonra sürekli izleme ve iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Zaman zaman risk yönetimi ile ilgili eğitimler tüm kurum çapında tekrarlanmakta ayrıca işletmeye yeni giren personele özel eğitimler planlanmakta ve yürütülmektedir. Eğitimlerin gerekliliği konusunda risk yönetimi birimi yönlendirici olabilmeye birlikte iç denetim birimi de eğitime ihtiyacı belirlemektedir. İç denetçi risk yönetimine ait olumlu ya da olumsuz görüşleri içeren bir rapor hazırlamakta ve tespit edilen olumsuzlukların düzeltilmesi için önerilerde bulunmakta ve üst yönetime sunmaktadır. Daha sonra söz konusu öneriler üst yönetim ve risk yöneticileri tarafından dikkatle incelenmekte ve uygun görülürse faaliyete geçilmektedir. Uygun görülmezse bir raporla iç denetime bildirilmektedir. Fakat yine de iç denetim süreci denetlemeye devam etmekte ve önerilerin gerçekten faaliyete geçip geçmediğini

kontrol etmektedir. Eğer öneriler faaliyete geçilmediyse tekrar rapor yazarak üst yönetime sunmaktadır. Sonrasında ise sorumluluğu üst yönetime aktardığı için tekrardan inceleme yapmamaktadır. Bu süreçte iç denetim danışmanlık ve güvence hizmetlerine devam etmektedir. Sürekli kontrollerle risk yönetim sisteminin doğru bir şekilde devam ettiğinin güvencesini vermektedir. Aynı zamanda risk yönetimi konusunda gerekli her aşamada danışmanlık hizmeti vermekte ve kendi faaliyeti olan iç denetim uygulamalarına devam etmektedir.

Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin öncesinde işletme personelinden her ne kadar olumsuz tepkiler alınsa dahi kültürlenme süreci tamamlandığında personelin fikri değişmekte ve kurumsal risk yönetimi sisteminin gerekli olduğu fikrine varılmaktadır. Ayrıca kurumsal risk kültürü oluşturma faaliyetleri ile birlikte iç denetim birimi ve işletme çalışanları arasında ki ilişkiler geliştirmek ve iç denetim birimine olan güven de artmaktadır. Süreci her ne kadar iç denetim yürütüyormuş gibi görünse de asıl süreç sahibi ve son karar mercii üst yönetimdir. Bu nedenle öncelikle kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci üst yönetimin kabullenmesi ve faaliyetlere onay vermesi gerekmektedir. Üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve destek vermesi ile kurumsal risk kültürü işletmelerde kurulmuş olacak hatta sonrasında zamanla olgunluk seviyesine yükselecektir.

Çalışmayı yapmadaki en büyük motivasyon kurumsal risk yönetimi sisteminin işletmelerde giderek önem kazanması ve önem kazanan bu sistemin işletmelerde en başta nasıl kurulacağının ve bu dönüşüm sürecinde iç denetim biriminin faaliyetlerinin neler olacağının tespit edilmesiydi. Yapılan literatür incelemesinde kurumsal risk yönetimi sisteminde iç denetimin görevleri hakkında birden fazla çalışmaya rastlanmıştır. Fakat kurumsal risk kültürü oluşturulmasında iç denetimin rolüne ilişkin yeterli çalışmaya rastlanılmamıştır. Bir sistemi kullanabilmek için öncelikli olarak o sistemi kurmak ve örgüt kültürü haline getirmek önem arz etmektedir. Bu nedenle kurumsal risk kültürü oluşturma sürecinin araştırılması ve bu süreçte kilit rol oynaması muhtemel iç denetimin rollerinin tespit edilmesi önem kazanmaktaydı. Çalışmada söz konusu verileri elde edebilmek amacıyla Türkiye de faaliyet gösteren ve Türkiye borsalarında en çok işlem gören gönüllü 15 işletme ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile veri toplanmıştır. Kasıtlı kültürlenme veya kurumsal risk

kültürünün oluşturulması olarak ifade edilebilecek olan ve kurumsal risk yönetimi sisteminin kullanılabilmesi için ilk faaliyetler olarak nitelendirilen işlemler hakkında bilgi toplanmıştır. Bu sürecin 3 faaliyet alanına ayrıldığı ve her evrede iç denetimin kendinden beklenenden daha fazla performans sergilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle kurumsal risk kültürü oluşturma süreci içinde iç denetimin görevlerini belirten ayrı bir raporun hazırlanması sürece başlayacak yeni işletmeler için yol gösterici olacaktır. Ayrıca risk kültürü oluşturma süreci ile risk yönetim sürecinin farklı süreçler olduğu vurgulanarak bu süreçte iç denetim biriminin sorumluluklarında da farklılıkların olacağı göz önüne alınması gerekmektedir. Kültürleme sürecinde ya iç denetim görev ve sorumlulukları genişletilmeli ya da kültürleme sürecini denetleyecek ve sürecin sağlığı hakkında rapor yazabilecek bağımsız denetim kuruluşları oluşturulmalıdır. Ayrıca kültürleme faaliyetleri için yeni bir kitapçık hazırlanarak işletmelerin hangi adımla kültür oluşturma faaliyetlerine başlayacağı ve her adımda işletme içindeki kilit birimlerin görevleri tek tek yazılmalıdır. Böylelikle işletmelerdeki hem kurumsal risk kültürü dönüşüm süreci standart hale gelecek hem de henüz kültürleme sürecine başlamamış işletmelere yol gösterici olacaktır.

