

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA RİSK ODAKLI İÇ DENETİM ANALİZİ; MARMARA BÖLGESİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

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

Melek Damla MANDALAS* / Esin Nesrin CAN**

ÖZ

Günümüzde kurumsallaşmanın getirmiş olduğu, kurumların kendi aralarındaki faaliyet ilişkisinin rekabet içinde geleceğe yönelik ilerlemesi ve kurumlar arası veya kurum içindeki çalışanlar arasında çıkar çatışmaları, iş hayatının her alanında risk kavramını da ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada risk odaklı iç denetim sistemi ile kurumsal risk yönetimi sistemlerinin Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde varlığının ve işleyiş etkinliğinin tespit edilmesi amaçlanmış olup, devlet üniversitelerinde görev alan iç denetçilerle “Marmara Bölgesindeki Devlet üniver-

sitelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi” adlı likert tipi anket çalışması yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara ilişkin frekans dağılım tabloları oluşturularak, betimleyici istatistik yöntemiyle değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk Odaklı İç Denetim, Risklerin Sınıflandırılması, Kurumsal Risk Yönetimi, Türkiye’deki Kurumsal Risk Yönetimi Düzenlemeleri

JEL Kodları: M40, M42

ABSTRACT

Today, the relationship between the institutions that the institutionalization has brought to the future in the competition and the conflicts of interest between the employees in the organization or in the institution have also revealed the concept of risk in every area of business life. In this study, it is aimed to determine the existence and operation efficiency of corporate risk management systems in public universities in Marmara Region, and the likert-type survey called “Risk-oriented Internal Audit Analysis within the Scope of Corporate

Risk Management at State Universities in the Marmara Region” has been conducted. Frequency distribution tables related to the results obtained by using descriptive statistical method are included.

Keywords: Risk-Based internal Audit, Classification Of Risks, Enterprise Risk Management, Enterprise Risk Management Arrangements in Turkey.

JEL Classification: M40, M42

1) Bu çalışma, 04.04.2019 tarihinde İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü kapsamında hazırlanıp sunulan “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi; Marmara Bölgesindeki Devlet Üniversitelerine Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

* Doktora öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Orcid Id: 0000-0003-4717-0763, melekmandalas@stu.aydin.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Orcid Id: 0000-0002-3525-0793, esincan@aydin.edu.tr
Makale Gönderim Tarihi: 13.06.2019, Yazı Kabul Tarihi: 17.06.2019

1. GİRİŞ

Kurumsallaşmanın oluşmasıyla, kurumların iş hayatının her alanında sürdürdüğü faaliyetler süresince karşılaşılabilecek risk unsuru da ortaya çıkmaktadır.

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

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

KRY, işletmeyi etkileyebilecek düzeydeki olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk karşılama profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak için oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin entegreli şekilde belirlenmesinde kullanılan, kurumun bütününde süregelen ve devam eden sistematik bir süreçtir. KRY sadece tehlikelerden korunma değil, değer yaratma odaklı olup sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Planlı, tutarlı ve koordineli yaklaşımı ile KRY, kuruma büyük çapta fayda sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında risk odaklı iç denetim analizi, devlet üniversitelerindeki KRY sistemi ile risk odaklı bir iç denetim yaklaşımını açıklama hususunda ulusal literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışmada risk odaklı iç denetim sistemi genel olarak ele alınıp, risklerin sınıflandırılması yapılmış; iç denetim faaliyetlerinde dün-

yada benimsenerek uygulanan ve Türkiye’de kamuya uyarlanan COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management- ERM) Sisteminin, ülkemizdeki kamu kurumları tarafından benimsenme ve risk odaklı iç denetim faaliyetlerinde uygulanma etkililiğini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca ilişkin Marmara Bölgesindeki devlet üniversitelerinde görev alan iç denetçilerle yapılan “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi” adlı anket çalışmasına ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

“Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim Analizi” adlı anket çalışması, “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Analizi ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın sahada görev alan iç denetçilerin görüşünde revize edilmesi sonucunda uygulanmıştır.

2. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

Genel anlamıyla risk, hataların oluşmasına, hedeflerin engellenmesine, gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara, tehlike ve tehditler sebep olan her türlü olumsuz etki yaratan olay veya durumlardır. Risk, temel bir kavram olarak hayatın her alanında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. (Görener, 2010, s.30). İşletmenin faaliyetlerinden kaynaklı, işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşılmasında engel olabilecek, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini etkileyecek olan risklerin tespit edilip, mevcut riskler kabul edilebilir seviyeye düşürülerek yönetiminin sağlanması gerekmektedir. Risk yönetimini kurum bünyesindeki iç denetim birimi ya da iç denetçiler sağlayabilmektedir (Sarpkaya, 2012, s. 23).

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

- Finansal teori ve uygulamaları ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler kurum faaliyetlerinin tür ve kapsamını genişletmiştir.

2) Karalar, Keziban (2015). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Türev ürünler ile diğer karmaşık finansal ürünlerin yaygınlaşması ve türev ürünlerde görülen çeşitlilik, ticari faaliyetlerdeki çoğalma ve varlığa dayalı menkul kıymetler ile birlikte ikincil piyasalarda görülen gelişmeler finansal düzeni önemli ölçüde değişikliğe uğratmıştır.

Risk odaklı iç denetim, denetim kaynaklarının sınırlı olduğu, denetlenecek çeşitli birim faaliyetlerinin farklı risk türleri ile karşı karşıya olduğu ve denetlenecek faaliyetlerin farklı düzeyde önem derecelerine sahip olduğu tahminlerine dayanan bir denetimdir (Görener, 2010, s. 32).

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

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

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

Risk odaklı iç denetim süreci işletmenin risk profiline oluşturulması için risklerin tespit edilip tanımlanmasıyla başlayarak, tanımlanmış riskler sınıflandırılarak, kabul edilebilir seviyeye düşürülmesine yönelik değerlendirilmektedir. Değerlendirilen risk düzeylerine ilişkin denetim plan ve programları hazırlanarak denetim faaliyetlerine geçilmektedir. Son olarak ise ulaşılan mevcut sonuçlar değerlendirilerek raporlanmaktadır (Akkaya, 2011, s. 81).

