



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
TÜRKİYE VE SIRBİSTAN KARŞILAŞTIRMASI
Yüksek Lisans Tezi**

Neira KARDOVIC

BURSA 2022



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
TÜRKİYE VE SIRBİSTAN KARŞILAŞTIRMASI
Yüksek Lisans Tezi

Neira KARDOVIC

Danışman:
Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU(Aydemir)

BURSA

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Neira Kardovic
Üniversite :Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı: Muhasebe ve Denetim
Bilim/Sanat Dalı : Muhasebe ve Denetim
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı xiv : + 103
Mezuniyet Tarihi : 19/03/2022
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TÜRKİYE VE SIRBİSTAN KARŞILATIMASI

İş ve ekonomi dünyasında son yıllarda ortaya çıkan gelişmeler, finansal piyasalarda yaşanan süreçler, iletişim teknolojisini geliştirmesi ile birlikte yatırımcı ve müşteri isteklerinin önem kazanması, şirket hile ve iflaslarının artması ve 2008 küresel ekonomik ve finansal krizi gibi durumlar mevcut risk yönetim şekillerinin değişmesine neden olmuştur. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken karşılaştıkları riskleri yönetmede Geleneksel Risk Yönetim (GRY) anlayışının yetersiz kalması, günümüzün risk yönetim şekli olan Kurumsal Risk Yönetimini (KRY) gündeme getirmiştir. KRY, işletmelerin karşılaştıkları tüm riskleri esas alan, işletmenin tamamında uygulanan, riskin tehdit ve fırsat tarafını birlikte değerlendiren, işletme amaçlarının gerçekleşmesinde makul güvence sağlayan bir risk yönetim sürecidir. Bu çalışmada, KRY'nin firmaların finansal performansına etkisi ve KRY'nin belirleyicileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, KRY uygulamalarının Türkiye ve Sırbistan'da ki firma performansına olan etkileri ile KRY uygulamalarını belirleyen faktörlerin tespit edilip iki ülke arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla her iki ülkede anket yapılarak araştırma yürütülmüştür. Yapılan çalışmada yer alan sorularla iki ülkenin KRY anlayışı, etkinliği, faydaları, faaliyetlerin etkililiği gibi bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır. Elde edilen veriler karşılaştırılarak yorum yapılmıştır. Microsoft Excell ve SPSS 26 programları kullanarak frekans, faktör, regresyon ile veriler analiz edilmiştir. Anket çalışmasında yer alan sorular demografik ve KRY ile ilgili sorular olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, Firma Performansı, Faaliyetlerinin Etkililiği, Sırbistan, Türkiye.

ABSTRACT

Name and Surname	: Neira Kardovic
University	: Bursa Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Accounting and Audit
Branch	: Accounting and Audit
Degree Awarded	: Master/Doctorate/Proficiency in Art
Page Number	: xiv+103
Degree Date	: 19/03/2022
Supervisor/s	: Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT COMPARISON OF TURKEY AND SERBIA

In recent years, emerging developments in the world of business and economics, financial markets processes in the development of communication technology investor and customer requests in conjunction with the company due to the increase of the global financial and economic crisis of 2008 and fraud and bankruptcy situations, such as existing risk management have caused changes in their shapes. The lack of a traditional understanding of Risk Management (GRY) in managing the risks faced by enterprises while continuing their activities has raised the issue of Corporate Risk Management (CRM), which is today's form of risk management. KRY is a risk management process that takes into account all the risks faced by enterprises, is applied throughout the enterprise, evaluates the threat and opportunity side of the risk together, and provides reasonable assurance in the realization of business objectives. In this study, the effect of KRY on the financial performance of companies and the determinants of KRY were tried to be determined.

This study was aimed to determine the effects of KRY (ERM) applications on firm performances in Turkey and Serbia as well as to determine the factor's effectiveness of KRY(ERM) activities. For this purpose, a survey was conducted in both countries. Questions mentioned in the survey were designed with a purpose to reach information about KRY(ERM) understanding, the effectiveness of its activities, benefits of the two countries. Informations that were collected through survey helped us to make comments and comparisons between these two countries. Frequencies, factor, and regression data were analyzed with SPSS 26 and Microsoft Excel programs. Questions that took a place in the survey could be divided into demographic and KRY(ERM) related questions.

Key Words: Risk Management, Corporate Risk Management, Firm Performance, Activities Effectiveness, Serbia, Turkey.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU(Aydemir)'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Ayrıca araştırmaya bilgi desteğinde bulunan tüm firmalara da teşekkür eder, hayatım ve tez çalışmam boyunca yanımda olan, beni destekleyenlere, aileme sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Neira Kardovic

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL	VIII
TABLO.....	IX
GRAFİK.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE RİSK KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1 Risk.....	1
1.2 Risk Tanımı	1
1.3 İşletmelerde Risk Kavramı	2
1.3.1 Belirsizlik, Tehdit ve Fırsat Kavramları	2
1.3.2 Risk Tanımların Gruplandırılması	4
1.4 Riskin Türleri	7
1.4.1 Risk Düzeyini Belirleyen Etmenler	8
1.5 Kurumsal Risk ve Kurumsal Riskin Gelişimi	9
1.6 Kurumsal Risk Analizi	11
1.7 Kurumsal Risk Analizi Teknikleri.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK VE İŞLETME YÖNETİMİ

2.1 İşletmelerin Kurumsal Risk Yönetimi' ne İhtiyaç Nedenleri.....	18
2.2 İşletmelerde Risk Yönetim Faydaları.....	24
2.3 KRY' nin Başarı Koşulları	27
2.4 Kurumsal Risk Yönetimi Kapsam ve Çerçevesi	29
2.5 Dünya' da Kurumsal Risk Yönetim Standartları.....	29
2.5.1 COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Standartları	29
2.5.2 Sarbanes-Oxley Kanunu	30
2.5.4 AS/NZS (The Australian/ New Zealand) 4360-2004 Standardı.....	32
2.5.5 BASEL II	33
2.5.3 EU (Avrupa Birliği) 8. Direktifi	34
2.5.6 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	35
2.5.7 S&P (Standard & Poor' s) Kurumsal Risk Yönetim Kriteri.....	36

2.5.8	FERMA Risk Yönetimi Standartları	36
2.6	Türkiye’ de ve Dünyada Kurumsal Risk Yönetim Standartları	37
2.6.1	Türk Ticaret Kanunu (TTK) Düzenlemeleri.....	37
2.7	Dünyada Kurumsal Risk Yönetimi	40
2.8	COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri.....	41
2.8.1	İçsel ortam.....	41
2.8.2	Hedeflerin belirlenmesi.....	42
2.8.3	Olayların tanımlanması.....	43
2.8.4	Risklerin değerlendirilmesi.....	43
2.8.5	Riske karşılık verme	44
2.8.6	Kontrol faaliyetleri.....	45
2.8.7	Bilgi ve İletişim	45
2.8.8	İzleme.....	46
2.9	Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde İç Denetim	48
2.9.1	Klasik İç Denetim	49
2.9.2	İç Denetimin Amacı.....	49
2.9.3	Risk Esaslı (Odaklı) İç Denetim	49
2.9.4	İç Denetimin Faydaları	51
2.9.5	İç Denetim Süreçleri	52
2.10	Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Risk Odaklı Denetim Süreci	53
2.10.1	Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin planlanması.....	53
2.10.2	Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin yürütülmesi	54
2.10.3	Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TÜRKİYE VE SIRBİSTAN KARŞILAŞTIRMASI

3.1	Kurumsal Risk Yönetimi Türkiye - Sırbistan Uygulama Alanında Yapılan Çalışmalar.....	58
3.2	Araştırmanın Amacı, Hedef Kitlenin BE, Hipotezlerin Oluşturulması, Yöntem Belirlemesi, Soru Setinin Hazırlanması	59
3.3	Örnekleme	60
3.4	Araştırmanın önemi	60
3.5	Araştırmanın Yöntemi	61
3.6	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	61
3.7	Araştırma Verilerin Analizi ve Yorumu.....	62

SONUÇ.....	78
-------------------	-----------

KAYNAKÇA	80
-----------------------	-----------

EKLER.....	92
-------------------	-----------

Şekil

Şekil 1. Bir İşletmenin Yönetim Sistemi 1 İçerisinde Riski Oluşturan Unsurları	10
Şekil 2. Kurumsal risk yönetim sisteminin bileşenleri Kaynak: COSO, 2017	48
Şekil 3. Kurumsal Risk Yönetim Odaklı İç Denetimin Yürütülmesi Aşamaları	56

Tablo

Tablo 1: Risk Değerlendirilmesinde Geleneksel ve Modern Bakış Açıları Arasındaki Farklar	6
Tablo 2: Risk Kayıt Formu	12
Tablo 3: Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü	57
Tablo 4: Bağımsız Değişkenin (Faaliyetlerinin Etkililiği) T-Test Sonuçları.....	74
Tablo 5: Bağımsız Değişkenin (Uygulanan Standartlar) Anova Test Sonuçları	75
Tablo 6: Bağımsız Değişkenin (KRY gereksinimi nedenleri) Anova Test Sonuçları	75
Tablo 7: Bağımsız Değişkenin (harici danışmanlık alma durumu) Anova Test Sonuçları	76

Grafik

Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Kurumdaki Pozisyona Bağlı Dağılım	62
Grafik 2: Kurumların Denetim Yaklaşımı	63
Grafik 3: Risk Odaklanma Dağılımı	63
Grafik 4: Belirleme ve Ölçme Yöntemleri	64
Grafik 5: Uygulanan Standartların Dağılımı	65
Grafik 6: Risk Haritalama Sıklık Dağılım	65
Grafik 7: Raporlama Varlığı	66
Grafik 8: KRY'nin Firmaya Entegre Ederken Harici Danışmanlık Alma ve Faaliyetlerinin Etkinlik Durumuna Bağlı Dağılım	67
Grafik 9: Kurumların Karşı Karşıya Kaldığı Riskler	68
Grafik 10: Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Riskler	69
Grafik 11: KRY'nin Sağladığı Faydalar	70
Grafik 12: Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Etkili Olan Alanlar	71
Grafik 13: Kurumların Faaliyetlerinin Etkililiğini Değerlendirme	72

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AN/NZS	Avustralya/Yeni Zellanda Standardı- Australian/New Zealand Standard
Basel	Basel Bankacılık Denetim Komitesi
BİST	Borsa İstanbul
CEO	İşletme Genel Müdürü- Chief Executive Officer
COSO	Organizasyonlarca Desteklenen Treadway Komisyonu Komitesi- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission
FRY	Finansal Risk Yönetimi
IIA	İç Denetçiler Enstitüsü- The Institute of Internal Auditors
IRM	Risk Yönetim Enstitüsü-The Institute of Risk Management
ISO	Uluslararası Standartlar Kuruluşu-International Organization for Standardization
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
S&P	Standard&Poor's
SOX	Sarbanes-Oxley
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜSİAD	Türk Sanayici ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Organizasyonlar, karşılaştıkları risklerle mücadele etmede 1990'lı yılların ortalarından itibaren Kurumsal Risk Yönetimini (KRY) dile getirmeye başladılar. KRY öncesi dönemde uygulanan Geleneksel Risk Yönetimi (GRY), işletmelerin karşılaştıkları riskleri, işletme birim sınırları dahilinde ele alan, riski tehlike olarak gören, risk yönetim tekniği olarak genellikle sigortalamaya ve riskten korunmaya (hedging) araçları kullanan, reaktif bir anlayışı temsil etmektedir. Küreselleşme olgusuna bağlı olarak finansal piyasalar derinleşmiş, yatırımcı sayıları artmış, yatırım kavramıyla ilgili sınırlar ortadan kalkmış, hissedar beklentileri, firma değeri, sürdürülebilir büyüme, marka ve firma itibarı gibi kavramlar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Günümüzün iş dünyasında, müşteri istek ve taleplerinin sürekli değişmeye başlaması neticesinde işletmelerde değişime ayak uydurma, değişimde öncü olma gibi baskılar artmaya başlamıştır. Ayrıca, doğal felaketlerde, terör saldırılarda ve siber saldırılarda görülen artışlar işletmelerin yükümlülüklerini yerine getirmelerini etkilemeye başlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başta olmak üzere dünyanın değişik yerlerinde meydana gelen şirket iflasları ve muhasebe temelli ortaya çıkan hile ve yolsuzluklar kurumsallaşma kavramının önemini artırmaya başlamıştır. 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik ve finansal kriz, mevcut risk yönetim anlayış ve tekniklerinin yetersizliğini net olarak ortaya koymuştur. İş ve ekonomi dünyasında meydana gelen bu gelişmeler neticesinde KRY'nin önemi ve uygulama alanı artmaya başlamıştır.

KRY, hissedar beklentilerini değerlendiren, değer odaklı, işletmelerin karşılaştıkları risklerin tamamını bütüncül anlayışla dikkate alan, işletme amaçlarını gerçekleştirmesine makul güvence sağlayan proaktif bir risk yönetim tarzıdır. Risk yönetim anlayışı olarak KRY'nin uygulama alanının yaygınlaşmasıyla, KRY hakkında akademik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Genel olarak bu çalışmalar; KRY uygulama düzeyi araştırmaları, KRY etkileri araştırmaları ve KRY belirleyicileri araştırmaları şeklindedir.

Gelinen nokta itibarıyla KRY hakkında yapılan akademik çalışmalar yetersizdir. KRY uygulamaları hakkında bilgi sağlamanın ve ölçüm yapmanın zor olması bu konuda yapılan çalışmaları etkilemiştir. Bu sebeple, KRY hakkında yapılan akademik çalışmaların

önemli bir kısmı, KRY hakkında ölçüm yapmanın daha kolay olduğu sigortacılık alanındadır.

Finansal kuruluşlarda yaygınlaşan KRY uygulamaları zamanla reel sektör firmaları tarafından benimsenmeye başlanılmıştır. Türkiye’de holdingler düzeyinde başlayan KRY ilgisi zamanla bağlı şirketlere doğru yaygınlaşmıştır. Dünya genelinde, finans dışı alanlarda KRY uygulamalarına yönelik çalışmalar son zamanlarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Türkiye’de ise KRY etkilerinin detaylı olarak tespitine yönelik çalışmalar henüz yapılmamıştır.

Bu çalışmada, KRY uygulamalarının Türkiye ve Sırbistan’da ki firma performansına olan etkileri ile KRY uygulamalarını belirleyen faktörlerin tespit edilip iki ülke arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE RİSK KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1 Risk

Risk kavramı, genel anlamda kaybetme ya da zarar yaşama olasılığını belirtmektedir. Özellikle de bankaların riskli bir faaliyet göstergesi, fon arz ve talepleri karşılaştırarak önemli düzeyde transfer fonksiyonunu üstlenmesi ile ilişkilidir. Oldukça yoğun bir risk altında çalışma durumları, bankacılıkta risk kavramını önemli bir düzeye ulaştırmaktadır. Bankacılık sektöründe hedef, risk ve getiri baskısı, likidite ihtiyacının dikkate alınmasını ve uzun vadeli kâr potansiyellerinin maksimize edilmesini gerekli kılmaktadır. Bankacılık sektöründe bu durum, önemli bir parçayı kabul etmekle birlikte önemli bir çerçevedir (Thomas and Weston, 1998).

Risk kavramının bankacılık için değerlendirmesi ve önemi, mali bir kaybın meydana gelmesi ile sınırlı kalmamaktadır. Bu nedenle giderin ya da zararın yaşanmamasından kaynaklı iktisadi yararın azalma durumunu temsil eden riskin önemini, etkin bir potansiyele ulaştırmaktadır (Zaim, 2005). Dünya genelinde ve Türkiye’de riskin meydana gelmesi iki ayrı şekilde gelişme gösterebilmektedir. Bu risk etkenleri ise genel olarak meydana gelebilecek risklerin nedenlerini ortadan kaldırmada politikaları izleme, aktif risk yönetimlerini sağlama ve meydana gelen risklerde etkilerin karşılanmasını hedefleyen pasif risk yönetimlerinin şeklini belirtmektedir. Risk yönetimleri, modern kurumlarda önemli becerilerden birisidir. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri belirlemeleri ve yönetimleri sağlamaları da keskin ayrımların yapılması açısından önemlidir (Güngör Tanç ve Altun, 2016; Kaval, 2000).

1.2 Risk Tanımı

Risk kavramı, genel anlamda kaybetme ya da zarar yaşama olasılığını belirtmektedir. Özellikle de bankaların riskli bir faaliyet göstergesi, fon arz ve talepleri karşılaştırarak önemli düzeyde transfer fonksiyonunu üstlenmesi ile ilişkilidir. Oldukça yoğun bir risk altında çalışma durumları, bankacılıkta risk kavramını önemli bir düzeye ulaştırmaktadır. bankacılık sektöründe hedef, risk ve getiri baskısı, likidite ihtiyacının dikkate alınmasını ve

uzun vadeli kâr potansiyellerinin maksimize edilmesini gerekli kılmaktadır. Bankacılık sektöründe bu durum, önemli bir parçayı kabul etmekle birlikte önemli bir çerçevedir (Thomas and Weston, 1998).

Risk kavramı, birçok dünya dilinde kullanılmakla birlikte, Türkiye’de belirli döneme kadar riziko olarak kullanılmıştır. Risk kavramı, zarar ya da kayba neden olabilecek bir etkeni ifade etmektedir. Diğer bir ifade ise risk kavramının, kayba neden olabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılıklarını da belirtmektedir. Risk kavramının kullanımı, eş anlamlı bir kelimesi olarak görülen tehlike şeklinde de belirtilmektedir. Çok sayıda alana yönelik oluşabilecek risk kavramı, en çok sağlığa, finansa, siyasete ve insan ilişkilerine bağlı bir sorun ya da sorunlar bütünlüğünü temsil etmektedir (Preston ve Merritt, 2002, s. 5).

Risk faktörünün oluşmasında temel durumlar, gelecekle ilgili belirsizliği ortaya koymayı gerektirmektedir. Bu duruma ilişkin çözümlenmeler de yine aynı şekilde kurum ve kuruluşlar bağlamında ya o anda ya da önceki süreçlerde belirli olan veya saptanan risk faktörlerini temsil etmektedir. Tehlikenin engellenmiş olma ölçüsü de bu çerçevede, bir risk etkenini ortadan kaldırmayı gerektirmektedir. Risk kavramının net bir şekilde ortaya koyulması ile çözümlenmeye çalışılma süreci de riskin bir yansıması olarak etkisini göstermek durumundadır (Yahyaoglu, Korkmaz ve Akman, 2011).

1.3 İşletmelerde Risk Kavramı

1.3.1 Belirsizlik, Tehdit ve Fırsat Kavramları

Riski kısaca, “gelecekte karşılaşılabilecek ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya bu amaçlara ulaşılmayı kolaylaştırabilecek fırsat unsurları” olarak nitelendirebiliriz ((IIA Uluslararası Standartlar, 2011). Bu tanım içerisinde birincisi, “gelecekte olma ihtimali”, ikincisi ise “fırsat veya tehdit” olmak üzere iki ana unsuru kapsamaktadır. Öncelikle birinci unsurda, belli bir durumda tanımlanabilen veya tanımlanamayan birden fazla sorun olabilmektedir. Ancak bu sorunlar var olan bir durumun ifadesi olduğu için risk kapsamına dâhil edilmezler. Çünkü risk, şu anda mevcut olanlarla değil, gelecekte meydana çıkma ihtimali olan şeyleri ifade etmektedir. Bu farklılığın önemini bilmek, mevcut olan sorunlara ve gelecekte oluşabilecek risklere karşı

üretilen çözümler için farklı yaklaşım ve yöntemlerin geliştirilmesini gerekli kılar (Nicholson, F., & Baker, C., 2013).

Son zamanlarda riskin tanımı, daha geniş anlamlarda ele alınmaya başlanmış olup riskin sadece “kayıp veya zarar” olarak tanımlanması, eski bir kavram haline gelmiştir. Risk, her insan faaliyetinin doğasında olan bir durum olarak karşımıza çıkmakta ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların analiz edilmesi ile birlikte potansiyel risklerin belirlenmesinde ve yönetilmesinde ölçülebilir kavramlar haline dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır.

Risk, şirketlerin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin sebep olduğu muhtemel kayıplardır. Bu tanımda risk, bir işletmenin hem mevcut varlıklarını hem de gelecekteki büyüme fırsatlarının geliştirilmesi konularını içermektedir (IRM, 2002).

Risk, bir kurumun stratejik, mali, operasyonel ve uyumluluk ile ilgili hedeflerindeki başarısını etkileyebilecek ve gerçekleştirmesini engelleyecek her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır (PWCBS, 2009:4).

Risk, bir işleme ait, bir parasal kaybın meydana çıkması veya bir giderin ya da zararın meydana çıkması ile sonuçlanabilecek ekonomik faydaların giderek azalmasıdır (Babuşcu, 2000:4).

Risk, belirli bir zaman diliminde hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama ihtimalidir. Risk gelecekte meydana gelebilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret etmekte olup, genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik) ve zamana bağlı olarak değişim gösterir (Babuşcu, 2000:4). Risk, sonuçlar üzerinde genellikle olumsuz etkileri söz konusu olup bu durum yönetilebilir bir süreci de kapsamaktadır (COSO, 2014).

Riskin temel bileşenleri arasında;

1.) Belirli bir sonuca ulaşamama ihtimali ya da istenmeyen bir durumun oluşma ihtimali (meydana gelme ihtimali) (possibility of occurrence) ve

2.) Riskin oluşması halinde sonuçları ne ölçüde etkileyeceği (kaybın büyüklüğü) (severity of loss) yer almaktadır.

Ancak riskin her zaman olumsuz etkilerini düşünmek yanlış olur. Önemli olan riski, kazanç elde etmek için bir fırsat olarak da görebilmektir. Diğer bir ifadeyle; risk, bazı şeyler için basit bir şekilde minimize etme veya elimine etmekten ziyade ayrıca bir potansiyel kâr fırsatı olarak da görülmektedir (D'arcy, 2001:3). Bu nedenle riskler, gerçekleşme ihtimalleri ve risklerin gerçekleşmeleri durumunda meydana gelebilecek sonuçların etkilerini de dikkate alınarak ölçülmektedir. Bu ölçüm esnasında yöneticiler riski yönetebilmek için şirketlerini iyi analiz etmelidirler ve hangi konularda ne tür risklere maruz kalabileceklerini iyi bir şekilde belirleyebilmelidirler. Ölçümü yapılamayan bir parametrenin, yöneticiler tarafından kontrolünün yapılması da mümkün olamaz.

1.3.2 Risk Tanımların Gruplandırılması

Risk tanımları yukarıda yer alan kurumun stratejik planlarındaki hedeflerine ve var oluş amaçlarına göre gruplandırılabilir gibi, değişimin meydana getireceği sonuçlara göre de şu şekillerde gruplandırılabilir (TÜSİAD, 2008:15-16):

- Ortalama Sonuç Olarak Risk: Sigorta uzmanlarına göre olayların riski, söz konusu olaylardan beklenen sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyetler için genellikle söz konusu olan sonuç, “zarar” olmaktadır. Doğal olarak ortalama sonuç kavramı, potansiyel sonuçların hangi alanlara kadar uzanabileceği hususunda oldukça sınırlı bilgiler sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, risk sadece beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ile ilgilidir.

- Sonuçlar Arasındaki Farklılık Olarak Risk: Risklerle ilgili genel tanımlamaya göre, risklerin, olaylarla ilgili sonuçlarının istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle risk yönetiminin amacı, gelecekteki beklentiler ile potansiyel sonuçları arasındaki farklılığın mümkün olduğunca en aza indirgenmesidir. Risk yönetimi, planlama ve büyüme açısından işletmelerde önem taşıdığından dolayı genellikle zarar farklarının en aza düşürülmesiyle yakından ilgilidir.

- Kayıp Olarak Risk: Riskin, en dar kapsamlı şekilde kabul edilen tanımlamalarından birisi ise risklerin kayıp olarak tanımlanmasıdır. Bu tanımlamaya göre risk, müşterilerin sebep olduğu zararlar, yolsuzluk, doğal nedenler veya insan doğasından kaynaklı hatalardan oluşan problemler gibi işletmeyi olumsuz etkileyecek birçok olayların meydana gelmesidir.

Buna karşılık risk yönetimi ise, söz konusu bu olumsuzlukların meydana gelme ihtimallerini en az seviyeye indirecek süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

- Potansiyel Kazanç Faktörü Olarak Risk: Genellikle riskin, kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olması, üzerinde çok fazla durulmayan bir noktadır. Ekonomik hayatta risk alma işi genellikle potansiyel kazanç faktörü sebebiyledir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan iki kavramdır. Ekonomik hayatta başarının anlamı; en doğru zamanda doğru risklerin dikkate alınması ve bu risklerin işletmeler açısından da kazançla dönüştürülmesidir. Ancak işletme yönetimi, riskleri bir kayıp olarak görmelerinden dolayı, zamanlarının çoğunu bunun için harcamaktadırlar. Bu durum ise kazanç haline dönüşebilecek risklerin tam zamanında ve doğru bir şekilde tespitine engel olmaktadır.

- İlgili Oldukları Alanlara Göre Risk: Risklerin, belli sınıflandırmaya tabii olması durumunda birbirinden farklı, çok sayıda risk ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kredi riskleri, piyasa riskleri, faaliyet riskleri, yasal riskler, bilgi riski, çevresel riskler, ülke riski, temel iş ile ilgili riskler, fiyat riskleri, doğal riskler, finansal raporlama riskleri, kontrol riski vb. risklerdir. Hepsi birbirinden farklı olan bu risklerin, yine birbirinden farklı risk tanımlamaları da mevcuttur. Çünkü her farklı risk türünden beklenen sonuç her bir işletme faaliyet açısından farklı olmaktadır.

- Kurum ile İlgili Taraflar Açısından: İşletmeler ile ilgili risklerin belirlenmesi, anlaşılması ve yorumlanması açısından farklı menfaat gruplarının, farklı bakış açıları olabilir. Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, yönetim kurulları, büyük paydaşlar, küçük yatırımcılar, işletmeye kredi sağlayan kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracı kuruluşlar gibi işletmeyle ilgili çeşitli amaçları, planları ve beklentileri olan gruplar, riskleri de birçok şekilde tanımlayabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kurum içinde işletme geneli risk yönetim sistemlerinin ve genel risk terminolojisinin belirlenmesi çok önemlidir. Bu sistemler, her risk kategorisine ve tüm menfaat gruplarına aynı derecede anlaşılacak açık ve kesin tanımlamalar üretebilmelidir.