Çalışmanın diğer bir motivasyon kaynağı ise son zamanlarda işletmelerin piyasalarda tutunmak için kurumsallaşmaya hatta kurumsal risk yönetimine eğilim göstermesidir. Özellikle küçük işletmelerin kurumsallaşma adına kurumsal risk kültürünün oluşturma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Kurumsal risk kültürü oluşturma sürecine rehberlik edecek kaynakların kısıtlı olması ayrıca bu süreçte iç denetim biriminin görev ve sorumlularının bilinmiyor olması çalışmanın yapılmasına teşvik etmiştir. Bu çalışmayla birlikte Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve borsada işlem gören büyük işletmelerin kurumsal risk kültürü oluşturma süreçleri ve bu süreçte iç denetim görev ve sorumlulukları tespit edilmiştir. Büyük işletmelerin verilerinden yola çıkılarak hazırlanan bu çalışma, henüz kurumsal risk kültürü olmayan büyük veya küçük tüm işletmelere yol gösterici olacağı temenni edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrams C, Von Kanel J, Muller S, Pfitzmann B, Ruschka-Taylor S (2007) Optimized enterprise risk management. *IBM Systems Journal*, 46(2): 219-234.
- Abul-Haggag O Y, Barakat W (2013) Application of fuzzy logic for risk assessment using risk matrix. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering* 3(1): 49-54.
- Acılar A (2009) İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1): 34-46.
- Adiloğlu B (2010) İç denetim süreci ve temel işletme faaliyetlerinin kontrol prosedürleriyle değerlendirilmesi: Bir uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Bilim Dalı, İstanbul.
- Ağdeniz Ş (2019) *Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim*. Nisan Kitapevi, Eskişehir.
- AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Management); ALARM (ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector); IRM (The Institute of Risk Management) (2002) A Risk Management Standard, London,
- Akçay G (2011) Kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü ve kamu idarelerinde yaşanan gelişmeler. *Denetişim* (7): 25-46.
- Aktan C C (2013) Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1): 150-191.
- Aktan C C, Tutar H (2007) Bir sosyal sabit sermaye olarak kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20): 1-11.
- Akyol C, Zengin B (2014) Turizmde kurumsallaşma sorunları aile işletmeleri örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* (41): 1-22.

- Altay S A, Şirketin merkezine doğru yolculuk: CEO, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/sirketin-merkezine-dogru-yolculuk-CEO.pdf> (01 Şubat 2023).
- Andaç M, Sonkaya Ç (2014) İç denetim birimi başkanının atanması, performans değerlendirmesi ve görevine son verilmesi. *Denetim*, (15), 60-64.
- Apaydin, F. (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- ARMS (2002) A Risk Management Standard, IRM.
- Arnaboldi F, Vasciaveo C (2017) *Role of Internal Audit on Risk Culture*. In: Risk Culture in Banking. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions (Palgrave Macmillan, Cham).
- Aslan B (2010) Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim. *Sayıştay Dergisi* (77): 63-86.
- Avcıkurt C (2009) *Turizm Sosyolojisi Genel V Yapısal Yaklaşım* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Aydın S (2013) *Antropoloji* (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını:1761, Açık Öğretim Fakültesi Yayını: 912, Eskişehir).
- Aylan S, Koç H (2017) İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2): 564-585.
- Aysan M A (2007) Muhasebe ve kurumsal yönetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (35): 17-24.
- Bansal P, Clelland I (2004) Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal* 47(1): 93–103.



- Başpınar A (2006) Kamuda iç denetim ve merkezi uyumlaştırma fonksiyonu. *Maliye Dergisi* 151: 23-42.
- Bayar D (2008) Mali denetim nedir. *Maliye Dergisi* 155(3): 1-10.
- BBDK (2004) *Basel II'nin Uygulanmasına İlişkin Göz Önünde Tutulması Gereken Hususlar*  
[https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru\\_basel\\_0001\\_15.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_basel_0001_15.pdf)  
(15 Haziran 2022).
- BDDK (2016). Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Piyasa Riskinin Yönetimine İlişkin Rehber  
<https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/956> (23 Mart 2022).
- BDDK (2021) *Bilgi Sistemleri ve İş Süreçleri Bağımsız Denetimi Hakkında Yönetmelik* <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/12/20211231M6-3.htm> (15 Haziran 2022).
- Bekteş S A (2018) Kurum kültürü oluşturma ve dil becerileri. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi* 2(1): 1-19.
- Berry J W (1999) Intercultural relations in plural societies. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 40(1): 12–21.
- Bozkurt C (2010) Risk, kurumsal risk yönetimi ve iç denetim. *Denetişim* (4): 17-30.
- Bozkurt P (2013) Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetişim* (12): 56-62.
- BS ISO 31000 (2009). *Risk Management — Principles And Guidelines, British Standard* (ISO Copyright Office, Switzerland).
- Burcu B (2017) Corporate governance and fraud detection: A study from Borsa İstanbul. Doktora Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Burnaby P, Hass S (2009). Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance* 9(5): 539-550.