3. RİSKLERİN SINIFLANDIRILMASI

Kurumda karşılaşılabilecek riskler, ana tema olan KRY çerçevesinde ele alınmakta olup stratejik, finansal, faaliyet ve dış çevre riskleri olarak dört grup halinde sınıflandırılmaktadır. Bu riskler aynı zamanda reel sektör işletmelerinin maruz kalabileceği riskler olarak da sınıflandırılabilir (Kara ve Sakarya, 2012, s. 73).

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

Faaliyet Riskleri: işletmelerin faaliyetlerinde zaman zaman karşılaşılabilecek risklerdir. Faaliyet riskleri; iç kontrol sisteminin olmaması veya etkin şekilde çalışmaması durumlarında gerçekleşen işlem süreçleri ve yönetsel sistemlerdeki düzensizliklerden kaynaklanabilecek zarar ve kayıpların gerçekleşme olasılığıdır (Sarpkaya, 2012, s. 29). Faaliyet riskleri; personel, teknoloji, süreç, saygınlık (itibar) ve yasalar riski gibi farklı şekilde sınıflandırılabilir (Celayir, 2011, s. 80).

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

Dış Çevre Riskleri: kurumdan bağımsız dış etkenlerden kaynaklanan, fakat kurumun faaliyet ve tercihlerine bağlı olarak olumsuz etkileyen risklerdir (Bozkurt, 2010, s.21). Dışardan sağlanan hizmetlerde aksaklıklar yaşanması, yangın sel gibi doğal afetlerin gerçekleşme ihtimali ve teknolojik alanlarda gerçekleşen siber saldırılar, müşteri trendleri ve rakipler bu kategorideki risklere örnek verilebilir (Usul ve Mizrahi, 2016, s. 14).

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Günümüzde meydana gelen değişimler ve gelişimler kurumlar açısından pek çok sorunların da oluşması

na neden olmaktadır. Kurumlar arasındaki rekabeti sağlamak için kurum hedeflerine risksiz ulaşılması, engellenmesi gerekli risklerin tespit edilerek düşürülmesinin ve kurumun başarıya ulaşması doğrultusunda fırsatların oluşturulması risk yönetiminin önemini vurgulamaktadır (Kızılböğâ, 2012, s. 49). Risk yönetimi, belirsizliklerin ve olumsuz etkilerinin daha kabul edilebilir minimum seviyeye indirilmesini sağlayan, problemlerin en başından ortaya çıkmasına engel olan proaktif bir yaklaşımdır (Kara, 2011, s. 67). Risk ve risk yönetiminin öneminin artmış olmasıyla COSO' nun 2004 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi -bankacılık sektörünün haricinde- benimsenerek risk yönetiminde temel anlayış haline gelmiştir (Karalar, 2015, s. 69). Bu çerçeve ile iç kontrol kavramı, işletmenin geleceği ile ilgili belirsizliklerin yönetilmesi için KRY' nin önemli bir unsuru haline gelmiş ve stratejik karar almayı güçlendiren bir araç olarak risk yönetiminin değer katan potansiyeli vurgulanmıştır (Can, 2014, s. 68).

KRY, tüm kurumlar ve firmaların yapısında sadece fonksiyon bazında tehlikelerden korunmak amaçlı olmayıp, değer yaratmak odaklı kurum ve firmaların tamamında uygulanan tüm birimlerdeki çalışanlardan etkilenen süregelen ve devam eden bir süreçtir (TUSİAD, 2008).

COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi, kurumda etkili bir risk yönetimine yönelik uygulama planının oluşturulmasında yol haritası olmuştur. (Altınbaş, 2017, s. 41). COSO "KRY Bütünleşik Çerçevesi", 6 Eylül 2017'de yenilenerek, "COSO Kurumsal Risk Yönetimi, Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması" adıyla tekrar yayınlanmıştır. Getirilen güncelleme ile strateji, risk ve performans arasındaki ilişki vurgulanmıştır (Burca, 2017).

COSO Enterprise Risk Management (Kurumsal Risk Yönetimi) 2017 çerçevesinde, "Yönetişim ile Kültür", "Strateji ve Hedef Belirleme", "Performans", "Gözden Geçirme ile Düzeltme" ve "Bilgi- İletişim ve Raporlama" olmak üzere beş bileşen ve bileşenler altında iş döngüsüyle uyumlu yirmi ilke ve prensipten oluşmaktadır (Kurt ve Uysal, 2018, s. 27).

COSO' nun birbiriyle ilişkili olan beş bileşeni kısaca şöyle açıklanmıştır (COSO, 2017):

- Yönetişim ve Kültür: Yönetişim, kurumun risk yönetimini belirleyip, KRY nin önemini vur-

gularak, gözetim sorumlulukları belirlenir. Kültür ise, etik değerler, istenen davranışlar ve kurumun risk anlayışıyla ilgilidir.

- Strateji ve Amaç Belirleme: KRY stratejik hedeflerle birlikte yürütülür. Kurulacak risk iştahıyla stratejik hedeflerin uyumuna bakılarak, riskleri tanımlama, değerlendirme ve yanıtlamada temel teşkil eder.
- Performans: Strateji ve kurum hedeflerine ulaşmada engel olacak riskler tanımlanır ve değerlendirilir. Risk iştahına göre riskler öncelikli şekilde sıralanmaktadır. Kurum organizasyonu tarafından riske karşılık verme yöntemini seçilerek, sonuçlar risk paydaşlarına raporlanmaktadır.
- İnceleme ve Gözden Geçirme: Kurum performansı incelenerek, KRY bileşenlerinin zaman içinde değişimleri doğrultusunda ne kadar iyi çalıştığını ve hangi düzeltmelere ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.
- Bilgi, İletişim ve Raporlama: KRY sisteminde kurum içinde en tepe yöneticiden, en alt kademeye kadar gerekli bilgilerin elde edilmesi ve paylaşımı şeklinde bir süreç işlevi yer almaktadır.

