

## TÜRK ENERJİ SEKTÖRÜNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIĞI

### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AWARENESS IN TURKISH ENERGY SECTOR

**Şule GÜNEŞ**

Okan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
sule.gunes@okan.edu.tr

**Suat TEKER**

Okan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
suat.teker@okan.edu.tr

**ÖZET:** Dünya çapındaki serbestleşme, liberalleşme, özelleştirme, ticarileşme ve rekabet yapıları gibi reel sektördeki değişim ve gelişmeler ve bunların sistemi etkilemesi nedeniyle, belirsizlik ve riskler artmaktadır. Kurumların başarısı büyük ölçüde riskleri belirleme, önleme, azaltma ve yönetme kapasitelerine bağlıdır. Kurumsal risk yönetimi bu gerekler için etkin bir yapı sunmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında kurumsal risk yönetimi hakkında teorik bilgiler sunulmuş, dünya’da kullanılan risk yönetimi ile ilgili standartlar ve sonrasında enerji sektöründe yapılan bir anket yardımıyla Türkiye’deki kurumsal risk yönetim uygulamalarının bir profili çizilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi; İç Denetim

**JEL Sınıflaması:** G32; M42; Q49

**ABSTRACT:** Development and changes in the industrial sector such as deregulation, liberalization, privatization and commercialization, and competitive structure, have caused increases in uncertainties and risks. The success of an enterprise depends upon its capacity to anticipate, avoid, accept, mitigate and exploit risks. Their survival strongly depends on their ability of managing corporate risks altogether. Implementation of enterprise risk management may support an efficient business framework for the underlying requirements. The initial section of the study covers the theoretical background of enterprise risk management and summarizes various risk management standards applied in the world. The later section presents the analysis of a questionnaire conducted in the Turkish Energy sector offering a framework for the applications of enterprise risk management in Turkey.

**Keywords:** Enterprise Risk Management; Internal Audit

**JEL Classification:** G32 ; M42 ; Q49

### 1. Giriş

Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle, 1980’li yıllardan itibaren, ekonomilerin ve toplumların birbirine daha yaklaştığı, dünya ekonomisinin giderek daha bütünleştiği sıklıkla ifade edilmektedir. Küreselleşme olarak adlandırılan bu süreç, değişim hızını, belirsizliği ve karmaşıklığı artırmıştır. Küreselleşme, çok büyük fırsatlarla birlikte, ölümcül riskleri de beraberinde getirmiştir. Böylelikle sektör ayırt etmeksizin, her işletme kurum çapında risk yönetimine ihtiyaç duyar hale gelmiştir.

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen işletmeler, kurumsal yönetim kalitesini sağlamak amacıyla, iç denetim faaliyetlerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde iç denetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Daha önceleri eksiklik ve hile bulmaya odaklanan, işlem odaklı iç denetim anlayışı yerini süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışına bırakarak, risk yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir.

Çalışmada, Türkiye'deki risk yönetimine genel bir bakış altında, mevcut risk yönetimi uygulamaları ve iç denetim hakkında değerlendirme yapmayı amaçlayan bu çalışma, enerji sektöründeki büyük ölçekli firmalarda kurumsal risk yönetim uygulamalarının varlığının ve işlerliğinin test edilmesini amaçlamaktadır. İş dünyasının önemli gündem maddelerinden biri haline gelen Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ile ilgili olarak akademik çevreler ve iş yaşamını bilgilendirmek ikincil amaç olarak görülmüştür.

Araştırma kapsamında, Türkiye'deki reel sektör risk yönetimi uygulamalarının geleneksel yaklaşım ile mi, yoksa yeni bir yaklaşım olan kurumsal risk yönetim yaklaşımı ile mi yürütülmekte olduğu sorgulanmış ve kurumsal risk yönetimine niçin ihtiyaç duyulduğu sorusuna da cevap aranmıştır.

Türkiye'de kurumsal risk yönetimi anlayışının ne ölçüde benimsenmiş olduğunun risk araştırmacıları tarafından merak konusu haline gelmesi, bu araştırmanın ana fikrini oluşturmuştur. Reel sektörün risk uygulamalarını tespit etmeyi amaçlayan ve bilimsel bir temele dayanan bu çalışma dahilinde, literatürde benzer nitelikteki araştırmalar örnek alınarak, genel kapsamda risk yönetim süreç ve gerekliliklerinin Türkiye'de faaliyet gösteren enerji firmalarında var olup olmadığını sorgulamıştır.

## 2. Literatür Araştırması

Türkiye'de reel sektörde yürütülen risk yönetimi ve bağdaşık olarak iç denetim faaliyetlerinin varlığını sorgulama ve ölçme çalışmalarını yapmadan önce, daha önce yapılmış benzer araştırmaların incelenmesi ve analiz edilmesinde fayda vardır. Bu araştırmalardan elde edilmiş olan sonuçlar, dünya'da bu konudaki genel durumu özetlerken, çalışma kapsamında yapılan araştırma sonuçları ile kıyaslama olanağı sağlayacaktır.

Ernst ve Young'ın, "Kurum Bazında Risk Yönetimi Araştırması" adıyla Ocak 2004'te Avustralya'da 52 firma üzerinde yaptığı araştırmada, firmaların %84'ünün organizasyon içerisinde riskleri yöneten etkili bir sürece sahip olduğu, fakat bu firmalardan sadece %18'inde risk yönetim koordinatörünün var olduğu ve tüm firmaların %36'sında ise risk yönetimi sorumluluğunun çeşitli departmanlara, fonksiyonel olarak dağıtıldığı ortaya çıkmıştır. Firmaların %16'sı, kurum içinde tüm risklerini yönetecek resmi bir stratejiye sahipken, sadece %12'si kurum bütününde uygulanan bir risk yönetim metodolojisine sahiptir. Firmaların %19'unda, risk yönetimi politikaları ve prosedürleri için formal iletişim kanalları bulunurken, %29'unda hedeflere yönelik riske odaklı planlar yapılmaktadır. Ayrıca, incelenen firmaların sadece %19'u risk limit ve toleranslarını net bir şekilde tanımlamıştır. Araştırmaya katılan tüm finansal kurumlar, genel olarak risk yönetimi fonksiyonuna sahiptirler. Finansal kurumların %84'ü kurum bütününde riskleri yönetirken, bu kurumların %75'i bir risk sorumlusuna sahiptir. Finans dışı kuruluşların %83'ünde sorumlu bir risk uzmanı yoktur. Büyük firmalar, risk yönetimi faaliyetlerini standart süreçlerle ile yürütürken, küçük firmaların sadece %4'ü risk yönetimine uygun politikalar ve süreçlere sahiptir. Denetim komitelerinin %86'sı kurumsal riskler hakkında

düzenli olarak firma yönetiminden güncel bilgi almakta ve denetim komitelerinin %74'ü risk yönetimi süreçlerini incelemektedir (Kazırcı ve Altunay, 2004).