- Büberkökü, Ö. (2018). Banka hisselerinin zamanla değişen toplam riskinin sistematik ve sistematik olmayan risk bileşenlerine ayrılması: AR (p)-DCC-GARCH (p,q) modellerine dayalı bir analiz. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi* 3 (1): 35-54.
- Can H, Aşan Ö, Aydın E M (2006) *Örgütsel Davranış* (Arıkan Yayınları, Ankara).
- Cengiz S (2013) İşletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yeri ve önemi: borsa İstanbul'da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2): 403-448.
- Cohen J, Krishnamoorthy G, Wright A M (2002) Corporate governance and the audit process. *Contemporary Accounting Research* 19(4): 573-594.
- COSO (2004) *Enterprise Risk Management Framework* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ABD).
- COSO (2017) *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ABD).
- COSO (2018) *Enterprise Risk Management Applying Enterprise Risk Management To Environmental, Social And Governance-Related Risks* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ABD).
- Cömert N (2016) İşletmelerde kontrol ve denetim kavramlarının doğru kullanılması amacına yönelik kavramsal bir inceleme. *Marmara Üniversitesi Marmara Business Review* 1(1): 1-20.
- Çarıkçı İ, Koyuncu O (2010) Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 0(3): 1-18.
- Çavuşoğlu M, Duru O (2007) İç Denetim. *Siyasal Vakfı Bülteni* 20:15–20.
- Çevikbaş R (2011) Türkiye'de iç denetim kurumu. *Türk İdare Dergisi* 83(471-472): 47-67.

- Çüçen A K (2005) Kültür, uygarlık, evrensellik ve çok-kültürlülük. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi* 4: 111-115.
- Dedman E (2002) The Cadbury Committee recommendations on corporate governance—a review of compliance and performance impacts. *International Journal of Management Reviews* 4(4): 335-352.
- Deloitte (2012) The Changing Role of Internal Audit. <https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/in/documents/audit/in-auditinternal-audit-brochure-noexp.pdf> (20 Haziran 2022).
- Demireli E (2007) Finansal yatırım kararlarında risk unsuru ve riske maruz değer. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(1): 122-134.
- Demirez D, Kandır S (2020) Risk iştahının pay getirileri üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4): 92-102.
- Derici O, Tüysüz Z, Sarı A (2007) Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi* (65): 151-172.
- Dinç E, Abdioğlu H (2009) İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB–100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(21): 157-184.
- Doğan M (2018) Kurumsal yönetimin teorik temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* 1(1): 84-96.
- Doyrangöl N C (2002) İşletme çevresindeki olumsuz gelişmeler karşısında iç denetimin yeri ve önemi. *Mali Çözüm Dergisi* 60: 2-7.
- Dunjó J, Fthenakis V, Vílchez J A, Arnaldos, J (2010). Hazard and operability (HAZOP) analysis. a literature review. *Journal of Hazardous Materials* 173(1-3): 19-32.

- Duran E (2013) Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Dursun A (2005) Finansal tabloların denetiminde alternatif bir yaklaşım: Finansal tabloların sigorta ettirilmesi modeli. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(2): 421-428.
- Dursun İ T (2013) Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(4): 43-56.
- Emhan A (2009) Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(3): 209-220.
- Emir M, Kurtaran A (2005) Doğrudan yabancı yatırım kararlarında politik risk unsuru. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (28): 1-11.
- Eranti E (2008) *Sustainable Development Or The Will To Power? The European Union And Finland Pursuing Environmental Policy* (Helsinki University of Technology Water Resources Publications, Helsinki).
- Erdem O, Dikici A M (2009) Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29): 198-213.
- Erdentuğ N (1978) Kültür evrensel midir? *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi* (11): 5-10.
- Erdoğan D C (2017) *Kurumsal Yönetim Endeksinin (XKURY) Firma Finansal Performansına Etkisi: BİST 100 Üzerine Bir Araştırma*. (Şırnak Üniversitesi Yayınları, Mardin).
- Ertekin Y (1978) *Örgüt İklimi* (TODAİ Enstitüsü Yayınevi, Ankara).
- Ertem Vehid , Eral G (2014) Nitel verilerin değerlendirilmesinde uygulanan istatistiksel yöntemler. *Çocuk Dergisi* 14(2): 60-61.