Ticari risk kavramı tanımına göre, bir kurumun yetenekleri için stratejik hedeflere uygun olarak etkili bir şekilde ticari süreçlerini yerine getirmek ve müşteri değeri yaratmak için ortaya çıkan tehlikelerdir. Birçok şirket uygulamalarında, kapsamlı ticari risk yönetim

programı sayesinde rekabet avantajlarını sürdürmeleri konusunda fayda sağladığına inanmaktadırlar (Yazid vd., 2011:94).

Riski değerlendirme açısından bakıldığında geleneksel ve modern bakış açıları arasındaki farkları aşağıdaki Tablo 1: Risk Değerlendirilmesinde Geleneksel ve Modern Bakış Açıları Arasındaki Farklar'de gösterebiliriz:

Tablo 1: Risk Değerlendirilmesinde Geleneksel ve Modern Bakış Açıları Arasındaki Farklar

<i>Geleneksel Bakış Açısı</i>	<i>Modern Bakış Açısı</i>
1.) Risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	1.) Risk, değerlendirilmesi gereken bir fırsattır.
2.) Risk, organizasyonel silolarda yönetilmektedir.	2.) Risk, bütüncül bir yaklaşımla kurum çapında yönetilmektedir.
3.) Risk yönetiminin sorumluluğu alt seviyelere kadar indirgenmektedir.	3.) Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve bölüm yöneticileri tarafından üstlenilir.
4.) Risk ölçümü subjektiftir.	4.) Risk ölçülebilir.
5.) Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunmaktadır.	5.) Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulmuştur.
6.) Yönetim kurulunun, iç kontrolü denetleyen iç denetim birimleri vardır.	6.) Yönetim kurulunun, etkili risk yönetim yapısını denetleyen bir risk komitesi vardır.

(PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi, Infomag Yayıncılık, 2006:7)

Tablo-1' e göre geleneksel ve modern bakış açısı risk yaklaşımları arasında birçok farklılık vardır. Geleneksel yaklaşım riskleri hep olumsuz ve birbirinden bağımsız silolar halinde görülür iken, modern yaklaşım risklerde fırsat arayıp bütünsel bir yaklaşım ile incelenmektedir. Modern bakış açısına göre risk, “Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek herhangi bir olay veya durum” şeklinde ifade edilmektedir.

1.4 Riskin Türleri

Bir işletmenin karşılaşılabileceği risk türleri, çok farklı şekillerde gruplandırılabilir. İşletmenin yapısal veya sektörel özelliklerine göre bu sınıflandırmanın yapılması büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, her bir işletmenin, faaliyet gösterdiği sektöre, kurumsallaşma seviyesine, faaliyet gösterdiği coğrafi bölge dağılımına, insan kaynağına ve teknolojisine bağlı olarak risk türleri de farklılık göstermektedir (Dionne, 2013). Risklerin sınıflandırılmasında birçok sınıflandırma metodu olmasına rağmen riskler, dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik ve dış çevre riskleri şeklindedir. Bu grupları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak biraz zordur. Örneğin; bir kredi riskini, hem sonuçları itibariyle finansal risk, hem de nedenleri itibariyle operasyonel bir risk olarak kabul edebiliriz.

Risk türlerini aşağıdaki de olduğu gibi gruplandırmak mümkündür (TÜSİAD, 2008:19-21):

- **Finansal Riskler:** Finansal riskler, işletmenin finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda meydana çıkan risklerdir. Diğer bir ifadeyle; piyasalarda oluşabilecek dalgalanmalar sonucunda veya işletmenin alacak risklerinde meydana gelebilecek olumsuzluklar sonucu, işletmenin zarar görmesini ifade etmektedir (McKinsey & Company, 2012). Finansal risklerin kapsamına kredi, faiz, nakit, finansal piyasalar, mal fiyatları gibi riskler girmektedir.
- **Operasyonel Riskler:** Bir işletmenin, temel iş faaliyetlerini yerine getirmesine engel olabilecek risklerin tümü, operasyonel riskleri oluşturur. Diğer bir ifadeyle; işletme içerisinden veya işletme dışarisinden oluşan, yetersiz sistem ve uygulamalardan veya insan hatalarından kaynaklanabilecek risklerdir. Bu risk grubunda tedarik, ürün geliştirme, satış, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi riskler yer almaktadır.

- **Stratejik Riskler:** Bir işletmenin kısa, orta veya uzun dönemlerde belirlediği hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü yapısal risk bu grupta yer almaktadır. Stratejik risklere örnek olarak; Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler verilebilir.
- **Dış Çevre Riskleri:** Bu grupta yer alan riskler işletmenin faaliyetleri dışında bağımsız olarak meydana çıkan, ancak işletmenin tercihleri doğrultusunda işletmeyi etkileyebilecek risklerdir. Yasal düzenlemeler, müşteri istekleri, ekonomi ve siyasi alanında yaşanan değişimler, rakip firmalar ve sektörel değişimler dış çevre riskleri arasında yer almaktadır.

1.4.1 Risk Düzeyini Belirleyen Etmenler

Risk düzeyini belirleyen etmenleri 3' e ayırabiliriz. Bunlar şu şekildedir (Nicholson ve Baker, 2013):

- a) Olayın meydana gelme olasılığı: Olayın meydana gelme ihtimali, genel olarak geçmiş dönem verilerin istatistiksel değerlendirilmeleri sonucu, tahminlerin oluşturulmasıdır. Olasılık teorisi, bu değerlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.
- b) Olayın meydana gelmesi durumunda yaratacağı sonucun etkisi: Olayın meydana gelmesi durumunda yaratacağı sonucun etkisinin belirlenmesinde, istatistik ve olasılık teorisi kullanılabilir. Bunun yanı sıra, olasılık teorisi sınırlı bir role sahip olup her zaman kullanımı uygun görülmemektedir.
- c) Yukarıda sayılan iki etmenin kombinasyonu ile oluşan subjektif kararlar

İlk iki etmen arasındaki kombinasyon sonucunda yukarıda Tablo- 3' teki gibi 3x3 şeklinde risk matrisi durumları ortaya çıkmaktadır. Bu risk matris durumlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Düşük olasılık/ küçük etki ----- çok küçük risk

Yüksek olasılık/büyük etki ----- çok büyük risk

Yüksek olasılık/küçük etki ----- orta risk

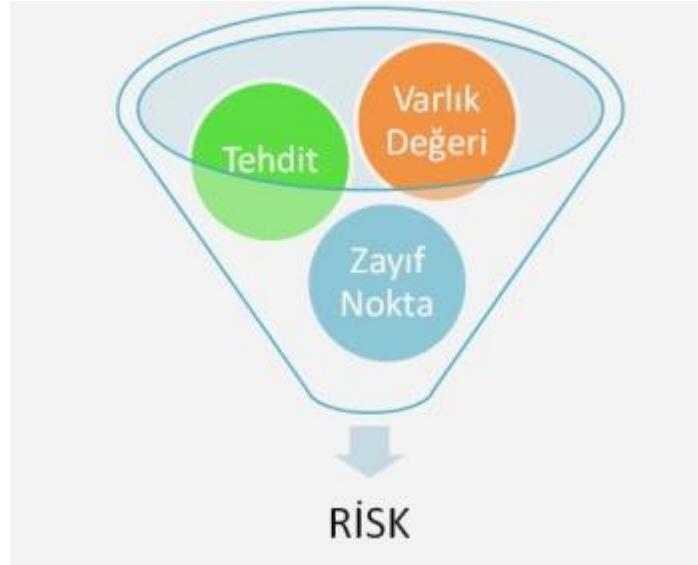
1.5 Kurumsal Risk ve Kurumsal Riskin Gelişimi

Günlük hayatımızda çok sık kullanılmasına rağmen risk kavramı tanımının yapılmasında biraz zorlanılmaktadır. Risk kavramı, etimoloji sözlüklerine göre insanoğlunun yaşamına Yunan Mitolojisi ile birlikte girmiştir. Latince risk kelimesi “kısa kesmek” manasına gelen “resegare” fiilinden türetilerek “resicum”, “risicum”, “riscus” olarak kullanılmıştır (Moeller, 2014). Risk kelimesi Fransızca’ dan gelmekte olup “risque”, İtalyancası “risco”, İspanyolcası “riesgo”, Almancası “risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimizde ilk önce riziko olarak kullanılmış, daha sonraları risk olarak literatürümüze dâhil edilmiştir (Solak, 2010:3). Fransızca’ dan Türkçe’ ye geçmiş olan risk kelimesinin anlam karşılıkları olarak “tehlike, riziko, zarar verme olasılığı, tehlikeyi göze alma ve tehlikeye atma” şeklinde verilmiştir (Soydemir, 2011:170). Risk kavramı, zarar veya kayıp gibi olaylara yol açabilecek bir durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Ayrıca tehlike ile eş anlamlı olup gelecekte ortaya çıkması beklenen ancak meydana gelip gelmeyeceği konusunda kesinlikle belirlenemeyen olaylar için de sıkça kullanılmaktadır. Risk, gelecekte oluşabilecek belirsizlikleri tanımlamaktadır. Ancak her belirsiz duruma risk anlamı yüklenemez.

Kurumsal risk kavramının, geleneksel toplum yapısından modern topluma geçiş sürecinde önemli bir kullanım alanına kavuşması açısından hız kazanmıştır. Geleneksel toplumda bireylerin eylemlerinin belirlenmesinde inanç ve kader düşüncesi daha çok hâkim iken, risk kelimesi “cesaret etmeyi ve kahramanlığı” çağrıştırmaktaydı. Ancak günümüzde risk kavramı özellikle 1970’ li yıllardan sonra ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu dönemlerde akademik çevrelerde, çalışma ekonomisi, sosyal psikoloji, tıp, finans, hukuk, iş yaşamı, ekoloji vb. birçok alanlarda kullanılmıştır (COSO, 2017).

Ekonomik hayatta işletmeler her zaman çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Sürekli büyümeyi hedefleyen bir işletmede, göze alınan risk oranının büyüklüğüne paralel olarak getirisinin büyüklüğü rekabet içerisinde olduğu işletmelere göre her daim daha fazla olacaktır. Bunu gerçekleştirirken genellikle işletmelerin yönetim kurulu, potansiyel tehlikeleri dikkate alarak riskin kazandırdıklarını veya kaybettirdiklerini öngörerek risk alırlar ve sonuç olarak da daha aktif ve süratli bir şekilde büyüebilmektedirler. Bu büyüme esnasında işletme yönetim kurulu, farklı bir yönetim anlayışı sergileyebilmeli ve işletmenin kıt olan kaynaklarını, varlıklarını ve sermayesini göze aldıkları risk karşılığında en verimli şekilde değerlendirebilecekleri yönetim sistemlerini geliştirebilmelidirler (Kileci, 2009:4).

Şekil 1. Bir İşletmenin Yönetim Sistemi 1 İçerisinde Riski Oluşturan Unsurları'de görüldüğü gibi işletmeler, tehlikelerin varlığı ve tehditleri ile kendi iç ve dış çevrelerinde oluşan zayıf noktalarına karşı birtakım tedbirler almaya yönelmiş ve bu konuya yönelik bazı teknikleri kurum bünyesi içerisinde oluşturmaya başlamışlardır. Bu tekniklerin en başında da kurumsal risk oldukça etkin bir yöntem olarak günümüzde karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 1. Bir İşletmenin Yönetim Sistemi 1 İçerisinde Riski Oluşturan Unsurları

Kurumsal risk kavramı, ABD’ de 1950’ li yılların sonlarına doğru ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Kurumsal risk genellikle olasılık planlamasını da beraberinde getirir. Risk yönetimi, devamlı olarak “eğer olursa ne olur” veya “ya olursa” gibi soruların

tekrarlanmasından ibarettir ve günümüze kadar sigortacılık kavramı ile birlikte gelmiştir. Kişi ve kurumların finansal pozisyonlarında ne kadarlık bir risk taşıdığı hakkında ölçümünün (belirlenmesi) yapılması ve bu ölçümün kabul edilebilir bir seviyeye çekilmesi sürecine kurumsal risk denir (Emhan, 2009:212-213).

Kurumsal riskin asıl amacı, işletmenin kararlılık içerisinde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamak için gerekli düzenlemeleri oluşturmak ve organizasyondaki mal varlıklarının ve kişilerin korunması ile işletmenin sürekli kazanım gücünün korunmasını sağlayan bir yönetim şeklidir. Böylece risk yönetimi, işletmede meydana gelebilecek beklenilmeyen kayıpların en düşük maliyet çerçevesinde kontrol altına alınması için ihtiyaç duyulan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Moeller, 2014).

1.6 Kurumsal Risk Analizi

Risklerin daha detaylı şekilde anlaşılıp, riske karşı izlenecek tutumun belirlenmesi amacıyla, tanımlanan riskler analiz edilmektedir. Tanımlanan riske karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun karşılığın seçilmesine bu aşamada karar verilir. Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi ile meydana gelir. Risk analizi sırasında bir ön analiz yapılmasında fayda vardır. Bu sayede daha detaylı analize geçmeden önce aynı tip riskler bir araya getirilebilir veya düşük önemdeki riskler kapsam dışına çıkarılabilir. Kapsam dışında olması öngörülen riskler de kayıt altına alınmalı ve gelişimleri izlenmelidir (TÜSIAD, 2008: 57).

Risk analizi yapılırken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikler kullanılmalıdır. Bu bilgi kaynakları; Pazar araştırmaları, ilgili basılmış kaynaklar, yapılan inceleme sonuçları, uzman görüşleri, uygulamalar ve tecrübeler, farklı kaynaklardan alınmış istatistiki bilgiler, ekonomik ya da teknik modeller olabilir. Analizler sırasında bulgular mutlaka kayıt altına alınmalıdır. Buna ilişkin hazırlanan risk kayıt formu Tablo 2 ' de görülebilir;

Tablo 2: Risk Kayıt Formu

RİSK KAYIT FORMU Risk İnceleme Tarihi.....							
Fonksiyon/Aktivite..... Kaydı Yapan..... Tarih.....							
İnceleyen:..... Tarih.....							
Ref:	Risk: Ne olabilir? Nasıl Olabilir?	Olay meydana geldiğin de sonuçları	Mevcut Kontroll erin Yeterlili ği	Sonuçlar ın Sıralanm ası ve Derecele ndirilme si	Olma İhtimalin in Derecele ndirilme si	Risk Seviyesi	Risk Önceliği

Kaynak: Tesla, 2006

1.7 Kurumsal Risk Analizi Teknikleri

Literatürde; kurumsal risk yönetiminde en iyi değerlere ulaşmak üzere geliştirilen modellerin son yirmi yılda giderek arttığı görülmektedir. Choi vd. tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında; 2000 yılından sonra literatürde sıklıkla kullanılan yöntemler arasında; “Katastrofik Model”, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), “Dengeli Karne”, benzetim, bulanık küme yaklaşımları ve istatistiksel yöntemler sunulmuştur. Öte yandan; modellerin odaklandığı içeriklerin büyük ölçüde kredi risklerinden ve operasyonel risklerden oluştuğuna dikkat çekilmiştir (Moeller, 2011: 41).

Araştırılan modellerin, stratejik risklere ve uyum risklerine yeterince odaklanmaması önem arz etmekte olup bu tez kapsamında kullanılan çerçevede dengeli bir yaklaşım sergilenmektedir. (Moeller, 2011: 45). Eckles vd. sigorta şirketleri ve derecelendirme kuruluşları tarafından giderek daha fazla dikkate alınmaya başlanan kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin işletmeler açısından doğal koruma sağlayan aktiviteler haline dönüştüğünü

savunmuştur. Bu kapsamda yürüttükleri çalışma, optimal düzeyde risk almayı ve birim risk başına düşen karlılık düzeyi ile işletme fonksiyonlarını hizalamayı desteklemiştir. Yaklaşımında, riskin yalnızca finansal bir araç olmadığına dikkat çekilmiştir. (Merna ve Al-Thani, 2008: 70; Moeller, 2011: 45):

Literatürde sıklıkla karşılaşılan ve bu tez çalışmasında da kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi, kurumsal risk yönetimi alanında gerçekleştirilen çalışmalarda ön plana çıkmaktadır. Huang vd. tarafından Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılarak yürütülen çalışmada; bütünleşik bir kurumsal risk yönetim sistemi kurulmasıyla; finansal raporlama üzerindeki kontrol hedeflerinin, araştırılabilir ve sıralanabilir hale dönüştüğü gösterilmiştir. Ayrıca, kurumsal risk yönetimine ait yöntemlerde işletme dinamiklerine istinaden farklı hiyerarşik yapılar kurulabileceğine dikkat çekilmiştir. (Patır ve Yıldız, 2003: 329).

Gacar tarafından gerçekleştirilen çalışmada, “Borsa İstanbul”da yer alan 275 işletme üzerinde kurumsal risk yönetimi açısından analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında; ülkemizde 2012 yılında yürürlüğe giren “Yeni Türk Ticaret Kanunu”nda, halka arz edilmiş biçimde faaliyet gösteren işletmelerde riskin erken saptanarak yönetilmesiyle ilgili yeni zorunluluklar getirildiğine dikkat çekilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen işletmelerden yalnızca 23%’ünün kurumsal risk yönetim sistemine sahip olduğu belirtilmiştir. (Ostrom ve Wilhelmsen, 2012: 163).

Ertan vd. tarafından; hisse senetleri “Borsa İstanbul”da işlem gören 182 işletmenin kurumsal risk yönetimi açısından olgunlaşma seviyeleri incelenmiş olup finansal performansla ilişkili olarak anlamlı çıktılara ulaşılmıştır. Çalışma; kurumsal risk yönetimi olgunlaşma seviyesiyle, varlık karlılığı ve özsermaye karlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. (TS EN 31010, 2010: 44).

Bir risk, bir risk oluşturduğu algılanan bir nesne, varsayılan bir zarar ve nesne ile zarar arasındaki bir nedensellik biçimini temsil eden belirli bir bağlantıdan oluşan üç kavramsal unsurdan oluşur. Bir nesnenin risk olarak belirlenebilmesi için önce nesne olarak inşa edilmesi gerekir. Bu yapı, kasırga gibi doğal olaylardan, teknolojik, bilgisayar ekipmanı gibi teknik eserlerden oluşan, kültürel, toplumdaki olaylarla temsil edilen veya bazı davranışsal olaylardan oluşabilir. Ek olarak, nesne ile varsayılan zarar arasında bir bağlantı

kurulmalıdır. Bu şematik üç ögeye dayanmaktadır. Birincisi, potansiyel olarak tehlikeli olarak kabul edilen risk nesnelere aittir. Anahtar kelime potansiyel olarak, tanımlanan tehlike ile ilişkili tehdit, meydana gelme potansiyeline dayalıdır. Buna ek olarak, risk nesnelere tanımlayan özellikler, önem bakımından eşit değildir ve tehlike seviyesi, koşullu bir çerçeveleme için temel teşkil eder. İkinci unsur, nesnenin değerinin belirlenmesidir. Nesne ile ilişkili değer koşullu ve bağlamsaldır; ancak garanti ettiği koruma miktarını belirlemek için bir ölçü olarak kullanılır. Üçüncü unsur, bağlantılar ve ilişkilendirmeler üzerine inşa edilen risk ilişkilerinden oluşur. Risk ilişkileri varsayımları, anlatıları ve diğer belirleme yöntemlerini uygular ve varsayımsal nedenlere dayanabilir. Bununla birlikte, ilişki, risk altındaki nesneyi tehdit eden hasar potansiyeli ile tanımlandığı için, bu nesnenin değerlendirilmesine dayalı olarak nedensellik gereklidir (COSO, 2004ç: 47).

Değerleme süreci, bir nesneye değer atamak için uygulanan metodolojiyi ifade eder; ancak değer, bireylerin yargılarına ve fikirlerine dayandığından ve bir birey ile diğeri arasında büyük ölçüde değişiklik gösterebildiğinden çeşitlidir. Değer, verilecek bir nesnenin değerini belirleyen toplumsal görüşleri yansıtan tanımlama, tanımlama, hiyerarşi ve hesaplamaları içeren karmaşık sürecin sonucudur. Değerleme süreci, gelenekler, tarihsel taahhütler ve hesap verebilirlik biçimleriyle bağlantılı olarak yasal değerlendirmeler ve matematiksel algoritmalar gibi çeşitli faktörlere dayanır. Kurumsal dünyanın günlük dinamikleri, tüm seviyelerde değerlendirilme ile yönlendirilir ve sürekli bir süreçtir (Fraser ve Simkins, 2010: 173).

Risk yönetiminin önemli bir yönü risk analizidir. Risk analizi, herhangi bir eylem yolunda olası olan belirsizlik nedenlerini inceleme yeteneği sağlamaktadır. Bu, tahmin edilen gelecekteki nakit akışı akışları, portföy veya hisse senedi getirilerinin varyasyonları, bir projenin başarı veya başarısızlık olasılığı ve potansiyel gelecekteki ekonomik durumlar için geçerli olabilir (IMA, 2007: 21). Risk analizine, nitel ve nicel yöntemlerden oluşan iki yöntemle yaklaşılır. (Fraser ve Simkins, 2010: 174):

Karar verme sürecinde kullanılan en yaygın risk analizi yöntemi, nitel risk analizi metodolojisi aracılığıyla kabul edilmektedir. Bu yöntem, tam bir analizi yansıtmadığından daha düşük bir risk seviyesi içeren durumlarda veya riskin daha ayrıntılı bir analizini sağlamak için mevcut sayısal verilerin niceliksel bir analizi desteklemek için yetersiz olduğu durumlarda en uygundur. Niteliksel risk analizi, beyin fırtınası, anketler ve yapılandırılmış

görüşmeler, multidisipliner gruplar için değerlendirmeler ve aynı zamanda "Delphi Tekniği" (Risk Analizi, n.d.) olarak da adlandırılan uzmanların ve uzmanların görüş ve yargılarının kullanımını kullanır. Niteliksel risk analizi, riskin tanımlanmasına ve anlatılmasına ve çoğunlukla risklerin yüksek, orta, düşük ve risksiz gibi tanımlayıcı derecelendirmeye göre sıralanması veya ayrılmasıyla elde edilen göreceli değerlere dayanır.

Bu tür bir derecelendirme, gerekli hesaplamaları ve girdileri uygun bir dizi yargıya indirgeyerek risk değerlendirmesinin anlaşılmasını kolaylaştırır. Göreceli değerler sayısal olduğunda, ancak endeks numaraları kullanımında olduğu gibi karakter bakımından nominal veya sıralı olduğunda, risk tahmininin yarı niceliksel olduğu söylenmekle birlikte, ancak nitelik olarak nicelikten ziyade daha nitel kalmaktadır. Nitel risk analizinin kullanılması, daha az ayrıntıya ihtiyaç duyulduğunda veya risk yönetimi karar verme için ayrıntıların mevcudiyeti eksik olduğunda yararlıdır. Niteliksel değerlendirme, esneklik ve tutarlılıkla karakterize edilmektedir. Belirsizlik büyük olduğunda, nitel bir risk değerlendirmesi mevcut en iyi seçenek olabilir. Nitel risk analizi, riski önceliklendirmek için kullanılan bilgileri verir. Nitel yöntemler genel olarak tam olarak doğru sonucu vermeyebilir, ancak kolayca ölçülemeyen risk sonuçlarının değerlendirilmesini birleştirmenin bir yolunu sağlamaktadırlar (Fraser ve Simkins, 2010: 173).

Nicel risk analizi, bir projenin risk seviyesinin hesaplanmasında kullanılmak üzere belirlenen risklerin oluşumlarına değer atama yeteneği sağlamaktadır. Nicel bir risk analizinin metodolojisi, bir riskin ortaya çıkma olasılığının bir analizini, bir riskin ortaya çıkmasının bir sonucu olarak olası sonuçların bir analizini sağlamaktadır ve riskleri ve sonuçları değerlendirmek için bilgisayar simülasyonlarının uygulanmasına izin verir. Niceliksel bir risk analizi yoluyla kullanılacak ölçümlerin geliştirilmesinde çeşitli mekanizmalar uygulanabilir. Özellikle, Monte Carlo yöntemi, daha geniş bir olası senaryo yelpazesini göstermek için analize daha geniş bir vizyon uygular; uygulamaya basitlik uygular ve bilgisayar simülasyonları gerçekleştirmek için uygundur. Monte Carlo yöntemi, tutarlı sonuçlar elde etmek için çeşitli senaryoları temsil etmek için modelin değişkenlerine rastgele değerler atayarak gerçekliği simüle eden matematiksel bir risk modeli kullanır (Fraser vd., 2015: 235):

Kurumsal risk yönetimi, bir kuruluşun yönetim kurulu, yönetim ve diğer personelinden etkilenen, bir strateji belirleme ve işletme genelinde uygulanan, işletmeyi

etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve kendi bünyesinde olacak riski yönetmek için tasarlanmış bir süreçtir (Moeller, 2011:11). Uluslararası Standardizasyon Örgütü'ne göre (ISO 31000) "Risk," hedefler üzerindeki belirsizliğin etkisidir" ve risk yönetimi" bir kurumu risk açısından yönlendirmek ve kontrol etmek için koordine edilmiş faaliyetler" anlamına gelir (Özden, 2007: 280). COSO ve ISO, ERM'nin kapsamlı tanımını sağlamaktadır. Kurumsal hedeflere ulaşmak, öngörülemeyen kazanç dalgalanmalarını azaltmak ve firma değerini maksimize etmek için risklere karşı eksiksiz entegrasyon çerçevesi sağlayan, ERM'nin değer katan bir fonksiyon olması gerektiğini açıklıyorlar. (Koldere Akın ve Akduğan, 2012: 227).

Firmaya ERM sistemi getirmeyi planlayan firmalar arasında kafa karışıklığı meydana getiren ERM için standart bir tanım yoktur. Aynı ERM tanımı her kuruluş için geçerli değildir, bu nedenle kuruluşlar kendi iş kapsamlarına en iyi uyan bir ERM tanımı ve çerçevesi uygulamalıdır (Bolgün ve Akçay, 2009: 421).