4.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları

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

- a) Stratejik amaçlar; kurumun misyonunun değerini artırmaya yönelik hedef ve amaçlar olup, üst düzey hedefler ile uyumluluğu sağlamak için önem derecesine göre sıralanırlar. KRY süreçlerince en üst kademedan en alt kademeye kadar tüm birim ve çalışanlara iletilmektedir
- b) Operasyonel amaçlar; kurumun tüm faaliyet alanını etkileyen risklere yönelik olup, kaynak-

ların faaliyet alanlarında etkili ve verimli kullanımını sağlamasıyla ilişkilidir.

- c) Raporlama ve uygunluk amaçları ise; kurumun yapısıyla ilgili olup, dış çevreden kaynaklı oluşan olaylara göre kontrol ve yönetimi daha mümkündür. Çünkü raporlama ve uygunluk amacı, kontroller ve kontrol faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü ile ilişkilidir.

Diğer bir ifadeyle, kurumun stratejik ve operasyonel amaçları, dış çevre kaynaklı olaylarla ilişkisi olduğu için kurum kontrolleri dışındadır. KRY ise dış çevrenin yarattığı kötü sonuçları engelleyemez. Ancak, yönetim tarafından alınan kararların geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlayabilmektedir (Pehlivanlı, 2008, s. 86).

4.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları

COSO “KRY Bütünleşik Çerçevesi”ne göre KRY’nin unsurları aşağıdaki gibidir (TUSİAD, 2008):

- KRY, kurumun bütününde her birim ve birimdeki çalışanlara etki eden ve devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Kurumun kabul edilebilir risk düzeyini belirleyerek riskleri yönetir.
- KRY, kurumun yönetici ve yönetim kuruluna makul bir seviyede güvence verir.
- KRY, daha etkili yöntem ve uygulamalarla kurumun verimliliğinin artmasını sağlar.
- KRY, belirlenen hedeflere ulaşmada yardımcı olarak tasarlanır ve hedeflerinin uzun ömürlü planlanmasında uygulanır.

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

4.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

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

- İşletme veya kurumların risk yönetiminde herhangi bir sorun meydana gelmeden önce engelleyici ve kontrol edici bir tutumla faaliyetlerin yürütülmesini sağlaması,
- Etkileyici ve kontrol edici bir tutum prensibiyle riskler oluşmadan önce belirlenip, olumsuz etkilerinin de azaltılması için en baştan düzeltmeye yönelik faaliyetlerde bulunulması,
- KRY’nin kaynaklarını daha etkin ve verimli planlamasıyla sermaye ihtiyacının azaltılması ve tahsisini geliştirmeyi sağlaması,
- Yaşanacak veya yaşanan olumsuz durumların idaresinin daha iyi yapılması ve verebileceği zararların azaltılması ile risklerin maliyetinin minimize edilmesi,
- İşletme ve kurum faaliyetlerinin yasa ve düzenlemelere uyumlaştırılması,
- KRY, iç denetçilerin risk algısını etkileyip geliştirerek, kurumun amaçlarına ulaşmasında engel olacak risklere odaklanmasının sağlanması,
- Risklerin önemlilik derecelerine göre sınıflandırılarak odaklanması ve daha çok tehlike içeren risklerin giderilmesiyle yönetime zaman tasarrufu sağlanması.

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

4.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Sınırlılıkları

COSO “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi”nin oluşturulabilmesi ve etkin bir şekilde çalışması; üst yönetimin desteğine, risk alma isteğine, KRY sisteminin

felsefesi ile kapsamına ve sistemi destekleyici bilgi altyapısının varlığına bağlı olmaktadır. Üst yönetimin desteklememesi veya kısıtlı destek vermesi halinde iç denetçiler, sistemin işleyişi için gerekli verilere ulaşamayacak, risk çalışmalarını düzenleyememekte ve diğer faaliyetleri de yürütememektedir (Pehlivanlı, 2008, s. 87). KRY sisteminin uygulanması, kurumun hedeflerine kesin olarak ulaşılacağı ve hiçbir şekilde başarısız olunmayacağı yönünde garanti vermemektedir. Kurumsal risk yönetiminin kurumun olası başarısızlığını tamamen engelleyici yaklaşım olarak görülmesi yanıltıcı olmaktadır (Ekici, 2012, s. 92).

KRY nin çok sayıda faydası olmasına rağmen açıklanması gereken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. KRY nin birtakım sınırlılıklarına yönelik üç farklı durumu belirtmek mümkündür (Şenol, 2016, s. 132):

- Risk gelecekle ilgilidir. Ancak gelecek belirsizdir.
- Etkin bir KRY dahi, farklı amaçlar doğrultusunda farklı seviyelerde uygulanmaktadır. KRY, stratejik ve faaliyetler için yönetime gözden kaçırılan sorumluluklarını zamanında farkına varma, kurumun amaçlarını başarma ve izleme gibi faaliyetlerde yardımcı olmaktadır.
- KRY, kurum hedeflerinin başarılabileceğine dair mutlak güvence sağlayamamaktadır.

COSO “KRY Bütünleşik Çerçevesi”nde de belirtildiği gibi en etkin KRY’de olabilecek sınırlamalar şu şekildedir (Dede, 2014, s. 41):

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

5. TÜRKİYE’DEKİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÜZENLEMELERİ

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

5018 sayılı kanunda yer alan 63-67. maddeler, iç denetimle ilgili olmakla birlikte KRY ile de yakından ilişkilidir. Çünkü bahsi geçen maddeler iç denetim, iç denetçinin görevleri, İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve görevlerini açıklamaktadır. Böylece KRY ile iç denetim koordineli olduğu için bu bilgiler önem arz etmektedir (Kaya, 2013, s. 24).

Ülkemizde, Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanıp 26.12.2007 tarihli 26738 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” ile risk yönetimi anlayışı kamuya uyarlanarak, kurumlara aktarılmaya çalışılmıştır (www.rega.gov.tr). Kamu kurumlarında risk odaklı risk odaklı denetim mantığı süreçleriyse 2013 yılında “Kamu İç Denetim Rehberi” hazırlanarak ortaya konulmuştur (İDKK, 2013).

Kamuda KRY nin entegre edilebilmesi ve etkin bir risk yönetiminin sağlanması amacıyla Maliye Bakanlığı tarafından Kamu Mali Reformu Uygulamalarını Desteklenmesi Projesi kapsamında Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Taslak Rehberi hazırlanmıştır (MAHUD, 2018).