Diğer bir araştırma ise, Chartis Research isimli araştırma şirketi ve iş zekası alanında dünya lideri olan SAS Institute'un 410 adet finansal kurum yetkilisi ile yaptıkları görüşmeleri kapsamaktadır. Kurumsal risk yönetimi konulu araştırma sonuçları, İsveç Stockholm'de yapılan SAS Forum 2007'de açıklanmıştır. Sonuçlara göre; KRY sistemlerini tetikleyen sebepler, performans yönetimi ve yasal düzenlemelerdir. Araştırmaya katılan 410 yöneticiden %60'ı kurumsal risk yönetim programının 24 ay içinde sermaye karşılığı ayırma zorunluluğunu aşağıya çekmelerini sağlayacağını ve sermaye karşılık oranlarında %8'lik bir düşüş yaratacağını vurgulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, KRY'ni kurumlarına yerleştirmiş firmaların %26'sı, kurulum için bir zaman çizelgesi ve iyi formüle edilmiş bir stratejiye sahipken, finans şirketlerinin %25'inde KRY ile ilgili hiçbir strateji belirlenmemiş durumdadır (SAS, 2007).

Tillinghast-Towers Perrin Survey (2006)'in çalışmasında farklı sektörlerden 130 firmaya bir anket uygulanmıştır. Hedef kitlenin %27'si finansal servisler, %20'si enerji ve madencilik, %14'ü üretim, %9'u kamu ve %9'u da telekomünikasyon/IT sektörlerindedir. Bu firmaların %58'i geliri 1 milyar dolardan fazla, %66'sı varlıkları 1 milyar dolardan fazla ve %43'ü de çok ulusludur. Ankete katılan firmaların %49'u kısmi veya tam bir KRY programlarına sahipken, firmaların %75'i iki yıl veya daha az bir zamandır KRY programını yürütmektedir. Diğer kurumların neredeyse hepsi KRY'ni araştırma veya planlama aşamasındadır. Kurumsal yönetim reformları ve politikaları KRY'nin kabulünde %38 etkili bulunmuştur. Firmaların %80'inde finansal ve operasyonel riskler iç denetim planında dikkate alınırken, firmaların ancak yarısında stratejik riskler iç denetim planında önemsenmektedir. Firmaların %50'sinde risk haritaları hazırlandığı, %44'ünde risk değerlendirme yapıldığı, sadece %28'inde ise şeklen finansal modelleme yapıldığı, %20'sinde senaryo planlama ve %11'inde olasılıklı simülasyon tekniklerinin kullandığı görülmüştür. KRY uygulayan firmaların %26'sında risk yönetimi görevini denetimden sorumlu baş yönetici üstlenmektedir, %21'inde ise CRO<sup>1</sup> ve CFO<sup>2</sup> yürütmektedir. Yöneticilerin %21'i iç denetimden, %18'i finanstan ve yalnızca %11'i risk yönetiminden gelmektedir. İç denetimin risk yönetiminde önemli bir rol oynadığı bu çalışmada vurgulanmış ve katılımcıların %32'si iç denetimin KRY'ne yön verdiğini belirtmişlerdir (Tillinghast-Towers Perrin Survey, 2006).

Beasley ve diğerleri (2005)'nin Mart 2004 itibarıyla IIA'nın üyesi olan 1770 firma ile yaptıkları anket çalışmasında firmaların 123 tanesinden tam veri alınabilmiş ve şu sonuçlar çıkmıştır; elde edilen ilk bulgu, büyük ölçekli firmalar ve bankaların, sigorta şirketleri ve eğitim kurumlarının KRY'ni daha kolay kabul edip benimsediği yönündedir. Amerikan firmalarının daha güçlü bir kurumsal yönetim yapısına sahip olduğu beklentisine karşın, KRY'ne adaptasyonda Avustralya, Yeni Zelanda, Güney Afrika ve İngiltere'den daha geride kaldığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre modelin %50'si KRY'ni kısmen veya tamamen uygulamakta, %35'i ise KRY'ni yerleştirme konusunda hiçbir plan yapmamış veya henüz bir karar almamıştır (Beasley ve diğerleri, 2005).

<sup>1</sup> CRO, *Chief Risk Officer*; Risk Baş Sorumlusu

<sup>2</sup> CFO, *Chief Financial Officer*: bir firmanın finansal sistemleri ile ilgilenen direktörü.

PricewaterhouseCoopers (PwC) tarafından Ocak 2004'te gerçekleştirilen, CEO<sup>3</sup>'ların özellikle risk ve risk yönetimi hakkındaki görüşlerine yer veren *7.Yıl CEO Anketi* sonuçlarına göre; CEO'ların üçte ikisi risklerin belirlendiği, ölçüldüğü ve yönetildiği süreçlerin kurumlarında mevcut olduğunu belirtmiştir. Buna karşın, araştırmaya katılan CEO'ların sadece %23'ü ortak bir terminolojiye ve risk yönetimi için bir takım standartlara sahip olduklarını belirtmiş ve sadece %26'sı tüm organizasyon çapında bir risk yönetimi için gerekli bilgilere ve verilere sahip olduklarından emin olduklarını belirtmişlerdir. Organizasyonlarının içinde KRY'nin ölçümünün ve entegrasyonunun anlaşılması konusunda ise, CEO'ların %26'sı bu konuda yeterli oldukları yanıtını vermişlerdir. CEO'ların sadece üçte biri mevzuata uygunluk aktivitelerinin riskleri azalttığını düşünmekte ve üçte biri de bu aktivitelerden kaynaklanan maliyetleri tam anlamıyla takip edebilmektedir. Ortalama olarak CEO'ların %38'i hali hazırda etkili ve verimli bir KRY'ne sahip olduklarını düşünmektedir (PWC, 2004).

Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması başlığı altında Kocaeli Üniversitesi tarafından bir anket araştırması yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %27,8'i finans/bankacılık, %63,9'u üretim/perakende, kalan %8,3'ü de hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, firmaların %16,7'sinin iç denetim birimine sahip olmadığı, %41,7'sinin iç denetim biriminin 1 veya 2 kişiden oluştuğu, %13,9'unun 4-6 kişi, %5,6'sının 7-9 kişi, %2,8'inin 10-12 kişi, ve % 19,4'ünde (tamamı finansal kurumlar) ise 17 ve üstü iç denetim elemanı bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmada, iç denetimin cevaplayıcılardan %19,4'ünün denetim komitesine, yine %19,4'ünün yönetim kurulu başkanına, %13,9'unun yönetim kurulu üyesi veya genel müdür/yardımcılarına, %8,3'ünün de CEO'ya bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Holdinge bağlı faaliyette bulunan işletmelerin %30,6'sında ana şirkette, %5,6'sının bütün holding şirketlerinde, % 44,4'ünde ise denetim departmanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Risk değerlendirme konusu ile firmaların %28,1'inin hiç ilgilenmediği ve %62,5'inin de kaynak ve zamanlarının en fazla %10'unu ayırdıkları ifade edilmiştir. Risk değerlendirme faaliyet sonuçlarını, cevaplayıcıların %66,7'sinin stratejik yönetim amacı ile kullandığı, geri kalan %33,3'ünün ise kullanmadığı görülmüştür. Risk değerlendirme aşamalarını kullanan cevaplayıcıların %50'si iç denetimin risk yönetimi ile ortak çalıştığını, %27,3'ü risk değerlendirme faaliyetinin dış danışmanlar desteğiyle iç denetim birimi tarafından yürütüldüğünü, %22,7'si ise iç denetçilerin rolü olmadığını vurgulamıştır. Risk değerlendirme aşamalarını kullanan firmaların %87,5'inin risk odaklı yaklaşım çerçevesinde denetimlerini hazırladıklarını ve kalan %12,5'i de üst yönetimin istekleri doğrultusunda denetim planını hazırladıklarını ifade etmişlerdir (Kishalı ve Pehlivanlı, 2006).

Tüm bu çalışmalar gösteriyor ki, dünyada kurumsal risk yönetimi olgusu oluşmakta ve artık yapılanma süreci birçok ülkede başlamaktadır. Türkiye'de iç denetim anlayışının yanında kurumsal risk yönetimi anlayışını az da olsa benimseye başlamış ama hala iç denetimle bütünleşik uygulamalar halinde yönetimine entegre etmektedir. Dünyadaki tüm çalışmalarda riskin önemli olduğu ve yönetiminin direk üst yönetimin sorumluluğunda olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç da bize risk yönetiminin önemini ve gerekliliğini tekrar göstermektedir.

---

<sup>3</sup> CEO, *Chief Executive Officer*, bir şirketin, örgütün ya da acentenin en üst dereceli yöneticisi.

Çalışmanın sonraki bölümünde, kurumsal risk yönetimi konusunda ve farklı alanlarda dünya’da kullanılmakta olan standartların kısa bir özeti sunulmuştur.

### **3. Risk Yönetimi Konusunda Kullanılan Standartlar**

Risk yönetimi ve iç denetimde uluslararası standartlar bir kuruluşun kendi sektörüne, süreçlerine ve şartlarına göre bir risk çerçevesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Standartlar KRY’in gelişiminde rol oynayan en önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, konu ile ilişkili dünya uygulamalardan aşağıdaki bölümde bahsedilmektedir.

#### **3.1. AB 8. Direktifi (1984)**

Yönerge ile Avrupa Birliğine üye ülkelerde, işletmelerin finansal raporlarının yasal denetimlerini yürütme ve denetimler ile AB hukukunun gerektirdiği şeffaflık derecesinde yıllık faaliyet raporlarının yıllık hesaplara uygunluğunu doğrulaması amaçlanmıştır. Bu yönergenin amacı, yasal denetçi olarak çalışan kişilerin gereksinimlerinin karşılanması ve AB’ne üye ülkelerde denetime ilişkin düzenlemelerin sağlanmasıdır. Yönerge; kapsam, yetkiye ilişkin kurallar, mesleki kurallar, mesleki dürüstlük ve bağımsızlık, açıklık ve son hükümler olmak üzere beş kısımdan oluşmaktadır (Sevim ve diğerleri, 2006).

#### **3.2. Kurumsal Yönetişim Kodu (The Combined Code on Corporate Governance – 1998)**

İngiltere’de kurumsal yönetişim konusundaki yaklaşımı yansıtmaktadır. *Turnbull Raporu* olarak da adlandırılan, iç kontroller ve risk yönetimi hakkında özel sektör direktörleri için hazırlanmış rehber niteliğindeki rapor, 2003’te revize edilmiştir. Londra Borsası şirketlerine yönelik “uygula-uygulamıyorsan açıkla” esasına dayalı *Combined Code* raporunda Yönetim Kurulu Başkanı’nın ücretlendirme komitesinin yer alması konusundaki sınırlamalar kaldırılarak, Londra Menkul Kıymetler Borsasına kote şirketler için belirlenen standartlara uyum sağlanması zorunlu hale getirilmiştir (Atamer, 2006).

#### **3.3. AS/NZS 4360 Risk Yönetim Süreci (Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetim Standardı - 1999)**

Riskleri yönetmede ve belgelemede dünyanın ilk resmi ve çok güçlü bir standardıdır ve halihazırda risk yönetiminde sıkça kullanılan nadir standartlardan biridir, jenerik bir kılavuz niteliğindedir. AS/NZS 4360 standartları, risklerin işlevsel risk stili grubu tarafından yöneltileceğini varsayar, bu topluluk yeterli yeteneklere sahiptir ve risk yönetimi grupları riskleri belirler, analiz eder ve ele alır. AS/NZS 4360, Sarbanes-Oxley uyumu gerektiren organizasyonlar için, kurumsal risk yönetim amacına uygundur (AS/NZS 4360, 2004).

#### **3.4. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri (Principles of Corporate Governance-1999)**

OECD tarafından 1999 yılında hazırlanan ve 2004 yılı içerisinde yeniden gözden geçirilerek düzenlenen *Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporu* çerçevesinde kurumsal yönetimi oluşturan dört esaslı unsur; adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olarak belirlenmiştir. OECD İlkeleri, bağımsız denetim dahil olmakla birlikte, firmaların muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlama ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa ile ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini güvence altına almayı amaçlamaktadır (OECD, 2004).