Sürecin sözlük tanımı statik bir prosedürdür ve yalnızca belirli bir kişi onu yürütme yetkisine sahiptir; ancak ERM sürecinden bahsettiğimizde, daha esnek bir düzenleme olma eğilimindedir. Bir kuruluş, dönem sorunları yaşayan iyi kredi müşterisine esneklik gösterebilir. ERM, işletme genelindeki çok çeşitli faktörlere göre yürütme sürecini değerlendiren bir dizi adımdan oluşur. ERM bir dizi kural değildir. Kurumsal kişiler tarafından uygulanmaktadır. İşletim sistemleriyle ilgili riskleri yönetmek insanların endişesidir. Yankıları da dahil olmak üzere riske komşu çeşitli faktörleri anlamaları gerekir. (Civan, 2010: 413; Gürsakal, 2007: 64).

Gelecekteki farklı eylemler, çok çeşitli stratejiler veya alternatif stratejiler gerektirir. Sürekli yenilik nedeniyle, şirketler süreçlerde ve yönetim operasyonlarında farklı değişikliklere ihtiyaç duyar. Organizasyon içindeki doğru ve etkili ERM yapısı, alternatif stratejilerin oluşturulmasında büyük rol oynar. ERM, yüksek ve düşük riskli faaliyetlerin bir karışımından oluşan portföy tipi bir yaklaşım sağlamaktadır. Bu yaklaşım tüm işletme genelinde uygulanmalıdır. Risk iştahı kavramı, bir şirketin üstlenebileceği riskin yoğunluğunu ve seviyesini belirler. Risk iştahının yüksek, orta ve düşük olarak sınıflandırılması düşünülebilir. Tüm kuruluşlar, risk ve fırsata yönelik tutumlarına göre belirli bir düzeyde riske katlanırlar. Benzer şekilde, agresif bir yatırımcı, yüksek getirilere karşı riskli girişimleri kabul ederken, diğer yatırımcılar düşük riskli girişimleri tercih

edecektir. İşletmeler, risk iştahlarına göre riskleri yönetecek bir sisteme sahip olmalıdır (Korkmaz ve Ceylan, 2007: 589; Özden, 2007: 280).

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetimine yönelik etkili bir yaklaşım sağlamaktadır, ancak sonucu için güvenli bir güvenlik sağlayamaz. Ön planlama, yalnızca kaybın yoğunluğunu azaltabilir. Bununla birlikte insan hataları, beklenmedik eylemler ve hatta doğal afetler olasılığı vardır. Örneğin Aralık 2004'te Güneydoğu Pasifik Tsunamisi beklenmedik bir olaydır. Kurumsal risk yönetimi, mutlak bir güvence değil, tek başına makul güvence sağlamaktadır. Kurumsal risk yönetimi, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde tasarlanmalıdır. Genel kurumsal risk yönetimi programı, operasyonların yasa ve yönetmeliklere uyumu konusunda yardım sağlamaktadır ve tüm paydaşlara güvenilir finansal raporlama sunar. (Fraser ve Simkins, 2010: 125).

Daha önce de belirtildiği gibi, risk yönetiminin önemli gerekliliklerinden biri, üst yönetim ve yönetim kurulu için doğru zamanlanmış ve ilgili risk raporlaması üretmesidir; ancak, genellikle durum bu şekilde değildir. Bir silo çerçevesinde, ya hiç kimse nihai risk raporlaması için sorumluluk almaz ya da riskle ilgili her birim tutarsız ve bazen tartışmalı raporlar sunar. Bir kurumsal risk fonksiyonu, üst yönetime ve yönetim kuruluna iletilmesi gereken risk raporlamasının düzeyine ve içeriğine karar verebilir ve toplam kayıplar, politika istisnaları, risk olayları, temel riskler ve erken uyarı göstergeleri hakkında kurumsal bir perspektif geliştirebilir. Bu, şirketin ana riskleri hakkında zamanında ve kısa bilgi sağlayan bir risk gösterge tablosu şeklinde olabilir. Açıkçası, bu üst düzey seviyenin ötesine geçer, kurumsal risk yönetimi raporlamasının amacı, tüm organizasyonda risk şeffaflığını artırmaktır (Duckert, 2011: 116).

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kullanan şirketler, iş performansında sağlam ilerlemeler kaydederler. Kurumsal risk yönetimi, sermaye tahsisi, ürün geliştirme ve fiyatlandırma ve birleşme ve satın almalar gibi temel yönetim kararlarını destekler. Bu, kazançlarda daha az dalgalanma, karlılıkta iyileşmeler ve artan hissedar değeri gibi ilerlemelere yol açar. Bu iyileştirmeler, tüm risklerin bir portföy görünümü alınmasıyla ortaya çıkmaktadır: risk, sermaye ve karlılık arasındaki bağlantıları yönetmek ve şirketin risk transfer yöntemlerini gerekçelendirmek. Sonuç olarak şirketler risklerini azaltabilir ve fırsatları değerlendirebilirler. Bir işletmenin gerçek risk/getiri ekonomisini anlayan firmalar, şirketin yararlanabileceği daha karlı riskler üstlenebilir. (Deloitte, 2015: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK VE İŞLETME YÖNETİMİ

2.1 İşletmelerin Kurumsal Risk Yönetimi' ne İhtiyaç Nedenleri

Risklerden uzun bir süre korkulamaz veya tamamen bir şekilde kaçınılamaz fakat onları yönetebilir ve stratejilerde hayati bir element olarak görebiliriz (Donwa ve Ibadin, 2010:3). Ancak kurumsal risk yönetimi yaklaşımına göre, iş stratejileri ve risk yönetimini bir hizaya getirerek iş operasyonları ile risk yönetim kültürünün iç içe geçmesini sağlanabilmektedir (Collier vd., 2006:2).

Tarihsel bir şekilde şirketler, faiz oranı riski, hammadde riski, işçilerin tazminat parası riski, ürün dağıtım riski gibi spesifik bir risk şeklinde gösterilen her bir silo ile birlikte silolardaki tüm risklerini görebilmektedirler. Şirketler, her bir ayrı risk silosunu ve her bir spesifik risk için geliştirilen tek bir stratejiyi değerlendirmektedirler. Kurumsal risk yönetiminin amacı ise, hitap edilen bu riskler için kapsamlı bir şirket stratejisi geliştirmektir. Kurumsal risk yönetimi, şirketlere yalnızca her bir ayrı riski analiz etmeyi değil aynı zamanda değişik risklerin korelasyonunu da analiz etmeyi sağlamıştır (Davenport ve Bradley, 2000:26).

Piyasalarda yatırım gerçekleştiren tüm şirketler öncelikle, kâr elde etmek için bir takım riskleri kabullenmek zorunda kaldılar. Fakat şirketler, gerçekleştirdikleri yatırımın maliyeti ile almış oldukları riskin getirisi arasındaki uyumluluğu ölçebilecek yöntem olarak kurumsal risk yönetimini tercih etmektedirler. Çünkü kurumsal risk yönetimi, risk ile riskin getirisi arasındaki ilişkiyi, çeşitli risk kaynaklarının etkileşimini ve bu risk kaynaklarının olasılık ve etkisinin geniş bir şekilde anlaşılmasını sağlayan bir süreç ortaya koymaktadır (Sloan, 2007:2).

Kurumsal risk yönetimi, kurum genelindeki riskleri kurum hedeflerine uygun bir şekilde belirlemek, ölçmek, önceliklendirmek, kontrol altına almak, bu riskleri yönetmek ve izlemek amacıyla yürütülen sistematik bir yaklaşımdır. Bu nedenle riskler, kurumun risk iştahı göz önünde bulundurularak yönetilmelidir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal risk

yönetimi strateji, operasyon, raporlama ve uyumluluk konularında hedeflere ulaşılmasında makul bir düzeyde güvence sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, birebir kurumlara değer yaratmak için kurumların karşı karşıya kaldıkları belirsizlikleri yönetmek ve değerlendirmek amacıyla strateji, süreç, insan, teknoloji ve bilgiyi bir araya getiren yapılandırılmış ve bir disiplin yaklaşımıdır (Yılmaz, 2007:61). Böylece KRY uygulamalarına sahip organizasyonlara yeni bir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Diğer bir ifadeyle; hızla küreselleşen dünyada, globalleşmenin ortaya çıkardığı yüksek rekabet ortamı, hızlı değişim, politik dengelerde sürekli yaşanan değişimler, yasal zorunluluklar ve büyük çaptaki sermaye akımları şirketleri geleneksel risk yönetiminden daha profesyonel bir risk yönetimi olan Kurumsal risk yönetimi' ne geçmeyi mecburi kılmıştır (Saka, 2006).

Kurumsal risk yönetimi, risk iştahı ve stratejileri bir araya getirme, riske cevap verme kararlarını arttırma, operasyonel sürprizleri ve kayıpları azaltma, çok yönlü ve karmaşık kurum risklerini yönetme, fırsatları arttırma ve sermayenin planlara uygun bir şekilde geliştirilmesinde bütünlük sağlar. KRY' nin bu özellikleri, kurum performansı ve kârlılık hedeflerini başarmak ve kaynakların kaybını önlemek için yönetime yardım eder (Boonsiripant ve Intayoad, 2008:19).

Yapılan son araştırmalara göre kurumların, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kurumsal öncelikleri içerisine koyma konusunda çok istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca daha önceki yıllarda risk yönetimi sabit varlıklar, sorumluluk gibi yalnızca sigortacılık işlemlerinden oluşan devlet kurumları ve klasik yapı ile yönetilen işletmelerde ilerleyen süreç içerisinde bu konulara yöneldikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle; 20 yıl önce birçok şirket risk yönetimini yalnızca önemli demirbaşların sigortalanması şeklinde görür iken son 10 yıl içerisinde bazı kurumlar operasyonel ve stratejik riskler gibi farklı birçok risk türlerini de kurum açısından dikkate almaya ve bunları aktif bir şekilde analiz edip yönetmeye başlamışlardır.

Kurumsal risk yönetimi, sigorta uzmanları, finansal yöneticileri, sigortacıları, muhasebecileri, iç denetçileri, risk yöneticileri gibi geniş bir yelpazeyi kapsayan profesyonelleri ilgilendirmektedir (Acharyya ve Johnson, 2006:1).

Kurumsal risk yönetimi altında, belirlenen gelecek olaylar, hem pozitif hem de negatif etkilere sahip olabilir ve organizasyonun maruz kaldığı bu gelecek olası olayları yönetebilmek için değerlendirilen etkili stratejiler, risk yönetimini mevcut yönetim süreci ile birleştirmeye odaklanmaktadır (DeLoach, 2005:1).

Kurumsal risk yönetimi, risklerin bütün kaynaklarının farkındalığını teşvik etmek ve şirketin risk iştahı ile birlikte stratejik ve operasyonel varlıklara karşı karar almayı hizalamak için risk yönetimini geliştirmeye eğilimlidir (Baxter vd., 2011:2).

Kurumsal risk yönetimi, dünya genelindeki bütün endüstrilerdeki en büyük işletmeler tarafından giderek artan bir şekilde ve son yıllarda en çok tercih konusu olan bir risk yönetim tekniği olmaktadır. KRY, son on yılın risk yönetimindeki zihinsel değişimleri yansıtmaktadır. Şirket liderleri farkındadır ki, kesinlikle riskler faaliyetler boyunca değer yaratmak için kaçınılmazdır ve bazı riskler ise etkili bir şekilde kullanılır ve yönetilirse eğer değerli fırsatları bünyesinde barındırmaktadır (Ai ve Brockett, s.3).

Yükselen bir yönetim disiplini olarak, günümüz kurumsal risk yönetiminin gelişimi endüstriler ve şirketler karşısında değişir. Kurumsal risk yönetimi göreceli bir şekilde sigorta endüstrisi, finansal kurumlar ve enerji endüstrisi gibi endüstri sektörleri arasında yer alan şirketlerin genel bir alanında gelişme kaydettiği görülmüştür (Beasley vd., 2005). Bu endüstrilerde KRY uygulamaları düzenleyici gereksinimler tarafından başlangıçta teşvik edildi. Son zamanlarda ise diğer endüstrilerdeki şirketlerin çoğu ve hatta kamu sektörü, kurumsal risk yönetiminin potansiyel değerinin farkında olmakla kalmadılar ve ayrıca risk yöneticileri açısından artan bir hızla kurumsal risk yönetimi konusu yöneticilerin gündeminde ilk sıralara taşındılar (Ai ve Brockett, s.5).

Kurumsal risk yönetimine işletmelerin gereksinim duymalarını etkileyecek faktörleri iç ve dış olarak 2' ye ayırmamız mümkündür (Gültekin ve Vuruşkaner, 2011):

İç Faktörler:

- Yönetim kurulu beklentilerini karşılamak,
- Denetim komitesi beklentilerini karşılamak,
- Sistemde meydana gelen değişimler,
- Süreçlerdeki değişiklikler,

- Organizasyon yapısındaki değişiklikler,
- Performans ölçümü,
- Üst düzey yönetimin doğru ve hızlı bir şekilde karar verebilme ihtiyacı,
- Çalışanlarla olan ilişkiler.
- Dış Faktörler:
- Yatırımcıların işletmeden olan beklentileri,
- Finansal kuruluşların beklentileri,
- Ulusal ve uluslararası sürekli değişen mevzuatlar,
- Ekonomik yapıdaki belirsizlikler,
- Teknolojik yapıdaki hızlı değişimler ve yenilikler,
- Sektör içerisindeki artan rekabet koşulları,
- Doğal afetler,
- Küreselleşme.

İşletmelerin sürdürülebilir bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımını meydana getirebilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Gültekin ve Vuruşkaner, 2011):

- Farklı düzeylerdeki hissedar beklentilerinin bir dengede bütünleştirilmesi sağlanmalıdır.
- Kurum genelinde kültür ve davranışlara, yönetim anlayışına ve iş süreçlerine oluşturulacak kurumsal risk yönetimi yaklaşımının entegre edilmesi gerekir.
- Kurumun tüm planlama süreçlerine kurum risk iştahı ve risk toleranslarının dâhil edilmesi sağlanır.
- Anahtar risk göstergelerinin tanımlanması ve izlenmesi gerekir.
- Niteliksel ve niceliksel ölçüm teknikleri sayesinde risklerin ölçülmesi ve izlenmesi sağlanır.
- Kurum risk önlemlerinin tanımlanması ve gözden geçirilmesi için fayda maliyet analizleri yapılmalıdır.
- Yeni risk tiplerinin belirlenmesi ve mevcut olan risk düzeylerinin tanımlanmasına yönelik risk analiz çalışmalarının düzenli bir şekilde tekrarlanması sağlanmalıdır.

- Organizasyon içerisinde farklı düzeyler arasındaki risk ve fırsatlara yönelik çift yönlü bilgi paylaşımı sağlanmalıdır.
- Kurum içinde etkin bir risk raporlama yapısının kurulması ve geliştirilmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamasında en iyi çalışma kriterlerini 3 ana gruba ayırmak mümkündür (Yılmaz, 2007:66-67):

1. En iyi stratejik çalışma kriterleri

- Kurumsal risk yönetimi için vizyon, misyon ve strateji kurmak ve geliştirmek,
- Diğer yönetim çalışmaları ve yönetim fonksiyonları içerisinde KRY' nin bütünleşmesini sağlamak,
- Bir KRY kültürü ve Organizasyonel KRY politika ve prosedürleri için geliştirilen ortak bir dil yaratmak ve terfi ettirmek,
- Şirket risk optimizasyonunu başarmak.

2. En iyi operasyonel çalışma kriterleri

- Şirket risk iştahı ve tolerans sınırını belirlemek; şirket risk profilini yaratmak,
- Açık bir iletişim ve geri bildirim sistemleri kurmak,
- Kurumsal risk yönetimi bilgi sistemlerini kurmak,
- Kurumsal risk yönetimi fonksiyon ve kurulunu kurmak,
- Bütün açıdan şirkete dayalı riskler için bir KRY iskeleti kurmak,
- Kapsamlı bir şekilde kurumsal risk değerlendirmesi ve analizi, kurumsal risk haritası ve önceliklendirilmesi yapılmalıdır.

3. En iyi finansal çalışma kriterleri

- Kurumsal risk yönetimi hakkında dış kaynaklara ulaşmak ve kullanmak,
- Modelleri, araçları ve teknikleri temin etmek,
- Kurumsal risk yönetimi çabaları, gereksinimleri ve alt yapısı için kaynak sağlamak,
- Kurumsal risk yönetimi iskeletini oluşturmak,
- Kurumsal risk yönetimini geliştirmek ve sürekliliğini devam ettirebilmek için kaynak sağlamak gerekir.

Bu saydığımız kriterler, kantitatif ve kalitatif karakterlere sahip olup başarılı bir şekilde KRY uygulamaları için, KRY uygulamalarına geçmeden önce en iyi KRY çalışma kriterlerinin seçilmesi hayati bir öneme sahiptir.

Açık bir şekilde, Kurumsal risk yönetimi geçici bir heves değildir, o hem kamu hem öncü sektörler hem de risk yönetiminin profilini arttırmaya yardımcı olmada kayda değer sigorta miktarını ve kapsamını cazibeli kılmaktadır (Barrett, 2003:11).

Kurumsal risk yönetiminin amacı '**risk zekâsı**' terimini kurum geneline aşılmasıdır. Genellikle risk zekâsına sahip olan kurumlar:

Risk yönetim uygulamalarını kurumun genelini kapsayacak şekilde, çok farklı sanayilerde faaliyet gösteren çok büyük kurumların çeşitli iş bölümlerindeki şirketlerinden meydana gelmiş risk yönetim siloları arasındaki bağlantıları kuran, Risk yelpazesinde finansal, operasyonel, stratejik, kredi, likidite, itibar, iş sürekliliği, güvenlik, gizlilik, sektörel yapı, spesifik ve rekabet riskleri gibi tüm risklere hitap edebilecek şekilde risk yönetimi stratejilerini bünyesinde bulunduran,

Risk değerlendirme ve analiz süreçlerinde geleneksel olarak olasılığa verilen önemine ek olarak 'savunmasızlık' kavramına da dikkat eden,

Risk yönetim yaklaşımlarında risk olaylarını yalnızca tek tek değerlendirmeyip, birden çok riskin birbirleriyle olan etkileşimlerini irdeleyerek risk senaryoları üreten ve bu senaryolara karşı tutumları planlayan,

Kurumsal kültür yapısına risk yönetimi kavramını aşıl原因 ve böylece strateji belirleme ve karar alma süreçlerini riskleri göz önünde bulundurarak hazırlayan,

Yalnızca risklerden kaçınmaya odaklanmamış, bununla birlikte kurum açısından hissedar değeri yaratma adına doğru riskleri doğru zamanda almaya odaklanmış risk yönetim felsefesini kurum bünyesine yaymış olan kurumlardır (Tekgül, 2007:4).

2.2 İşletmelerde Risk Yönetim Faydaları

Bir kurumda risk yönetimine olan ihtiyaçları aşağıdaki başlıklara göre sıralamak mümkündür (IRM ve diğ., 2002);

- Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının sürekliliği: Kurumun operasyonlarının sürekliliğini önemli ölçüde teminat altına alan risk yönetimi, bir şirketin potansiyel kayıplarının gerçekleşme ihtimalini ve etkilerini operasyonların devamı esnasında tehdit eden kritik seviyeden daha düşük tutmaktadır. Bu açıdan risk yönetimi, işletme yönetiminde önemli bir bileşen olarak yer almaktadır. Risk yönetimi, bir kayıp sonrası işletme faaliyetlerinin en az gecikme süresi ile devamının sağlanmasında önemli bir paya sahiptir.
- . Ortaya çıkabilecek sürprizlerin en aza indirgenmesi: Bir kurum yüz yüze kalabileceği olumsuzlukları, sağlıklı bir şekilde oluşturduğu risk yönetimi sistemi ile hem nicelik hem de nitelik bakımından önemli bir ölçüde azaltabilmektedir. Bu şekilde işletme yöneticileri dikkatlerini ve enerjilerini anlık sorunların çözümüne harcamak yerine kurumun öncelikli problemlerine aktararak geleceklerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.
- Kayıplar nedeniyle oluşan maliyetlerin azaltılması: Risk yönetimi sayesinde işletmelerdeki muhtemel kayıpların etkileri kontrol altında tutularak maliyetlerin düşürülmesi sağlanır ve işletme kârının yükseltilmesine yardımcı olur. İşletme açısından ciddi kayıplara yol açan potansiyel kayıplara karşı çok daha düşük maliyetli önlemler olarak işletme maliyetlerine olan etkileri azaltılabilir.

- Gelir istikrarının devam ettirilmesi: İşletmenin gelirlerinde veya nakit akışlarında olası kayıplar sebebiyle meydana gelecek azalmaların işletme tarafından ‘kabul edilebilir’ düzeylere çekilmesinde risk yönetimi yardımcı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle; risk yönetimi işletmenin yıllık kârındaki veya gelirlerindeki istenmeyen ve beklenmedik risklerin oluşturacağı kayıpları belirli seviyelerde tutarak işletme için uzun vadeli planlamanın yapılmasını sağlamaktadır. Bu şekilde işletmenin gelir düzeyi istikrarlı bir hale gelmektedir.
- Sürdürülebilir büyümenin sağlanması: İşletmelerin istikrarlı bir şekilde büyümesinde etkili risk yönetiminin katkısı çok büyüktür. Aksi bir durumda ise işletmeler, kurum hedeflerine ulaşmalarında risklerden etkilenerek istikrarlı büyümelerinde önemli ölçülerde sapmalar meydana gelecektir.
- Sosyal sorumluluk bilincinin oluşturulması: Risk yönetiminin önemli amaçlarından birisi de, personeller, ticari tedarik firmaları, müşteriler ve diğer menfaat sınıflarına gelebilecek zararların en aza indirgenmesidir. Diğer bir ifadeyle; işletmenin kamuoyu açısından çok iyi bir imajının oluşturulmasının sağlanmasıdır. Böylece sosyal sorumluluk görevi bilinciyle diğer hedefler için harcanmayan ciddi meblağlardaki kaynaklar, risk yönetimi faaliyetlerine aktarılması sağlanabilmektedir.
- Yasal düzenlemelere uyum sağlanması: Risk yönetimi, yasal ve idari açıdan oluşturulan düzenlemelere uyum sağlanmasında önemli bir araçtır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlere bağlı olarak çok sayıda yasal düzenlemeye tabi olmaktadır. Bu yasal düzenlemelere aykırı davranan işletmelerin hukuki varlıklarını tehlikeye atacak risklerden uzak durmaları gerekmektedir. Bu sebeple işletme üst yönetimleri etkili bir risk yönetimi sistemi sayesinde bu alandaki faaliyetlerini istedikleri seviyede kontrol altında tutabilecekleri bir alt yapıya sahip olmalıdırlar.

İşletmenin nitelikleri, yapısı ve faaliyet göstermiş olduğu sektöre göre risk yönetimine olan gereksinimleri de günden güne değişkenlik göstermektedir. Bugün globalleşen dünyada, işletme yöneticilerinin artan riskleri ve sorumlulukları karşısında üst bölüm yönetimlerinde yer almak istememektedirler. Bunun sebebi, risk yönetiminin her iş

birimindeki bölüm yöneticilerinin sorumluluğu olmakla birlikte, kurumsal bir işletmedeki izleme görevinin işletmenin en üst yönetiminde olmasındandır. İşletmenin bünyesinde yer alan çeşitli iş birimlerinin yöneticileri, faaliyet konuları bakımından var olan ve olası riskleri belirlemek ve bunların ölçülmesiyle görevli olup yönetim kuruluna gerekli raporlamaları sunmakla sorumludurlar. Bu şekilde işletmenin şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından kurumun stratejik planları doğrultusunda elde edecekleri finansal sonuçlarını, paydaşlarına yansıtmakla görevlidirler (Üzümcü, 2007:53-54).

Risk yönetimindeki amaç, bir kurumun geleceğini etkileyebilecek kararların alınmasında, işletmenin piyasa, finansal ve operasyonel risklerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusuyla ilgilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, risk yönetimi proaktif bir yönetim stilini ifade etmekte ve işletmelerin uzun dönemli hedeflerine ulaşmalarını sağlayarak paydaşlarının değerlerini arttırmaktadır. Bu şekilde, işletmenin yalnızca var olan durumunun korunmasını değil aynı zamanda işletmenin gelişmesini ve büyümesini de sağlayacak gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır (Üzümcü, 2007:54).

Risk yönetimi, kurumun amaçlarını destekleyerek kurumu ve kurum paydaşlarını korur ve onlara değer katar. Sistem bunu gerçekleştirirken (IRM, AIRMIC, ALARM, 2002:4; FERMA, 2003:5);

- Kurumun gelecekteki faaliyetlerinin istikrarlı ve kontrollü bir şekilde meydana gelmesini sağlamak için bir çerçeve oluşturur,
- Karar alma sürecini geliştirir, kapsamlı ve yapısal iş alanlarını anlama, değişkenleri ve fırsatları/tehditleri tahmin etmeye ve önceliklendirilmesine yardımcı olur,
- Kurum içerisinde sermaye ve kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasına katkı sağlar,
- Kurum imaj ve varlıklarının korunmasına ve geliştirilmesine katkı sağlar,
- Personel ve kurum bilgi tabanını genişletir ve destekler,
- Kurumun çalışma alanındaki çok büyük kayıp ya da dalgalanmaları azaltır ve

- Kurumsal etkinliği ve verimliliği artırır.

Risk yönetimini uygulayan işletmelere faydalarını özetleyecek olursak (Derici vd., 2007:153-154);

- İşletmelerde beklenmedik sürprizleri ve kayıpları en aza indirir,
- İşletme yöneticilerinin hızlı ve etkili kararlar almasına yardımcı olur,
- Zaman tasarrufu sağlar,
- İşletmelerin kıt olan kaynaklarında israfın önlenmesini sağlar,
- Risklerin işletme açısından katlanabilir seviyelerde tutulmasını sağlar,
- İşletme yönetimindeki kişilerin riskleri yöneterek yeniliklere açık olmalarını sağlar.