Merkez Mali Hizmetler Uzmanları Derneğinin (MAHUD) Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi Taslağına İlişkin Görüş Raporunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur (MAHUD, 2018);

- Kamu yönetimine faydası çok olacağından kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol faaliyetlerinin ayrı şekilde ikili bir yapıda değerlendirilmesi,
- Stratejilere ilişkin riskler ile stratejik risk kavramlarının faydalı olması için örneklerle detaylandırılması,

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

Yukarıdaki görüşler ve diğer eleştiriler doğrultusunda sözkonusu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinin güncellenmesi için başlatılan çalışmalar devam etmektedir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

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

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada ilk olarak, KRY ve risk odaklı iç denetim ilişkisi incelenerek, KRY ‘nin kurumlardaki etkinliğini tespit etmek; ikincisi ise KRY kapsamında risk odaklı iç denetim yaklaşımının kamu kurumlarında benimsenmesi halindeki etkilerini, bir kamu kuruluşu olan devlet üniversitelerinde yapılacak uygulamayla birlikte ortaya koymaktır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları

KRY kapsamında risk odaklı iç denetim sistemini inceleyen ve analiz eden çalışma KRY sistemi ile risk odaklı bir iç denetim yaklaşımını bulgularla açıklamaya çalışan bir araştırmadır. Marmara Bölgesinde 23 tane devlet üniversitesi olmakla birlikte görev alan iç denetçi sayısı ise 52 kişidir. 52 iç denetçinin %77’sinden (40 kişi) cevap alınmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırma sadece Marmara Bölgesindeki Devlet Üniversitelerinde görev alan iç denetçiler ile sınırlı tutulmuştur. İç denetçiler kurum bünyesinde aktif bir role sahip olması sebebiyle katılımcı olarak baz alınıp değerlendirilmesi gerektiğini göstermiştir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Marmara Bölgesindeki devlet üniversiteleri üzerinde yapılan “Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Risk Odaklı İç Denetim” sistemini belirlemeye ilişkin

araştırmada veri toplamak amacıyla likert tipi anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik analizi “Cronbach Alpha Katsayısı” ile değerlendirilmiş olup, 0,92’in üzerinde çıkmıştır. Araştırmada tümevarım yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan katılımcılar kendi kurumlarının özel şartları ve verdikleri cevaplar kapsamında değerlendirilmiştir.

6.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Katılımcılardan (N) alınan yanıtlar doğrultusunda elde edilen sonuçlar, aşağıdaki gibi tablolar halinde gösterilmiş, tabloların herbiri kendi içinde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların %70’inin kurumlarında 6-15 yıl arası uzun bir deneyime sahip olmaları, araştırmanın görevinde uzman iç denetçilerle yapıldığı sonucuna ulaştırmaktadır.

Kurumun “iç denetim planının hazırlanmasında dikkate aldığı riskler” sorusuna verilmiş cevaplar göre “faaliyet”, “finansal”, “mevzuata uygunluk” ve “stratejik” risklerin ön planda tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu risklerin ağırlıklı dikkate alınması; finansal odaklı risk yönetimi ile kurumdaki tüm alanların gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik risklerin ve kurumda yasal etkenlerin de dikkate alınmasının benimsendiğini göstermektedir. “Dış çevre” ve “Saygınlık” risklerinin dikkate alınma oranı diğer risklere kıyasla düşük görünüyor olsa bile kurumlarda önemli paylarının bulunduğu görülmüştür.

Katılımcılar tarafından verilen cevaplar göre %82,5 oranla kurumların risk odaklı denetim faaliyetlerini KRY fonksiyonları kapsamında gerçekleştirdiği sonucuna varılmaktadır. Yani kurum bünyesindeki iç denetçiler risk ve gelecek odaklılığı benimsemiş ve kurumun denetim danışmanlığını yapmaktadırlar.

Tablo 1. Katılımcıların Deneyim Süreleri

Kurumda kaç yıldır şu anki görevinizde çalışıyorsunuz?	1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	12	30,0	12	30,0	16	40,0	-	-	-	-

Tablo 2. İç Denetim Planı Hazırlanırken Dikkate Alınan Riskler

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

Tablo 3. Kurumun Denetim Yaklaşımı Algısı

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

Tablo 4. Kurumun KRY Etkinliği

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

Katılımcılar “kurumun kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği” sorusuna %27,5 oranında etkin olduğu, ağırlıklı olarak % 42.5 oranında “ne etkin ne de etkin değil” şeklinde cevaplamıştır. Verilen

yanıtlara göre kurumsal KRY modelinin ölçümlenmesi belirsizlik göstermektedir. Bu belirsizlik hali, kurumlardaki önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

Tablo 5. Kurumun Karşı Karşıya Olduğu Riskler

Aşağıdaki risklerden hangileri kurumunuzun karşı karşıya kaldığı risklerdir?	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler	40	6	15,0	28	70,0	3	7,5	3	7,5	-	-	4,07
Mevzuat kaynaklı riskler	40	5	12,5	26	65,0	2	5,0	7	17,5	-	-	3,72
Faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler	40	2	5,0	33	82,5	3	7,5	2	5,0	-	-	3,87
Ekonomi ve finans kaynaklı riskler	40	2	5,0	27	67,5	6	15,0	5	12,5	-	-	3,65
Personel kaynaklı riskler	40	6	15,0	30	75,0	2	5,0	2	5,0	-	-	4,00
Teknolojik değişikliklerden kaynaklanan riskler	40	5	12,5	23	57,5	4	10,0	8	20,0	-	-	3,62
Güvenlik yetersizliği kaynaklı riskler	40	4	10,0	23	57,5	8	20,0	5	12,5	-	-	3,65
Uluslararası olaylardan kaynaklanan riskler	40	-	-	7	17,5	18	45,0	15	37,5	-	-	2,80
Sosyal ve politik değişikliklerden kaynaklanan riskler	40	1	2,5	13	32,5	15	37,5	11	27,5	-	-	3,10
Siyasi müdahaleler kaynaklı riskler	40	-	-	12	30,0	16	40,0	11	27,5	1	2,5	2,97
Çevresel değişikliklerden ve doğa olaylarından kaynaklanan riskler	40	1	2,5	12	30,0	15	37,5	11	27,5	1	2,5	3,02

