



# İŞLETMELERİN SÜREKLİLİĞİNİ SAĞLAMADA KRİTİK ÖNEME SAHİP RİSK YÖNETİMİ VE RİSK ODAKLI DENETİM YAKLAŞIMI

Yrd. Doç. Dr. Duygu ANIL KESKİN  
İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi İşletme Bölümü

**ÖZET:** İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde belirledikleri amaçlarına ulaşmalarını engelleyen her türlü unsur risk olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin söz konusu riskleri ortadan kaldıracabilecekleri, minimize edebilecekleri, transfer edebilecekleri veya risk almama yoluna gidecekleri kontrol mekanizmalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, işletmelerin öncelikle mevcut ve olası riskleri tanımlamaları, önemini öngörmeleri, gerçekleşme olasılığını değerlendirmeleri, nasıl yönetileceğini belirlemeleri, alınması gereken önleyici kontrolleri ve gerekli düzeltici önlemleri tespit etmeleri gerekmektedir. Risk yönetimi çerçevesinde yapılan bu sürecin sürekli gözlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda geliştirilmesi söz konusudur. İşletmelerin risk değerlemesi ve yönetimine ilişkin getirilen yasal düzenlemeler; "Uluslararası İç Kontrol Standartları" ve uygulama önerileriyle uyumlu olarak "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği"nde de yer almaktadır.

**ANAHTAR KELİMELE:** İşletme riski, risk değerlendirme, risk yönetimi, risk odaklı denetim, kurumsal risk yönetimi.

## GİRİŞ

İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde belirledikleri amaçlarına ulaşmalarını engelleyen her türlü unsur risk olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin söz konusu riskleri ortadan kaldıracabilecekleri, minimize veya transfer edebilecekleri veya risk almama yoluna gidecekleri kontrol mekanizmalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, işletmelerin öncelikle mevcut ve olası riskleri tanımlamaları, önemini öngörmeleri, gerçekleşme olasılığını değerlendirmeleri, nasıl yönetileceğini belirlemeleri, alınması gereken önleyici kontrolleri ve gerekli düzeltici tedbirleri tespit etmeleri gerekmektedir. Risk yönetimi çerçevesinde yapılan bu sürecin sürekli gözlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda geliştirilmesi söz konusudur.

İç denetim faaliyet alanında değerlendirilen risk yönetimi ve risk odaklı denetim sürecinin ana başlıkları teorik altyapı çerçevesinde bu çalışmada ele alınacaktır. Ayrıca çalışmada “Uluslararası İç Kontrol Standartları” ve “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” dahilinde yer alan düzenlemelere de yer verilecektir.

## RİSK

Risk sözlük anlamıyla; zarara uğrama tehlikesi olarak ifade edilmektedir.<sup>1</sup> İşletme riski ise, işletmenin planlanan amaçlarını yani hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek her türlü olay veya engel olarak tanımlanabilmektedir. Risk bünyesinde sadece tehlikeleri değil, fırsatları da barındırmaktadır. Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk belirsizliği, riski işletme lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir.<sup>2</sup>

Doğal afetler gibi beklenmedik olaylardan kaynaklanan risk, ortaya çıkabilecek maksimum zarara karşı önlem almayı gerektirirken, belirsizliğin yarattığı riskin yönetilmesinde riskin boyutunun, ortaya çıkma ihtimali ile birlikte tahmin edilmesi gerekmektedir. Riskin önemli bir unsuru boyutudur. Örneğin, piyasaya yeni bir ürün sunulduğunda, ürünün kabul edilmemesi, yapılan yatırımlardan zarar edilmesi anlamına gelirken, benimsenmesi bu yeni ürünün tek sağlayıcısına, ürün taklit edilinceye kadar önemli fırsatlar ve dolayısıyla getiri sağlamaktadır.<sup>3</sup>



Ürün ve hizmetlerdeki sürekli değişen talep yapısı, teknolojideki hızlı değişim, globalleşme, şirket yapılarındaki değişim, rekabet koşullarındaki farklılaşma,

1 Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, 1992, İstanbul, s. 1227

2 Keskin Duygu Anıl, İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, Beta yayınevi, İstanbul, 2006, s.16

3 Tüzün Yasemin, “Risk nedir?”, İç denetim, Yaz 2002, Sayı:4, s:26

işletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri tanımlamaya, ölçmeye ve sonuçlarını değerlendirmeye gereksinim duymalarını sağlamaktadır. Riski türleri itibariyle dört ana başlıkta incelemek mümkündür.