2.3 KRY' nin Başarı Koşulları

Bir işletmenin kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile başarılı olması için önemli görülen bazı kritik faktörleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir (TÜSİAD, 2008:85-86):

- KRY uygulamalarının kurum içerisinde serbest bir sahipliğinin tanımlanmış olması,
- Kurum içerisinde tüm personel ve çalışanın görev ve sorumluluklarının detaylı ve açık bir şekilde tanımlanması ve paylaşılması,
- Açık ve anlaşılır bir şekilde yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlar yerine faaliyetlerin gerçeklerine uyumlu çözümlerin üretilmesi,
- İş birimleri yöneticilerine risk yönetim önerilerini uygulamaya geçirmesinde yardımcı olunması,
- Tehditler kadar kurumsal risk yönetiminin fırsatlara da odaklanması,
- Kurum hedef ve stratejilerin açık olarak tanımlanması,

- Kurumsal risk profilinin akıllarda hiçbir soruya neden olmaksızın açık bir şekilde biliniyor olması,
- KRY' ne üst yönetimin sahip olması, KRY kavramının oluşmasında ve kuruma katacağı değerin belirlenmesinde gerekli koşulların sağlanması ve bu koşulların tüm kurum ile paylaşılması,
- Kurum kaynaklarının yeterli düzeyde olması,
- Orta düzey yöneticiler tarafından bu uygulamaların anlaşılması ve desteklenmesi,
- Genel performansların değerlendirilmesinde kurumsal risk yönetimleri performanslarının önemli bir öge olması,
- Yeterli seviyede verilecek eğitimler ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,
- Üst yönetiminin kurumsal kültürü ve davranışsal değişimi sağlama isteği ve gücü,
- Risk yönetim metotlarını ve iş süreçlerini hızlı bir şekilde kavrayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin takip edilebilmesi için denetim mekanizmalarının kurulması,
- Uygun iletişim kanalları sayesinde başarılı uygulamaların duyurulması ve kutlanması. Risk değerlendirme sürecinin başarısına kurum çalışanlarının katkı sağlamalarının özendirilmesi. Risk yönetim sürecinden elde edilecek tasarrufların başarı hikâyelerinin kurum içerisinde anlatılmasının sağlanması,
- Kısa süre içerisinde çok büyük beklentilerin oluşturulmaması.

Kurumsal risk yönetiminin başarıya ulaşabilmesinde öncelikle riskin ölçümü için geliştirilecek teknikler sayesinde risk karşılaştırmasının yapılması ve riskleri entegre

etmek mümkün olacaktır. Ayrıca risklerin kontrolü ve yönetimi için oluşturulan politikalar ve uygulama metodolojileri kurum çerçevesinde belirlenen hedefler ile yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2003:6).

2.4 Kurumsal Risk Yönetimi Kapsam ve Çerçevesi

Son yıllarda ABD ve AB ülkelerinde risk yönetimi ve denetim zaafiyetleri sonucu yaşanan küresel finans krizlerinin yarattığı büyük etkiler kurumsal risk yönetiminin önemini çok ciddi bir şekilde gündem konusu haline getirmiştir. Ayrıca Dünya’ da olduğu gibi Türkiye’ de de birçok örneklerine rastladığımız kurumsal varlıkların, itibar ve güvenin yok olması karşısında yönetici ve yönetim kurulları için ödedikleri bedeller çok daha pahalı olmuştur. Bu sebeple, küresel rekabet içerisinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen kurumların hem mevcut varlıklarına hem de gelecekteki büyüme hedeflerine ve sermaye gereksinimlerine ait riskleri en etkin ve verimli şekilde yönetebilmeleri için kurumsal risk yönetimine gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Uzun, 2010:1).

Uluslararası piyasalarda artan rekabet ortamına uyum sağlamaları açısından kurumsal risk yönetime dayalı olarak birçok ülke kurumları tarafından yasal düzenlemeler ve standartlar oluşturulmuştur. Bunlardan bazıları: COSO, SOX, Avrupa Birliği 8. Direktifi, AS/NZS 4360-2004, BASEL II, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, S&P Kurumsal Risk Yönetim Kriteri, FERMA Risk Yönetimi Standartları ve Ülkemizdeki TTK, SPK ve BDDK düzenlemeleridir.

2.5 Dünya’ da Kurumsal Risk Yönetim Standartları

Dünya genelinde yaşanan şirket skandalları ile birlikte gerek şirket hissedarlarının büyük zararlara uğraması gerekse finans piyasalarının bu durumdan etkilenmesi sebebiyle başta ABD olmak üzere birçok ülke risk yönetimi konusunda çeşitli standartlar ve yasalar belirlemişlerdir. Bu standartlar içerisinde en çok kabul gören ve yaygınlaştırılmış yasal düzenlemeleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

2.5.1 COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Standartları

COSO, 1985 yılında hileli mali raporları ortaya çıkarmak için özel sektör tarafından kurulmuş gönüllü bir kuruluştur (Duman, 2006:11).

1992 yılında COSO tarafından “İç Kontrol Çerçevesi” ve birçoğu organizasyonlarda yaygın şekilde kullanılan özet halindeki “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi” 2004’ te yayımlanmıştır. Bu çerçeve temel bileşenleri tanımlar, yaygın bir dil ileri sürer, açık yön sağlar ve kurumsal risk yönetimi için rehberdir (Ferkolj, 2010:21). Ayrıca 2004 COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, bir kurum için şu anda kabul edilen risk yönetim çözüm yollarını kıyaslama aracı olarak değerlendirmede ve kurumsal risk yönetim uygulaması için doğru bir yol haritası çizmede temel kaynak olma özelliği taşımaktadır (Simkins ve Ramirez, 2008:584).

1980’ li yıllarda meydana gelen firma denetim başarısızlıkları sonucunda, iç kontrolü yeniden tanımlama ve iç kontrol sisteminin etkinliğini belirleyebilmek için COSO-The Committee Of Sponsoring Organizations (Sponsor Organizasyonlar Komitesi) standartları oluşturulmuştur. Komiteyi meydana getiren kuruluşlar arasında AICPA (Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü), AAA (Amerikan Muhasebeciler Birliği), FEI (Uluslararası Finans Yöneticileri), IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) ve IMA (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) yer almaktadır (COSO, 2011: 4).

COSO standartlarının amacı, kurum yönetimi ve ilgili kişilerin kurum içerisindeki faaliyetlerinin daha iyi kontrol edilmesine yardımcı olmaktır. COSO standartlarıyla her türdeki ve büyüklükteki kurumların kendi iç denetimlerini değerlendirebilmelerini, yasa koyucular ve eğitmenler için de önemli bir hareket noktası sağlayabilmesinde çoğunluk tarafından kabul edilen bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır (Günbey, 2008:66).

2.5.2 Sarbanes-Oxley Kanunu

2000’ li yılların başında Amerikan borsasında işlem gören ve dünyanın sayılı şirketleri arasında yer alan Enron (2001) ve Worldcom (2002) şirket skandalları sebebiyle sermaye piyasalarına, şirket yönetimlerine, mali raporlara ve bu şirketleri denetlemekle sorumlu olan bağımsız denetim kuruluşlarına güvenin azalmasına neden olmuştur (SOX, 2002).

Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerini iyileştirmek ve etkin kurumsal yönetimi desteklemek amacıyla Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası veya diğer adıyla Sarbanes-Oxley Kanunu, Paul Sarbanes ve Mihael Oxley adlı iki senatörün hazırladıkları ve ABD’ deki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin hepsini de kapsayacak şekilde oluşturulan kanun 30 Temmuz 2002’ de imzalanmıştır (Powers. 2002).

Sarbanes-Oxley Kanunu; Halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kurulmasını, denetim firmalarının bağımsız olmasını, şirketlerin sorumluluklarını, mali açıdan bilgilerin arttırılmasını, analist çıkar çatışmalarını, komisyon kaynaklarını ve yetkilerini, çalışmalar ve raporlarını, kurumsal ve suç unsuru bulunan suiistimal sorumluluklarını, beyaz yakalıların suçları ile ilgili cezaların yükseltilmesini, kurumsal vergi iadelerini ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konularını kapsamak üzere 11 temel yasadandan meydana gelmektedir (SOX, 2002).

Bu yasaya göre, denetim konularını içermekle birlikte, yasadaki finansal uygulamalar ve kurumsal yönetimi düzenlemek için birçok önemli yasal değişiklikler kabul edildi. Bu kabul edilen sıkı yeni kurallar ile birlikte kanunlara göre şirketin doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirerek yatırımcıların korunması hedeflenmektedir (Ferkolj, 2010:23).

Sarbanes-Oxley Kanununa göre denetim komitesinin sorumlulukları arasında iç kontroller, kamuya açıklanan finansal raporlama ve bağımsız dış denetim konusu yer almaktadır. İç kontrol sorumluluğu; şirket üst yönetimi, bağımsız dış denetçi ve iç denetçiler arasında paylaştırılırken dış denetim sorumluluğu; üst yönetim, denetim komitesi ve bağımsız denetçiler arasında paylaştırılmaktadır (SOX, 2002).

ABD’ de yaşanan Enron ve Worldcom gibi büyük şirketlerde yaşanan skandallardan sonra çıkarılan Sarbanes-Oxley Kanunu’ nun 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ait kontrollerin belgelere dökülmesi ve değerlendirilmesi mecburi kılınmış ve ayrıca kontrollerin yürütülmesinden şirket yöneticileri doğrudan sorumlu tutulmuşlardır (PWC, 2008).

Sarbanes-Oxley Kanunu kapsamında yer alan şirketlerde;

- Şirket yönetimini daha çok hesap verebilir bir duruma getirerek daha kurumsal bir yönetim yapısı oluşturmak,
- Şirketin muhasebe ve finansal şeffaflık düzeyini yükselterek yatırımcıya doğru, zamanında, ayrıntılı ve anlaşılabilir finansal bilgi sunulmasını sağlamak,
- Şirketleri denetleyen kamu kurumlarının ve bağımsız yetkililerin görev ve sorumluluklarını arttırmak,
- Şirket yönetimi, denetçisi ve danışmanları arasındaki çıkar çatışmalarını ortadan kaldırmak,
- Denetçiyi daha güçlü bir konuma getirmek, denetleme kuruluşlarını da denetleyebilecek bir kurumu faaliyete geçirmek,
- Şirketlerin uyum sağlayabilecekleri muhasebe standartlarını geliştirmek,

gibi bazı hedeflere yer vermektedir (Üzümcü, 2007:26-27).

İç denetimleri geliştirmek için SOX düzenlemelerini inşa etmeye çabalayan firmalar, esas iç kontrol sistemine dayalı ve kapsamlı kurum risklerinin analizini yeteri kadar yapabilmelerinden dolayı günden güne Kurumsal Risk Yönetime (KRY) uyum göstermeye başlamışlardır (Tseng, 2007:2).

2.5.4 AS/NZS (The Australian/ New Zealand) 4360-2004 Standardı

AS/ NZS Standardı Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee OB-007 tarafından 1999 yılında geliştirilmiş ve 2004 yılında güncellenmiştir. Bu standart, risklerin yönetilmesinde ve belgelendirilmesinde Dünya genelinde ilk resmi ve çok koruyucu bir standart olup risk yönetimi için önemli bir rehber niteliğindedir. AS/NZS Standardına göre, risk yönetimi, iyi bir yönetimin parçası olup, var olan uygulama ve iş süreçlerine en iyi şekilde uyum sağlayarak sürekli kendini geliştiren bir yönetim sürecidir (AS/NZS 4360, 2004).

AS/NZS 4360 anlaşılması kolay ve esnek olup risk yönetimi için tekrarlayan beş önemli adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar şöyledir (AS/NZS 4360, 2004):

1.) **İçeriği saptamak:** Ele alınan risklerin saptanması, başka bir ifadeyle hangi sistemlerin önemli olduğunu belirlemek,

2.) **Risklerin belirlenmesi:** Ele alınan risk yönetim sistemi içerisinde hangi risklerin mevcut olduğunu tanımlanması,

3.) **Risklerin analizi:** Risklere bakmak ve varsa eğer destekleyici kontrolleri belirlemek,

4.) **Riskleri hesaplama:** Artan riskleri belirlemek,

5.) **Riskleri ele alma:** Şirketler tarafından seçilecek risklerin azaltılması için riskler değerlendirirken izlenecek metodun tarif edilmesidir.

AS/NZS 4360: 2004 Standardı kamu, özel sektör, toplum kuruluşları, gruplar ve bireyler için aşağıdaki amaçları sağlamayı hedeflemektedir (AS/NZS 4360: 2004: 1).

1. Daha güvenilir ve emin karar alma ve planlama temeli oluşturma,
2. Fırsat ve tehditleri daha iyi şekilde belirleme,
3. Belirsizlik ve değişkenlikten değer sağlama,
4. Reaktif yönetimden proaktif yönetime geçme,
5. Sigorta primlerinin de dahil olduğu risk maliyetlerini ve kayıplarını azaltma, vaka yönetimini geliştirme,
6. Hissedar değerini artırma,
7. Yasal düzenlemelere uyumu artırma,
8. Daha iyi kurumsal yönetim uygulama.

2.5.5 BASEL II

Basel Komitesi, para ve bankacılık sisteminde meydana gelen çöküşler nedeniyle bankacılık alanında yeni düzenlemeler ve denetimlerine yönelik uygulamalar üzerine

çalışmalar yapmak için 1974 yılında 10 ülkenin Merkez Bankası başkanları bir araya gelmişlerdir (ATO, 2008).

Basel I anlaşması, piyasa risklerinin analiz edilmesi için 1988 yılında Basel Komitesi tarafından yayınlanmıştır. Ancak kısa sürede piyasalarda meydana gelen gelişmeler sebebiyle Basel I standartları yetersiz kalmış ve Basel II standartları oluşturulmuştur. Basel II, uluslararası bankalar ve finans kurumlarını ilgilendiren kredi ve faaliyet risklerinin yönetimini ele almak için 2004 yılında kurulmuştur. Basel II' ye göre, etkin ve verimli çalışma sistemi işleyişinin nasıl sürdürülmesi gerektiği hakkındaki yasalar, ayrıca kurumlar için risk yönetimi uygulamaları konusunda da yardımcı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, Basel II' de kurumların faaliyet, kredi ve piyasa riskleri ile karşı karşıya kaldıklarında bu durumlarını kamuya bildirdikleri zaman hisse sahipleri ile bu kuruma yatırımda bulunacak yatırımcılar da maruz kalabilecekleri riskler konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilmek imkânı bulabileceklerdir (ATO, 2008).

Basel II; asgari sermaye yükümlülüğü, sermaye yeterliliğinin denetimi ve piyasa disiplini olarak birbirini destekleyici üç yapısal bloktan meydana gelmiştir. Basel II ile finansal sistemlerde güven ve sağlamlığın yükseltilmesi, rekabet eşitliğinin sağlanması, riskin ele alınmasında daha kapsamlı ve risk odaklı yaklaşımların ortaya koyulması ve tüm önemli bankalara erişimi sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece Basel II ile şirketlerde risk yönetimi kültürünün de gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlanacaktır.

2.5.3 EU (Avrupa Birliği) 8. Direktifi

Muhasebe raporları üzerinde yasal olarak denetim yapan denetçilerin sorumlulukları ve mesleki standartları ile ilgili 84/253/ECC sayılı 8. Direktif 10 Nisan 1984 yılında kabul edilmiştir. Bu 8. Direktifin amacı, yasal denetçi olarak çalışan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve AB' ne üye ülkelerde denetime ilişkin yasal düzenlemelerin sağlanmasıdır. AB' ne üye ülkelere 1988 yılına kadar 8. Direktif doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapmaları için süre tanınmış ve bu direktif 1 Ocak 1990 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Güneş, 2009:57).

2.5.6 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü)' ye üye olan ve olmayan ülkelerde kurumsal yönetim ile ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveleri değerlendirmek ve geliştirmek için yardımcı olmaktadır (KYD, 2005:9).

OECD' nin temel kurumsal yönetim ilkelerine göre; çalışanlar, hissedarlar, mal ve hizmet tedarikçileri ile müşteriler gibi tüm 3. şahıs ilgililerin haklarının da korunması amaçlanmıştır (OECD, 2004).

OECD kurumsal yönetim ilkelerini, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmıştır. Dünya Bankası ise, kurumsal yönetim ilkelerini; bir işletmenin emek gücünü ve finansal sermayeyi kontrol etmesine, verimli olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesine ve böylece ait olduğu toplum değerlerine saygı gösterirken, paydaşlarının da haklarının korunmasına ve ayrıca şirketler için ekonomik değer katkısını sağlayacak her türlü yasal düzenlemeler olarak tanımlamıştır (OECD, 2004).

OECD ülkelerinin 2004 yılında açıkladıkları Kurumsal Yönetim İlkeleri' ne göre (KYD, 2005:13-20);

- Şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmek, yasalara uygun olmak ve çeşitli denetim, düzenleme ve yürütme amaçları arasında sorumluluk dağılımını açıkça belirlemek,
- Hissedarların haklarını korumak ve bu hakların kolayca kullanılabilmesini sağlamak,
- Azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlara eşit davranılmasını güvence altına almak,
- Menfaat gruplarının haklarını kanunlarda veya ikili yapılan anlaşmalarda belirtilen şekilde tanımak,
- Kurumların finansal durumları, performansları, mülkiyetleri ve idareleri dâhil olmak üzere kurumla ilgili gereken tüm maddi konularda doğru zamanda açıklamalar yapılmasını sağlamak,

- Kurumun stratejik rehberliği, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimi ve yönetim kurulunun, kuruma ve hissedarlarına karşı hesap verilebilirlik yükümlülüğünü taşımaları gerekmektedir.

OECD' nin yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, günümüzde şirketlerin piyasalar tarafından tutarlı bir biçimde finanse edilebilmeleri için neredeyse olmazsa olmaz bir durum haline gelmiştir (Üzümcü, 2007:19).

2.5.7 S&P (Standard & Poor' s) Kurumsal Risk Yönetim Kriteri

Standard & Poor' s Derecelendirme Servisi, Ekim 2005' te sigortacıların derecelendirmesindeki süreç analizine, Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)' ni yeni bir değerlendirme kriteri olarak ilave ettiğini duyurdu (Ingram, 2006:14). Bu sayede etkin bir kurumsal risk yönetimine sahip kurumlarda, derecelendirme kuruluşlarından alacakları derece puanları üzerinde çok olumlu bir etki yaratacaktır.

S&P, 2004 yılından beri bankalar başta olmak üzere sigorta şirketleri ve diğer kurumlar için KRY faaliyetlerinin kalitesini değerlendirmek amacıyla yaklaşık yüz farklı faktör kullanmakta ve derecelendirme notunu verirken de bu değerlendirmeyi dikkate almaktadır. Böylece S&P, genel olarak yönetim analizlerini geliştirmeyi, kurumların farklı zorluklar karşısında stratejilerini nasıl belirlediklerini ve geleceğe yönelik derecelendirme yapılması sırasında nelerin göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda yardımcı olur (Standard & Poor's, 2008).

2.5.8 FERMA Risk Yönetimi Standartları

Avrupa Risk Yönetim Dernekleri Federasyonu (FERMA), Avrupa ve çevresindeki ülkelerde bulunan ulusal risk yönetim dernekleri tarafından 1974'de kurulmuştur. Üyeleri kamu ya da özel sektör ayrımı yapılmaksızın, risk yönetiminden sorumlu risk ve sigortacılık profesyonelleridir. Bugün itibariyle aralarında Türkiye'den Kurumsal Risk Yönetim Derneğinin (KRYD) de bulunduğu Avrupa ve çevresindeki derneklerin biraraya geldiği, 4200'ün üzerinde bireysel üyesinin olduğu büyük bir organizasyondur. FERMA risk yönetim standardı, AIRMIC, ALARM ve IRM ortak çalışmasıyla 2002'de hazırlanan risk yönetim standardı, 2003 yılında FERMA adına dönüştürülmüştür (FERMA, 2003. 15).

İngilizce hazırlanan standardın, Fransa, Almanya, Hollanda, Yunanistan, İtalya, Japonya, Portekiz, Polonya, Rusya, İspanya, İsveç ve Türkiye dillerine çevirisi yapılmış, ayrıca Arabistan, Çin, Bulgaristan ve Danimarka versiyonları da düzenlenmiştir. Risk yönetimi hızla gelişen bir disiplindir. Risk yönetiminin gelişimi, nasıl yapılacağı ve ne için gerekli olduğu konularında çok sayıda görüş ve tanım olduğundan aşağıda ifade edilen konularda fikir birliği oluşması bakımından bir standarda ihtiyaç duyulmaktadır (FERMA, 2003:2):

- Kullanılan kelimelerle ilgili terminoloji,
- Risk yönetiminin yürütülebileceği bir süreç,
- Risk yönetimi için organizasyonel yapı,
- Risk yönetiminin amacı.

2.6 Türkiye’ de ve Dünyada Kurumsal Risk Yönetim Standartları

Ülkemizde, Dünya ve AB ekonomisi ile bir bütünlük sağlanabilmesi, yüksek ve sürdürülebilir büyüme hedefleriyle birlikte ekonomik istikrarın devamının sağlanabilmesi amacıyla şirketlerin şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine bağlı olarak kalması için birçok kanun ve yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yasal düzenlemeler aşağıda açıklanacak olan TTK, banka dışı halka açık işletmeler için SPK ve bankalar için BDDK düzenlemeleridir (Çatıkkaş vd., 2012:2).

2.6.1 Türk Ticaret Kanunu (TTK) Düzenlemeleri

Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısı; kurumsal yönetim ilkeleri, denetim komitesi, uluslararası muhasebe standartları ve iç denetim ile ilgili günümüzde geçerliliği olan düzenlemeleri kapsamaktadır. (Pehlivanlı, 2008:41).

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte, hisse senetleri borsada işlem görmekte olan kurumlara “Risklerini erken saptamaları ve yönetebilmeleri” için uzman bir komite kurmaları zorunluluğu getirilmiştir. Diğer bir ifadeyle; Yeni Türk Ticaret Kanunu 378. Madde ile birlikte; “hisse senetleri borsaya açılmış şirketlerde, yönetim kurulu, şirketlerin

varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhis edilmesi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlü olacaktır” şeklindedir (Yılmaz, 2012:3). Bu düzenleme ile kurumun varlıklarının korunması, gelişmesi ve devamlılığının garanti altına alınması amaçlanmakta, yönetim kurullarına bu amaçla konusunda uzman bir komite kurulması, erken teşhis sisteminin oluşturulması ve bu sistemin sürekliliği için birçok sorumluluk yüklenmektedir (Uzun 2011:3).

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda yer alan konular şunlardır (Güneş, 2009:60):

- Dünya ile paralel kavramlar:
- Uluslararası finansal raporlama
- Bağımsız denetçilerin denetlenmesi
- KOBİ’ lerde raporlama ve denetim
- Risk yönetimi
- Bağımsız denetim
- Kurumsal yönetim
- Vergi uygulamalarında beyanname üzerinde düzeltme imkânı,
- Her şirketin denetlenmiş raporlarını kendi web sitelerinde yayınlama zorunluluğu,
- TMS/ TFRS’ ye göre şirketlerin ticari defterlerini tutmaları,
- Denetim raporlarında Genel Kurulun karar almasını kolaylaştırması açısından “olumlu görüş” içermeye zorunluluğu bulunmaktadır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu içinde yer alan risk yönetimi konusunda şu bilgiler yer almaktadır (Saka, 2006:21);

- Risklerin erken teşhis edilmesi, önlenmesi ve yönetimi için risk yönetimi komitesi kurulmalıdır.
- Risk yönetimi komitesinin görevi, denetim komitesinden farklı olarak yalnızca risklere odaklanmaktadır.
- Denetim geçmişe yönelik bir tespit sağlarken, risk yönetimi gelecek ve geleceğin yorumlanması ile ilgilenmektedir.
- İşletme yönetimi ve yönetim kurulunu sürekli risklere karşı uyanık tutmak ve gerekmesi durumunda acil önlemlerin alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

2.7 Dünyada Kurumsal Risk Yönetimi

Risk yönetimi, II.Dünya Savaşı'ndan sonra incelenmeye başlanmıştır. Çeşitli kaynaklar modern risk yönetiminin kökenini 1955-1964'e kadar uzandığını belirtmektedir. Snider (1956), o sırada risk yönetimi üzerine kitap olmadığını ve bu konuda hiçbir üniversitenin ders vermediğini gözlemledi. İlk iki akademik kitap Mehr ve Hedges (1963) ve Williams ve Hems (1964) tarafından yayınlandı. İçerikleri, kurumsal finansal riski dışlayan saf risk yönetimini kapsıyordu. Buna paralel olarak, mühendisler teknolojik risk yönetimi modelleri geliştirdiler. Operasyonel risk kısmen teknolojik kayıpları kapsamaktadır. Günümüzde operasyonel risk firmalar tarafından yönetilmeli ve bankalar ve sigorta şirketleri için düzenlenmektedir. Mühendisler ayrıca projelerin siyasi riskini de göz önünde bulundurmaktadır.

Risk yönetimi uzun zamandır bireyleri ve şirketleri kazalarla ilişkili çeşitli kayıplardan korumak için piyasa sigortasının kullanımıyla ilişkilendirilmiştir (Harrington ve Niehaus, 2003:15). 1950'lerin ortalarında, farklı sigorta kapsamı türlerinin çok maliyetli ve eksik olduğu zaman, piyasa sigortasına alternatif olarak yeni saf risk yönetimi biçimleri ortaya çıktı. Bazı ticari risklerin sigortalanması maliyetli veya imkansızdı. 1960'lı yıllarda, koşullu planlama faaliyetleri geliştirildi ve çeşitli risk önleme veya kendini koruma faaliyetleri ve bazı kayıplara karşı kendi kendine sigorta araçları uygulamaya konuldu. İşle ilgili hastalıklar ve kazalar için koruma faaliyetleri ve teminatlar da bu dönemde şirketlerde ortaya çıktı.

Uluslararası risk düzenlemesi de 1980'lerde başladı. Finans kuruluşları, kendilerini beklenmedik risklerden korumak ve yasal sermayeyi azaltmak için dahili risk yönetimi modelleri ve sermaye hesaplama formülleri geliştirdiler. Aynı zamanda, risk yönetiminin yönetişimi zorunlu hale geldi, entegre risk yönetimi tanıtıldı ve baş risk yöneticisi (CRO) pozisyonu oluşturuldu (Field, 2003:82).