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda kurumun %100 karşı karşıya kaldığı riskler personel kaynaklı riskler ve faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumun faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı risklerle karşılaşması kurum için avantaj olup, faaliyet alanındaki risklerin bilinmesi halinde risklerin yönetiminin de nasıl olabileceğine ilişkin gerekli tedbirler geliştirilebilir. Personel kaynaklı risklerin yüksek oranda çıkması, risklerin büyük bir bölümünün personelin yapacağı yanlışlardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu personel kaynaklı risklerin önünü kesebilmek için personelin alanında uzmanlaşmasına yönelik seminer ve eğitimler düzenlenmeli, personelin kendisini geliştirilmesi sağlanmalıdır. Aynı zamanda personeli çözüm odak-

lı düşünmeye itici ve motive edici fırsatlarla çalışma azmi artırılarak personelden doğacak risklerin önüne geçilmelidir.

Mevzuat kaynaklı risklerin kurumun hangi alanlarında daha yoğun olduğunun belirlenmesiyle risklerin yönetilmesi ve zamanında risklerin önüne geçilebilmesinde kolaylık sağlanmış olacaktır.

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

Tablo 6. Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Riskler

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

“Kurumların karar alma sürecinde etkili olan riskler” sorusuna ilişkin iç denetçiler tarafından verilen cevaplara göre kurumların karar verme süreçlerinde “mevzuata uygunluk”, “faaliyet” ve “itibar” risklerinin daha etkili olduğu ve ilk sırada önemli tutulduğu görülmektedir. Bunları sırasıyla stratejik riskler, finansal riskler ve düşük oranda etkiye sahip olan zamanında raporlamama riski takip etmektedir. Zamanında raporlamama riskinin düşük oranda olması, devlet

üniversitelerinde raporlamaların zamanında yapıldığını ve ilgili birimlere de raporlamanın zamanında sunulduğunu göstermektedir. İtibar riskinin yüksek çıkması ise kurum itibarının ulusal ve uluslararası düzeyde korunmasına ve geliştirilmesine önem verildiğini göstermektedir. Verilen cevaplar sonucunda kurumlar karar alma aşamalarında aslında tüm riskleri dikkate almaktadırlar.

Tablo 7. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Etkili Olan Alanlar

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

“Risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan alanlar” sorusuna ilişkin cevaplarda “mevzuata uygunluk”, “muhasabe ve finans” ve “faaliyet” süreçlerinin yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. Önceki cevaplardan itibaren bakıldığında mevzuata uygunluğun kurumlar içerisinde önemli bir faktör olduğu gözlenmektedir. Mevzuata uygunluk hem riskler de, hem risklerin değerlendirilmesinde hem de karar verme sürecinde kurumlar için önemli bir noktaya sahip olmaktadır. Stratejik planlama sürecinde düşük olmadığı görülmekle birlikte, kurumların gelecekteki 5 yıllık dönemlerinde karşılaşılabilecekleri olumlu ve olumsuz süreçlerin yönetilme fırsatının olduğunu ve süreci daha da geliştirmeye çalışılması gerektiğini göstermektedir.

Risk tanımlama ve değerlendirme faaliyetlerinde %80 oranında iç denetim biriminin yetkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İç denetim birimini, strateji geliştirme daire başkanlığı, üst düzey yöneticiler birimi takip etmektedir. Risk tanımlama ve değerlendirmede yetkili birimlerin oranlarının hemen hemen yakın olması bu birimlerin koordinasyonunun olduğu sonucunu göstermektedir. “Rektörlerin” % 40 oranında, “Kurum dışı danışmanların” %20 oranında, “Strateji Geliştirme ve Daire Başkanlığının” %72,5 oranında ve “Üst düzey yöneticilerin” % 62,5 oranında olması ise birimlerin risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi faaliyetlerinde rollerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 8. Risk Tanımlama ve Değerlendirme Faaliyetlerinde Yetkili

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

Tablo 9. KRY Gereksiniminin Nedenleri

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

Kurumlarda “KRY gereksinimlerinin oluşmasındaki nedenler” sorusuna ilişkin en büyük etkenin “yasal etkenler” olduğu, “üst yönetimin talebinin” ise kurumsal risk yönetimin gereksiniminde ağırlıklı olarak (%80 oranında) önemli bir etkene sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İç denetçiler tarafından önemli faktör olan yasal etkenlere yönelik 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun etkili bir payı olduğu vurgulanmıştır. Yasal etkenlerin oluşmasında da 5018 sayılı Kanunun etkili olduğu söylenebilir. Üst yönetimin taleplerinin etkili olması hem yasal etkenler hem de

gelecek odaklılık benimsenerek faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerektiği, başarıya ulaşarak sürdürülebilirliğin sağlanmasında risk yönetim sisteminin önem ve faydasının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Kurumun yönetim ilkelerinin” %60 oranında, “uluslararası düzenlemelerin ve uluslararası kuruluşlarının etkisinin” ise %42,5 oranında çıkması ise kurumların yasalardan sonra kendi risk yönetimi standartları olan yönetim ilkelerine uyum çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmesine rağmen yeterli olmadığını ve KRY ne ilişkin ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir.

Tablo 10. Kurum Faaliyetlerinin Etkiliği

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

“Kurum faaliyetlerinin etkililiği” sorusuna ilişkin kurumların “kurumsal risk yönetiminde mevzuata uygunluk” faaliyetinin %67,5 oranında, “kurumsal risk yönetiminin stratejik planla ilişkilendirme” faaliyetinin %45 oranında, “kurum genelinde risk farkındalığının oluşturulması” faaliyetinin ise %35 oranında etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. En yüksek orana sahip olan “mevzuata uygunluk” faktörü, kurumun faaliyetlerinin KRY anlayışı kapsamındaki rolünü yansıtmıştır. Bu unsurun yüksek çıkması üniversitelerin çoğunluk kısmında yeterli sayıda uzman istihdamı olmamasına rağmen mevzuattan en ufak bir sapma olmadığını göstermiş olmaktadır.