### **3.5. SOX - Sarbanes-Oxley Kanunu (2002)**

Firmaların özellikle kurumsal yönetim kadrolarına ve denetim komitelerine ciddi yükümlülükler ve yeni raporlama şartları getiren Sarbanes Oxley Kanunu 2002’de ABD’de yürürlüğe girmiştir. Bu standartların 302. ve 404. maddeleri tüm firmalarda risk yönetimini zorunlu kılmaktadır. Sarbanes Oxley Kanunu; muhasebe gözlem kurulunun kuruluşu ve işleyişi, denetim firmasının bağımsızlığı, şirketin sorumluluğu, mali bilgilerin arttırılması, analiz ve çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu, beyaz yakalı suçları ile ilgili cezaların arttırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olarak 11 ana başlıktan oluşmaktadır (SOX, 2002). Yasanın 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin dokümanite edilmesi ve değerlendirilmesi zorunlu olmakla birlikte, kontrollerin etkinliğinden şirket yöneticileri direk olarak sorumlu tutulmuştur (PWC, 2008b).

### **3.6. Risk Yönetim Standartları (Risk Management Standards - 2002)**

Kullanılan terminoloji, risk yönetimi süreci, risk yönetimi için organizasyonel yapı ve risk yönetiminin amacı gibi konularda fikir birliğinin sağlanmasını kolaylaştırma amacıyla hazırlanan bir standarttır. Farklı yollarla da olsa bu standardın farklı parçalarının hayata geçirilmesi ile şirketler standartlara uygun çalıştıklarını raporlayabilecek düzeye geleceklerdir. Standart, şirketlerin kendi uygulamalarını karşılaştırabilecekleri en iyi uygulamayı sunmaktadır. Bu standarda göre, risk yönetimi sadece şirketler ve kamu kurumları için olmaktan öte, kısa veya uzun vadeli herhangi bir faaliyet için de kullanılabilir (IRM ve diğ., 2002).

### **3.7. Yürütme Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi (COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - 2004)**

Komisyonun en önemli hedefi; sahte mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. 1992 yılında “Internal Control-Integrated Framework” raporu ile iç kontrolün tanımı ve standartlarını belirlemiş, 2004 yılında ise “Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve” adlı raporu ile KRY ile ilgili bir çerçeve yayınlamıştır. Söz konusu rapor risk yönetimi, iç denetimin etkinliği ve tarafsızlığı gibi konularda kurumlara kaynak teşkil etmekte olup, tüm işletme çapında uygulanan ve finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçlarına ulaşmada makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır (COSO, 2004). COSO belgesi, başarılı bir çerçeve için bir eylem planına yönelik ilk adımları içermekte ve yol haritası olarak da kullanılmaktadır.

### **3.8. BASEL II (2004)**

Kredi riski, operasyonel risk, yapısal faiz oranı riski ve piyasa riski olarak, risk kavramının geniş bir çerçevede ele alındığı bu standartta temel amaç, bankaların stratejik kararlarında ve faaliyetlerinde risk yönetimini ön plana çıkarmaktır. Finansal sistemde güven ve sağlamlığı sağlamak, rekabet eşitliğini artırmak, riskin ele alınmada daha kapsamlı ve risk odaklı yaklaşımları ortaya koymak ve tüm önemli bankalara ulaşacak şekilde sistemi geliştirmek amaçlı oluşturulan Basel II standartları, bankaları, müşterileri, derecelendirme kuruluşlarını, düzenleyici otoriteleri ve genel makro ekonomik eğilimleri doğrudan etkilemektedir. Basel II, birbirini destekleyen asgari sermaye yükümlülüğü, sermaye yeterliliğinin denetimi ve piyasa disiplini olarak üç yapısal blok üzerine inşa edilmiştir (ATO, 2008).

### 3.9. S&P Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management - ERM

#### Kriteri - 2008)

Etkili bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımına sahip olmak, şirketlerin alacakları derecelendirme puanları üzerinde çok olumlu bir etki yaratabilmektedir. 7 Mayıs 2008 tarihinde Standard&Poor's kredi derecelendirme kuruluşu finansal olmayan kurumlar için Kurumsal Risk Yönetimi - KRY (Enterprise Risk Management - ERM) kriterleri ile derecelendirme analizini genişleteceğini resmen bildirmiştir. S&P bu teşvik ile genel olarak yönetim analizini geliştirmeyi, kurumların zorluklara karşı farklılaşmış yeteneklerini belirlemeyi ve geleceğe yönelik derecelendirme yapmaya yardımcı olmasını beklemektedir (Standard & Poor's, 2008).

#### 3.10. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı (2009)

Dünya ekonomisi ile entegre olma, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranları ile ekonomik istikrarın sürekli kılınması hedefi doğrultusunda; derinlemesine şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulu olan yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşmasıyla toplumun tüm paydaşlarının bilgiye erişebilirliği ve çıkarlarının korunması da sağlanacaktır. Türk iş dünyasının rekabet gücünün artmasının yanı sıra ticaret mevzuatının Avrupa Birliği müktesebatına uyumunun sağlanması amacına da hizmet etmek üzere hazırlanmış bir kanun tasarısıdır (PWC, 2008a).

## 4. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Türkiye enerji sektöründeki kurumsal risk yönetimi farkındalığını ölçmeyi amaçladığımız araştırmaya öncelikle anket çalışması yapılacak olan hedef kitlenin belirlenmesi ile başlanmıştır. Küçük firmalarda kurumsal risk yönetiminin başarılı olmasının zor olduğu, mali ve beşeri güçlerinin bu çalışmaya yetmeyeceği varsayımı altında, büyük firmalara yönelik bir araştırma yapmanın daha mantıklı sonuçlar vereceği öngörülmüş ve İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın büyüklük bakımından sıraladığı ilk 500 şirket ölçüt alınmıştır. Bu 500 şirket içinden sektör ayrıştırması yaptıktan sonra, her bir sektöre düşen firma sayıları ve sektörlerin gelişmişliği düşünülecek, enerji sektörü bu çalışma için hedef sektör olarak seçilmiştir. Enerji sektörlerinin daha kurumsal olduğu, konuya farkındalıkları ve araştırmaya destek verebilme ihtimallerinin daha yüksek olması öngörüsüne dayanarak, İSO'dan elde edilen erişim bilgileri ile söz konusu kurumlarla bağlantı kurulmuştur. Hazırlanan anket çalışması yüz-yüze görüşme, e-mail veya telefon ile cevap alma yöntemleri kullanılarak tamamlanmıştır.