2.8 COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri

2.8.1 İçsel ortam

İç çevre işletme yönetiminin iç kontrole ilişkin yaklaşımlarını yansıtan faaliyetler, politikalar ve prosedürlerdir. İç çevrenin ve iç çevrede istemli ya da istemsiz meydana gelebilecek olayların anlaşılması işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken karşılaşılabileceği risklerin anlaşılması için oldukça önemlidir. İç çevreyi etkileyen temel unsurlar ise; güvenilirlik, etik değerlere uyma, yönetim felsefesi, örgütsel yapı, insan kaynakları politikası ve uygulamalarıdır (Prewett & Terry, 2018: 16; Ekici, 2012: 97).

İç çevre, organizasyonun doğasını kapsamakta ve kurumda çalışanlar tarafından riske ne kadar önem verildiğine ilişkin prensipleri oluşturmaktadır. COSO kurumsal yönetim çerçevesinde iç çevre bileşenleri; risk yönetim felsefesi, risk alma düzeyi, yönetim kurulunun davranışları, doğruluk ve ahlaki değerler, yeterliliğin sağlanması, kurumsal yapı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve insan kaynakları standartlarından oluşmaktadır (COSO, 2017: 10).

Kurumun bünyesinde önemli etkisi olan iç ortam unsurları şöyledir (COSO, 2017: 10):

- Risk Yönetim Felsefesi: Kurumun riski nasıl gördüğü, risk düzeyi bulunan olayla karıştıktıklarında kurum çalışanlarına nasıl davranmaları gerektiğini belirten tutum ve davranışların ortaya konduğu anlayıştır.
- Kurumun hedeflerine ulaşma aşamasında makul olarak nitelendirilebileceği risk miktarı ve kurumun risk alma arzusu ile uygulayacağı stratejiyi belirlemesidir.
- Yönetim Kurulu Tutumu: Kurumun risk düzeylerinin tespiti ve riskleri önlemede izlediği tutum ve davranışlarda yönetim önemli bir role sahiptir.
- Dürüstlük ve Ahlaki Değerler: Yönetim kurulu tarafından kurum içi davranışların belirlendiği, kurum çalışanlarına yazılı ve sözlü olarak aktarılan ve uyulması zorunlu

olan kurallarıdır.

- Yeterliliğin Sağlanması: Üstlenilen görevleri yerine getirebilmek için kurum çalışanlarının sahip olması gereken bilgi ve becerilerdir (COSO, 2017: 10).

2.8.2 Hedeflerin belirlenmesi

Risk yönetimi planlamasının amacı, proje yöneticilerini olumsuz riskleri ortadan kaldırmak veya azaltmak ve gerçek riskleri artırmak için hazır hale getirmek ve organize etmektir. Dikkatli risk yönetimi planlaması, projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlayacaktır. Çoğu karmaşık projenin, projeye ve nasıl yürütüleceğine rehberlik etmeyi amaçlayan bir dizi planı vardır. Bu nedenle, projedeki olası riskler için yol gösterici belge olarak bir risk yönetim planı önerilmektedir. Pritchard, risk planlamasının diğer risk yönetimi süreçlerine kıyasla içerik ve format açısından geliştirilmediğini iddia etmekte, bu da proje yöneticilerinin kendi proje durumlarına uygun risk hazırlama belgeleri oluşturmalarına neden olmaktadır (Özbek, 2012: 299).

Risk tanımlamanın, tüm risk yönetimi süreçlerinde en önemlisi olduğu savunulmaktadır (Ermisket, 2011: 49).

Bu adımda kullanılan farklı risk tanımlama teknikleri vardır. Hillson, beyin fırtınası, kontrol listeleri ve zamanında listeler, röportajlar ve söz konusu projeye benzer tamamlanmış projelerin gözden geçirilmesi gibi bazı teknikleri örneklemektedir. Lester, risk tanımlamasının uzman görüşü, Delphi tekniği ve iş kırma yapısı (WBS) kullanılarak elde edilebileceğini eklemektedir. Bu sürecin bitiminden sonra, proje faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin bir listesi dokümanite edilmektedir (COSO, 2004: 3).

2.8.3 Olayların tanımlanması

Kurumun/işletmenin belirlemi olduğu hedeflere ulaşmada karşılaabilecekleri her türlü iç ve dış olaylardır. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde risk tanımlama; dışsal ekonomik olaylar, doğal çevresel olaylar, politik olaylar, toplumsal faktörler, kurum içi işlemlerle ilgili olaylar ve kurum dışı teknolojik olaylar eklinde unsurlardan oluşmaktadır (COSO, 2004: 4).

- Dış Çevre Kaynaklı Ekonomik Olaylar: Kurum dışı meydana gelen ekonomik olayların belirlenmesi ve dikkatli bir şekilde izlenmesi kurumun/işletmenin risk yönetim amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için oldukça önemlidir. (Arslan, 2008: 133).
- Doğal Çevresel Olaylar: Sel baskını, yangın, deprem gibi önceden tahmin edilemeyen ve meydana geldiğinde kurum/iletmeye için sorunlar yaratabilecek mücbir sebeplerin risk yönetim politikalarını etkilemesidir. (Özbek, 2012: 327).
- Politik Olaylar: Seçimler, yasaların yeniden düzenlenmesi gibi kurumlarda riske sebep olabilecek olaylardır.
- Toplumsal Faktörler: Sosyal yapıda meydana gelen beklenmedik olayların farkında olmadan kurumda/iletmeye zararlı neden olmasıdır.
- Kurum İçi İşlemlerle İlgili Olaylar: Kurum/iletmeye altyapısında meydana gelen değişikliklerin risk oluturmasıdır.
- Kurum Dışı Teknolojik Olaylar: İletmenin/kurumun teknolojik gelişmelerde meydana gelen değişimler sonucunda karşı karşıya kalabilecekleri riskleridir. (Derici, 2015: 13).

2.8.4 Risklerin değerlendirilmesi

Risk değerlendirmesi, riskin ve şirketin stratejisi veya projeleri üzerindeki etkisinin tanımlanmasıdır. Risk değerlendirmesi, mevcut durumun niteliğine veya iç denetim birimi tarafından alınan sonraki eyleme göre derecelendirilebilir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşım olarak yönetilebilir veya kombinasyon olabilirler. Her ikisinin de uygulamanın tarzına ve şirketin durumuna göre fayda ve zararları vardır. Yukarıdan

aşağıya yaklaşımın en önemli avantajı, risklerin daha kapsamlı, tek tip bir temelde listelenebilmesidir. Diğer durumda, iş süreçlerinin daha fazla tanınması ve özellikle ortaya çıkan durumlar değerlendirilebilir. Bunların birleşimi, üst yönetimi, risk konularının organizasyonunun geri kalanıyla birleştirir (Zorlu, 2014:97; COSO, 2004: 4)

Risk değerlendirmesi için farklı teknikler kullanılabilir. En çok kullanılan yöntem, özellikle zaman avantajı ve daha kolay sistematik olarak anket yapmaktır. Bunun dışında atölye çalışmaları ve beyin fırtınaları da yapılabilir. Denetim yapmak başka bir yoldur. Proses analizleri yapmak için de kullanılabilir. Sigorta amacıyla yapılan risk anket çıktıları da risk kaydı için iyi bir kaynaktır ve bu da üçüncü taraf bir uzman bakış açısından girdi sağlamaktadır. Her birinin yine avantajlı veya dezavantajlı olduğu yönler de vardır. Riskler ortaya çıktığında, ölçüm matrisi oluşturmak için kullanılacaktır. Burada olasılık ve şiddet, düşükten yükseğe doğru derecelendirilir. Atölye yöntemi kullanımında risk algılamalarındaki farklılıklar da ortaya çıkabilir. (Beyhan, 2018: 43; Kalyoncu, 2013: 36).

Risk olasılığı, bir riskin ne sıklıkla yaşandığı ile bağlıdır. Tehlike riskleri geçmiş veriler kullanılarak hesaplanabilir. Bunun dışında şirketler bu olasılıkları azaltmak için önlemler alabilirler. Mağdurun maraz kalabileceği hasarın ciddiyetini azaltmak için de yapılabilir. Bu, riskin ortaya çıkmasından sonraki itibar yönetimi ve ihtiyati tedbirler anlamında olabilir. Hasarın maliyetini en aza indirecek planlar da olmalıdır. Sigorta şirketleri de prim hesaplarında bu planları dikkate almaktadır. Ayrıca bu tedbirlerle ilgili hedefler doğrultusunda bilinçli olarak bazı masrafları karşılamak da mümkündür. Risk değerlendirmesi sırasında fırsatları belirlemek, risk yönetiminin önemli bir gelişmesidir. Yani bazı riskler alındığında daha büyük faydalar sağlanabilir. Risk matrislerinde risklerin olumlu ve olumsuz etkileri birlikte gösterilebilir.

2.8.5 Riske karşılık verme

Risk cevabı; tanımlama, yeterlilik ve miktar belirleme süreçlerinde risklerin değerlendirilmesi sonrasında alınacak aksiyonu belirler. Kuruluşun tehditlerle ne yapacağını oluşturan risk yönetimi sürecinde önemli bir unsurdur. Risk yanıt planlaması aynı zamanda kuruluşun toleransını, proje toleransını ve müşteri kültürünü de belirler (COSO, 2017: 10).

Örneğin inşaat riskleri, proje için tehdit veya fırsat olabilir. Tehditlere yönelik müdahale stratejileri kaçınma, azaltma, aktarım/saptırma ve kabul/tutmadır. Risk yanıt stratejisinden birinin seçimi, riskin şiddetine, kaynak kullanılabilirliğine ve proje hedefleriyle ilgili diğer faktörlere bağlıdır. Uygulamada risk tepkisi, risk tanımlama veya risk analizine kıyasla yeterince dikkate alınmaz; çünkü proje yöneticileri için takip edilebilir bir standart süreçten yoksundur ve projeler için seçilecek yaygın olarak kabul edilmiş bir yanıt stratejisine sahip değildir (COSO, 2017: 55).

- *Riski kabul etmek*
- *Riskten kaçınmak*
- *Riski azaltmak*
- *Riski paylaşmak:*

2.8.6 Kontrol faaliyetleri

İç kontrol sistemini oluşturan “kontrol ortamı” iç kontrol sisteminin oluşturulmasında uygulanan standartları, süreçleri ve yapının temeli olarak ifade edilebilir. Kontrol ortamı aynı zamanda diğer iç denetim türlerinin de temelini oluşturmaktadır (COSO, 2017: 6).

Kontrol ortamı, disiplinin sağlanmasında ve diğer iç kontrol unsurlarının işlerlik kazanmasında etkili olur (Moeller, 2014). Kontrol ortamı, yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından tasarlanmakta olup, işletmelerde dürüst yönetim ve çalışma şeklini ortaya koymaktadır (Özbek, 2012: 372).

İşletme yöneticileri, etkin politikalar üreterek, etkili bir iç kontrol sistemi oluşturmalı ve en ideal yönetim anlayışını uygulamalıdır. Bu unsura göre, yönetimin işletme için en verimli ve etkin organizasyon modelini oluşturması, işletmenin devamlılığı amacıyla tüm aşama ve süreçlere ilişkin kuralların yazılı şekilde belirlenmesi ve personel alınırken de mesleki yeterlilik durumunun dikkate alınması gerekmektedir (Moeller, 2014).

2.8.7 Bilgi ve İletişim

Piyasa faaliyetlerini otomatikleştirmek için bilgi teknolojisi yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Sabit gelirli piyasa için Merrill Lynch, Bloomberg gibi piyasa koşulları ve piyasa değişiklikleri hakkındaki bilgileri raporlayan sistemler de yatırımcılara ve portföy yöneticilerine yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Ana bilgisayar veritabanları ve temel pazar göstergelerinin otomatik olmayan takibi dahil olmak üzere çeşitli geleneksel bilişim teknolojileri ve yaklaşımlar hala kullanımda olsa da, Wall Street firmalarının daha sofistike, en son teknolojilere doğru paralel işleme, yapay zeka ve sinir ağları gibi büyük bir hareketi olmuştur (Moeller, 2014).

Reuters gibi firmalardan gelenler de dahil olmak üzere, oldukça uzmanlaşmış ticari veri tabanlarının mevcudiyetinde de önemli bir artış olmuştur. Menkul kıymetleştirilmiş kredi portföylerinin izlenmesini destekleyen Sharp ve Loanet rutin faaliyetleri desteklemenin yanı sıra, ticari veritabanları ve bilgisayarlı finansal modelleme sistemleri, bir tüccarın bir portföyü yönetmesine ve karmaşık veya sentetik menkul kıymetlerin oluşturulmasını ve riski nötralize eden diğer korunma stratejilerinin uygulanmasını destekleyerek aşırı riski önlemesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, menkul kıymetleştirilmiş kredilerin oluşturulması, ipotek kredilerinin ön ödemelerinde yer alan riskler ve beklenen getirileri temelinde menkul kıymetleştirilmesine izin verir (Berry-Stölzle ve Xu, 2018: 163). Bu ipoteğe dayalı menkul kıymetler daha sonra piyasada serbestçe alınıp satılabilir.

Bu gelişmelerin merkezinde, yatırım bankacılığı stratejistleri tarafından bilgi teknolojilerinin para piyasası alım satım işlemlerini yürütmek için bir dizi yeni yaklaşımın temelini tanımlamada çok önemli olduğunun farkına varılması yatmaktadır. Bir işleme dahil olan taraflar ve işlemin aracıları için çekici risk özelliklerine sahip yeni finansal ürünlerin mühendisliği, yalnızca firmanın yenilikleri destekleyen teknolojilerin yeteneklerini keşfetme istekliliğiyle sınırlıdır. Diğer bir husus, bu firmaların küresel yatırımlarla ilişkili riskleri gerçek zamanlı olarak merkezi bir konumdan yönetme kabiliyetlerindeki büyümedir. İletişim teknolojilerindeki son gelişmeler ve giderek daha uygun hale gelen iletim maliyetleri bunu mümkün kılmak için bir araya gelmektedir. (Maliye Bakanlığı, 2014, 77).

2.8.8 İzleme

Kurumsal risk yönetimi, birçok biçim ve tanım alabilen, sık ve disiplinli bir süreçtir. Tipik olarak şu temel adımları içerir: stratejileri ve hedefleri netleştirmek, riskleri belirlemek, riskleri değerlendirmek, bu değerlendirmelere göre hareket etmek ve riskleri izlemek. Bu düzeyde bir güvence olmadan, kurumsal risk yönetimi kadar önemli ve kapsayıcı bir proje, gerekli desteği ve kaynakları elde edemez, hatta hayatta kalmaz (Lundqvist, 2015: 445).

İç kontrol sisteminde oluşan sorunların tespiti ve iç kontrol sisteminin sürekliliğinin temini için, sistemin devamlı izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. İşletmeler bunu yapabilmek için bünyelerinde denetim birimleri meydana getirirler (Jabbour ve Abdel-Kader, 2015: 297).

İzleme, aslında iç kontrol sürecinin değerlendirilmesidir. İzleme faaliyetinde, iç kontrol sürecinin diğer unsurları ile işletmenin mevcut durumuyla beklenen durumu karşılaştırılır. Günümüzde işletmelerin sürekli büyümesi ve değişmesi nedeniyle, iç kontrol sistemleri de değişmek zorunda kalır (Maliye Bakanlığı, 2014: 100).

Zaman içinde oluşan yeni ihtiyaçların giderilmesine, izleme faaliyeti doğrudan katkıda bulunur (Soltanzadeh vd., 2014: 336).

1987 yılında farklı muhasebe dernekleri bir araya gelerek Treadway komisyonunu kurmuşlardır. Daha çok Hileli Mali Raporlama Komisyonu olarak bilinen bu komisyon ismini kuruma başkanlık yapan James Treadway'den esinlenerek almıştır. Komisyonun kurulmasının en temel amacı, işletmelerin finansal raporlama sürecinde olası hile ve usulsüzlükleri önlemek ve daha güvenilir bir sistem oluşturmaktır (Koç, 2012: 131).



Şekil 2. Kurumsal risk yönetim sisteminin bileşenleri Kaynak: COSO, 2017

2.9 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde İç Denetim

Türk dil kurumuna göre denetim eylemi; bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, bakı, teftiş, murakabe, kontroldür. Bir faaliyette ya da organizasyonda hedeflere ulaşmak için yapılan uygulamaların kurallarına, prosedürlerine uygun yürütülüp yürütülmediğini deliller ve belgeler ile inceleyen değerlendirme sürecidir.

İç Denetçiler Birliği (IIA) iç denetimi firma aktivitelerinin geliştirilmesi ve mevcut değerinin artırılması için şeffaf ve kurumdan kimseye bağımlı olmadan gerçekleştirilen bir danışmanlık süreci olarak algılamaktadır. İç denetim faaliyetleri işletmedeki risk yönetimi ile ilgili işlemlerin incelenmesi, daha etkin ve daha verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için sistemli ve bilinçli bir çalışma tarzı geliştirilmesini sağlar ve firmanın amaçlarına erişmesini katkı yapar (The Institute of Internal Auditors, 2009: 36).

İç denetim aktivitesi, firma faaliyetlerinin belirlenmiş olan amaçlara erişmeye katkıda bulunması için, kurumsal risk yönetimi, kurumsal yönetim ve kontrol proseslerini inceleyerek, yapılan hata ve aksaklıkları belirlemek ve sonrasında firma faaliyetlerinde bu

hataları düzeltmek ve mevcut süreçleri geliştirerek firmayı ileriye taşımayı amaçlayan denetim aktiviteleridir (Cangemi ve Singleton, 1996: 23; Griffiths, 2016: 17).

Modern iç denetim yaklaşımı risk odaklıdır. Bundan dolayı çağdaş ve klasik iç denetim anlayışı birbirlerinden farklılık göstermektedir.

2.9.1 Klasik İç Denetim

Gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin, bu faaliyetlere ilişkin tutulmuş olan tüm kayıtların ve dokümanların her türlü yasal ve prosedür olarak uygunluğunu kontrol edip hataların tespitini sağlamaya çalışır. Ancak hataların belirlenmesini takiben hatanın kaynağını bulmaya çalışmaz. Tüm kurum genelinde gerçekleştirilir, yazılı olan tüm kayıtların incelenmesi ile tamamlanır.

2.9.2 İç Denetimin Amacı

İç denetim, bir organizasyon ya da örgütte yapılan faaliyetlerin yönetimden tarafsız ve farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilmektedir. Bu değerlendirmede temel amaç ise örgütte tasarlanan iç denetimlerin etkinliği ve varlığının gözler önüne serilmesidir. Risk yönetimi ve iç kontrol yaklaşımıyla biçimlenen iç denetim işlevi geleceğe yönelik olarak yürütülmektedir. Çalışanların sebep olduğu hatalardan çok süreçler ve sistemlerdeki hata ve aksaklıklara odaklanan iç denetimin esas amacı; örgütün risklerini uygun şekilde yönetebilmesi adına kabul edilebilir güvencenin sağlanmasıdır (Akyel, 2010: 86).

2.9.3 Risk Esaslı (Odaklı) İç Denetim

İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları iç denetimin, disiplinli ve sürekli risk değerlendirilmesini esas alan bir denetim anlayışının benimsenmesinden dolayı bir örgütte etkin bir risk yönetimi tesis edilmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Aebi vd., 2012: 3216). İç denetimi yapan kişiler, örgütün karşı karşıya kaldığı risklere yoğunlaşarak, minimum maliyet ve kaynakla faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu minvalde, günümüzün iç denetimi alışlagelmiş denetim yaklaşımından uzaklaşarak risk odaklı iç denetime yönelmeye başlamıştır (KPMG, 2013).

Anılan temel unsurlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Değer Katma: Günümüz çağdaş iç denetim anlayışına örgüt faaliyetlerine ilave katma değer temel teşkil eder. Katma değer, danışmanlık ve güvence hizmetleri vasıtasıyla, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayarak ve faaliyetlerini geliştirme olanağı vererek risk altında kalmasını en aza düşürmektir. İç denetimde temel amaç, denetimi yapılan birimlerin çalışanları ve yöneticilerinin hata ve aksaklıklarının meydana çıkarılması ve sorumlu olanlara ceza verilmesi değil, kurumsal çalışmalar ve faaliyetlerin gelişmesidir (Berry-Stölzle ve Xu, 2018: 169.).

Bu unsur, örgütün risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığı, ortaya koyulan bilgi ve verilerin tam ve doğru olup olmadığı, doğrultusunda yapılıp yapılmadığı ile ilgili örgüt içine (örgüt yönetimi ya da üst yöneticisine) ve örgüt dışına (3. kişiler) tölere edilebilir seviyede güvence verilmesini ifade etmektedir (Bozkurt, 2010: 22-23).

Bu hizmetler, hiçbir idari sorumluluk almaksızın, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işlem süreçlerinin ve faaliyetlerinin düzenli şekilde geliştirilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla önerilerde bulunulmasını ifade eder. İç denetçi kişiler yönetim haricinde ve işlem sürecinden ayrı şekilde üst yönetim için danışmanlık yaparken örgütte etkin bir risk yönetimi tesis edilmesine katkı sağlamaktadır. Söz konusu denetçiler, danışmanlık hizmetini rutin ya da normal çalışmalarının bir parçası veya örgüt yönetiminden gelen talep üzerine yürütürler. Tüm işletmeler, gerçekleştirilecek danışmanlık etkinliklerinin türünü dikkate alarak her çeşit için farklı bir prosedür ya da siyaset gerekli olup olmadığına karar vermelidir (Bozkurt, 2010: 24).

Standartlar: Standartlar, geniş iç denetim faaliyet alanının gerçekleştirilmesi ve bu denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesine dair gerekli hususları tarif eden ve IIA'nın yayınladığı meslekî bir açıklamadır. İç denetimle ilgili standartları ilk defa, IIA, iç denetimin sorumlulukları ve rolünü içeren bir tebliğ şeklinde yayımlamaya başlamıştır. Söz konusu tebliğler sonraları birleştirilerek, "İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları" şeklinde yayımlanarak tüm dünya tarafından kabul edilmiştir. Bu standartlar; iç denetim uygulamasının olması gerektiği şekilde temsil eden esas ilkelerin tanımlanmasını, değer katan iç denetim faaliyetlerinin teşvik edilmesini ve hayata geçirmek için bir çerçeve

oluşturulmasını, iç denetim performans değerlendirmesi için uygun bir temel oluşturulmasını ve gelişmiş kurumsal faaliyet ve süreçlerinin canlandırılmasını amaçlamaktır (Görener, 2010).

Bağımsızlık: İç denetçiler faaliyetlerini tarafsız ve özgür şekilde yürütebilirlerse bağımsız olurlar. IIA'nın belirlemiş olduğu iç denetim standartları içinde geçen nitelik standartları altında yer alan 1100 No'lu standart, iç denetim faaliyetinin bağımsız olması gerektiğini ve iç denetim görevinin yerine getirilmesi esnasında objektif davranması gerektiğini ifade etmektedir (Korkmaz, 2007). IIA tarafından iç denetçinin bağımsızlığı şöyle ifade edilmektedir: "İç denetçiler görevlerini serbest ve nesnel bir şekilde yerine getirmek hususunda bağımsızdırlar. Bağımsızlık, denetimlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için iç denetçilerin tarafsız ve önyargısız kararlar almasını sağlar. Bu ise, kurumsal konum ve nesnellik yoluyla gerçekleştirilebilir." (Soyemi vd., 2014: 348).

2.9.4 İç Denetimin Faydaları

İç denetim, tarihi süreçte devamlı şekilde bir gelişim kaydetmiştir. Her işletme veya organizasyon kendileri için hedef ve amaçlar belirler. Bu hedef ve amaçlara ulaşılmasında bir takım yollar ve yöntemleri takip ederler. Bunlara ilave olarak hedef ve amaçlarında katkısı olacak faaliyetlerden ve araçlardan faydalanırlar. İç denetim de örgüt tarafından belirlenmiş olan hedef ve amaçlara ulaşmada etkin bir role sahip olup örgütün yönetim faaliyetlerinde yardımcı olmaktadır. İç denetim, kapsamı devamlı gelişim gösteren ve genişleyen yapısıyla mali bir denetime ilave olarak yönetime katkı sağlayan, işletme faaliyetlerinin geliştirilmesinde ve bunların verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde devamlı şekilde destek vermektedir. (Sağlar ve Tuan, 2009: 347-348).

İç denetimin söz konusu yapısından dolayı kendisine gösterilen gereksinim sebepleri de git gide artmaktadır. Söz konusu sebepler sırasıyla; (Türedi, Zor & Gürbüz, 2015).

- Vekâlet sözleşmesi,
- Sorumluluk ve hesap verme,
- Yönetime yardımcı olma ve danışmanlık hizmeti sunma,

- Hile ve yolsuzlukları değerlendirme
- Tasarruf ihtiyacı gereksinimi şeklinde sıralanabilir.

2.9.5 İç Denetim Süreçleri

İç denetim sürecinde genellikle 4 temel aşama bulunmaktadır. Söz konusu aşamalar sırasıyla; (Sağlar ve Tuan, 2009: 347-348):

- İç Denetim Faaliyetlerinin Planlanması,
- İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesi,
- İç Denetim Faaliyetlerinin Raporlanması,
- Sonuçların İzlemesi.

İç denetim süreci, planlama ve hazırlık aşamalarıyla başlamaktadır. Söz konusu aşamalarda kurum içindeki kapsamı belirlenirken genel olarak kurum içindeki yeri tanımlanarak açıklanır. Bunun yanında ilgili aşamada denetim alanları belirlenerek iç denetim için yararlanılacak kaynaklar ayrılır. Denetim sürecinin 2. aşaması iç denetimin yürütülmesi başka bir ifadeyle uygulamaya konulmasıdır. Planlama ve hazırlık aşamasının uygulanmasına geçildiği bu safhada iç denetim çalışmaları başlar. Söz konusu çalışmaları uygulayacak görevlilerin bir diğer ifadeyle iç denetçilerin çalışma program ve planları tespit edilir (Gül, 2005: 157-184).

İç denetçiler anılan plan ve programlara göre faaliyetlere başlar. Saha çalışmalarıyla denetim faaliyetleri yürütülürken bulgu ve tespitler elde edilir ve bu bulgulara göre öneriler oluşturularak geliştirilir. Bu bulgular ve öneriler doğrultusunda ilgili birimler de faaliyete katılarak ortaklaşa çalışmalar yürütülür. İç denetim sürecinin üçüncü aşamasında uygulanan iç denetim çalışmalarının neticelerinin raporlanması yapılır (Gül, 2005: 157-184).