- Ertürk H (2010) Bankacılık sektörünün karşılaştığı riskler ve risk yönetimi. *Denetim* (4): 62-70.
- Eşkazan A R (2004) İç denetim sonuçlarının yönetime sunulması. *İç Denetim Dergisi* 8: 32-33.
- Freedman J A, Kerckhove DT (2015) *Design of Ecological Risk Criteria for the Integrated Management of Canadian Oceans* (Fisheries and Oceans, Canada).
- Fiş A M, Wasti S A (2009) Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi1. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı): 127-164.
- Frijo M L, Anderson R J (2011) Embracing enterprise risk management: Practical approaches for getting started. *The Journal of Corporate Accounting & Finance* 22(3): 81-88.
- Gai P, Vause N (2006) Measuring investors risk appetite. *International Journal of Central Banking* 2(1): 167-188.
- Gan G (1995). Finansal risk yönetimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 50(1): 323-334.
- Gibson C B, Zellmer-Bruhn M E, Aldag R J (2003) *Time Flies Like An Arrow: Tracing Antecedents And Consequences Of Temporal Elements Of Organizational Culture* (CEO Publication, Los Angeles).
- Gizir S (2013) Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 4(2): 182-196.
- Göçen C A (2010) Kurumsal yönetim, iç kontrol ve bağımsız denetim: Parmalat vakası. *Mali Çözüm Dergisi* 97: 107-129.
- Görmen M (2018) Örgüt kültürü ile risk kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi* 7(14): 121-135.
- Görmen M, Korkmaz G (2017) Kurumsal risk yönetimi (KRY) olgunluk düzeyi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(14): 283-310.

- Güçlü N (2003) Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(6): 147-159.
- Güler A ve ARKIN A K (2018) COSO 2017 Kurumsal risk yönetimi çerçevesine kontrol öz değerlendirme yaklaşımıyla bakış ve bir kurum uygulaması-I. *Denetim* (18): 45-62.
- Haksöz Ç (2013) Risk zekâsı: Düşer isen tez doğrul. *Denetim Dergisi*, 12: 84-85.
- Hall J (2007) Internal auditing and ERM: Fitting in and adding value. *Research Foundation, The Institute of Internal Auditors*, 1-12.
- Hampel Report (1998) *Final Report* (Committee on Corporate Governance, United Kingdom)
- Harlow W V, Keith C B (1990) Understanding and assessing financial risk tolerance: A biological perspective, *Financial Analysts Journal* 46(6): 50-62.
- Hayta Y (2016) Kent kültürü ve değişen kent kavramı. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5(2): 165-184.
- Hermanson D R, Rittenberg L E (2003) Internal audit and organizational governance. *Research Opportunities in Internal Auditing* 1(1): 25-71.
- Hindson A, Linsley P, Smith K, Hindson A, Murray-Webster R (2012). A practical approach to risk culture. Institute of Risk Management, Risk Culture: Resources for Practitioners. (Institute of Risk Management: London) 16-19.
- Hoseini E, Hertogh M, Bosch-Rekvelde M (2019) Developing a generic risk maturity model (GRMM) for evaluating risk management in construction projects, *Journal of Risk Research*, 21(12): 1-20.
- <http://www.ickontrol.net/ic-kontrol-sisteminin-tarihsel-gelisimi/> (15 Haziran 2022).
- <https://icdenetim.ktb.gov.tr/Türkiye'de İç Denetim> (15 Haziran 2022).
- <https://icdenetim.saglik.gov.tr/TR,4040/ic-denetimin-tarihcesi.html#> (30 Nisan 2021)

<https://sites.tufts.edu/amas/internal-audit/audit-process/#top> (24 Aralık 2022).

<https://www.icisleri.gov.tr/icdenetim/ic-denetimin-tarihsel-gelisimi> (25 Mayıs 2022).

<https://www.icisleri.gov.tr/icdenetim/ic-denetim-standartlari> (30 Nisan 2021).

<https://www.pwc.com.tr/ic-denetim> (23 Eylül 2021).

<https://www.riskmaturitymodel.org/rims-risk-maturity-model-rmm-for-erm/> (15 Şubat 2021).

<https://www.theiia.org/en/membership/international/become-a-member/#:~:text=Membership%20in%20The%20IIA%20means,with%20o>  
[ver%20210%2C000%20members%20worldwide](https://www.theiia.org/en/membership/international/become-a-member/#:~:text=Membership%20in%20The%20IIA%20means,with%20o) (15 Mart 2023).

Hughes E C (1936) The ecological aspect of institutions. *American Sociological Review* 1(2): 180-189.

IIA (2009) *IIA Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol* <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf> (11 Mart 2022).

İlgar T, Erdoğan G (2018) Kurumsal risk yönetimi Türk kamu yönetimine nasıl entegre edilebilir? *Denetim* (18): 63-76.

IPPF (2020) *Factsheet: The International Professional Practices Framework (IPPF)* (The Institute of Internal Auditors, Australia).

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, *Resmî Gazete*, Sayı : 26226, Ankara 12 Temmuz 2006.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2006) 2006 Yılı Faaliyet Raporu

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2008) 2008 yılı Genel Raporu

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2009) 2009 Yılı Faaliyet Raporu

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2013) Kamu İç Denetim Rehberi

İçten O (2002) Bilgi sistemlerinin denetimi ve türk bankacılık sektörü uygulaması.  
Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü,  
Bankacılık Ana Bilim Dalı, İstanbul

İSMMMMO (2015)  
[https://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic\\_denetim\\_2015.pdf](https://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic_denetim_2015.pdf)  
(20 Haziran 2022).

İşcan Ö F, Timuroğlu M K (2010) Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 119-135.