Hedef kitlesindeki 45 firmanın 12'si konuyla ilgilenmemiş, görüşme randevusu vermemiş veya e-posta ile gönderilen ankete cevap vermemiştir. 29 firma ise, önce anket sorularını görmek istemiştir. Sonuçta anketimize toplam 25 firma katılmıştır. Bu 25 firma arasından 10 firmanın telefondaki görüşmelerden çıkarılan sonuçlarına göre, üç firma Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birine ait olup, kurumsal risk yönetimini holding çapında uygulamaktadır. Ayrıca, bu 10 firmada holdinge bağlı bir birim veya ana şirket faaliyeti olarak risk yönetim veya iç denetim birimi olduğu, bir şirkette ise planlanan projeler arasında kurumsal risk yönetimini kuruma yerleştirmek olduğu bilgilerine ulaşılmış, ama tüm sorulara tatmin edici cevap alınamamıştır. 10 firmadan biri holdinge bağlı olarak yürütülen, birisi ana şirket faaliyetlerinden olan bir iç denetim biriminin var olduğunu bildirmiştir. Bir diğeri ise çokuluslu bir firma olup, ABD'deki merkezlerine bağlı olan Türkiye'deki firmalarında da bir iç denetim yapılanmasının var olduğunu söylemiştir. Böylece 10 firmadan sadece 7'si risk yönetimi ve iç denetim adı altında bir yapılanmaya sahip

olduklarını, risk odaklı denetim anlayışı veya kurumsal risk yönetimi anlayışı ile risk yönetimi uygulamalarını yaptıklarını belirtmişlerdir.

## 5. Elde Edilen Bulgular ve Analiz

Anket talebinde bulunulan 45 firmanın 20'si hiçbir şekilde geri dönmemiş anketi yanıtlayan firmalardan alınan cevaplara göre, enerji sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli 25 firmanın 13'ünde kurumsal risk yönetim uygulaması henüz başlamış veya tamamen ya da kısmen yerleşik konumda devam etmektedir. Enerji firmalarının genelde %29'unun (7 firmanın) kurumsal risk yönetimi ile ilgilenmekte olduğu sonucu çıkarılsa bile, geriye kalan %71'inin (18 firma) bu konuda ciddi bir çalışması olduğu da söylenemez. Bilgi alınan 18 firmanın %72'sinde (13 firma) KRY uygulanmaktadır. Elde edilen bulgular, KRY konusunda özel sektörün kamu sektörüne göre daha ilgili ve bilgili olduğunu desteklemektedir. Özel sektör içinde ise, holding firmalarının uygulamanın daha yaygın olduğu ve genelde holdinge bağlı bir örgütlenme ile yönetildiği ortaya çıkmıştır. Anketin tamamına cevap veren firmaların yarısı, KRY'ni tamamen yerleştirdiklerini söylemelerine rağmen, hala eksikleri olduğunu kabul etmektedir. KRY'nin Türkiye enerji sektöründeki uygulama geçmişine, ortalama olarak 2 veya 3 yıl demek yerinde olacaktır. Bu kadar az geçmişi olan kapsamlı bir yönetim aracının bilgi ve uygulama modeli açısından eksikleri olması doğaldır. Birimsel yapılanmaya bakıldığında ise, risk yönetimi adı altındaki oluşumlar ile iç kontrol ile birlikte yapılanmış risk yönetim-iç kontrol birimleri aynı sayıdadır. Türk sermayeli firmalarda, risk yönetimi ve iç denetim birimi ayrı bir yapı altında mevcutken, yabancı sermayeli firmalarda iç kontrol ile birleşik bir risk yönetimi birimi göze çarpmaktadır. Bu sonuç daha çok uluslararası yasal zorunluluklara uyma gerekliliğinden kaynaklanan bir durum olabilmektedir.

Kurum stratejisini etkileyebilecek potansiyel olayların belirlenmesi, yönetilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılmasının sağlanması ihtiyacı, araştırma yapılan firmalarda KRY'ne başlamanın temel sebepleri olarak sıralanmıştır. Bunları takiben, performans eksikliği ile operasyon verimliliğinin ve sürekliliğinin sağlanması sebebi de ikincil önemli neden olarak tespit edilmiştir. Bu sebeplerle kurumsal risk yönetimi çalışmalarına başlayan firmalarda, risk yönetimi ile ilgili birimlerde çalışan kişi sayısı ortalama 3-5 arasındadır. Az sayıda kişinin olması bu uygulamaların kolay bir uygulama olmasından değil, sürece tüm çalışanların katkı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Birimlerdeki kişiler, aynı zamanda uygulamaları da yöneten kişilerdir. Bu süreçte, ana faaliyeti risk yönetimi olmayan birçok çalışan da bu sorumlulara destek vermektedir. Risk yöneticilerinin hangi meslek dalından geldiğine bakıldığında, çoğunluğun işletme eğitiminden geldiği ve risk yönetimini deneyimlerinin ortalama 5 yıl olduğu görülmektedir.

Raporlama sistemi, kurumsal risk yönetiminin olmazsındandır. Uygulama yapan firmaların tamamı bu sistemi kurmuşlardır ve en çok üst yönetim ve yönetim kuruluna raporlama yapmaktadırlar. Risk yönetimin amaç, uygulama ve taahhütlerinin belirlendiği risk yönetim tüzükleri (politikaları), şirket çalışanlarını ve kamuoyunu bilgilendirme açısından oldukça önemlidir ve bu tüzükler firmalara risk dünyasında kılavuzluk yaparlar. Cevap alınan firmaların sadece %66,6'sı böyle bir tüzüğe sahiptir.

Firmaların çoğu kurumsal risk yönetim faaliyetlerinden büyük bir kısmını tamamen yerleştirdiğini ifade ettiyse de halihazırda düzeltme ve uygulamayı geliştirme çalışmalarının devam ettiğini bildirmişlerdir. Özellikle risk yönetim sürecini ve/veya fonksiyonunu organize etmek, firmalardaki en yerleşik uygulama olarak karşımıza



çıkılmaktadır. Sonuç olarak, kurumsal risk yönetiminde yetki ve sorumluluklar genelde belirlenmiştir ancak uygulamada eksiklikler mevcuttur, çıkarımı yapılabilir.