- Piyasa Riski
- Faaliyet Riski
- Operasyonel Risk
- Kredi Riski<sup>4</sup>

Her risk grubunun alt risklerinin tanımlanması yoluyla tüm risklerin kategorize edilmesi mümkündür.

Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini engelleyecek risklerin etkin ve etkili şekilde tanımlanmasına yardımcı olabilecek risk unsurları tanımlanmıştır. Bu unsurlar “On Genel İşletme Riskleri” çatısı altında risk tanımlama unsurları olarak ele alınmaktadır.<sup>5</sup>

## On Genel İşletme Riskleri

- Hatalı kayıtlar ve / veya bilgi
- Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uymama
- Faaliyetin kesintiye uğraması
- Yasal engeller
- Yüksek maliyetler
- Gerçekleştirilemeyen veya kaybedilen gelirler
- Varlıkların korunamaması veya kaybı
- Rekabete dayanan dezavantajlar
- Hile veya çıkar çatışması
- Uygun olmayan yönetim politikaları ve/veya karar alma süreci

Yukarıda ifade edilen unsurlar elbetteki işletmelerin karşılaştıkları tüm riskler değildir. Bu riskler genel anlamda karşılaşılabilecek riskler olduğu için riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde yardımcı olabilecek güçlü araçlardır. Değerlendirme sürecine katılanlar, belirlenen her bir işletme amacı için yukarıda ifade edilen risklerin işletme amaçlarını gerçekleştirmelerini etkileyecek risklerden biri olup olmadığını dikkate almaktadır. Riskin anlamlı olduğu görüşüne varıldığı noktada ister gerçekleşmesi kesin ister olası-

4 Özbek Çetin, VII.Türkiye İç Denetim Kongresi, “Denetimin Değişen Dünyası”, Yeni İç Denetçi Profili, İstanbul, 29-30 Mayıs 2003

5 Keskin, a.g.e., s.79



lık dahilinde olsun, katılımcılar riski yönetebilmek için iç kontrol düzenlemelerini geliştirmektedirler.<sup>6</sup>

COSO tarafından geliştirilen bir diğer risk çatısı ise üç unsurdan oluşmaktadır.

- Dışsal riskler: müşteri, teknoloji, yasalar
- İç riskler: yeniden yapılanma, kaynaklar, tutum ve davranışlar
- Değişen çevre faktörlerine bağlı olarak ortaya çıkan özel riskler<sup>7</sup>

Riskin iki temel bileşeni söz konusudur. İlki doğal risk; işlem süreçlerinin doğasında varolan içsel, doğal risk seviyesidir. Her işlem sürecinin doğası gereği az veya çok mutlaka bir risk unsuru içermesi söz konusudur. İkincisi ise “artık” -önlenemeyen- risk; her işlem sürecinde mevcut iç kontrol uygulamaları ile kontrol altına alınmaya çalışılan risklerden başka “artık” risk olarak tanımlanan bir bölüm risk geriye kalmaktadır. Risklerin uygun iç kontrol yöntemleriyle minimize edilmesi planlanmaktadır.<sup>8</sup> Üst yönetimin, işletme için kabul edilebilir “artık” risk düzeyinin üzerinde bir risk üstlenmemesi gerekmektedir. Bu durumun tespiti halinde, iç denetim yöneticisi, sorunun çözümü için denetim komitesine ve yönetim kuruluna rapor vermelidir.<sup>9</sup>

İşletmelerin karşı karşıya kalma potansiyeli olan risklerini, sistematik olarak belirlemesi, önemini öngörmesi, gerçekleşme olasılığını değerlendirmesi, nasıl yönetileceğini belirlemesi, alınması gereken önleyici kontrolleri incelemesi ve gerekli düzeltici tedbirleri tespit etmesi gerekmektedir. İşletmelerin “sürekliliği” konusunda kritik öneme sahip risk faktörlerinin, işletmeler tarafından mutlaka periyodik olarak analizi ve yönetimine ilişkin faaliyet planlaması yapılmalıdır.