“Etkili bir kurumsal risk yönteminin uygulanması-

na engel olan faktörler” konusuna ilişkin en yüksek oranlarla kurumsal yapı ve kurum kültürü ile sistemin kuruma değer kattığı algısındaki eksiklik faktörlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar tarafından alınan yanıtlara göre “KRY nin gereksiz görülmesi” ile “yetkin ve becerikli personel eksikliği” %72,5 oranlarında, “veri yetersizliği ve veriye ulaşımdaki sorunlar” %55 oranında, “yetersiz kaynak ve teknoloji” %45 oranında olduğu saptanmıştır. Verilen yanıtlara göre “yetersiz kaynak ve teknoloji” faktörünün olumsuzluk oranının düşük olması, kurumlarda kaynakların ve teknoloji kullanımı yeterli olduğu için KRY nin uygulanmasında bir engel oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Etkili bir KRY'nin Uygulanmasına Engel Olan Faktörler

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

“Kurumlarda etkili ve başarılı bir kurumsal risk yönetimi uygulanmasındaki faktörlerin önem derecelerinin tespiti” sorusunda “üst düzey yönetimin desteği” ile “süreçlerin ve sorumluların açık bir şekilde belirtilmesi” faktörleri %100 olarak belirlenmiştir. Sırasıyla amaçların açık bir şekilde belirtilmesi ve iletişimin geliştirilmesi ile kontrol ve risklere karşı kurum kül-

türü ve davranışı oluşturulması %97,5 ve yasal bir risk değerlendirme modelinin geliştirilmesi %92,5 olarak belirlenmiştir. Tablodaki yanıtlara bakıldığında, üst yönetimin desteğinin önemli olduğu, üst yönetimin isteği doğrultusunda süreci desteklemesi halinde KRY nin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Etkili ve Başarılı bir KRY'de Faktörlerin Önem Derecesi

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

Tablo 13. KRY Sisteminin Geliştirilmesi için Üstlenilmesi Gerekenler

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

Katılımcılar "Kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesinde kurumun üstlenmesi gereken sorumluluklar" sorusunda en temel görevin, "risk ve finans süreçlerinin daha fazla entegrasyonunu sağlamak" olduğunu ön planda tutmuşlardır. Bununla birlikte, "süreçlerin yeniden yapılandırılması ve entegrasyonu" ile "bilgi teknolojilerinin alt yapısının geliştirilmesi" sorumluluklarının da ağırlıklı oranlara sahip olduğu görül-

müştür. Katılımcılar cevaplarıyla risk ve finans süreçlerinin entegrasyonun daha fazla geliştirilmesinin süreçlerin yeniden yapılandırılmasındaki etkisinin önemini vurgulamışlardır. Bunları takiben stratejik planla daha sıkı bir entegrasyon ve üst düzey yönetim gibi sorumluluklarında üstlenilmesinin gereğini belirtmişlerdir.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde kurumsallaşma ile beraber gelişen bir takım tehditlere/skandallara zemin hazırlayabilecek durumların izlenmesinde geleneksel denetim yaklaşımının, kurumların veya işletmelerin anlık değişim içinde olan risk profillerini takip etme ve değerlendirmede yetersiz kaldığı bilinmektedir. Bu nedenle kurumlar geleceğe yönelik olmakla beraber, sorunların nedenini bularak ilgili tedbirler almaya dayanan ve denetime ait mevcut kaynaklarının kurumun risk profiline göre aktarıldığı risk odaklı iç denetim sistemine yönelmişlerdir.

Risk odaklı denetim yaklaşımı, riski tamamen ortadan kaldırmak yerine mevcut risklerin etkin ölçümü ve kontrolüyle iç denetimde fayda-maliyet dengesini kurmayı ilke olarak görmektedir. Bu kavram en basit, “**kurum içi gerçekten sorun olan durum ve unsurların denetlenmesidir**” şeklinde ifade edilebilir.

Bu çalışmada KRY çerçevesinde yürütülecek risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin planlanması aşamasında kurumun hangi risklerle karşı karşıya kalacağı, hangi risklerin önemlilik arz ettiği ve hangi risklerin ne kadar dikkate alınıp yönetildikleri ölçülmek istenmiştir.

Yapılan çalışmada öncelikle ve iç denetçiler tarafından % 82,5 oranla alınmış cevaplar doğrultusunda, kurumların KRY fonksiyonları kapsamında risk odaklı iç denetime yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yine yapılan çalışmada katılımcıların ağırlıklı olarak (%70 oranında) 6 – 15 yıl arası deneyime sahip olmalarının, araştırma sonucunda elde edilen bulguların, Marmara Bölgesindeki devlet üniversiteleri itibarıyla temsil kabiliyetini artıran bir özellik olduğu da değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların ayrı ayrı irdelenmesi bir önceki bölümde sunulmuş olup, ulaşılan diğer sonuçlar ve yorumlar aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- “İç Denetim Planı Hazırlanırken Dikkate Alınan Riskler” sorusuna ilişkin olarak verilen cevaplara göre, ağırlıklı olarak “Faaliyet”, “Finansal” ve “Mevzuata Uygunluk” ile “Stratejik” risklerin ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda her ne kadar “Dış Çevre” ve “Saygınlık” ile ilgili risklerin iç denetim planı hazırla-

nırken dikkate alınmalarındaki oranlar her ne kadar daha düşük görünüyorsa da genel olarak önemli paylarının bulunduğu değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim fonksiyonları itibarıyla cevaplarda ön plana sıralanan dört risk grubunun çıkmasının, araştırma evreninin kamu kurumu niteliğindeki üniversiteler olmasından kaynaklanmış olacağı belirtilebilir. Bununla birlikte bu soruya verilen cevapların genel dağılımı dikkate alındığında ise, yukarıda vurgulandığı gibi, araştırma evrenini oluşturan kurumların iç denetçileri itibarıyla “risk odaklı iç denetim” yönelimini ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Nitekim anketin “Kurumun Denetim Yaklaşımı Algısı” başlıklı soruya verilen cevapların dağılımı da yukarıda ulaşılan sonucu teyit etmektedir.