İşgüden B (2015) Bilgi teknolojilerinin iç denetimde yarattığı değişimler ve iç denetim birimlerinin değişimleri değerlendirmesine yönelik İMKB-100 işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Muhasebe) Ana Bilim Dalı, Eskişehir.

Jahanian R, Salehi R (2013) Organizational culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development* 2(3): 84-96.

Jesover F, Kirkpatrick G (2005) The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. *Corporate Governance: An International Review* 13(2): 127-136.

Kalfa C, Ataay F (2008) Yönetişim: Devlet toplum ilişkilerinde yeni bir aşama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(3): 229-240.

Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi (2019)  
[https://icdenetim.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1412020090900kid\\_rdr.pdf](https://icdenetim.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1412020090900kid_rdr.pdf) (17 Şubat 2021).

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003) 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu.



- Karabetyan L (2020) Kadın çalışanlarda örgüt kültürünün kariyer tatminine etkisi: Bankacılık sektörü örneği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi* (19): 37-52.
- Karahan V, Aydoğmuş E (2023) risk analysis and risk assessment in laboratory studies. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi* (49): 55-60.
- Karakaya G (2018) COSO kurumsal risk yönetimi- Riskin strateji ve performansla uyumlaştırılmasına ilişkin düzenleme çerçevesinde getirilen güncellemeler. *Denetışim* 8(18): 15-22.
- Karcıoğlu R, Kurnaz E, Güner M (2019) BIST kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki şirketlerin kurumsal risk yönetimi farkındalığı üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış* 19(58): 103-118.
- Kartal F (2013) Türkiye’de kamu ve özel sektörde iç denetim uygulamaları. *Maliye ve Finans Yazıları* 1(99): 8-36.
- Kaval H (2005) *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Keskin D A (2010) İşletmelerin sürekliliğini sağlamada kritik öneme sahip risk yönetimi ve risk odaklı denetim yaklaşımı. *Denetışim* (4): 38-46.
- Kılıç S, Türedi H (2020) Denetim komitesi faaliyetlerinin kurumsal yönetimdeki rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8(110): 435-459.
- Kıral H (2018) Kurumsal risk yönetiminin riskleri. *Denetışim* (18): 5-14.
- Kızılboğa R (2012) Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Yönetim Modelleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (Akad)*, 4(7): 82-99.
- Kimball M S (1993) Standard risk aversion. *Econometrica: Journal of the Econometric Society* 589-611.
- Kimberly J R (1979) Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of management Journal* 22(3): 437-457.

- Kippenberger T (1999) Internal audit and governance: the shift from control to risk. *The Antidote* 4(3): 6-7.
- Kiracı M (2003) Faaliyet denetimi ile iç kontrol ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2): 67-78.
- Kishali Y, Pehlivanlı D (2006) Risk odaklı iç denetim ve İMKB uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (30): 75-87.
- Koçel T (1999) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul)
- Korkmaz U (2007) Kamuda iç denetim. *Bütçe Dünyası Dergisi* 2(25): 4-15.
- Kök S B, Özcan B (2012) Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7(2): 113-133.
- Köse S, Tetik S, Ercan C (2001) Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 8(1): 219-242.
- Kreiser J (2013) *Five Benefits of Enterprise Risk Management* <https://www.claconnect.com/resources/articles/five-benefits-of-enterprise-risk-management> (25 Temmuz 2022).
- Kurulu, İ. D. K. (2018) *Kamu İç Denetim Genel Raporu* (İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Ankara).
- Leblebici D N, Karasoy A (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27(1): 279-304.
- Maliye Bakanlığı (2009) *Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi* (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara).
- Mandacı E (2003) Türk bankacılık sektörünün taşıdığı riskler ve finansal krizi aşmada kullanılan risk ölçüm teknikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi* 5(1): 67-84.

- Martin V, Pehlivan İ (2010) ISO 27001: 2005 bilgi güvenliği yönetimi standardı ve Türkiye'deki bazı kamu kuruluşu uygulamaları üzerine bir inceleme. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi* 1(1): 49-56.
- Mat Zain M, Zaman M, Mohamed Z (2015) The effect of internal audit function quality and internal audit contribution to external audit on audit fees. *International Journal of Auditing* 19(3): 134-147.
- McShane M (2018) Enterprise risk management: History and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance* 19(2): 137-153.
- Messier W (2010) Opportunities for task-level research within the audit process. *International Journal of Auditing* 14: 320-328.
- Misina M (2005) Benchmark index of risk appetite, Bank of Canada *Monetary and Financial Analysis* 15: 1-26.
- Misina, M. (2003) *What does the risk-appetite index measure?* (Bank of Canada, Canada).
- Mucuk İ (2015) *Temel İşletme Bilgileri* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Murat G, Mısırlı K (2005) Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 1(1):1-19.
- Myers C R (2016) Enterprise risk (MIS) management - performance implications of the misapplication of risk capacity. *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives* 5.1: 1-20.
- Oberholzer C (2002) *Quality Management in Forensic Accounting* (Gordon Institute of Business Science, Pretoria).
- OECD O (2004) *The OECD principles of corporate governance. Contaduría y Administración* (Paris Cedex , France).
- Okay E (2002) Türk bankacılık sektöründe risk ve kriz. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 1(2): 95-122