Firmalar risklerini belirlerken ve ölçerken en çok (6 firma) hazırladıkları risk haritalarını kullanmaktadır. Risk haritalarının belirli periyotlarda güncellenmesi gerekir. Risk haritaları kullanan firmaların %50'si (3firma) haritalarını yılda bir güncellemekte, %16,7'si (1 firma) ise ayda bir güncellemektedir. Firmadan firmaya odaklanılan risk grupları farklı olsa da, finansal riskler firmaların uygulamada en çok önem verdikleri risklerdir. Hemen ardından ise, stratejik riskler önemli görülmektedir. Cevaplayıcıların %66,7'si (4firma) hedefledikleri kurumsal risk yönetimine uyumlu bir yapıya geldiklerini belirtmişlerdir. KRY'ni planlayan veya uygulayan firmaların yalnızca %14,3'ü (1 firma) uygulama dönüşüm sürecinde firma dışından bir danışmanlık aldığını beyan etmiştir.

Anketin son bölümünde ise, risk yönetimi ve iç denetim arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan firmaların %37,5 inde (3 firma), iç denetimden sorumlu yönetim kurulu üyesi aynı zamanda risk yönetiminden de sorumludur. Tüm firmalarda iç denetim, gerçekleştirilen iş ve eylemlerin belirlenmiş strateji ve politikalara/mevzuata uygunluğunu denetleyerek, risk yönetimine katkıda bulunmakta ve üst düzey risk komitelerinde yer alarak risk yönetimi ile ilişkilerini göstermektedir. İç denetimin asli görevinin araştırmamız sonucuna göre, uygunluk denetimi olduğu algılanmaktadır. Firmalara göre ise, risk yönetimi iç denetimin görevleri arasında ancak beşinci sırada yer almaktadır. İç denetim faaliyetlerinin iç denetim raporuna uygun olarak tamamlanması da kendi etkinliği ölçmede kullanılan en önemli kriter olarak ortaya çıkmıştır.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Gelişmiş ekonomilere kıyasla Türkiye'de hiçbir yasal zorunluluğun olmadığı kurumsal risk yönetimi alanında, incelenen enerji sektörü firmalarında uygulamaların başladığı ve hızla ilerleme kaydettiği görülmektedir. Türkiye'de faaliyette bulunan firmaların, beklenen şeffaflık düzeyine henüz erişmemiş olması nedeniyle, pek çok firma KRY konusunda bilgi paylaşımında çekingen davranmıştır. Elde edilen bu sınırlı bilgiler dahilinde, anlamlı ve tutarlı sonuçlar çıkarmak mümkün olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, düzgün kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma, performans izleme ve stratejik hedeflere ulaşma, firmaların KRY'den sağladıkları en önemli faydalardır. Ortaya çıkan bu sonuçlar, "7th Annual Global CEO Survey" araştırması sonucunda ortaya çıkan faydalar ile örtüşmektedir. Aynı önem derecesinde olmak üzere, firmaların karşılaştıkları en önemli zorluklar ise, risk yönetim sistemini kurma maliyeti, kurumsallaşma eksikliği, risk yönetimine işletme içinde karşı olanların varlığı ve KRY konusunda bilgi eksikliğidir. Özellikle Türkiye için KRY konusunda bir başarı hikayesinin henüz olmayışı firmaların yakındıkları önemli bir eksikliklerdir.

Literatür araştırmasındaki çalışmalardan çıkan sonuçlar ile yaptığımız araştırmanın sonuçlarını kıyaslayacak olursak; Türkiye'nin kurumsal risk yönetimi yaklaşımında birkaç adım geri olduğu saptanan en önemli bulgudur. Türkiye'de henüz olgu yeni tanımlanırken dünya firmaları uygulamalara başlamış bulunmaktadır. Ama Türkiye'de yabancı sermayeli özellikle ABD sahipli firmaların Türk firmalarından daha önde oldukları ve kendi ülkelerinin standartlarını uygulamaya başladıkları gözlemlenmiştir. Çıkan sonuçlardaki ilk benzerlik risk yönetiminde CEO, CRO gibi

tepe yönetimden birinin sorumlu olduğudur. Ayrıca bir diğer benzerlik ise, Tillinghast-Towers Perrin'in araştırmasında olduğu gibi bizim araştırmamızda da en çok odaklanılan risk grubunun finansal ve operasyonel riskler olduğu ortaya çıkmıştır. Ardından stratejik riskler daha önemli görülüp odaklanılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye enerji sektörünü kurumsal risk yönetimindeki bir olgunluk seviyesinde tanımlamak gerekirse, KRY'de ikinci olgunluk seviyesi, genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede kurum içinde risk yönetimi anlaşılabilirliği sağlanmaya başlanarak, olay bazlı bilgi akışı elde etme aşamasına gelinmiştir. Türkiye enerji sektöründeki uygulamalar, bu seviyenin üstündedir ancak üçüncü olgunluk seviyesine de henüz ulaşmış değildir. Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan organizasyonlar, KRY çalışmalarında günümüzün en iyi uygulamalarını gerçekleştirebilmektedir. Türkiye enerji sektöründeki KRY uygulamaları için, günümüzün en iyi yerel uygulamaları olduğunu söylemek, yanlış bir çıkarım olmayabilir. Ancak, Türkiye enerji sektörü uygulamalarının ikinci olgunluk seviyesi ile üçüncü olgunluk seviye arasında olduğunu söylemek, daha gerçekçi bir çıkarım olacaktır.

Anket sonuçlarından görüldüğü üzere, KRY'nin faydaları ve gerekliliği giderek en üst kurumsal seviyelerde tanınmakta ve bu konudaki bilinç ve anlaşılabilirlik hızla tüm sektörler ve firmalara yayılmaktadır. Türkiye'deki KRY uygulamalarının genel durumunu anlayabilmek için, bu araştırmanın diğer sektörleri de kapsayacak şekilde tekrarlanmasında fayda vardır.