- Katılımcıların risk odaklı iç denetime neden yöneldikleri yönünde soruların sonrasında “KRY sisteminin etkinliği” ile ilgili konuda, % 42,5 oranında “ne etkin ne de etkin değil” cevabının alınması, devlet üniversitelerinde KRY sistemi etkinliğinin özellikle ölçümlemesine yönelik bir belirsizlik bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgu ise, KRY sisteminin performans değerlendirilmesinin, ölçümlemedeki belirsizlik ile sistemin sürdürülebilir bir gelişim modeline kavuşturulması yönlerinden irdelenmeye muhtaç bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5’de, kurumların karşılaştığı risklerin personel kaynaklı ve yönetim faaliyetleri ve kontrolünden kaynaklı riskler olduğu yönündeki bulgu ile karar alma sürecinde %100 oranında faaliyet riskleri ile mevzuata uygunluk risklerinin dikkate alındığına ilişkin cevapların da KRY sisteminin etkinliği ile ilgili önemli noktalara işaret ettiği şeklinde değerlendirilmiştir. Nitekim Tablo 5’teki bulguların sonrasında yer verilen değerlendirmelerde de yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı risklerin % 85 oranında çıkmasının, kurumlardaki yönetim anlayışının bu bağlamda sorgulanması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Yine araştırma evrenini oluşturan kurumların kamu kurumu niteliği ve bu çerçevedeki personel rejiminin de KRY etkinliği açısından ayrıca irdelenmesi gerektiği vurgulanabilir.

- Araştırma bölümünde Tablo 6'da "Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Riskler" ile ilgili olarak yer verilen bulgular, "faaliyet" ile "mevzuata uygunluk" ve "itibar" risklerinin ağırlıklı olarak etkili olduğunu yansıtmaktadır. Diğer risklerden ise sadece "zamanında raporlama" riskinin % 67,5 oranıyla daha düşük kaldığı gözlenmektedir. Her ne kadar bu oranın da çok düşük olduğundan söz edilemeyeceği değerlendirilmekle birlikte, devlet üniversitelerinde "zamanında raporlama" riskinin karar alma süresinde etkisinin daha düşük olması, bu süreçlerin etkili olarak işlediği yönünde değerlendirilebilir.

Kamu kurumlarında görece daha yüksek olduğu söylenebilecek bürokratik süreçlere rağmen, "zamanında raporlama" riskinin karar alma sürecinde etkisinin düşük çıkmasının, teknoloji ve bilişim altyapısındaki gelişmelere bağlanabileceği değerlendirilmiştir.

- Araştırma bulgularından Tablo 7'de yer verilen "risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan alanlar" itibarıyla ise, verilen cevaplarda "faaliyet", "muhasabe ve finans" ve "mevzuata uygunluk" süreçlerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte "stratejik planlama" ile "bilgi sistemleri ve veri güvenliği" süreçlerinin oranlarının da çok düşük olmadığı anlaşılmaktadır.

Faaliyetlerin yürütülmesinde etkili olan alanlar içerisinde en düşük olduğu gözlenen alanlar ise "Araştırma Geliştirme" ile "İnsan Kaynakları" süreçleridir. Devlet Üniversitelerinin temel amaçları dikkate alındığında, her iki alan ile ilgili süreçlerin daha düşük oranlarda etkili olduğunun düşünülmesi de ayrıca araştırılmaya ve irdelenmeye gerekli bir sonuç olarak görülmektedir.

- "Üniversitelerde risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi faaliyetlerinde yetkili" olanlar ile ilgili soruya verilen cevaplar itibarıyla her ne kadar katılımcılar iç denetim biriminin % 80 oranla ön planda olduğunu belirtmişlerse de "Rektör" ve "Kurum Dışı Danışmanlar" haricinde, "Üst Düzey Yöneticiler" ile "Strateji Daire Başkanlığı" birimlerinin rollerinin de yüksek olduğunu yansıtmaktadır.

Bu bulguların, devlet üniversitelerindeki iç denetçilerin yaklaşımı itibarıyla, risklerin tanımlanması ve de-

ğerlendirilmesi faaliyetlerinde gerek yönetim gerekse denetim birimleri itibarıyla çok katımlı bir modelin varlığına işaret ettiği şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bu sonuçlar da KRY kapsamında risk odaklı iç denetim yaklaşımının varlığını yansıtmaktadır.

- Araştırmanın "KRY Gereksiniminin Nedenleri" başlıklı tablosunda yer alan bulgular ise, "Yasal" etkenler ile birlikte "Üst Yöneticilerin Talebi", "Dış Denetçilerin Talebi" ve "Kurumun Yönetişim İlkeleri" başlıklı etkenlerin rolünü yansıtmaktadır. Daha ayrıntıda ise iç denetçilerin kurumun risk yönetimi gereksinimlerinin oluşmasında yasal etkenlerin etkili faktör olduğunu belirttiği de görülmektedir. Yasal etken olarak şüphesiz, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu temel role sahip bulunmaktadır.

"Kurum Faaliyetlerinin Etkililiği" başlıklı Tablo 10 kapsamındaki bulgular da ağırlıklı olarak "mevzuata uygunluk" faktörünün KRY bazında rolünü yansıtmaktadır.

- Tablo 11'de "Etkili Bir KRY'nin Uygulanmasına Engel Olan Faktörler" sorusu ile ilgili bulgular ise, ağırlıklı olarak "kurumsal yapı ve kurum kültürü" faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte diğer faktörlerin rollerinin de göz ardı edilemeyecek boyutlarda bulunduğu düşüncesini yansıtırken, "yetersiz kaynak ve teknoloji" faktörünün KRY uygulamasında olumsuzluk düzeyinin düşük bulunduğu görüşünü yansıtmaktadır.

İç denetçilerin bu yanıtları, KRY ve risk odaklı iç denetim yaklaşımlarında, teknoloji ve kaynak gereksinmesine yönelik olumsuzların diğer faktörlere göre daha düşük bulunduğu yönündeki bulguları bu soruda da desteklediği görülmüştür.