- O'Shaughnessy J J (1991) An empirical study of the extent of implementation and effectiveness of the Treadway Commission's recommendations as perceived by internal audit managers of California's 100 largest publicly held companies. Doktora Tezi, Golden Gate University, ABD.
- Özbay G, Ellidört K Y (2020) Turizm sektöründe aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunları: Kocaeli örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18 (3): 179-195.
- Özden K, Najimudinova K (2013) Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bişkek örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* 8 (29): 4813-4834.
- Öztürk M B, Demirgüneş K (2008) Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19): 395-411.
- Pamukçu F (2011) Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (50): 133-148.
- Pehlivan S (2018) *Risklerin Sınıflandırılması: Yönetilebilir ve Yönetilemez Riskler* <https://www.spfinans.com/risklerin-siniflandirilmesi-yonetilebilir-yonetilemez-riskler/> (19 Kasım 2022).
- Pehlivanlı D (2012) Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal risk yönetimi ve risk çalışmayı vaka çalışması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (53): 117-128.
- Pehlivanlı D (2020) *Kurumsal Risk Yönetimi* (MÜSİAD, Mavi Ofset, İstanbul).
- Power M (2004) The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance* 5(3): 58-65.
- PwC Türkiye (2006), *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi* (Pınarbaş Matbaacılık, İstanbul).
- Ramamoorti S (2003) *Internal auditing: history, evolution, and prospects* (The Institute of Internal Auditors, Florida).

- Resmî Gazete, *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denetim Yönetmeliği*, Sayı 31734, Ankara 29 Ocak 2022.
- Monda B, Giorgino M (2013) *An Enterprise Risk Management Maturity Model. Munich Personal RePEc Archive*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45421/> (07 Eylül 2022).
- S. O. X. (2002) *Sarbanes-Oxley Act*. (Washington DC, ABD)
- Sabuncu B (2017) İşletmelerde iç denetim ve iç kontrol ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 18(2): 161-174.
- Sabuncu B (2018) İç denetim anlayışındaki değişiklikler ve gelişmeler. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* 20: 779-789.
- Sağır M (2011) Kurum kültürü kavramı ve işletmelerde kurum kültürünün önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* (1): 113-126.
- Sağlar J, Tuan A K (2004) İç denetçinin örgüt içerisindeki yerinin denetim faaliyetleri açısından önemi. *Muhasebe ve Denetime Bakış* 11(4): 1-15.
- Sağlar J, Tuan A K (2009) İşletmelerde iç denetim fonksiyonunun bağımsız dış denetim maliyeti üzerindeki etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(1): 343-358.
- Saldanlı A (2012) Kurumsal yönetim endeks performansının analizi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8(8):137-154.
- Sancar G (2013) Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal yönetim: kavramın doğuşu, gelişimi ve değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim* 8(1): 71-84.
- Sandal E K, Karademir N (2015) Kültürel özellikler açısından kahramanmaraş ilçelerinin karşılaştırılması. *Coğrafi Bilimler Dergisi* 13(1): 1–16.
- Santomero A M (1997) Commercial bank risk management: An analysis of the process. *Journal of Financial Services Research* 12(2-3): 83–115.

- Saraç T B, İskenderoğlu Ö, Akdağ S (2016) Yerli ve yabancı yatırımcılara ait risk iştahlarının incelenmesi: Türkiye örneği. *Sosyoekonomi* 24(30): 29-44.
- Sarıtaş S (2007) Maddi kültür ve onun el sanatlarına yansımaları, Atatürk kültür, dil ve tarih yüksek kurumu, 38. *ICANAS, Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi Bildirisi*. Ankara, Türkiye, Eylül 10-15.
- Sayılgan G (1995) Finansal risk yönetimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 50(1): 323-334.
- Sayım F, Er S (2009) Risk kavramı ve bankacılıkta risk. *TMSF Çatı Dergisi* 4(22): 7-17.
- Schein E H (1978) *Örgüt Psikolojisi* (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara).
- Schein E H (1990) Organizational culture. *American Psychologist* 45(2): 109–119.
- Schein E H (1993) Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling & Development* 71: 703-708.
- Schein E H (2004) *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco).
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Selim G, McNamee D (1999) The risk management and internal auditing relationship: developing and validating a model. *International Journal of Auditing* 3(3): 159-174.
- Selznick P (1996) Institutionalism" old" and" new". *Administrative Science Quarterly* 270-277.
- Short H (1999) Corporate governance: Cadbury, Greenbury and Hampela review. *Journal of Financial Regulation and Compliance* 7(1): 57-67.

Smith K, Hindson A (2012) Risk culture Resources for Practitioners içinde; Chapter 12: *Practical guidance: a ten point plan for implementing risk culture change*. (The Institute of Risk Management; Protiviti.)

Sönmez D, Başal M (2021) Kurum kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkisi: ankara'daki 5 yıldızlı oteller üzerinde uygulama. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(1): 109-128.