## RİSK DEĞERLEME

İşletmelerde ortaya çıkabilecek riskler; hatalar, hileler, varlıkların kötüye kullanımı, güvenlik eksikliği, doğal afet ve şiddet olayları olarak gruplanabilir. Bazı riskler tüm işletmeyi ilgilendirirken bazı riskler işletmenin bir birimi veya faaliyetiyle ilgilidir. Risklerin değerlendirilmesinde, öncelikli olarak bu risklerin hangileriyle işletmenin karşı karşıya olduğu tespit edilmelidir.<sup>10</sup> İşletmelerde risk değerlendirme, denetçinin mali tablolarda hata olabileceği ihtimaline yönelik olarak yaptığı doğal ve kontrol risklerini değerlendirmesinden farklı olarak, işletmenin amaçlarını etkileyen risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetiminden oluşan bir süreçtir.<sup>11</sup>

Etkin bir risk yönetimi ile sürekli bir risk değerlendirme modeli oluşturulmalıdır. Risk, sürekli değişim gösteren bir unsur olduğu için sürekli bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu bağlamda risk değerlendirme süreci adımları; amaçların belirlenmesi, risk tolerans seviyelerinin belirlenmesi, risklerin belirlenmesi, kontrollerin belirlenmesi, kontrollerin değerlendirilmesi, kontrollerin geliştirilmesi ve sürekli gözlem olarak ifade edilmektedir.<sup>12</sup>

İç denetim, risklerin değerlendirilmesi ve riske dayalı denetim yaklaşımının oluşturulmasında önemli bir fonksiyona sahiptir. İç denetim faaliyeti, önemli risk maruziyetlerini tespit edip değerlendirerek risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin iyileştirilmesine yardımcı olmalıdır. Ayrıca bu süreçte; (2110.A1) işletmenin risk yönetim sisteminin etkinliği gözlenmeli ve değerlendirilmelidir.<sup>13</sup>

İç denetim faaliyetiyle; finansal ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü, faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği, varlıkların korunması, kanun, düzenleme ve uyum konularında kurumsal yönetim, kontrol ve

6 Keskin,a.g.e., s.80

7 Keskin,a.g.e., s.80

8 www.aicpa.org, AICPA Auditing Standards, “Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit”SAS 47, SAS 82, SAS 96, SAS 98, AU 312.28, American Institute of Certified Public Accountants, Inc., s.262

9 Uluslararası İç Denetim Standartları, 2600.Yönetimin Artık Riskleri Üstlenmesi

10 Uyar Süleyman, İç Kontrol ve İç Denetim 5018 sayılı Kanun Açısından Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.36

11 Doyrangöl, Nuran Cömert, Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu”, Lebib Yalçın Matbaası, İstanbul,2001, s.52

12 Uyar,s.37

13 Uluslararası İç Denetim Standardı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü yayınları, 2110 Risk Yönetimi,2110.A2

bilgi sistemlerinin karşı karşıya olduğu riskleri değerlendirmesi gerekmektedir.<sup>14</sup> İç denetim aynı zamanda; kontrol süreçleri, yönetim hataları ve usulsüzlükler, risklerin yönetilmesi sürecinin tasarlanması, kontrolü ve kurumsal kontrol etkinliğinin artırılması sürecinde sistemli bir yaklaşım sağlayarak hedeflerin gerçekleştirilmesinde, risk yönetimi, risk ve kontrol konularıyla ilgili raporlama süreçlerinin ve alınan önlemlerin periyodik değerlendirilmesinde işletme yönetimine ve denetim komitesine yardımcı olmaktadır.<sup>15</sup>

İşletmeler, modern iç denetim tekniklerinin yanında, riskesası denetim planlarından yararlanmalıdır.<sup>16</sup> Uluslararası İç Denetim Standartları Nitelik, Performans ve Uygulama Standartlarından oluşmaktadır. Performans Standartlarının altında ifade edilen “İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi” standardında iç denetim faaliyetinin, kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetilmesi anlatılmaktadır. Bu standart altında iç denetim yöneticisine “2010 Planlama” alt standardında, işletmenin hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapması gerekliliği anlatılmaktadır. Söz konusu planların 2010.A1 önergesi ile “iç denetim faaliyetinin görev planı, en az yılda bir kez yapılan risk değerlendirmesine dayanmalıdır. Üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu, bu sürece dahil edilmelidir.” Ayrıca “2060 Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu ve Üst Yönetime Raporlar” alt standardında iç denetim yöneticisinin hazırlayacağı dönemsel raporlarda önemli riskleri belirtmesi istenmektedir.<sup>17</sup>

Standart, işletmelerin iç denetim faaliyetlerini risk esaslı planlamaları ve gerçekleşen sonuçları mutlaka raporlamalarını talep etmektedir. Böylece sadece planlama değil, aynı zamanda kontrol ve değerlendirme süreci de gerçekleştirilmiş olmaktadır. Denetim planı denetçiler için denetim sürecinde izlenecek yol haritası demektir. İç denetimde planlama süreci; denetim evreninin tanımlanması, denetim alanlarının belir-

lenmesi, risk ölçütlerinin tanımlanması, risklerin derecelendirilmesi, denetim alanlarının öncelik sırasına konulması, denetim kaynaklarının tahsis edilmesi, planın hazırlanması ve onaylanması, iç denetim programının hazırlanması ve onaylanması aşamalarından oluşur.<sup>18</sup>

Günümüzde iç denetim yalnızca yıllık planların ve planların sayısal ve parasal ifadesi olan bütçelerin denetimini değil, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak risk yönetim süreçlerinin denetimini de kapsamaktadır.