Bu safhada iç denetim çalışmalarının neticesinde saptanan bulgular incelenerek taslak bir rapor meydana getirilir. Anılan taslak rapor iç denetim amacı doğrultusunda değerlendirilerek değerlendirme neticeleri de rapora ilave edilerek son şekli verilir ve rapor ilgili kişilere dağıtılmak üzere yayınlanır (Tetik ve Ören, 2007: 74-86).

2.10 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Risk Odaklı Denetim Süreci

2.10.1 Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin planlanması

Dinamik rekabet ortamında yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin karmaşık ve çok fazla riskler ile karşı karşıya kalmasına sebep olurken diğer bir taraftan da işletmelerin risklere bakış açısını çok farklılaştırmıştır. Daha önceleri işletmeler riskleri görmezden gelerek risklerden kaçınmaya çalışırken şimdi ise riskleri fırsata çevirip risk primlerinden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Meydana gelen küresel krizler sonrası risklere bakış açısı değiştirilmi, işletmeler riskleri önceden tespit etmeye ve bu risklere karşı bir takım stratejiler oluşturarak riskleri yönetmeye çalışmaktadırlar. Bu gelişmeler sonucunda işletmeler riskli faaliyetlerin denetlenmesini gerekli görmeye başlamışlardır ve bu noktada da risk odaklı iç denetim gündeme gelmiştir (Moeller, 2007: 246).

Risk odaklı denetim yaklaşımı, iç denetimin organizasyonun risk yönetimi, risk kontrolü, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacını taşıyan sistematik ve disiplinli bir faaliyetken, risk odaklı iç denetim ise; risk odaklı denetimin amaçlarını gerçekleştirerek kuruma değer katma misyonuna yardımcı bir süreç, bir yaklaşım ve bir metodolojidir. Risk odaklı iç denetim ile ilgili fazlaca tanım yapılmıştır. Bu tanımların içerisinde herkes tarafından benimsenen ve en çok karşımıza çıkan tanım ise; risk odaklı iç denetim yaklaşımı, işletmelerin risk düzeylerinin belirlenerek denetim süreçlerinin bu risk düzeylerine uygun bir şekilde oluşturulması ve denetim kaynaklarının bu yönde tahsis edilmesi ile denetim etkinliğinin artırılmasını amaçlayan denetim yaklaşımıdır (Karalar, 2015: 174).

Artan rekabet koşulları nedeniyle işletmelerin içinde buldukları durum değerlendirmesi haricinde, geleceğe dair planladıkları hedeflerine ulaşabilmek için gerekli tahminleri doğru ve zamanında yapmaları için sağlıklı bilgilere ihtiyaçları vardır. Bu noktada iç denetim birimleri riskleri tanıma ve bu risklere karşı önlemler alma işlevlerini yürütürken risk odaklı iç denetim ise; risklere karşı önleyici olma, riskleri gözetme bakış açısı ile denetim faaliyetinin odak noktasını geçmiş faaliyetlerden geleceğin yönetilmesine çeviren bir süreç olarak ilerlemektedir. Risk (Pehlivanlı, 2008: 96).

Risk odaklı bir iç denetim vizyonu aracılığı ile iç denetimin asli görevlerinden olan işletmenin mevcut kontrollerinde verimlilik ve etkinliğin sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesi, risklerin takibinin sağlanması ve iç kontrolün yeterliliğinin ve ilevinin artırılması ile işletme için en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi mümkün olabilecektir. Risk odaklı iç denetim, ileyi aamalarında belirlenen risk düzeyi fazla olan alanlara dikkatini verir ve belirlenen bu alanlardaki risk yönetimi çalımlarını değerlendirerek süreçler bazında gerçekleştirilir (Griffiths, 2005: 273).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile iç denetçiler kurumsal yönetim, risk yönetimi, değer katma ve risk odaklı yaklaşımları benimseyerek olası riskleri veya var olan riskleri tespit ederek ve bu risklerin analizlerini yaparak üst yönetime bildirirler ve yöneticilerin riskle nasıl baa çıkmaları gerektiği konusunda tavsiyeler vererek işletmenin sağlıklı kararlar almasına ve risklerin mantıksal doğrultuda yönetilmesine katkıda bulunurlar. Risk odaklı iç denetim, risklerin verimli bir biçimde yönetilerek tabii risklerin, kurum risk müsamahasına ve risk itah düzeyinde kabul edilebilir artık risklere dönütürülmesi yani risk azaltılması sürecine odaklanır. Risk odaklı iç denetim, hiçbir müdahale olmadan kendiliğinden meydana gelen risklerin makul görülebilir ve etkisi az risklere dönüümünü sağlayan risk yönetim ve risk kontrol süreçlerinin denetlenmesi ve ekillendirilmesi yönünde ileyi gösterir (Pickett, 2003: 187).

Risk odaklı iç denetim iletmelere amaçlarına ulamada yardımcı olarak iletmelerin geliimlerine pozitif yönde etki eder. İletmenin iç kontrol sisteminin verimliliğinin değerlendirilmesi, işletmenin örgüt yapısı ve yönetim yapısının değerlendirilmesi, kaynakların verimli kullanılmasının değerlendirmesinin yapılması, ilemlerin mevzuata ve yasal düzenlemelere uygun yapılmasının sağlanması, operasyonların etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, muhasebe kayıtları doğrultusunda finansal tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemleri ile hizmetlerin değerlendirilmesi gibi tüm finansal, operasyonel ve yönetsel faaliyetleri kapsayan sistematik bir iç denetim yöntem bilimidir (IIA, 2017: 2060-1).

2.10.2 Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin yürütülmesi

Geleneksel iç denetim bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu gibi mali tablolar üzerinde yapılan yıl bazında hesapların karılatırılması gibi finansal durumun incelenmesi ve

işletmenin kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğlere uyumun kontrol edildiği mevzuat incelemeleri balıkları altında iki boyutlu bir yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim ise, öncelikli olarak riski belirleyen ve yapılan incelemeler sonucunda risk matrisine göre risk derecesi yüksek olan risklere yönelik denetim gerçekleştiren ve risk yönetiminin doğru ileyip ilemediğine yönelik yönetime güvence sağlayan bir metodolojidir. Geleneksel iç denetim yıllar içerisinde bir takım gelişmeler göstermiş ve risk odaklı iç denetim kavramının ortaya çıkmasında sürekli risk değerlendirme, değişimi kolaylaştırma, performansa göre hesap verilebilirlik ve diğer yönetim pozisyonlarına fırsatlar yaratmak gibi roller üstlenmiştir (Karalar,2015: 153):

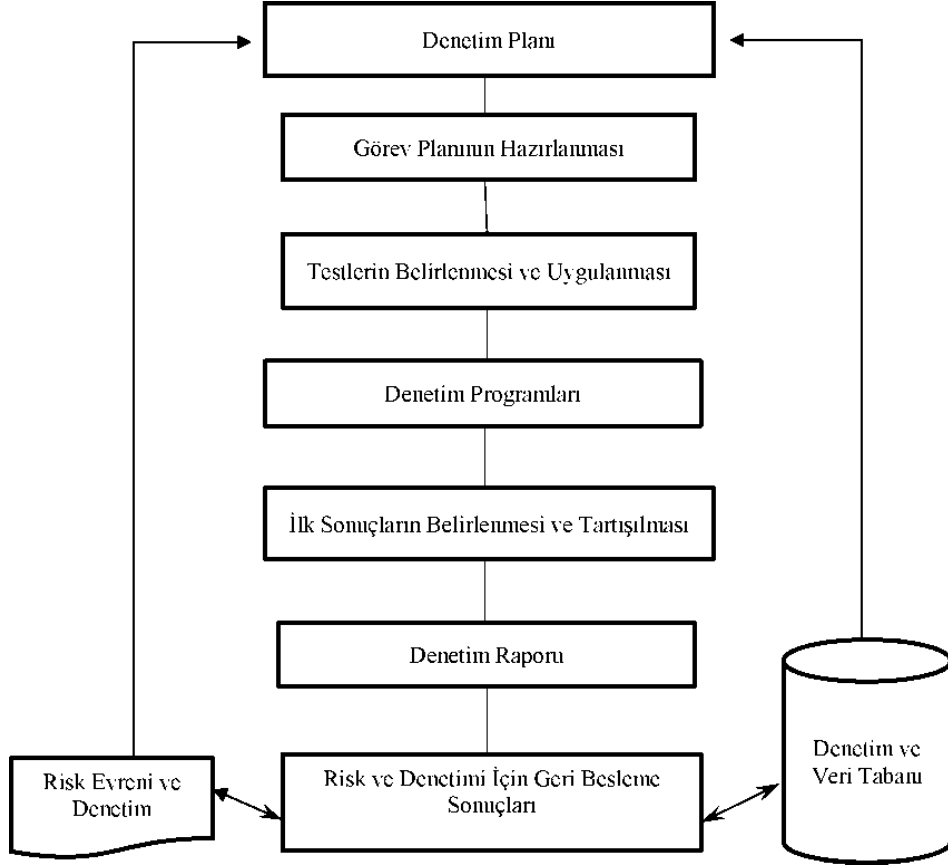
Geleneksel denetim ve risk odaklı iç denetim arasında bazı farklar bulunmaktadır. Geleneksel iç denetimde; önceden belirlenmiş denetim programları kullanılmakta, yapılan denetimler alılagelmiş bir düzende ilerlemekte, denetim sonucu ortaya çıkan denetim raporları muhtemel çözümler üretmek yerine yalnızca problemlere işaret etmektedir (IIA,2017).

Risk odaklı iç denetimin özellikleri ise; denetim programlarının yeniden eklenmesi ile genel ve özel kontrol amaçlarının belirlenmesi, politika ve prosedür gibi kontrol tekniklerinin seçilmesi, anahtar kontrol noktalarının belirlenmesi, seçilmiş kontrol tekniklerine testlerin uygulanması ve bu testlerin sonuçlarına göre risk konularını bulmak için yüksek düzeyde riskli alanlara risk odaklı iç denetim gerçekleştirilmesi ve iç kontrol sisteminin zayıf noktalarına ilişkin tavsiye ve görüşleri içeren denetim raporu hazırlanmasıdır (Karalar, 2015: 154).

Geleneksel ve risk odaklı iç denetim yaklaşımları arasındaki en önemli fark ise; geleneksel iç denetim ile geçmişe yönelik faaliyetlere ilişkin gerçekleştirilen testler yoluyla hata ve hilelerin ortaya çıkması amaçlanırken, risk odaklı iç denetimde ise; işletmenin bünyesinde barındırdığı tüm riskler belirlenir, mevcut riskler ağırlık ve önem derecesine göre sıralanır, risklerin azaltılmasına yönelik önlemler alınır ve periyodik olarak raporlama yapılır. (Griffiths, 2005:98).

Risk işletmelerin sürekli karşı karşıya kaldıkları ve kalmaya da devam edecekleri bir durumdur. Asıl önemli olan risklere verilen tepkilerdir. İşletmeler genel olarak bakıldığında risklere karşı; makul düzeyde olan riskleri kabul etme, uygun teknikler ile riskleri yok etme ya da azaltma, kontrol noktaları oluşturarak riskleri kontrol altına alma, riski paylaşma ve risk

ile ilgili hiçbir şey yapmama yok sayma yaklaşım tarzlarını benimseyebilirler. Her bir risk stratejisinin hem kendine özgü hem de işletmeye özgü kullanım alanları vardır. Önemli olan işletmenin içinde bulunduğu sektörü, piyasanın durumunu, kendi finansal durumunu ve diğer etmenleri göz önüne alarak sağlıklı karar vermesidir (Karalar, 2015, 155).



Şekil 3. Kurumsal Risk Yönetim Odaklı İç Denetimin Yürütülmesi Aşamaları

Kaynak: Griffiths, 2005: 98

Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetimin raporlanması.

2.10.3 Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi

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

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

Tablo 3: Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü

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

Kaynak: Kara ve Yereli, 2012: 68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TÜRKİYE VE SIRBİSTAN KARŞILAŞTIRMASI

3.1 Kurumsal Risk Yönetimi Türkiye - Sırbistan Uygulama Alanında Yapılan Çalışmalar

Tüm dünyada meydana gelen küresel finans krizlerinin, yarattığı büyük etkiler kurumsal risk yönetiminin itibarını iş dünyasında önemli bir konuma getirdi. Dünyanın her tarafında olduğu gibi Türkiye ve Sırbistan da dahil olmak üzere farklı kriz örneklerine rastlayabiliriz. Bu krizlerden dolayı kurumsal varlıkların, itibar ve güveninin yok olması karşısında yönetici ve yönetim kurulları için ödedikleri bedeller çok daha pahalı olabilmektedir. Bunun gibi ve benzeri sebeplerden dolayı sürekli büyümeyi hedefleyen kurumlar, kurumsal risk yönetimine gereken önemi vermeleri gerektiğini anlamışlardır. Kurumların hem mevcut varlıklarına hem de gelecekteki büyüme hedeflerine ve sermaye gereksinimlerine ait riskleri en etkin ve verimli şekilde yönetebilmeleri için kurumsal risk yönetimine gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Uzun,2010,s:1).

Uluslararası piyasalarda devamlı artan rekabete uyum sağlamaları için kurumsal risk yönetimine dayalı olarak birçok ülke kurumları tarafından yasal düzenlemeler ve standartlar oluşturulmuştur. Bunlardan bazıları: COSO, SOX, Avrupa Birliği 8.Direktifi, AS/NZS 4360-2004, BASEL II, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, S&P Kurumsal Risk Yönetim Kriteri, FERMA Risk Yönetimi Standartları; Türkiye’de TTK, SPK, ve BDDK düzenlemeleridir. Sırbistan’da ise Bütçe Sistemleri Kanunu (BSK) ve Finansal Yönetimi ve Kontrolü Sistemi (FUK) düzenlemeleridir (Mgsi, 2021 - Zakon o privrednim društva, "Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015).

Farklı nedenlerden dolayı kurumsal risk yönetiminin Türkiye’de ve Sırbistan’da hangi yöne doğru ve ne hızla ilerlediğini incelemekte fayda vardır. Yürütülen çalışmada iki ülke arasındaki KRY’e genel bakış açısı, gelişmeleri, uygulamaları ve faaliyetlerin etkililiğine bakılmıştır.

Araştırmanın amacı Türkiye ve Sırbistan’daki kurumsal risk yönetimi uygulamalarının yapısını belirlemek ve bu yapılar içinde kurumsal risk yönetiminin

faaliyetlerinin etkililiğini incelemektir. Aynı zamanda iki ülke arasında KRY uygulamasının farklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

3.2 Araştırmanın Amacı, Hedef Kitlenin BE, Hipotezlerin Oluşturulması, Yöntem Belirlemesi, Soru Setinin Hazırlanması

Bu araştırmanın amacı Sırbistan ve Türkiye örnekleminde çalışmakta olan kişilerin kurumsal risk faaliyetlerinin etkililiğinin tespit edilmesidir. Bunun sonucunda elde edilecek veri analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ile iki ülkenin KRY faaliyetlerinin etkililiği üzerine karşılaştırma yapılmasıdır.

Sırbistan'da Jelenkovic ve Barjaktarovic tarafından 2016 yılında KRY Uygulama ile ilgili yapılan araştırma ve Türkiye'de Melek Damla Mandalas ve Esin Nesrin Can tarafından 2020 yılında KRY kapsamında risk odaklı iç denetim analizi ile ilgili araştırmalar çalışmanın temelini oluşturmuştur. Anket soruları hazırlanırken bu iki çalışmadan ilham alınarak yola çıkılmıştır. KRY'ya genel bakış açısı, faaliyetlerin etkiliği ve her iki ülkede çalışanların demografik özellikleri tespit etmek adına gerekli literatür araştırması, dünyadaki benzer araştırmalar, düzenleyici yasal mevzuatlar, kurumsal risk yönetimi ve iç denetim gereklilikleri referans alınarak 25 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Soruları hazırlama aşamasında tezin içeriğine de uygun olması dikkate alınmıştır.

Anket soruları oluşturulduktan sonra araştırmaya hedef kitle belirleme ile devam edilmiştir. Literatürden görebildiğimize göre küçük çaplı şirketlerde kurumsal risk yönetiminin başarılı olamayacağı ve güçlerinin bu yapıyı yerleştirmeye yetemeyeceği öngörüsü ile büyük çaplı firmalara yönelik bir araştırma yapmanın daha mantıklı sonuçlar vereceğine karar verilmiştir.

Araştırmada büyük şirketlerde çalışanlar hedef olarak ele alınmıştır. Bu nedenle yapılan araştırmada da iki ülke arasındaki KRY uygulamalarını ve faaliyetlerin etkililiğini incelemek ve karşılaştırmak için büyük şirketlerde çalışanlarla yürütülmüştür.

Yapılan çalışma, iki ülke arasında KRY uygulamalarına ilişkin benzerlik ve farklılıkları belirlemek ve faaliyetlerin etkililiğini görmeye yönelik nicel bir araştırmayı kapsamaktadır. Hipotezlerin test edilmesi için gerekli veriler anket yoluyla elde edilmiştir.

H1: Kurumsal Risk Yönetiminin Faaliyetlerinin Etkililiği Türkiye ve Sırbistan arasında bir fark yoktur.

H2: Kurumların KRY'nın uygulanan standartların dağılımı bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

H3: Kurumların KRY'yi gereksiniminin nedenleri bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

H4: Kurumların harici danışmanlık alma durumu bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Çalışmanın hipotezleri belirlendikten ve çalışma ile ilgili hazırlıklar yapıldıktan sonra anket tamamlanmıştır. Anket çalışması hedef olan katılımcılara ulaştırılmıştır. Demografik özellikleri tespit etmek adına yaş, cinsiyet, eğitim gibi bilgiler katılımcılardan paylaşımları istenilmiş olup isim, soyisim ve çalıştıkları şirket bilgileri paylaşımları istenilmemiştir. Bu nedenle anket çalışması anonim olarak yürütülmüştür.

Anket iki bölümden oluşmaktadır: (i) katılımcıların demografik bilgileri (yaş, eğitim, mesleki tecrübe vs.) ile ilgili iken; (ii) çalıştıkları kurumlarda ki KRY uygulamaları, görüşleri ve etkinliği ile ilgilidir.

3.3 Örneklem

Araştırma verilerini elde etmek için elektronik olarak hazırlanmış olan anket LinkedIn dijital medya platformu üzerinden ve diğer dijital platformlardaki (Facebook, Whatsapp) ilgili gruplarla 01.10.2021.– 31.11.2021 tarihleri arasında Türkiye ve Sırbistan'da üst yönetici pozisyonlarda faaliyet gösteren yaklaşık olarak 200 kişiye ulaştırılmıştır. Yaklaşık olarak 200 kişiye ulaştırılan anket çalışması, 40 yanıtla sonuçlanmış olup geri dönüş oranı %20 olarak belirlenmiştir. Geri kalanlar anket talebimize cevap vermemişlerdir.

3.4 Araştırmanın önemi

Bu çalışma her ülkede KRY, faaliyetlerin etkinliği, sistemin sağladığı faydalar ve kurumların karşı karşıya kaldığı riskleri görmek açısından KRY sistemini kurup, yaşatacak ve idamesini sağlayacak olan kurumlara fikir vermesi açısından önemli bir yere sahip olabilecektir.

Araştırma bu yönü ile literatürde kendinden sonraki çalışmalara ışık tutacak olup ilerleyen aşamalarda iki ülkede benzer firmalarda aynı sayıda örneklem ile karşılaştırmalı

analiz yapılabilir. Literatürde KRY ile ilgili sadece Türkiye bazında ele alınan araştırmalar mevcut olup Sırbistan ve Türkiye örnekleminin bir arada incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır.

3.5 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, literatür taraması yapılarak anket hazırlanmıştır. Yapılan araştırma ile ilgili veri toplamak amacıyla kapalı uçlu/ yapılandırılmış tipi anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde Microsoft Excell ve SPSS 26 (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılmıştır. Anket verileri anlamlı hale getirilmesiyle birlikte elde edilen veriler nicel yöntemle analiz edilip, değerlendirilerek yorumlanmıştır.

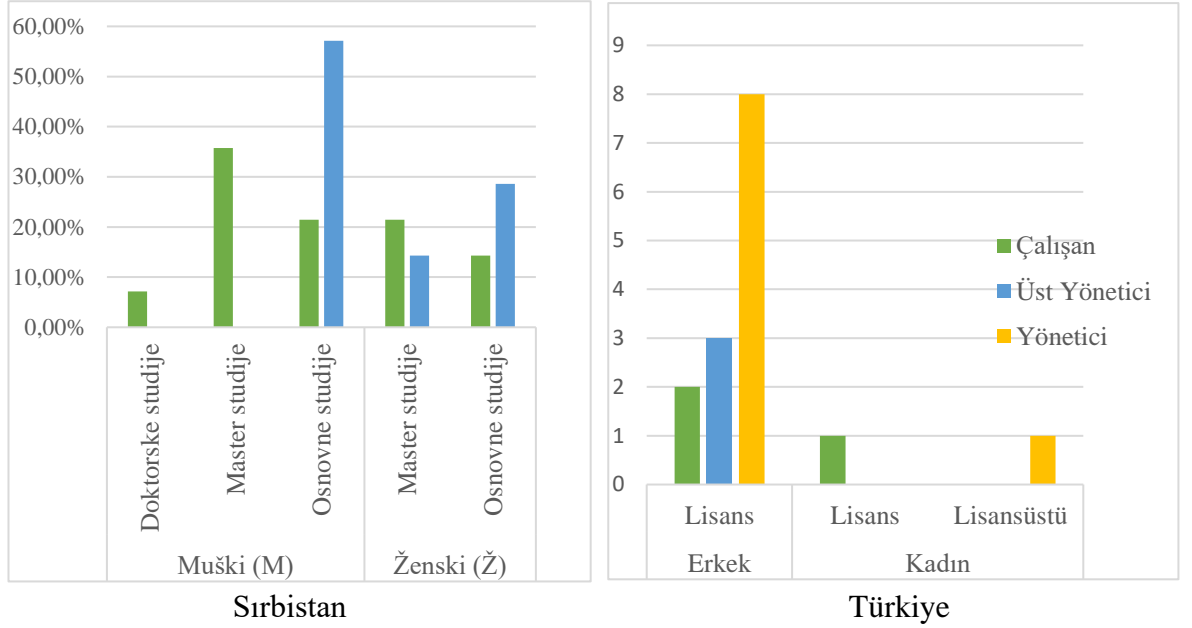
Araştırmanın sonuçları ile ilgili frekans analizleri, faktör analizi, Cronbach alfa güvenilirlik testi yapılarak değerlendirme yapılmıştır. Değerşkenlerin ortalamaları ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirme yapılmıştır. Analizlerin sonucunda elde edilen bulgular Pivot tabloları şeklinde gösterilmiştir.

3.6 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada kullanılan anket, Türkiye ve Sırbistan genelinde üst yönetim pozisyonlarda çalışanlar üzerine sınırlandırılmıştır. KRY ve faaliyetlerin etkililiğini her iki ülkede açıklamaya ve daha sonrası yorumlamaya çalışan bir araştırmadır. KRY ile ilgili yapılan çalışma her iki ülkedeki yaklaşımı, görüşü ve aradaki benzerlik ve farkları bulgularla (risk, rapor, etkinlik vs.) açıklamaya çalışmaktadır.

3.7 Araştırma Verilerin Analizi ve Yorumu

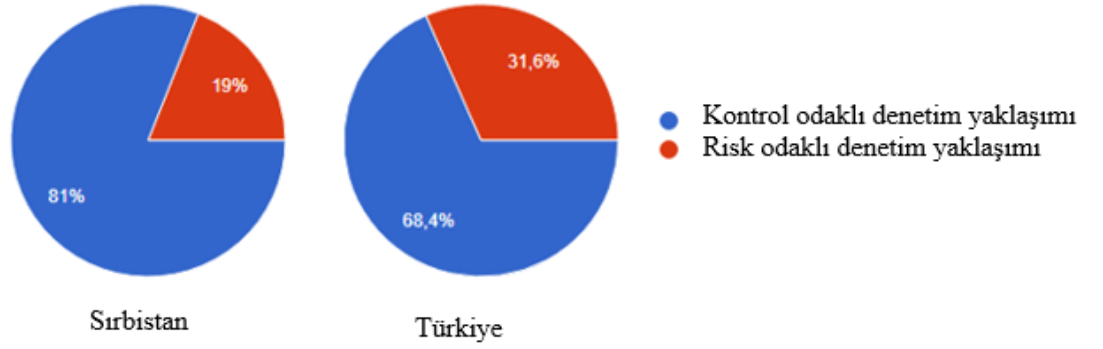
Türkiye ve Sırbistan örnekleminde katılımcıların tecrübe süreleri 2-40 yıl arasında değiştiği görülmüştür. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre katılımcıların 26-65 yaşlarında olduğunu görülmüştür.



Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Kurumdaki Pozisyona Bağlı Dağılım

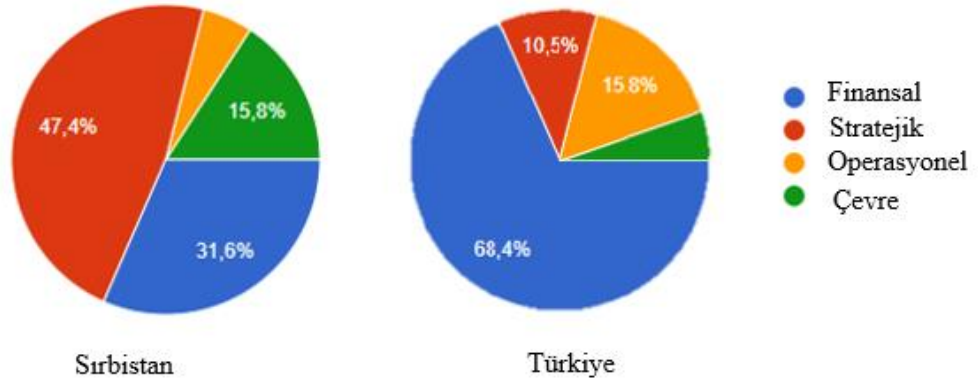
Grafik 1' de Sırbistan'dan araştırmaya katılan katılımcılarda üst yönetici pozisyonunda çalışan erkek sayısı %64,29 iken, aynı pozisyonda çalışan kadın sayısı %35,71'dir. Yönetici pozisyonuna bakıldığında erkek katılımcı sayısı %57,14 iken kadın katılımcı sayısı %42,86'dir. Eğitime ve pozisyonlara bakıldığında her iki cinsiyet için yönetici pozisyonunda çalışanların çoğu üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Yüksek lisans mezunu ve yönetici pozisyonunda çalışan kadınların yüzdesi %14,29 iken, aynı pozisyonda yüksek lisans mezunu olan erkeklerin yüzdesi %21,43 olduğu görülmektedir.