## Referanslar

- ATAMER, M., (2006). *Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ve doğrudan yabancı yatırımlar açısından değerlendirilmesi*, Uzmanlık Tezi, Şubat, Ankara, Hazine Müsteşarlığı.
- ATO, Ankara Ticaret Odası, BASEL II nedir?: yol haritası ve KOBİ'lere etkisi <[http://www.atonet.org.tr/yeni/files/\\_files/MEDYA\\_ILISKILERI/baseliki/ato\\_basel.pdf](http://www.atonet.org.tr/yeni/files/_files/MEDYA_ILISKILERI/baseliki/ato_basel.pdf)>, [Erişim tarihi 08.04.2008].
- Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360, 2003. Risk management standart. AS/NZS 4360, 2004. Risk management, available from Standards Australia and standards New Zealand.
- BEASLEY, M.S., CLUNE, R., HERMANSON, D.R., 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 521–531.ss.
- COSO (2004). Enterprise risk management-integrated framework, 16 Temmuz, s.22, 58.
- IRM (2002). The institute of risk management, AIRMIC, the association of insurance and risk managers and ALARM, the national forum for risk management in the public sector, A Risk Management Standard, London.
- KAZMIRCI, K., ALTUNAY, E., (2004). Kurumsal yönetim ve risk yönetimi, Ernst ve Young ve Deloitte kurumsal risk hizmetleri 9 Kasım.
- KİSHALI, Y., PEHLİVANLI, D., (2006). Risk odaklı iç denetim ve İMKB uygulaması, Nisan, Kocaeli Üniversitesi, İİBF.
- OECD (2004). OECD principle of corporate governance, 22/04.
- PWC, Pricewaterhousecoopers, (2004). 7th Annual Global CEO Survey Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness, New York.
- PWC, Pricewaterhousecoopers, TTK Türk Ticaret Kanunu tasarısı, geleceği hazırlayan bir düzenleme <[http://www.Pwc.com/Tr/Tur/InsSol/Publ/ Ttktasarisi\\_Tr.Pdf](http://www.Pwc.com/Tr/Tur/InsSol/Publ/ Ttktasarisi_Tr.Pdf)>, [Erişim tarihi: 12.10.2008(a)].
- PWC, Pricewaterhousecoopers, Sarbanes-Oxley Yasası'na uyum. <<http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/A24673A3B9D4E3498025716200405E5C>>, [Erişim tarihi: 12.10.2008(b)].

- SAS, (2007). Kurumsal risk yönetiminde en önemli unsurlar: performans yönetimi ve yasal düzenlemeler <<http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/pressreleases/june2007/01.htm>>, [Erişim tarihi: 10.12.2008].
- SEVİM, Ş., ÇETİNOĞLU, T., KURNAZ, N., (2006). Avrupa Birliği Müzakereleri Sürecinde AB 8. Yönergesi Kapsamında Türkiye'de Denetim ve Denetçilik Mesleğinin Durumu: AB Müzakereleri Gelişim İçin Bir Fırsat Mıdır?, Dumlupınar Üniv. İİBF.
- SOX, (2002). Sarbanes-Oxley Act. <<http://www.sarbanes-oxley.com/>> Standard & Poor's, 2008. RatingsDirect: Enterprise Risk Management For Ratings of Nonfinancial Corporations, June 5, The McGraw-Hill Companies.
- Tillinghast-Towers Perrin Survey, (2006). Enterprise Risk, Management: Trends and Emerging Practices, An ERM Update on the Global Insurance Industry.

## EK 1 - Anket

*Tamamen bilimsel bir araştırmaya dayanan ve Türkiye'de risk yönetimine genel bakış ve mevcut Risk Yönetimi uygulamaları ve İç Denetim hakkında değerlendirme yapmayı amaçladığımız bu proje dahilinde bizimle paylaşacağınız bilgiler gizli tutulacaktır.*

*Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.*

**Görüşülen Yetkilinin; Ünvanı /Pozisyonu :**  
**Kurumdaki Mesleki Deneyim Süresi :**  
**Kurumunuzda Risk Yönetiminden Sorumlu Yetkilinin**

Öğrenim durumu	
Eğitimi Aldığı Meslek	
Kurumdaki pozisyonu	
Risk Y.deki mesleki deneyimi (Yıl)	

(Tercihlerinizi seçeneklerin yanına "X" işareti koyarak belirtebilirsiniz, çok seçenekli sorularda birden fazla tercihte bulunabilirsiniz.)

İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir?

- 1-4 yıl  10-14 yıl  20-24 yıl   
5-9 yıl  15-19 yıl  25 yıl ve üzeri

İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir?

- 50-100  151-200  251-500   
101-150  201-250  501 ve üzeri

1. İşletmenizde Risk Yönetim uygulaması var mıdır?

- VAR  YOK

VAR ise hangi birim altındadır; (Birden fazla birim de olabilir)

- İç Denetim Birimi  Risk Yönetimi Birimi  Stratejik Yönetim  Diğer.....

2. Eğer Holding'e bağlı bir işletme iseniz Risk Yönetim uygulamanız holding'e bağlı mı yoksa ana şirket faaliyeti olarak mı yürütülmektedir?

- Holding'e bağlı  Ana Şirket Faaliyeti

3. Eğer bir risk yönetimi faaliyetiniz veya bu alanda bir planınız var ise bu hangi aşamadır?

- Tamamen yerleşik durumda,  
 Kısmen yerleşik durumda,  
 Yerleştirmek için planlanıyor,  
 Araştırılıyor, fakat henüz karar verilmiş durumda değil,  
 Yerleştirme planı yok

4. Risk Yönetim uygulamasına ne kadar süre önce başladınız?

- Üç yıl+  Bir yıl   
Üç yıl  Bir yıldan az   
İki yıl

5. Hangi sebep(ler) veya ihtiyaç(lar)dan dolayı, Risk Yönetimi faaliyetine geçilmiştir ?

- Yasal zorunluluklar
- Daha etkin iç denetim ve kontrol ihtiyacı
- Performans eksikliği ile operasyonların verimliliğinin ve sürekliliğinin sağlanması
- Rekabet baskıları