### RİSK ODAKLI İÇ DENETİM PLANLAMASI VE UYGULAMASI

Etkin bir iç denetim sisteminin en önemli görevlerinden biri tüm risklerin tespit edilmesi ve minimize edilmesi için uygun öneriler geliştirmektir. Geleneksel anlayışta denetim faaliyeti sadece geçmiş döneme ait hataların incelenmesi ve belirli bir faaliyete veya şahsa yönelik yürütülen çalışmaları ifade etmektedir. Günümüzde denetimin risk odaklı yapılması ise, işletmelerin geçmiş faaliyetlerin değerlendirilmesinden çok, gelecekte daha iyi yönetilmesine odaklanmaktadır.

Risk odaklı iç denetim, işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenin risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkililiğini artırmayı amaçlayan bir denetim yaklaşımıdır. Bu çerçevede Makro ve mikro düzeyde risk analizi yapılmaktadır. Makro düzeyde risk odaklı yapılacak yıllık denetim planında denetim öncelikleri belirlenerek, denetim planının en riskli faaliyetlerden başlanarak yapılması hedeflenmektedir. Mikro risk analizinde, denetlenen her bir faaliyete ilişkin risklerin tanımlanması, mevcut iç kontrollerin değerlendirilmesi, risklerin giderilmesine yönelik iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesi söz konusudur. Riske dayalı denetim yaklaşımı aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

- İç denetçilerin yönelmesi gereken işletme amaçları için temel risklerin belirlenmesi,

14 Uluslararası İç Denetim Standardı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü yayınları, 2110 Risk Yönetimi, 2110.A2, 2110.C1, 2110.C2

15 Uyar, a.g.e., s.74-75

16 Ali Rıza Eşkan, “Sektör Reel, ya İç denetim?”, İç Denetim Dergisi, Yaz 2002, Sayı:4, s:24-25

17 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 2010, 2060

18 Uyar, s.163



- Yönetim tarafından kullanılan risk sınırlarının belirlenmesi,
- Amaçları elde etmek için düzenlenen kontrol süreçlerinin uygun olduğunun varsayımı,
- Risklerin nasıl kontrol edileceği veya kontrollerin işletme amaçlarına ulaşmayı nasıl sağlayabileceği ile ilgili araştırma ve hipotezlerin oluşturulması,
- Hipotezlerin geçerliliğinin belirlenmesi,
- Sonuçların raporlanması.<sup>19</sup>

Risk odaklı denetim süreci, yıllık denetim planlarının risk odaklı olarak yapılmasını ifade etmektedir. Denetlenecek işlem süreçlerinin tespit edilerek, işletmenin tam bir risk haritasının çıkarılması ve kaynakların en riskli faaliyetlerden başlanarak planlanması gerekmektedir.<sup>20</sup> Etkili iç kontrol sisteminin oluşturulması işletmenin hem iç hem de dış nedenlerle karşı karşıya kaldığı risklerin bir değerlendirmesinin yapılmasına bağlıdır. Böylece denetlenen faaliyete ilişkin risklerin tanımlanması yapılarak, değerlendirilmesi ve risklerin giderilmesine yönelik iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

İç denetimin bir diğer görevi; mevcut rekabet ortamı, mevzuat hükümleri ve işletmenin operasyonel anlamda güçlü ve zayıf yanları da dahil olmak üzere bir çok faktörü göz önüne alarak, kilit noktalardaki potansiyel risk ve fırsatları belirlemek ve öncelikleri belirlemektir. Bu faaliyetler, organizasyonun yapılacak iç denetim planının odak noktası olmaktadır.<sup>21</sup>

İşletmelerin finansal raporlarına yönelik risk değerlendirmesi yapmalarının amacı; genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumlu finansal tabloların hazırlanmasını sağlamaya yönelik risklerin tanımlanması, analizi ve yönetimidir. Örneğin; risklerin boyutlarının değerlendirilmesi, kayıt dışı kalmış işlemlerin saptanması ve sonuçlarının işletmeleri nasıl etkilediğinin belirlenmesi veya finansal tablolardaki önemli tah-

minlerin tanımlanabilmesi ve analiz edilebilmesi faaliyetleri bu kapsamda ele alınabilir.<sup>22</sup>