Türkiye'den araştırmaya katılan katılımcılarda yönetici pozisyonunda lisans mezunu olan erkekler %53,33 iken lisans üstü mezunu olan ve aynı pozisyonda görev alan kadınlar %6,67 olduğu görülmektedir. Üst yönetici lisans mezunu olan erkeklerin yüzdesi %20 iken aynı pozisyonda olan kadın araştırmaya katılmamıştır. Lisans mezunu çalışanlara bakıldığında zaman erkeklerin yüzdesi %13,3 ve kadınların yüzdesi %6,67 olarak görülmektedir.



Grafik 2: Kurumların Denetim Yaklaşımı

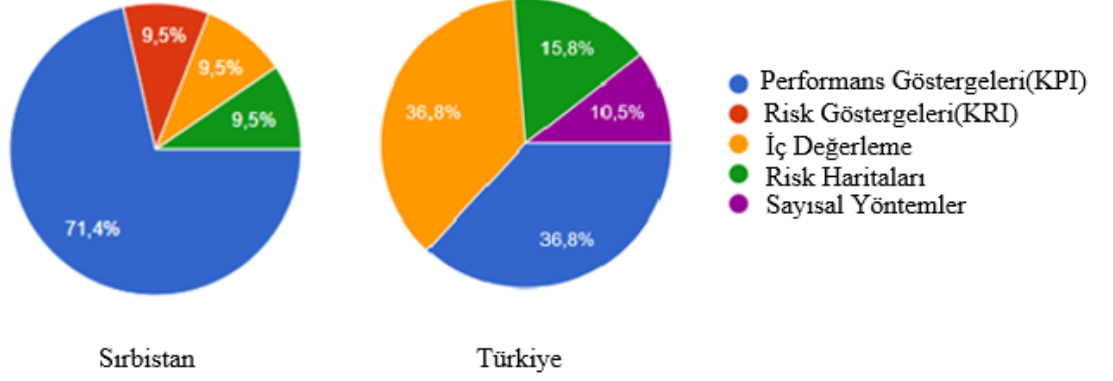
Katılımcıların firmalardaki denetim yaklaşımına bakıldığında Türkiye ve Sırbistan'da ki kurumlarda kontrol odaklı denetim yaklaşımının öne çıktığı görülmektedir (Grafik 2).



Grafik 3: Risk Odaklanma Dağılımı

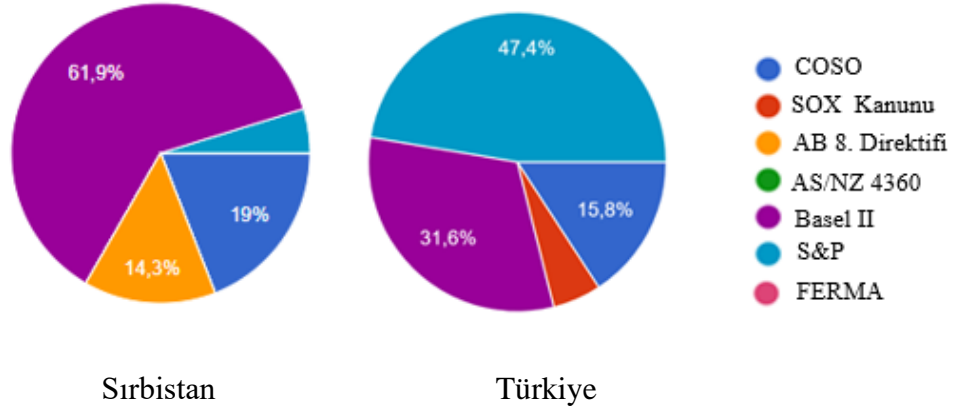
Yapılan araştırmada kurumların risk odaklanma dağılımına bakıldığında Türkiye'de en çok finansal risklere odaklanma görülürken Sırbistan'da en çok stratejik risklere odaklanma görülmektedir (Grafik 3).

Türkiye’de kurumların en çok odaklandığı riskler finansal (%68,4) ve operasyonel (%15,8) riskler iken Sırbistan’da ki kurumların odaklandığı riskler stratejik (%47,4) ve çevre (%15,8) olarak belirlenmiştir.



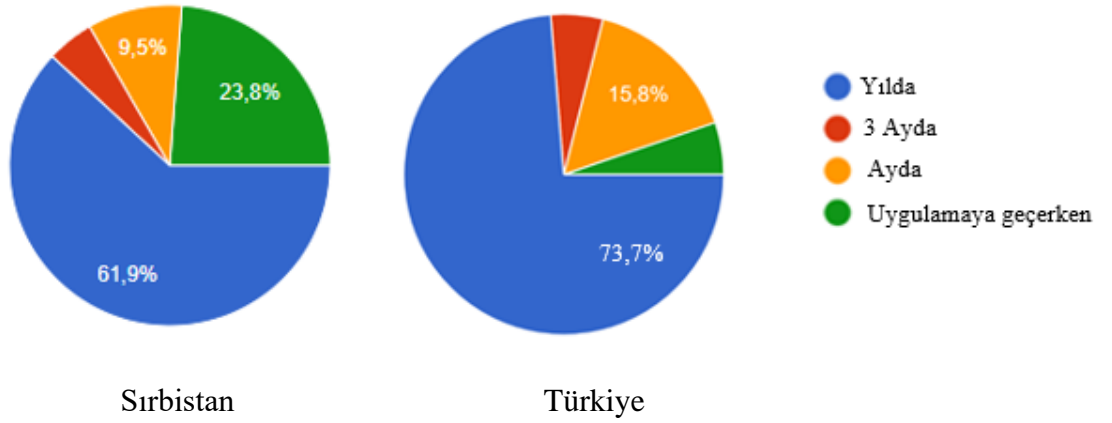
Grafik 4: Belirleme ve Ölçme Yöntemleri

Anket verilerine göre risk belirleme ve ölçme yöntemleri açısından bakıldığında da Türkiye ve Sırbistan arasında farklar olduğu görülmektedir. Verilere göre Türkiye’de Performans Göstergeleri (%36,8) ve İç Değerleme(%36,8) en çok tercih edilen yöntemlerdir. Risk haritaları(%15,8) ve Sayısal Yöntemler (%10,5) daha az tercih edilmektedir. Sırbistan’da ise en çok tercih edilen yöntem Performans Göstergeleri (%71,4) olmaktadır. Risk haritaları (%9,5), Sayısal Yöntemler (%9,5) ve Risk Göstergeleri (%9,5) daha az tercih edildiği görülmektedir (Grafik 5).



Grafik 5: Uygulanan Standartların Dağılımı

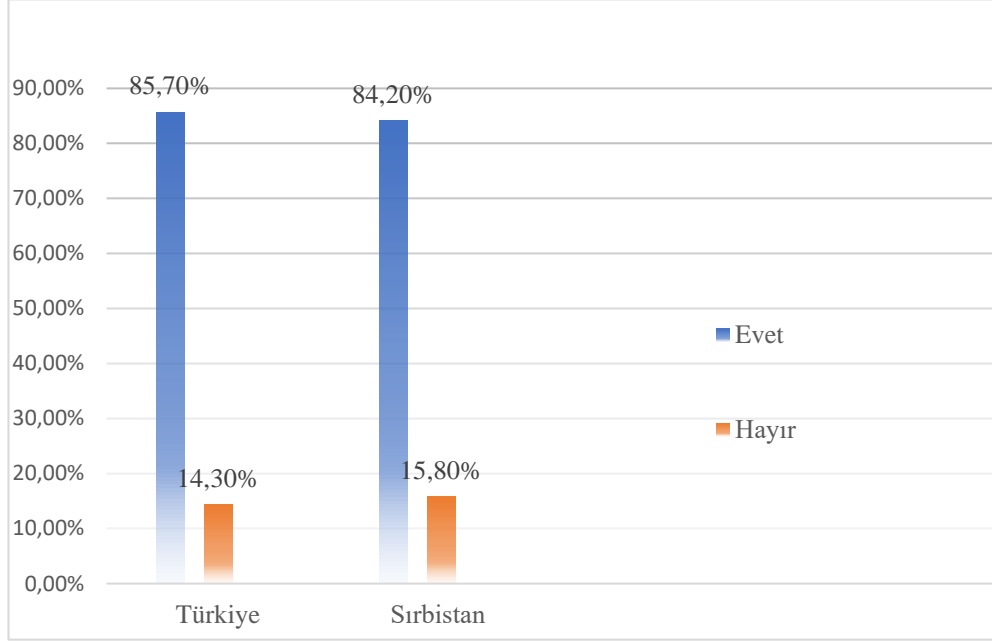
Grafik 5'te görüldüğü gibi Türkiye' de ki kurumlar en çok S&P standardı (%47,4) uygulanırken Sırbistan'da en çok Basel II (%61,9) standard uygulanmaktadır. Türkiye'de diğer uygulanan standartlar ise Basel II (%31,6), COSO (%15,8) ve SOX Kanunu (%5,8) iken Sırbistan'da COSO (%19), AB 8. Direktifi (%14,3) ve S&P (%4,8) olduğunu görülmektedir.



Grafik 6: Risk Haritalama Sıklık Dağılımı

Grafik'te görüldüğü gibi yılda bir dağılım yapan kurumlar Türkiye'de (%73,7) iken, Sırbistan'da (%61,9) ve 3 ayda bir dağılım yapan kurumlar Türkiye'de (%5,3) iken

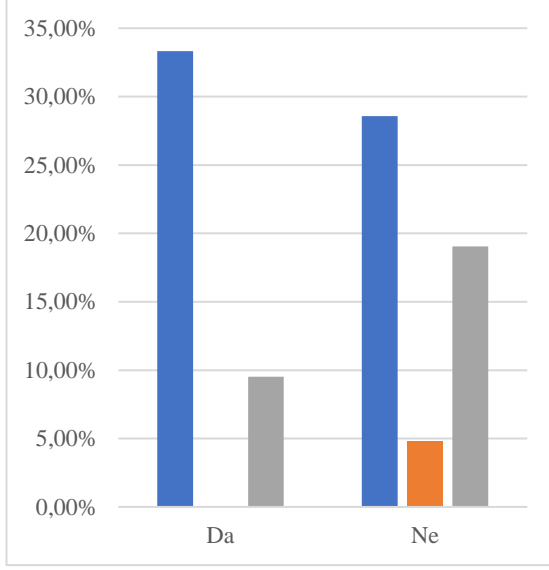
Sırbistan'da (%4,8)) olduğu görülmektedir. Uygulamaya geçerken risk haritalama Sırbistan'da(%23,8) , Türkiye'de (%5,3) olduğunu görülmektedir.



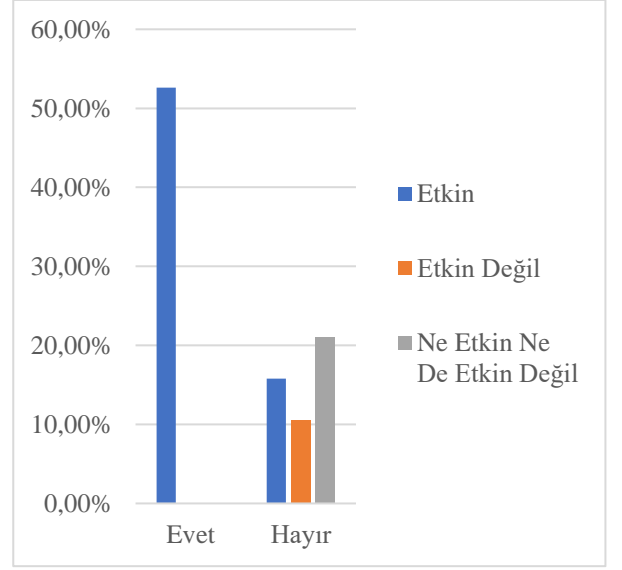
Grafik 7: Raporlama Varlığı

Grafik 7' de Türkiye'de raporlama varlığı olan kurumlar (%85,7) iken Sırbistan'da (%84,2) olduğu görülmektedir. Raporlama varlığı olmayan kurumlar ise Türkiye'de (%14,3) iken Sırbistan'da (%15,8) olduğu görülmektedir.

Grafik 7' de Türkiye'den araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplara göre S&P Standartları uygulanan kurumlarda risk haritalama yılda bir olduğu görülmektedir (%31,58) . Sarbans Olexey Standartları uygulanan kurumlar risk sıklık dağılımını 3 ayda bir yaparken Basel II standardı uygulanan kurumlarda ise sıklık dağılımının yılda(%15,79), ayda (10,53) ve uygulamaya geçerken (%5,26) yapıldığı görülmektedir. Bulgulara bakılarak karşılaştırma yapıldığında iki ülkede farklılıklar olduğu görülmektedir.



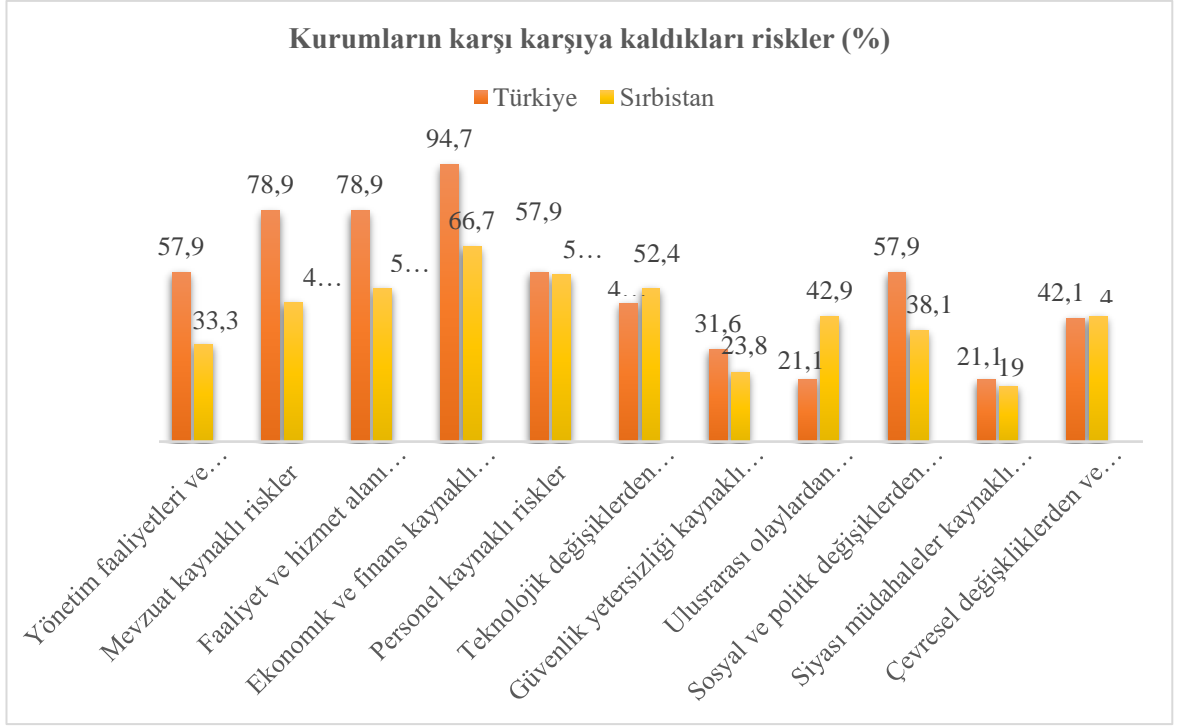
Sırbistan



Türkiye

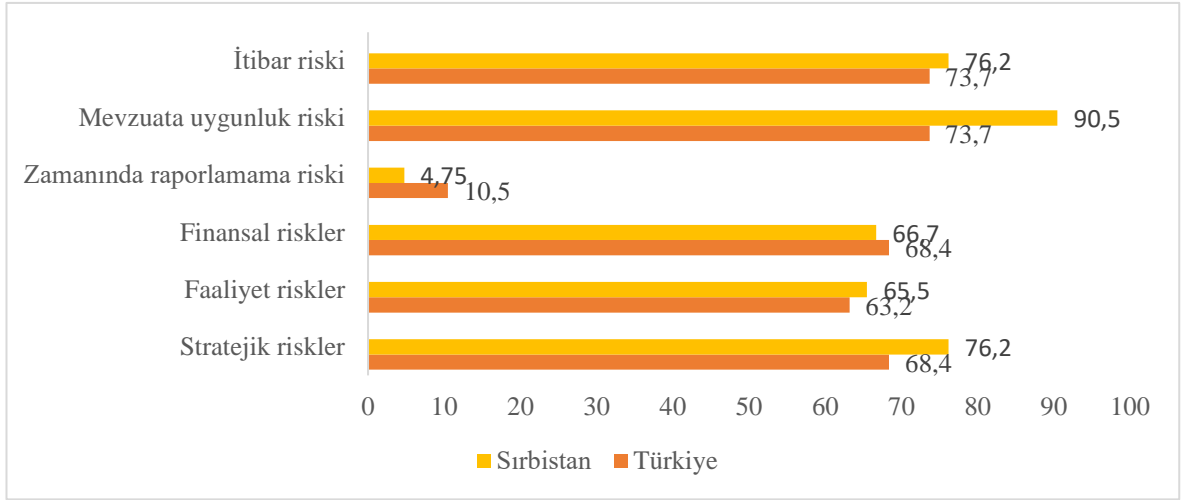
Grafik 8: KRY'nın Firmaya Entegre Ederken Harici Danışmanlık Alma ve Faaliyetlerinin Etkinlik Durumuna Bağlı Dağılım

Grafik 8' de harici danışmanlık alma Türkiye'de % 68,42 iken Sırbistan'da %47,62 olduğu görülmektedir. Harici danışmanlık alan kurumların faaliyetlerinin daha etkin olduğu görülmektedir.



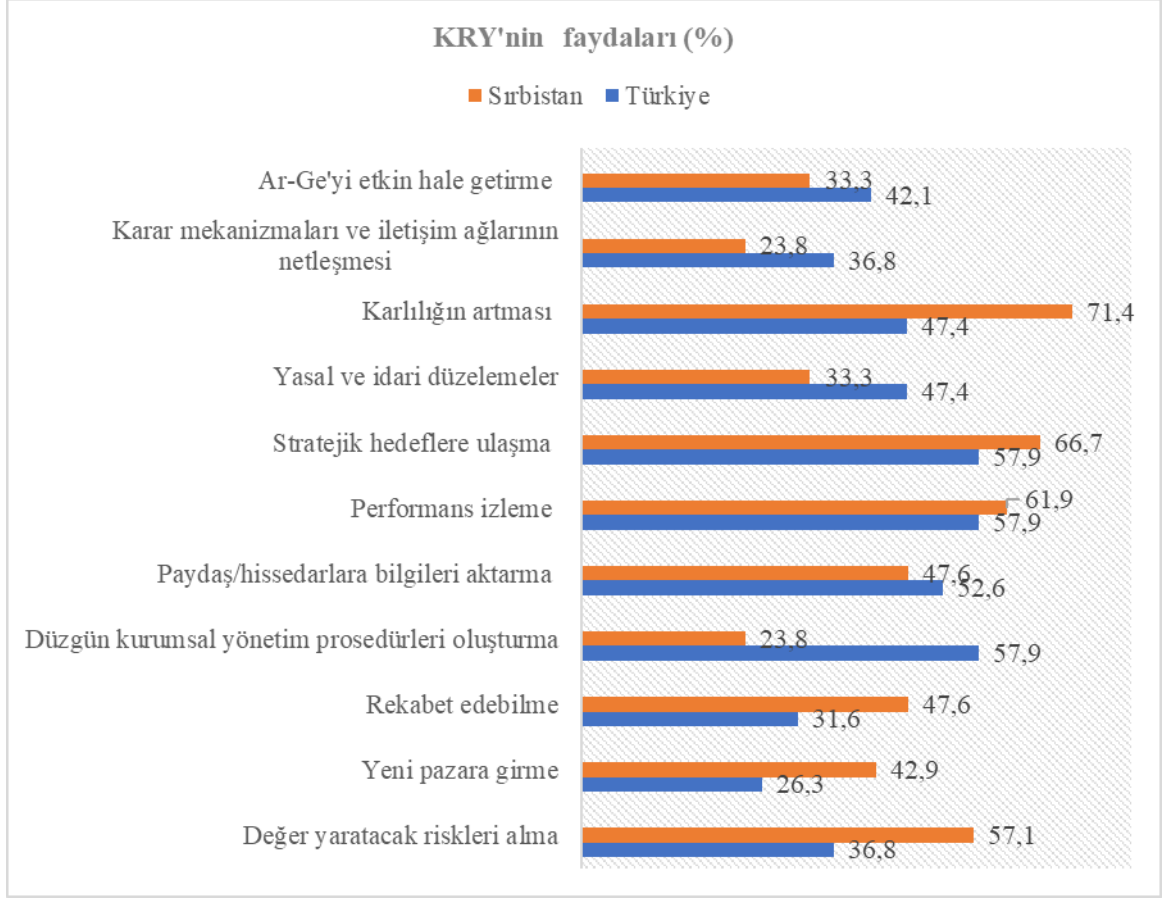
Grafik 9: Kurumların Karşı Karşıya Kaldığı Riskler

KRY uygulamaları ve faaliyetlerin etkililiği için kurumların karşı karşıya kaldıkları riskler önemli faktörler arasındadır. Yukarıdaki grafiğe bakıldığı zaman her iki ülkede kurumların bir çok riskle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Türkiye’de(%94,7) ve Sırbistan’da(%66,7) kurumların en çok ekonomik ve finans kaynaklı risklere karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Kurumlar genelde birden fazla riskle karşı karşıya oldukları görülmektedir. Bu durumda da KRY’nın önemini görebilmekteyiz. Karşı karşıya kaldıkları riskler iyi değerlendirildiğinde ve yönetildiğinde büyük ölçüde başarı görmek mümkün olabileceği düşünülmektedir (Grafik 9).



Grafik 10: Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Riskler

Karar alma sürecinde etkili olan risklere bakıldığında Türkiye’de mevzuata uygunluk riski(%73,7) ve itibar risk(%73,7), finansal riskler(%68,4), stratejik riskler(%68,4), faaliyet riskler(%63,2)ve zamanında raporlamama riski(%10,5) olduğu görülmektedir. Sırbistan’da mevzuata uygunluk riskler(%90,5), itibar riski(%76,2), stratejik riskler(%76,2),finansal riskler(%66,7), faaliyet riskler(%65,5) ve zamanına raporlamama riski(%4,75) olduğu görülmektedir (Grafik 10).



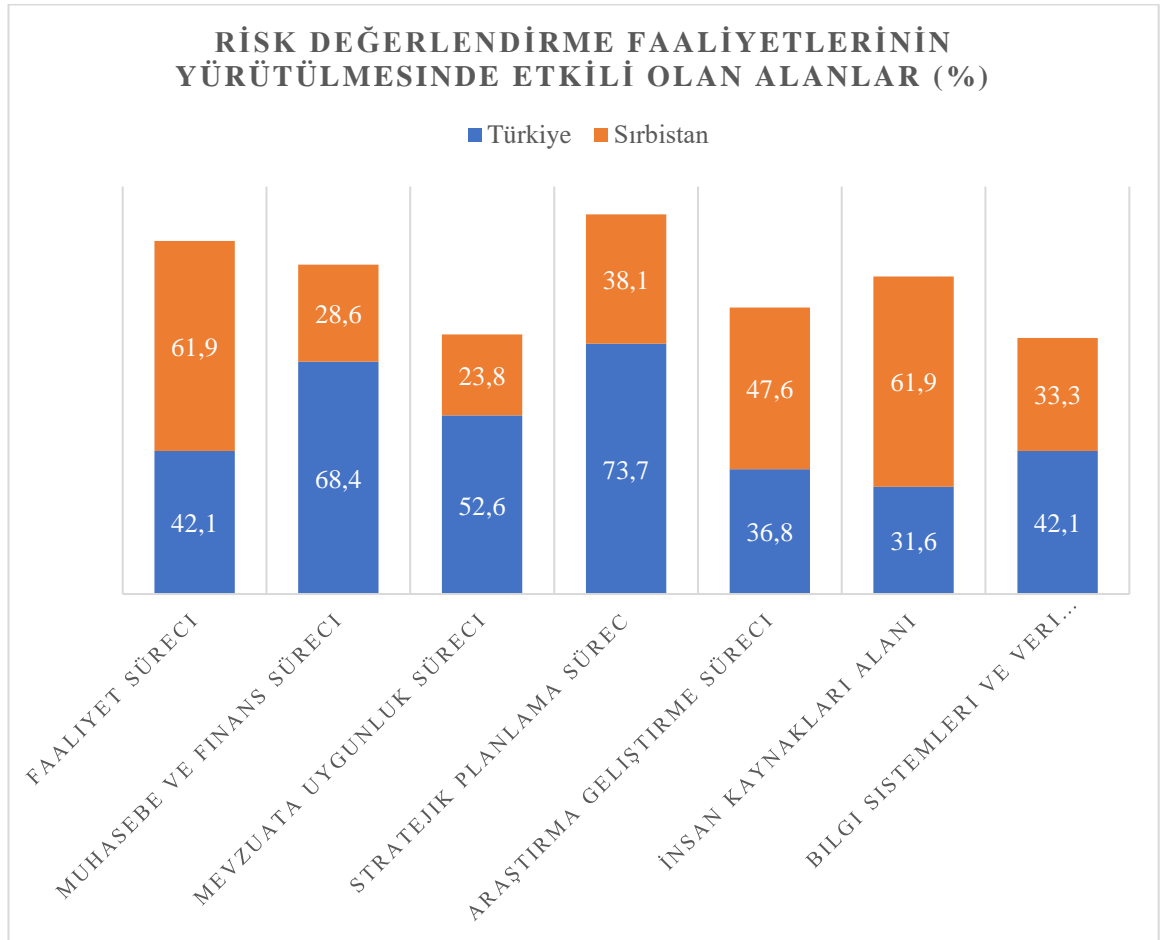
Grafik 11: KRY'nin Sağladığı Faydalar

KRY'nın kurumlara sağladığı faydalara bakıldığında katılımcılar kurum için birden fazla fayda sağladığını ifade etmişlerdir. Sırbistan'da ki kurumlarda en çok sağlanan fayda karlılığın artması(%71,4) olduğu ifade edilirken Türkiye'de ise en çok stratejik hedeflere ulaşma (%57,9) ve performans izleme(%57,9) olduğu görülmektedir. Sağlanan diğer faydalara bakıldığı zaman Sırbistan'da ki durum bu şekilde olduğu görülmektedir; performans izleme(%61,9), değer yaratacak riskleri alma (%57,1), rekabet edebilme(%47,6), paydaşlar/hissedarlara bilgileri aktarma(%47,6), yeni pazara girme(%42,9), yasal ve idari düzenlemeler(%33,3), Ar-Ge'yı etkin hale getirme(%33,3), karar mekanizmaları ve iletişim ağlarının netleşmesi(%23,8),düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma(%23,8) (Grafik 11).