- Artan kriz frekansı ile uygun bir kriz yönetimi ile krizlerin atlatılması
  - Kurumun stratejisini etkileyebilecek potansiyel olayların belirlenmesi, yönetilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılmasının sağlanması ihtiyacı
  - Finansal risklere karşı korunma ve finansal değişikliklerden faydalanma ihtiyacı
  - Diğer .....
6. İç kontrol ve Risk Yönetimi fonksiyonlarını yürütmekte olan birimlerin eleman sayıları ?  
1-2 , 3-5 , 6-10 , 11+
7. Risk Yönetimi ve İç Denetim çalışanlarının bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik yapılan eğitimler veya planları var mı?  
VAR  YOK
8. Risk raporlama sisteminiz var mı, var ise nere(ler)e raporlama yapılmaktadır?  
VAR  YOK
- Üst yönetim  Yönetim kurulu   
Paydaşlar  Tüm şirket   
Yasal ve  Diğer   
Düzenleyici kurumlar  (Lütfen Belirtiniz)
9. İşletmeniz belirlediği ve bildirdiği bir risk yönetim tüzüğü ( Risk Yönetiminin amaçlarını ve taahhütlerini belirleyen resmi doküman ) var mıdır?  
EVET  HAYIR
- Var ise; bu tüzüğünüz şirketin tüm çalışanlarına bildirilmiş midir ?  
EVET  HAYIR
10. Risk Yönetim faaliyetleri kapsamında, aşağıda belirlenen faaliyetlerin hangileri, şirketin uygulamalarına yerleşmiş, halen yerleştirme devam etmekte ve gelecek için planlanmaktadır? (Tamamen yerleşmiş (T), Yerleştirme devam etmekte(Y), gelecek için planlanmış(P) işaretlemesi ile belirtebilirsiniz.)
- Risk yönetim prosesini ve/veya fonksiyonunu organize etmek
  - Kurum çapında riskleri belirlemek
  - Kurum çapında riskleri değerlendirmek
  - Risk yönetim pratiklerini geliştirmek için tavsiye ve öneriler vermek
  - Risk finanslama çözümlerini belirlemek ve uygulamak
  - Kurum çapında riskleri karşılamak
  - Şirket içinde belirlenmiş risk yönetim politikası ve standartları ile uyumu doğrulama
  - Yasal zorunluluk amacı için iç denetim işlerine katkıda bulunmak
  - Bir risk yönetim raporlaması ve bilgi sistemi kurmak
  - Kurum çapında risklerin kontrol aktiviteleri
  - Kurum çapında risklerin takip edilmesi
  - Şirket içinde risk yönetimini enlemesine uzanan şekilde koordine etmek ve kurmak
11. İşletmenizde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?
- Temel performans göstergeleri   
Temel risk göstergeleri   
İç değerlendirme   
Risk haritaları ( belirleme, tanımlama ve önceliklendirme)   
Sayısal yöntemler (VaR, Monte Carlo, vb.)   
Diğer (Lütfen belirtiniz).....
- Eğer Risk Haritalandırma var ise, ne sıklıkta yapılmakta?
- |             |  |                            |  |
|-------------|--|----------------------------|--|
| Yılda Bir   |  | Haftada Bir                |  |
| Üç Ayda Bir |  | Daha Sık                   |  |
| Ayda Bir    |  | Sadece uygulamaya geçerken |  |
12. Hangi risk grubuna daha çok odaklanmaktasınız ? (Odaklanma sıranıza göre numaralandırabilirsiniz)  
Finansal  Stratejik  Operasyonel  Çevre  Tümüne aynı
13. Kurumsal risk yönetimi konusunda şirket genelinde hangi standartları uyguluyorsunuz?
- Coso  Australian Standard (AS / NZS 4360)   
EU 8. Direktifi  Risk management standard   
Sarbanes-Oxley  The combined code on corporate governance   
Basel II  OECD principles of corporate governance

14. Hedeflediğiniz Risk Yönetimi ile şuan uygulamakta olduğunuz risk yönetim arasında fark var mıdır ?  
EVET  HAYIR

15. Risk Yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını ne sıklıkta gözden geçirmektedir?"

Yılda Bir		Haftada Bir	
Üç Ayda Bir		Daha Sık	
Ayda Bir			

16. Risk Yönetimi konusunda harici bir danışmanlık hizmeti almakta mısınız?  
EVET  HAYIR

*Eğer İç Denetiminiz var ise bundan sonraki soruları cevaplayınız, yok ise 24. soruya geçiniz.*

17. İç denetim işlevinin sürdürülmesi ile görevli yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda risk yönetiminden de sorumludur?  
EVET  HAYIR
18. İç denetim, gerçekleştirilen iş ve eylemlerin belirlenmiş strateji ve politikalara/mevzuata uygunluğunu denetlemek temidir?  
EVET  HAYIR
19. İç denetçi, işletmenin varlıklarının ve kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmek temidir ?  
EVET  HAYIR
20. Bir dış denetçi (Pwc, Kpmg, Ernest&Young, Deloitte,vs...) ile çalışıyor musunuz?  
EVET  HAYIR
21. İç Denetim ile ilgili Üst düzey risk komitesinde yer alabilecek kişiler var mıdır?  
VAR  YOK
22. İç Denetim etkinliğini ölçüyor musunuz?, Ölçüyorsanız nasıl?  
  - İç denetimlerin iç denetim raporuna uygun olarak tamamlanması
  - İç denetim raporlarının ne kadar sürede hazırlandığı
  - İç denetim Planı kapsamındaki denetimleri zamanında tamamlayabilme
23. Uygulamada iç denetimin hangi işlevleri ön plana çıkmaktadır? (En önemli görülen işlevi 1'den başlatmak üzere sıralayınız)

Danışmanlık		Uygunluk Denetim	
Güvence		İş / Süreç Geliştirme	
Finansal Denetimi		Faaliyet Denetimi	
Risk Yönetimi			

24. Risk Yönetiminden veya iç denetimden sağladığınız faydalar nelerdir?
- Değer yaratacak riskleri alma
  - Stratejik hedeflere ulaşılma
  - Yeni pazarlara girme
  - Karlılığın artması
  - Rekabet edebilme
  - Yasal ve idari düzenlemeler
  - Düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma
  - Paydaş / hissedarlara gerekli bilgileri aktarma
  - Performans izleme
  - Karar mekanizmalarının ve iletişim ağlarının netleşmesi
  - Ar-Ge'yi etkin hale getirme
  - Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
25. Risk Yönetimini veya iç denetimi işletmenize yerleştirirken karşılaştığınız zorluklar ve engeller nelerdir?
- Risk Yönetim sistemini kurma maliyeti
  - Kurumsallaşma Eksikliği
  - Devlet politikalarındaki değişiklikler
  - Rakiplerin davranışları
  - Ekonomik koşullar
  - Risk Yönetimine işletme içinde karşı olanların varlığı
  - Diğer (Lütfen belirtiniz) .....