SPK - Sermaye Piyasası Kurulu'nun Oluşumu  
<https://spk.gov.tr/hakkimizda/organizasyon/sermaye-piyasasi-kurulunun-olusumu>. (15 Haziran 2022).

SPK (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği, Seri: IV, No: 56.

Süer A Z (2003) Profesyonel muhasebe mesleğinde Enron skandalı ve sonrası gelişmeler. *VI. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu*. Antalya, Türkiye, Nisan 16-20.

Şavlı T (2022) Türkiye'de bağımsız denetçilerin iç denetçi çalışmalarından faydalanması üzerine bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24(MODAVICA Özel Sayısı): 184-201.

Şenol Z, Karaca S S (2017) Finansal risklerin firma değeri üzerine etkisi: BİST örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* 3(1): 1-18.

Şenol O (2023) *Risk Yönetimi*. Edt. Ayhan DURMUŞ, Mustafa AMARAT Olağan Dışı Durumlarda Sağlık Yönetimi (Efe Akademi Yayınları, İstanbul).

Şişman M (2014) *Örgütler ve Kültürler* (Pegem Akademi, Ankara).

Tanç A (2009) Risk odaklı iç denetim yaklaşımı ve tekstil sektöründe bilgisayar destekli bir uygulama. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

- Taner A (2022) denetimde stratejik planlama ve risk yönetimi: sayıştayın denetim tecrübeleri. 22. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu Full-Text Book. 20-22 October. Osmaniye.
- Tarhan K (2018) Küreselleşme evrensel bir kültür mü oluşturdu? *Business Economics and Management Research Journal* 1(2): 73-80.
- Taşdemir M (2007) Belirsizlik altında tercihler ve beklenen fayda modelinin yetersizlikleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1): 307-318.
- TBB (2000) *Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler ile İlişkisi; Danışma Belgesi* (Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul).
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekgöl E (2007) Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekâsı, *Referans Gazetesi*, Kasım.
- Terzi A R (2016) *Örgüt Kültürünü Değiştirmek* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Tezcan M (1996) *Kültürel Antropoloji* (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara).
- TİDE 1 <https://www.tide.org.tr/page/1/Hakkimizda> (21 Mayıs 2022).
- TİDE 2 <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (21 Mayıs 2022).
- TİDE 3 (2016) *IIA Uluslararası İç Denetim Standartları*  
<https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>
- Tosun E H (2018) *Denetim* (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).
- TSE ISO 31000 (2018). *Risk Yönetimi-Kılavuz Bilgiler (Türk Standardı)*. (TSE Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı, Ankara)
- TTK (2011). Türk Ticaret Kanunu (Erişim tarihi 10.04.2022).



- Tunç İ (2014) Kurumsal risk yönetim sisteminin stratejik planlamanın başarısı üzerindeki etkisi. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yalova.
- Turanlı M, Özden Ü H, Demirhan D (2002) Seçim tartışmalarının hisse senedi piyasasına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 1(2): 1-14.
- Tutar H, Altınöz M (2017) Hesap verebilirlik bağlamında iç denetim ve sorun alanları: Eleştirel bir analiz. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15): 225-248.
- Türedi H, Karakaya G, İldem M (2015) Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi* (96): 55-74.
- TÜSİAD (2008) *Kurumsal Risk Yönetimi* (Graphis Matbaa, İstanbul).
- Uğurlu M, Erdaş M L Eroğlu A (2016) Portföy yönetiminde sistematik olmayan riski azaltacak bir doğrusal programlama model önerisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6 (1): 147-174.
- UMUC (2017) Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi
- Usman Ö (2018). İşletmelerde kurumsal risk yönetim süreci ve bir uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Bursa.
- Usman Ö, Kaygusuz S Y (2019) Kurumsal risk yönetiminde uygulanması gereken adımlar. *Muhasebe ve Denetime Bakış* 18(56): 109-128.
- Usta Ö, Demireli E (2010) Risk bileşenleri analizi: İMKB’de bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 6(12): 25–36.
- Uysal M C (2000) Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetim* (21): 39-52.

- Uysal Ö (1999) Piyasa riskinin tespitinde kullanılan riskteki değer (value at risk). Yeterlik Etüdü, Yöntemi, Sermaye Piyasası Kurulu, Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Ankara.
- Uzun A K (2009) Kamu yönetiminde iç kontrol ve iç denetim yaklaşımı. *Denetim* (3): 59-65.
- Uzun A K (2010) Riskin erken teşhisinde yönetim kurulunun rolü: risk zekasına sahip kurum yaratmak. *Journal of Active* 6(7): 63-71.
- Ültay E, Akyurt H, Ültay N (2021) Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* (10): 188-201.
- Ünsalan E, Şimşeker B (2014) *Temel İşletmecilik Bilgileri* (Detay Yayıncılık. Ankara).
- Vatanpour S, Hrudehy S E, Dinu I (2015) Can public health risk assessment using risk matrices be misleading? *International Journal Of Environmental Research And Public Health* 12(8): 9575-9588.
- Yahşi F (2014) Katılım bankalarında risk odaklı iç denetim ve bir model önerisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yalçın K (2006) Risk ile getiri arasındaki doğrusallığın İMKB’de analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (29): 182-189.
- Yenice S, Dölen T (2013) İMKB’de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 9(19): 199-213.
- Yeniçeri T, Yaraş E, Akın E (2012) Tüketicilerin riskten kaçınma düzeylerine göre sanal alışveriş risk algısı ve sanal plansız tüketim eğilimlerinin belirlenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 0(9): 145- 163.
- Yıldırım H, Kantar G (2018) Sistemik ve sistemik olmayan risk politikası: BIST100’de işlem gören seçilmiş şirketlere ait hisse senetlerinden

oluşturulan portföy üzerine bir uygulama. *The Second International Conference on Current Trends in the Middle East*, Tekirdağ, Turkey, Kasım 5-9.