Bilgi teknolojileri, risk değerlendirme sürecinin önemli bir aracıdır. Bilgi teknolojileri, risklerin tanımlanmasını ve yönetimini kapsayan tam zamanlı bilgi üretilmesini ve dolayısıyla tam zamanlı denetimini sağlamaktadır.<sup>23</sup>

COSO modelini esas alan iç kontrol sisteminin beş unsuru vardır. Bunlardan ikincisi risk değerlemedir. Risk değerlendirme; olası hata türlerini tanımlamak, bu hataları ortaya çıkarmak ve önlemek için kontrol politika ve prosedürleri oluşturmaktır. Ayrıca iç kontrol sisteminin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak periyodik analizler yapılmalıdır.

İç kontroller makul bir seviyeye kadar riskleri azaltabilmektedir. İşletmeler söz konusu risklerden kaçabilmekte, transfer edebilmekte veya kabul edebilmektedir. İfade edilen olasılıklara karşı riskleri yönetme şekillerine örnek vermek gerekirse;

- Riskten kaçınma: politik istikrarın olmadığı veya döviz kuru değişimi nedeniyle ortaya çıkacak zararın çok yüksek olduğu ülkelerde faaliyet göstermeme kararının alınması.
- Riski transfer etme: işletmenin, parasını geri alamama nedeniyle uğrayacağı zarar için sigorta yaptırması.
- Risk alma: işletme doğacak risk için riski transfer etmeyip veya riskten kaçınmadan herhangi bir şey yapmaması.
- Riski azaltma: işletmelerin, amaçlarına ulaşmayı engelleyecek riskleri yönetmede iç kontrol sistemini kullanarak riskin etkisini azaltma fırsatına sahip olması.

İç kontrol sistemi ülkelerin yönetim kültürü ile geleceğinden etkilenebileceği için her ülke için standart

19 Yılcı Münevver, "Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü", Muhasebe ve Denetim Bakış, Ocak 2003, Sayı: 8, s.126

20 Deloitte, "İç Denetim Hizmetleri", Kurumsal Risk Hizmetleri Yayını Broşür, s.3

21 Deloitte, "İç Denetim Hizmetleri", Kurumsal Risk Hizmetleri Yayını Broşür, s.3

22 www.aicpa.org, AICPA Auditing Standards, "Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit SAS 47, SAS 82, SAS 96, SAS 98, AU 312.37, American Institute of Certified Public Accountants, Inc.

23 www.aicpa.org, AICPA Auditing Standards, "Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit SAS 47, SAS 82, SAS 96, SAS 98, AU 312.39, AU 312.40, American Institute of Certified Public Accountants, Inc

bir iç kontrol sistemi modeli yoktur. Ülkemizde de 5018 sayılı Kanun uyarınca kamu idarelerinde kanunda belirtilen amaçları sağlamak üzere iç kontrol sistemi oluşturulmalı ve iç kontrol faaliyetleri yürütülmelidir. İç kontrol sistemi mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsamaktadır. Kanunda iç kontrol faaliyetlerinin risk odaklı olarak yürütülmesi belirtilmektedir. Ayrıca faaliyetlerin gerçekleşmesi sürecinde yer alan tüm görevlilerin iç kontrol konusunda sorumluluğu bulunmaktadır ifadesi yer almaktadır.<sup>24</sup> Bu ifade ile kamu kurumlarında iç kontrol faaliyetlerinin kontrol öz değerlendirme yaklaşımı ile bütün çalışanların sürece dahil edildiği bir bakış açısıyla gerçekleştirildiği gözlenmektedir.

İşletmeler, kontrol öz değerlendirme sürecinde “Risk odaklı grup çalışması formatı” ile bu değerlendirmeyi gerçekleştirebilmektedirler. Grup çalışmasında, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeyi önleyebilecek bütün muhtemel engeller, tehlike ve tehdit unsurları ve doğal riskler tanımlanmakla başlanıp, kontrol prosedürlerinin bu temel riskleri yönetmekte yeterli olup olmadığını tespit etmek için incelemeler yapılmaktadır. Risklerin tanımlanmasına odaklanılmaktadır. Süreci bizzat gerçekleştiren çalışanlar tarafından grup çalışmasında amaç-risk-kontrol formülünün tamamının incelenmesine olanak tanınmaktadır.<sup>25</sup> COSO’yu uygulayan işletmeler tüm önemli işletme amaçları için hali hazırda risk tanımlamasını ve kontrol düzenlemelerini yapmaktadırlar. Risk esaslı grup çalışması formatının bu tür işletmelerde uygulanması benzer tanımlamaların ve düzenlemelerin ikinci kez tekrar yapılmasını sağlamaktadır. Yönetim risk tanımlamasıyla çok sık ilgilendiği için bu yaklaşımı diğerlerine göre daha fazla benimsemektedir. Risk ve kontrolün global ve tam teşhisi yapılmaktadır. Kontrolün değerlendirilmesi aşamasında denetçilerin geleneksel rollerinden uzaklaşması sağlanmaktadır.<sup>26</sup>