- "Etkili ve başarılı bir KRY'de faktörlerin önem derecesi" başlıklı Tablo 12 bulguları, genel itibarıyla daha önceki bulguları destekler nitelikte görünmektedir.
- İç denetçiler kurumlarında KRY sisteminin geliştirilmesine yönelik olarak üstlenilmesi gerekenler sorusuna verdikleri yanıtlarda, öncelikle "risk ve finans süreçlerinin daha fazla entegrasyonunun sağlanması gerektiğini" ön plana çıkarmışlardır.

Bununla birlikte süreçlerin yeniden yapılandırılması ve entegrasyonu ile bilgi teknolojisinin alt yapılarının geliştirilmesine yönelik sorumlulukların olması gerektiği de ağırlıklı oranlara sahip durumdadır. Bu bulguların, mevcut sistemin işleyişindeki rollerinin önemi ile birlikte, gerek muhasebe ve finans süreçleri gerekse bilgi teknolojisinin daha da geliştirilmesine iç denetçiler tarafından verilen önemi yansıttığı değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki yorumlarımız ve KRY çerçevesindeki risk odaklı iç denetim sistemi ile ilgili olarak varılan sonuçlardan hareketle **öneri olarak sunulabilecek hususlar** şunlardır:

- KRY sisteminin, üniversite gibi eğitim kurumlarında önemini risk odaklı iç denetim süreçleri itibarıyla da önemli olduğu kabul edildiğinde, sistemin kurum birimlerinin genelinde tüm yönleriyle anlaşılması, benimsenmesi ve geliştirilmesine yönelik seminer ve eğitim programlarının gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi, bu süreçler itibarıyla önemli katkı sağlayacaktır.
- KRY sisteminde etkili olan birimler yanında, sistemin etkililiği ve sürdürülebilirliği için üniversitelerin akademik ve idari bölümleri itibarıyla bütünlük bir yaklaşımın benimsenmesi faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Akkaya, G. (2011) *Risk odaklı iç denetim ve risk odaklı iç denetim planlamasında risk matrisinin oluşturulmasına yönelik örnek bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Zonguldak Karalimas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Altınbaş, O. (2017). *ISO 31000 Risk yönetimi standardı ve bir portföy yönetim şirketi uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beyhan, M. (2018). *Yerel yönetimlerde iç denetim yapısının kurumsal risk yönetimi vizyonuna etkisi; istanbul ilçe belediyeleri üzerine bir alan* (Yüksek lisans tezi). Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, C. (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Denetisim Dergisi*, (4), 17-39.
- Burca, N. (2017). *Yenilenen COSO Kurumsal risk yönetimi çerçevesi*.

- <https://nazifburca.com/2017/09/20/yenilenen-coso-kurumsal-risk-yonetimi-cercevesi/> (Erişim tarihi: 22.02.2018).
- Can, N.E. (2014). *Hastane işletmeciliğinde iç kontrol sisteminin etkinliği*, (Doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Celayir, D. (2011). *İç denetimde riskin değerlendirilmesi*, (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management- Aligning Risk with Strategy and Performance*.
- Dede, T. Z. (2014). *COSO tabanlı denetim tekniğinin bankacılık sektöründe hazine süreci uygulama önerisi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekici, H. (2012). *Kurumsal risk yönetimi: kalkınma ajansları örneğinde* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gacar, A. (2016). *İşletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri* (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Görener, Ö. (2010). *Risk odaklı iç denetim: olasılık-etki analizi çerçevesinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu, (2013). *Kamu İç Denetim Rehberi*. Ankara, İDKK yayınları.
- İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası. (2015, Nisan). *İç denetime genel bir bakış*.
- Kara, S. (2011). *İç denetimde risk yönetimi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa.
- Kara, S. ve Sakarya, Ş. (2012). Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetim ve imkb uygulaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 5(1), 77-78.
- Karalar, K. (2015). *Kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetimin analizi ve ege bölgesindeki üniversiteler üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kaya, B. (2013). Kamu idarelerinde iç kontrol sistemini oluşturma faaliyetlerinde iç denetçilerin üstlenebilecekleri rol ve sorumluluklar. *Denetim Dergisi*, (11), 20-31.
- Kızılboğa, R. (2012). *Kurumsal risk yönetimi odaklı iç denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi için bir model önerisi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Kurt, G., & Uysal, T. U. (2018). COSO Kurumsal risk yönetimi çerçevesi güncelleme projesinin getirdiği yenilikler. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (54), 19-34.
- Mali Hizmetler Uzmanları Derneği (2018). Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi Taslağına İlişkin Görüş Raporu. <http://www.merkezmalihizmetler.org/wpcontent/uploads/2018/05/Mahud-risk-yonetimi-taslag%C4%B1na-iliskin-gor%C3%BCs-raporu.pdf> (Erişim tarihi: 26.02.2018).
- Özsoy, M. T. (2012). Risk odaklı denetim ABD uygulaması ve Türkiye açısından değerlendirilmesi. *Activelive Dergisi*, Mart- Nisan, s. 2.
- Pehlivanlı, D. (2008). *Kurumsal risk yönetimi temelli iç denetim ve Türkiye uygulamaları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sarpkaya, D. (2012). *Kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Şenol, Z. (2016). *Kurumsal risk yönetiminin firma performansına etkisi: BİST örneği* (Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tanç, A. (2009). *Risk odaklı iç denetim yaklaşımı ve tekstil sektöründe bilgisayar destekli bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TUSİAD). (2006). *Kurumsal risk yönetimi çalışma grubu*, İstanbul.
- TÜSİAD. (2008). *Kurumsal risk yönetimi*, İstanbul.
- Türedi, H., Zor, Ü. & Gürbüz, F. (2015). Risk Odaklı İç Denetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66), 1-20.
- Uşul, H. & Mizrahi R. (2016). *Risk odaklı denetim* (1. basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/K%C4%B0DR_v1.0.pdf (Erişim tarihi: 26.02.2018).
- http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic_denetim_2015.pdf (Erişim tarihi: 01.05.2018).
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/12/20071226-21.htm> (Erişim Tarihi: 26.02.2018).
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (2003). T.C. Resmi Gazete (rega.gov.tr). Tarih/Sayı: 24.12.2003/25326.