Yıldırım S, Özyiğit H (2019) Kamu sektörü yönetiminde iç denetimin rolü. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(1): 1-11.

Yıldız A, Yılmaz T (2020) Uluslararası mesleki uygulama çerçevesi açısından iç denetim süreci ve değerlendirilmesi. *İşletme Bilimi Dergisi* 8(2): 257-282.

Yıldız M E (2021) Portföy seçiminde aşağı yönlü risklerin kullanımı: BIST30 endeksindeki paylar üzerine bir uygulama. *Journal of Research in Business*, 6(2): 332-356.

Young D W (2000) The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43(5): 19-28.

Yurtsever G (2015) İç denetimin fonksiyonları ve katma değeri. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar* 602: 89-101.

Zengin A N, Altıok Y A (2017) Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. *Journal of International Social Research* 10(48): 684-702.

Zhao X, Hwang B G, Pheng Low S (2014) Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. *Management Decision* 52(5): 814-833.

Zucker L G (1977) The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review* 726-743.

Zucker L G (1983) Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations* 2(1): 1-47.

## EKLER

### ARAŞTIRMA FORMU

Sayın Yetkili,

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında, Doç. Dr. Ahmet Tanç danışmanlığında yürütülmekte olan “Kurumsal Risk Kültürünün Oluşturulmasında İç Denetimin Rolü: Türkiye Örneği” başlıklı doktora tez çalışması kapsamında düzenlemiş olan bu araştırma; Kurumsal risk kültürünün oluşturulması sırasında iç denetimin rolünün tespit edebilmek amacı ile yapılmaktadır. Araştırmamız yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde yapılacaktır.

Sorulara verilen cevaplar gizli tutulacaktır. Analizin sağlıklı yapılabilmesi için sorulara içtenlikle ve dikkatlice cevap vermenizi rica ediyoruz. Bilimsel çalışmaya yaptığımız katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla;

Nurten ÖRGÜN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE

1. İş Yerinde ki statünüz nedir?  
 Risk Yöneticisi  İç Denetçi
2. Eğitim durumunuz nedir?  
 Lise  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora
3. Yaşınız kaç?  
 20-30  31-40  41-50  51+
4. İşletmenizde kaç yıldır kurumsal risk yönetimi faaliyeti sürdürmektedirsiniz.  
.....

#### KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNE BAŞLAMADAN

1. Kurumsal risk kültürü sistemine geçiş için işletmeyi itici faktörler nelerdir?
2. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken herhangi bir firmadan danışmanlık aldınız mı? Danışmanlık faaliyetlerinde iç denetimin görevleri nelerdi?
3. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken olumlu ya da olumsuz ne gibi durumlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız durumlarda iç denetim ne gibi faaliyetlerde bulundu.
4. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?
5. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken iç denetim hangi görevleri üstlendi?

6. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecine başlarken riskler ilgili değerlendirmeleri tüm kurum mu yoksa yönetim mi yaptı? Ayrıca iç denetim değerlendirme yaptı mı?

#### KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE

1. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?
2. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde hem kültürlenme hem de kurumsal risk yönetimi faaliyetleri nasıl devam etti? Bu faaliyetler sırasında iç denetim neler yaptı.
3. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim nasıl görev üstlendi?
4. Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin üstlenmesi gereken görevler, bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?
5. Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin gerekli olduğun da üstlenebileceği görevler bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?
6. Kurumsal risk yönetimi sırasında iç denetimin üstlenmesi gereken görevler, bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinde iç denetim bu görevlerden hangilerini üstlendi?
7. Tüm yöneticiler işletmedeki tüm risklerden sorumlu mu? Yoksa sorumluluklar dağıtılmış durumda mıdır? İç denetim bu sorumluluklara ne gibi katkı sağlıyor.

#### KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNİN SONRASINDA

1. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında neler yapıldı.
2. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında iç denetimin faaliyetleri neler oldu?
3. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında tüm birimlerin riske karşı bir farkındalığı oluştuğunu düşünüyor musunuz? Düşünürseniz ne gibi farkındalıklar geliştirdiler? Farkındalığın gelişmesinde ve sürdürülmesinde iç denetimin rolü nedir?
4. Kurumsal risk yönetim sistemine geçiş sürecinin sonrasında kurumsal risk yönetiminin işletmeye ne gibi katma değer kattığını düşünüyor musunuz? Bu süreçte iç denetim desteği olmadan geçiş süreci tamamlanabilir miydi?