Kamu kurumlarında, iç denetim faaliyeti kapsamında, işletme varlıklarının güvence altına alınması, iç kont-

rol sisteminin etkinliğinin sağlanması ve risklerin en aza indirilmesi amacıyla kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek riskler tanımlanır, değerlendirilir, mümkünse sayısallaştırılır, risk değerlendirme ve risk yönetimi metodlarının etkinliği incelenir ve öneriler geliştirilir. Söz konusu görev unsurları “Risk Esaslı Kontroller” ilkesinde yer almaktadır.<sup>27</sup>

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’nde “Risk değerlendirme”, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmış ve bu unsura ilişkin “Standart: 5. Planlama ve Programlama” ve “Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” olarak adlandırılan 2 standart belirlenmiştir. Standart 6’da “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.” ifadesi ile Kamu kurumlarında, uluslararası standartlarla uyumlu olarak yılda en az bir kez yapılması gereken faaliyetlerle, sistematik olarak risk değerlendirme ve yönetimi süreci tanımlanmıştır. Standartın açıklamasına göre;

6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.

6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.

6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.<sup>28</sup>

## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek her türlü riskin tanımlanması, gerçekleşme olasılığının ve etkisinin ölçülmesi, ağırlıklandırılması, kategorize edilmesi, minimize veya transfer edilerek, uygun iç kontrol noktalarıyla minimize edilmesini içeren sistematik bir yönetim biçimidir.<sup>29</sup>

24 Uyar, a.g.e., s.128

25 Uluslararası İç Denetim Standardı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü yayınları, Uygulama Önerisi 2120.A1-2: Kontrol Süreçlerinin Yeterliliğini Değerlendirmede Kontrol Öz Değerlendirme Yönteminin Kullanılması

26 Keskin, a.g.e., s.90-91

27 Uyar, a.g.e., s.131

28 Kamu İç Kontrol standartları Tebliği, 26 Aralık 2007, sayı: 26738

29 Çetin Özbek, VII.Türkiye İç Denetim Kongresi, “Denetimin Değişen Dünyası”, Yeni İç Denetçi Profili, Institute of Internal Auditors, 2002





Riskin tanımlanması, işletmenin karşı karşıya olduğu tüm risklerin tanımlanması, önem sırasına konulması ve kabul edilebilir bir risk seviyesinin belirlenmesini ifade etmektedir. Denetimin kaynaklarının sınırsız olmaması ve bir maliyet unsuru olduğu düşüncesiyle, denetlenmesi gereken her birim ve sürece yönelik farklı risklerin söz konusu olması, denetimde birim veya süreçlerin göreceli olarak farklı önem derecesine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Saptanan risklerin azaltılması için gereken önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Risk yönetim süreçlerinin denetim sonuçları hakkında üst yönetime düzenli rapor sunulmalıdır. Risk izleme faaliyetlerinin ve raporlamasının yeterliliği ve zamanlamasının uygulanması tespit edilmelidir. Risk yönetim süreçlerinin ve kullanılan metodların, işletmenin yapısına; kültürüne; büyüklüğüne; yönetim şekline; hedeflerine ve faaliyet konusuna uygun olması gerekmektedir. İşletmenin risk yönetimi çalışmalarının etkinliğinin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Risk yönetim süreci, işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsaması ve entegre edilmesi gereken bir faaliyettir. Risk yönetim süreçlerinin işletmenin yapısına, kültürüne, büyüklüğüne, yönetim şekline, hedeflerine uygun olması gerekmektedir.

Kurumsal risk yönetimi; sistematik bir yaklaşım benimseyerek, işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel ve mevcut fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu fırsat ve tehditler karşısında alınacak tutumu belirlemek ve bunları raporlamak için kurumun her yerinde ve kademesinde yapılandırılmış planlı, uyumlu, tutarlı ve sürekli bir süreçtir. Kurum içindeki herkes kurumsal risk yönetiminin başarılmasında rol sahibidir ancak riskleri tanımlama ve yönetme konusunda temel sorumluluk yönetime düşmektedir. Kurumsal risk yönetimi sürecinde, işletmeyi etkilemesi muhtemel olaylar belirlenir ve risk iştahı kapsamında yönetim tarafından işletmenin tümü veya farklı risk grupları için kabul edilebilir risklerin yönetilmesi gerçekleştirilir.<sup>30</sup>

Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarında iç denetim fonksiyonu; risk yönetimi süreçleri, risklerin doğru

olarak değerlendirildiğine dair güvence verilmesi, risk yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi, anahtar risklere ilişkin yapılan raporlamaların değerlendirilmesi, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordinasyonu ve kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonu görevlerini üstlenmektedir.<sup>31</sup>

"Kurum içindeki herkes kurumsal risk yönetiminin başarılmasında rol sahibidir ancak riskleri tanımlama ve yönetme konusunda temel sorumluluk yönetime düşmektedir"

Aşağıdaki tabloda, kurumsal risk yönetimi (KRY) yaklaşımı çerçevesinde etkili bir iç denetim fonksiyonunun üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken roller ayrı ayrı ortaya konulmaktadır.<sup>32</sup>

Tablo 1: Etkili Bir İç Denetim Fonksiyonunun Hem Üstlenmesi Ve Hem De Üstlenmemesi Gereken Roller

KRY KAPSAMINDAKİ TEMEL İÇ DENETİM ROLLERİ	ŞARTLI OLARAK ALINABİLECEK İÇ DENETİM ROLLERİ	İÇ DENETİMİN ÜSTLENMEMESİ GEREKEN ROLLER
Risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme	Risklerin tanımlanmasına, ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme	Risk iştahını tesis etme
Risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme	Riskler konusunda yönetimi eğitme ve yetiştirme	Risk yönetimi süreçlerini kuruma empoze etme
Risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme	KRY faaliyetlerini koordine etme	Riskler konusunda yönetim güvencesi Risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme
Önemli risklerin raporlamasını değerlendirme	Risklerin raporlamasını konsolide etme KRY çerçevesini yürütme ve geliştirme KRY'nin oluşturulmasına öncülük etme	Yönetim adına risk tutumlarını uygulama
Önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme	Yönetim kurulunun onayına sunulacak risk yönetimi stratejisini geliştirme	Risk yönetimi konusunda hesap verme

31 Borucu Ahmet, Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi, www.denetimnet.com

32 M. Ali Madendere (Çeviri / Derleme), "Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü", www.tide.org.tr, Ekim 2005

30 Keskin,a.g.e.,s.81

## SONUÇ

İşletmelerin stratejik yönetim sürecinde belirledikleri amaçlarına ulaşmayı engelleyen her türlü unsur risk olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin sürekliliğini ve faaliyetlerinin amaç doğrultusunda gerçekleştirilebilmesini sağlayabilmek için etkin bir risk yönetimi sürecinin varolması gerekmektedir.

Risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşılmasını etkileyecek her türlü riskin tanımlanması, gerçekleşme olasılığının ve etkisinin ölçülmesi, ağırlıklandırılması, kategorize edilmesi, minimize veya transfer edilerek, uygun iç kontrol noktalarıyla minimize edilmesini içeren sistematik bir yönetim biçimidir.<sup>33</sup>

Denetimin kaynaklarının sınırsız olmaması ve bir maliyet unsuru olduğu düşüncesiyle, denetlenmesi gereken her birim ve sürece yönelik farklı risklerin söz konusu olması, denetimde birim veya süreçlerin göreceli olarak farklı önem derecesine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Saptanan risklerin azaltılması için gereken önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Risk yönetim süreçlerinin denetim sonuçları hakkında üst yönetime düzenli rapor sunulmalıdır. Risk yönetim süreçlerinin ve kullanılan metodların, işletmenin yapısına; kültürüne; büyüklüğüne; yönetim şekline; hedeflerine ve faaliyet konusuna uygun olması gerekmektedir. İşletmenin risk yönetimi çalışmalarının etkinliğinin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Uluslararası alanda geliştirilen standartların yanı sıra ülkemizde de 5018 sayılı kanun ve Kamu İç kontrol standartları tebliği ile risk yönetimi sürecine ilişkin düzenlemeler getirilmiştir. Tebliğ çerçevesinde iç kontrol faaliyetlerinin risk odaklı yapılması ve buna bağlı olarak yılda en az bir kez risk değerlemesi yapma sorumluluğu ifade edilmiştir. Faaliyetlerin gerçekleşmesi sürecinde yer alan tüm görevlilerin iç kontrol konusunda sorumluluğunun bulunması, etkin bir risk

yönetimi sürecinin potansiyel varlığına işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda kamu kurumlarında iç kontrol faaliyetlerinin bütün çalışanların sürece dahil edildiği bir bakış açısıyla -kontrol öz değerlendirme yaklaşımı- ile değerlendirildiğini de göstermektedir. Çalışanlar, risk tanımlama ve kontrol düzenlemeleri süreçlerine dahil olduklarında sistemin etkinliğine büyük fayda sağlamaktadırlar. Yöneticiler risk ve kontrol tanımlamalarının çalışanlar -işin uzmanı olan kişiler- tarafından yapıldığını bilerek, iç kontrollerin işletme amaçlarını gerçekleştirme konusunda pozitif değer yarattığı sonucuna varmaktadırlar. Bu değerlendirme sürecinde işletmelerin risk odaklı grup çalışmaları ile kontrol öz değerlendirme yöntemini kullanmaları önerilmektedir.<sup>34</sup>

---

**"Çalışanlar, risk tanımlama ve kontrol düzenlemeleri süreçlerine dahil olduklarında sistemin etkinliğine büyük fayda sağlamaktadırlar. Yöneticiler risk ve kontrol tanımlamalarının çalışanlar -işin uzmanı olan kişiler- tarafından yapıldığını bilerek, iç kontrollerin işletme amaçlarını gerçekleştirme konusunda pozitif değer yarattığı sonucuna varmaktadırlar"**

---

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda beyan veren işletmeler de, söz konusu uyum beyanı çerçevesinde risk değerlemesi ve beyanı yapmak durumundadırlar. Bu düzenlemeler nedeniyle, gerek kurumsallaşma sürecini genelde tamamlayan özel işletmeler, gerekse kamu kurumlarında risk yönetimi sürecinin gerçekleştirildiği, yılda en az bir kez değerlendirildiği, duruma göre geliştirildiği gözlenmektedir. Söz konusu gelişmeler, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşma sürecinde daha başarılı olacaklarını, iyi öngörülmüş risk tahmini yapanların bu durumu fırsata çevirebileceklerini, daha az olumsuz tecrübe yaşayacaklarını göstermektedir.

33 Çetin Özbek, VII.Türkiye İç Denetim Kongresi, "Denetimin Değişen Dünyası", Yeni İç Denetçi Profili, Institute of Internal Auditors, 2002

34 Larry Hubbard, Control Self Assessment A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, Florida, 2000,s.28-29



**KAYNAKLAR**

1. BORUCU Ahmet, Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi, www.denetimnet.com
2. DOYRANGÖL Nuran Cömert, Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu”, Lebib Yalkın Matbaası, İstanbul,2001
3. EŞKAZAN Ali Rıza, “Sektör Reel, ya iç denetim?”, İç Denetim Dergisi, Yaz 2002, Sayı:4
4. Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, 1992, istanbul
5. HUBBARD Larry , Control Self Assessment A Practical Guide, The Institute of Internal
6. Auditors, Florida, 2000
7. KESKİN Duygu Anıl, İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, Beta yayınevi, İstanbul, 2006
8. MADENDERE M. Ali(Çeviri / Derleme), “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, www.tide.org.tr, Ekim 2005
9. ÖZBEK Çetin, VII.Türkiye İç Denetim Kongresi, “Denetimin Değişen Dünyası”, Yeni İç Denetçi Profili, İstanbul, 29-30 Mayıs 2003
10. TÜZÜN Yasemin, “Risk nedir?”, İç denetim, Yaz 2002, Sayı:4
11. UYAR Süleyman, İç Kontrol ve İç Denetim 5018 sayılı Kanun Açısından Değerlendirme, Gazi Kitapevi, Ankara, 2009
12. YILANCI Münevver, “Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2003, Sayı: 8
13. Kamu İç Kontrol standartları Tebliği, Resmi Gazete, 26 Aralık 2007, sayı: 26738
14. Uluslararası İç Denetim Standartları, Mesleki Uygulama Çerçevesi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları
15. www.aicpa.org, AICPA Auditing Standards, “Audit Risk and Materiality in Conducting an AuditSAS 47, SAS 82, SAS 96, SAS 98, AU 312.28, American Institute of Certified Public Accountants, Inc.
16. www.aicpa.org, AICPA Auditing Standards, “Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit SAS 47, SAS 82, SAS 96, SAS 98, AU 312.37, American Institute of Certified Public Accountants, Inc.
17. Deloitte, “İç Denetim Hizmetleri”, Kurumsal Risk Hizmetleri Yayını Broşür