Türkiye'de ki kurumlara bakıldığı zaman KRY'nın sağladığı faydalar; düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma(%57,9), paydaşlar/hissedarlara bilgileri aktarma(%52,6), karlılığı artması(%47,4), yasal ve idari düzenlemeler(%47,4), Ar-Ge'yı

etkin hale getirme(%42,1), karar mekanizmaları ve iletişim ağlarının netleşmesi(%36,8), değer yaratacak riskleri alma(%36,8), rekabet edebilme(%31,6), yeni pazara girme(%26,3) olarak belirtilmiştir.

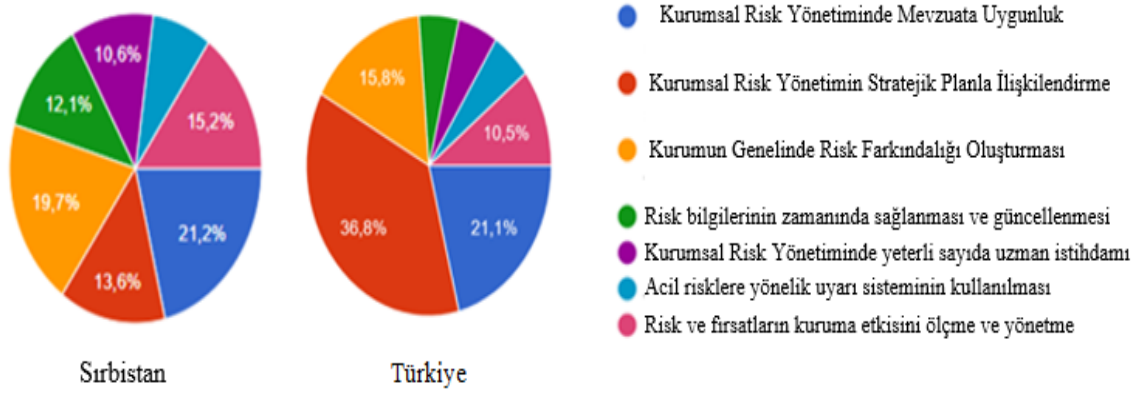
Bu bulgularla her iki ülkedeki kurumların KRY uygulamasıyla meydana gelen faydaların farkında oldukları görülmektedir. KRY uygulandığında riskleri ele alıp yönetilmesi ile ilgili adım atmak kurumlar açısından büyük faydalar sağlamaktadır. KRY uygulamalarına devam edildiğinde sağlanan faydaların artacağı da düşünülmektedir.



Grafik 12: Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Etkili Olan Alanlar

Kurumlarda risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan alanlara bakıldığında Türkiye’de en etkili olan alan stratejik planlama süreci(%73,7) olarak ifade edilmektedir. Sırbistan’da ise en etkili alan faaliyet süreci(%61,9) ve insan kaynakları alanı (%61,9) olduğu görülmektedir (Grafik 12).

Sadece bu alanlar etkili olmayıp diğer alanlar da dikkate alınmalıdır. Türkiye’de muhasebe ve finans süreci(%68,4), mevzuata uygunluk süreci(%52,6), faaliyet süreci(%42,1), bilgi sistemleri ve veri güvenliği süreci(%42,1), araştırma geliştirme süreci(%36,8), insan kaynakları alanı(%31,6) olduğu görülmektedir. Sırbistan’da ise araştırma geliştirme süreci(%47,6), stratejik planlama süreci(%38,1), bilgi sistemleri ve veri güvenliği süreci (%33,3), muhasebe ve finans süreci(%28,6), mevzuata uygunluk süreci(%23,8) olduğu görülmektedir.



Grafik 13: Kurumların Faaliyetlerinin Etkililiğini Değerlendirme

Kurumlarda KRY faaliyetlerinin etkililiği değerlendirildiğinde Türkiye’de en çok kurumsal risk yönetimini stratejik planla ilişkilendirme(%36,8) iken, Sırbistan’da kurumsal risk yönetiminde mevzuata uygunluk(%21,2) öne çıkmaktadır. Diğer katılımcıların faaliyetlerinin etkililiğini farklı bir şekilde değerlendirdikleri görülmüştür (Grafik 13). Türkiye’de kurumsal risk yönetiminde mevzuata uygunluk(%21,1), kurum genelinde risk farkındalığının oluşturulması(%15,8), risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme(%10,5),kurumsal risk yönetiminde yeterli sayıda uzman istihdamı (%5,3), acil risklere yönelik uyarı sisteminin kullanılması(%5,3),risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi(%5,3) olduğu görülmektedir. Sırbistan’da ise kurum genelinde risk farkındalığının oluşturulması(%19,7), risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme(%15,2), kurumsal risk yönetimini stratejik planla ilişkilendirme(%13,6), risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi(%12,1), kurumsal risk yönetiminde

yeterli sayıda uzman istihdamı(%10,6), acil risklere yönelik uyarı sisteminin kullanılması(%7,6) olduğu görülmektedir (Grafik 13).

Araştırmanın sonuçları ile ilgili frekans analizleri, faktör analizi, Cronbach alfa güvenilirlik testi, ortalamaları ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirme yapılmıştır. Analizlerin sonucunda elde edilen bulgular Pivot tabloları şeklinde ya da Pivot tabloları üzerinde oluşturulan dairesel grafiklerde gösterilmiştir.

Değişkenlerin frekanslarına bakıldıktan sonra , ‘‘Cronbach Alpha Katsayısı’’ yöntemini kullanarak anket güvenilirlik katsayısı 0,819 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra T-test ve tek yönlü Anova yöntemleri her iki ülkedeki bağımsız değişkenler arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmıştır. Yapılan araştırmada tümevarım yöntemi benimsenmiş olup, katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre KRY ile ilgili iki farklı ülkedeki genel görüş ve etkililiği değerlendirilip yorumlanmıştır.

Yapılan araştırma temeli ise hipotezlerinin geçerliliği doğrulamaktadır.

H1: Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkililiği Türkiye ve Sırbistan arasında bir fark yoktur.

H2: Kurumların KRY uygulanan standartların dağılımı bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

H3: Kurumların KRY gereksinimi nedenleri bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

H4: Kurumların harici danışmanlık alma durumu bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Hipotezlerinin geçerliliğini doğrulamak için T-test ve Tek Yönlü (One Way) Anova testi yapılmıştır. Tablo 4’te bağımsız değişkene (Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkililiği) ait T-test analizinde elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 4: Bağımsız Değişkenin (Faaliyetlerinin Etkililiği) T-Test Sonuçları

	KRY Faaliyetlerinin Etkililiği (Türkiye)	KRY Faaliyetlerinin Etkililiği (Sırbistan)
Ortlama	7,10526315789474	4,21052631578947
Varyans	13,6549707602339	4,73099415204678
Gözlem	19	19
df	18	
t Stat	2,52979425176761	
P(T<=t) tek-uçlu	0,0104830355328984	
t Kritik tek-uçlu	1,73406360661754	
P(T<=t) iki-uçlu	0,0209660710657967	
t Kritik iki-uçlu	2,10092204024104	

$$\alpha < 0.05^*$$

$$\text{Güven aralığı} = 1 - \alpha = 1 - 0,05 = 0,95$$

Bağımsız değişkenler t-Testi sonucuna göre Türkiye'nin KRY faaliyetlerinin etkililiği (Ort.= 7,10526315789474, V= 13,6549707602339) Sırbistan KRY faaliyetlerinin etkililiğine (Ort.= 4,21052631578947, V= 4,73099415204678) göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur (t (18)= 2,52979425176761, p<0,05). T-Test üzerinde yapılan regresyon analizi sonucunda tablodaki t (2,52979425176761), P(T<=t) iki-uçlu (0,0209660710657967) ve t Kritik iki-uçlu (2,10092204024104) olduğunu görebilmekteyiz. P(T<=t) iki-uçlu(0,0209660710657967), 0,05'ten küçük olduğundan dolayı KRY faaliyetlerinin etkililiği (Türkiye) ve KRY faaliyetlerinin etkililiği (Sırbistan) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Bu nedenle H1 hipotezimiz red edilmiştir. Bunu nedeni ise P(T<=t) iki-uçlu değeri α değerinden daha küçük olmaktadır. Bu durumda kurmuş olduğumuz H1 hipotezi reddedilip H1a hipotezi kabul edildiği tespit edilmiştir.

Diğer kurulan hipotezler için geçerliliği doğrulamak adına Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 5: Bağımsız Değişkenin (Uygulanan Standartlar) Anova Test Sonuçları

ANOVA						
Varyansın Kaynağı	SS	df	MS	F	P- değeri	F kritik
Gruplar Arasında	3,18	1,00	3,18	1,04	0,31	4,11
Gruplar İçinde	109,89	36,00	3,05			
Total	113,08	37,00				

Bağımsız değişkenin Anova test sonucuna göre tablodaki F (1,04), P değeri(0,31) ve F kritik değeri(4,11) olduğunu görebilmekteyiz. P değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı kurumların uyguladıkları standartlar (Türkiye) ve kurumların uyguladıkları standartlar (Sırbistan) arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Bağımsız Değişkenin (KRY gereksinimi nedenleri) Anova Test Sonuçları

ANOVA						
Varyansın Kaynağı	SS	df	MS	F	P- değeri	F kritik
Gruplar Arasında	8,39	21,00	0,40	1,66	0,03	1,58
Gruplar İçinde	90,11	374,00	0,24			
Total	98,51	395,00				

Bağımsız değişkenin Anova test sonucuna göre tablodaki F (1,66), P değeri(0,03) ve F kritik değeri(1,58) olduğunu görebilmekteyiz. P değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı KRY gereksinimi nedenleri (Türkiye) ve KRY gereksinimi nedenleri (Sırbistan) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu nedenle H3 hipotezi red edilmiştir. H3a hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 7: Bağımsız Değişkenin (harici danışmanlık alma durumu) Anova Test Sonuçları

ANOVA						
Varyansın Kaynağı	SS	df	MS	F	P- değeri	F kritik
Gruplar Arasında	3,18	1,00	3,18	1,04	0,31	4,11
Gruplar İçinde	109,89	36,00	3,05	109,89		
Total	113,08	37,00				

Test sonucuna göre F (1,04), P değeri(0,31) ve F kritik değeri(14,11) olduğunu görebilmekteyiz. P değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı harici danışmanlık alma durumu (Türkiye) ve harici danışmanlık alma durumu (Sırbistan) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmiştir..

Yapılan testlerin sonucunda kabul edilen hipotez H1a,H2,H3a ve H4 olduğu görülmektedir.

H1a: Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkililiği Türkiye ve Sırbistan arasında bir fark vardır.

H2: Kurumların KRY uygulanan standartların dağılımı bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

H3a: Kurumların KRY gereksinimi nedenleri bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

H4: Kurumların harici danışmanlık alma durumu bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Red edilen hipotezler ise :

H1: Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkililiği Türkiye ve Sırbistan arasında bir fark yoktur.

H3: Kurumların KRY gereksinimi nedenleri bulunan ülkelere bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

SONUÇ

Çalışmamızda ele alınan KRY, 1990'ların ortalarında finansal kurumlarda uygulanan bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır. Zamanla finans dışı alanlara da yansımaya başlamıştır. 2008 Küresel Ekonomik Kriz ile birlikte risk yönetim anlayış ve tekniklerini sorgulayarak, KRY daha önemli bir konuma gelmiştir. Günümüzde KRY uygulamaların olması gereken önemde olduğu tartışma ve araştırmaya açıktır.

KRY'yi işletmelerde tesis etmek ve KRY'yi olgunluk düzeyine ulaştırmak zaman alabilmektedir. Kurumların çoğu KRY'yı sisteme entegre edene kadar ekstra maliyetler ortaya çıkarabilmesi açısından çekindikleri düşünülmektedir. KRY'nin başlangıç düzeyleri daha çok kayıpların önlenmesine, mevcut durumun muhafaza edilmesine yönelik iken olgunluk düzeyi artmaya başladıkça, en iyi KRY uygulamalarına ulaşma ve değer yaratma niteliği ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada, KRY ve faaliyetlerinin etkililiği Türkiye ve Sırbistan'da, benzerlik ve farklılıklar açısından karşılaştırma yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma her iki ülkedeki iş dünyasında önemli bir konuma sahip olan üst düzey yönetici, yönetici pozisyonunda çalışanlarla yürütülmüştür.

Araştırma daha büyük bir kitleye yapılması hedeflenirken, pandemi (Covid-19) nedeniyle istenilen hedefe ulaşamadığı düşünülmektedir.

Anketi hazırlama sürecinde iki farklı ülkede ki görüşleri öğrenmek amacıyla likert tip anketin uygun olamayacağı düşünülerek kapalı uçlu sorular ile hazırlanmıştır. Bazı sorular tek seçenekli bazıları ise birden çok seçenekli sorular olarak belirlenmiştir.

Birden çok seçenekli sorularda kurumların karşı karşıya kaldığı riskler, kurumların karar alma sürecinde etkili olan riskler, kurumsal risk yönetiminin sağladığı faydalar, kurumların risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan alanlar olarak belirlenmiştir.

Anket 200 kişiye iletilmiştir. Ankete 40 kişi geri dönüş sağlamıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık %20 olarak tespit edilmiştir. Toplanan veriler SPSS 26 programında ve Microsoft Excel programında analiz edilmiştir. Elimizdeki verilerin güvenilirlik testi Microsoft Excell programı ile yapılmıştır.. SPSS program üzerinde bulguların frekans analizleri yapılmıştır. Cronbach Alpha yöntemiyle yapılan güvenilirlik testi ve faktör analizleri yapıldıktan sonra sonuçlar değerlendirilip yorumlanmıştır. Faktör analizleri yapıldıktan sonra soruları dört

faktöre üzerinde ayrılmış olmaktadır. Faktör yükleri 0,7'nin üzerinde iken toplam varyans %61,425 olarak hesaplanmıştır.

SPSS program üzerinde yapılan frekans analizine göre katılan 40 kişinin (19 Türkiye, 21 Sırbistan) cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde sonuçlar Türkiye için %84,2'yi erkek, 15,8'i kadın olduğu tespit edilmiştir. Sırbistan'a bakıldığı zaman %61,9'u erkek, %38,1 kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu frekans analizine göre yapılına dağılımına bakıldığında Sırbistan'da %4,8'i doktora, %42,2'yi yüksek lisans ve %52,4'ü lisans eğitimi tamamlanmıştır. Türkiye'de ise %15,8 lise, %5,3'ü lise, %78,9'u lisans eğitimi tamamlanmıştır. Çalıştıkları pozisyonlara bağlı dağılımına bakıldığında Türkiye'deki durumu sırayla %15,8'I çalışan, %42,2'yi yönetici ve %26,3'ü üst yönetici olduğu tespit edilmiştir. Sırbistan'da %66,7'yı yönetici ve 33,3'ü üst yönetici pozisyonlarda çalışan kişiler olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonunda elde edilen veriler karşılaştırıldığında KRY ile ilgili iki ülke arasında ki farkları görebilmekteyiz. Bu farklılıkların sebeplerinin yelpazesi oldukça geniş olabilmektedir; coğrafi konumu, farklı sektörlere ait olma, ülkedeki ekonomi durumu, siyasi durumlar gibi farklı sebeplerin olduğu düşünülmektedir. Her iki ülke arasında yönetim ile ilgili farklar mevcuttur. Sırbistan'da 2016 yılında yapılan araştırmalara göre (Analiza primene ERM koncepta u Srbiji, Vjetrov A.) kurumlar geleneksel risk yönetim yaklaşımını daha çok tercih edildiği görülmektedir. Günümüzde KRY'nin uygulama oranı az daha artmış olsa da, yeterli sayıda uygulamanın olmadığı düşünülmektedir. Bu farkların sebeplerinden biri Sırbistan'da Türkiye'ye göre rekabet yapılan kurumların sayısı oldukça az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İkincisi ise Türkiye, Sırbistan'dan nüfus olarak 10 katı büyük bir ülke olduğu için aynı sektörde binlerce şirketin faaliyet göstermesi ile birlikte rekabet ortamının olması, KRY 'a olan ihtiyacın daha fazla olmasıdır.

KRY hakkında yapılan akademik çalışmaların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Çünkü, KRY uygulamaları ve KRY uygulama düzeyine ilişkin ölçüm yapmak ve bilgi temin etmek güçtür. Finansal raporlar bu konuda çok sınırlı düzeyde veri sağlamaktadır.

KRY'den doğrudan ve kısa sürede fayda beklemek doğru olmadığı düşünülmektedir. KRY uzun dönemli bir yaklaşımdır, strateji belirlemede kullanılmaktadır.

KRY, işletmelere sürdürülebilir büyüme ve fiyat istikrarı sağlar. Bu amaçların ölçüm ve tespiti ise uzun bir dönemi gerektirmektedir.

Kurumların kamuya açıkladıkları finansal ve faaliyet raporlar risk yönetimiyle ilgili sınırlı bilgi sağlamaktadır. Bu raporlardan KRY uygulamalarının düzeyini ve niteliğini ölçmek pek mümkün değildir. Bu nedenle KRY uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmada veriler anket yolu ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Kamuoyuna yapılacak raporlamalarla ilgili mevcut yasal düzenlemeler, risk yönetim politikası ile riskin erken saptanması ve yönetilmesi komitesinin çalışmalarını raporlanmasına yöneliktir. Risk yönetim uygulamalarının düzeyi, risk yönetim teknikleri, risk yönetiminin amaçları gibi konuların bu düzenlemelere ilave edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

KRY'nin sadece ölçülebilen faydaları söz konusu değildir. Ölçülemeyen hatta tespit edilemeyen tehlikeleri önleme ve engelleme faydaları bulunmaktadır. Dünyada da riskler artmıştır, geleneksel anlayış yetersiz kalmaktadır. Risklerin nerede, nasıl ortaya çıkacağı bilinmez, riskler tanımlanmaz, anlaşılmaz ve yönetilmezse sonuçları kurumlar için kötü olabilmektedir. KRY, sadece finansal riskleri değil bütün riskleri esas almaktadır. KRY, riskin tehlike ve fırsat olmak üzere her iki boyutunu dikkate almaktadır. KRY reaktif değil, proaktif bir anlayıştır. . KRY risklere karşı teyakkuzda olmayı gerektirir, amaçlara ulaşmada makul güvence sağlar. Çevik firma anlayışını yansıtır. Bu nedenlerle işletmelerin risk yönetimine gereken önemi vermeleri ve KRY uygulamalarını hayata geçirmeleri gerekmektedir.

İlerleyen çalışmalarda, KRY uygulamaları yaygınlaştıkça, yatay kesit yerine panel veri çalışmaları yapılması ve KRY uygulama düzeyini ölçmek adına daha çok kişiye ulaşılarak çalışma yürütülmesi, KRY uygulamalarının etkileri ve KRY belirleyicileri daha doğru şekilde tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acharyya, Madhusudan ve Johnson, Johnnie. "Investigating The Development Of Enterprise Risk Management In The Insurance Industry: An Empirical Study Of Four Majör European Insurers" University of Southampton, Haziran-2006
- AIRMIC, ALARM, IRM. "A Risk Management Standard", 2002
- Ai, Jing ve Brockett, L. Patrick. "Enterprise Risk Management" The University Of Texas At Austin, U.S.A
- Akyel, Recai. "Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim Ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri İle İlişkileri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmalarının Değerlendirilmesi," Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3: 1-22, 2010.
- Altuntas, Muhammed, Berry-Stölzle, R. Thomas ve Hoyt, E. Robert, "Implementation Of Enterprise Risk Management: Evidence From The German Property-Liability Insurance Industry" The Geneva Papers On Risk And Insurance, 2011, S.36
- Arslan, I. (2008): "Kurumsal Risk Yönetimi" Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Aygören, H., & İlem, M. (2010). Türkiye'de Özelleştirme Sonrası Araç Muayene İstasyonları Sermaye Bütçelemesinin Monte Carlo Simülasyon Yöntemi İle Analizi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (48), 75-88.
- Babuşcu, Şenol, "Bankalarda Risk Yönetimi: Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde" Akademi Consulting & Training Yayınevi, Ocak-2000, Ankara
- Barrett, Pat, "Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM)" Haziran-2003, Australian National Audit Office's (ANAO) Publications
- Baxter, Ryan, Bedard, C. Jean, Hoytash Rani ve Yezegel, Ari, "Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance And The Financial Crisis" Bentley University And University Of New South Wales, Haziran-2011

- 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 AccountingPublic Policy*. 24, 521-531.
- Beyhan, M. (2018): “Yerel Yönetimlerde İç Denetim Yapısının Kurumsal Risk Yönetimi Vizyonuna Etkisi; İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan 113
- Bolak, M. (2004). Risk ve Yönetimi, Birsen Yayınevi, İstanbul, 3-36.
- Bolgün, K. E., & Akçay, M. B. (2009). Risk Yönetimi: Gelişmekte Olan Türk Finans Piyasasında Entegre Risk ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, İstanbul: Skala Yayıncılık.
- Boonsiripant, Narip ve Intayoad, Wacharawan, “Risk Assessment For Enterprise System Integration” Lund University School Of Economics And Management, Master Tezi, Haziran-2008
- Bozkurt, C. (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Denetişim*, (4), 17-30.
- Cangemi, M. P., & Singleton, T. (1996). *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide (Vol. 3)*. Wiley.
- Civan, M. (2010). *Sermaye Piyasası Analizleri ve Portföy Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Collier, Paul, Berry, J. Anthony ve Burke, T. Gary, “Risk And Management Accounting: Best Practice Guidelines For Enterprise-Wide Internal Control Procedures” *Research Executive Summaries Series*, 2006, S.2, No.11
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Application Techniques*. Jersey City. U.S.A..
- COSO. (2014). *Risk Framework: A Reference for Internal Control – Transition from COSO I to COSO II*, IAS Conference, EC Europa.
- COSO. (2017). *Applying COSO’s Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. COSO.

- Çatıkkaş, Özgür, Okur, Mustafa ve Balkan, İsmail, “Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması” Türkiye Bankalar Birliği, G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., 2012, Yayın No:287, İstanbul
- D’arcy, Stephen, “Enterprise Risk Management” Forthcoming In The Journal Of Risk Management Of Korea, Mayıs-2001, S.12, No.1
- Davenport, W. Edgar, Bradley, L. Michelle, “Enterprise Risk Management: A Consultative Perspective” Advanced Risk Management Services Of Willis North America, 2000
- Deloach, James, “Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas” The MIS Super Strategies Conference, 26-29 Nisan-2005, Las vegas- Nevada
- Deloitte. (2015). Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisinde Risk Zekâsı, Kurumsal Risk Yönetimi Kıyaslama Anketi. Deloitte Report.
- Demireli, E., & Taner, B. (2009). Risk Yönetiminde Riske Maruz Değer Yöntemleri ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(3), 127-148.
- Derici, O. (2015): İç Kontrol ve Risk Yönetimi, Antalya: Bekad Yayınları.
- Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. Sayıştay Dergisi. 65.
- Donwa, Pat ve Ibadin, O. Peter, “Building Shareholder Value: Adoption Of Enterprise Risk Management Approach” Department Of Accounting, University Of Benin, Journal Of Research In National Development, Haziran-2010, C.8, No.1
- Duckert, G. H. (2011). Practical Enterprise Risk Management: A Business Process Approach. John & Wiley Sons. Inc. New Jersey. U.S.A..
- Duman, Songül, “İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler ve Tekstil Sektöründe Örnek Uygulama” Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mayıs-2006, Isparta

- Ekici, H. (2012): “Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23(3), 209-220.
- Ermisket, E.G. (2011): “Kamu Kurumlarında Risk Yönetimi Bir uygulama Önerisi”, Denetim Dergisi, Sayı 7, ss.47-60.
- Ferkolj, Alja, “Enterprise Risk Management Analysis With Suggestions For Improvements For The Selected Company” University Of Ljubljana Faculty Of Economics Master’s Degree Thesis, Kasım- 2010, Ljubljana
- FERMA. “Risk Yönetim Standardı” Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu, 2003
- Fraser, J. R. S., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2015). Implementing Enterprise Risk Management: Cases Stuies and Best Practices. John & Wiley Sons. Inc., New Jersey. U.S.A..
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise Risk Management: Today’s Leading Research and Best Practices for Tomorrow’s Executives, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, ABD. 133
- Görener, Ö. (2010). Risk Odaklı İç Denetim: Olasılık-Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama.
- Griffiths, P. (2005): Risk-Based Auditing, Aldershot-England: Gower Publishing Limited, ss.17-123.
- Griffiths, P. (2016). Risk-based Auditing. Routledge.
- Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3(4), 157-184.
- Gültekin, Tumin ve Vuruşkaner, Onur, “Riskleri Fırsata Dönüştürebiliyor Musunuz?” Kurumsal Risk Yönetimi Hizmetleri, PWC, 2011

- Günbey, A. (2008): “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Kütahya.
- Güneş, Ş. (2009): Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir
Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen
Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör Tanç, Ş. ve Altun, Ş. (2016). Bankacılıkta Risk ve HSBC Bank Uygulama Örneği.
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. 19(Özel Sayı), 225-242.
- Gürsakal, S. (2007). Hisse Senedi ve Döviz Piyasası Risklerinin Riske Maruz Değer
Yöntemi ile Karşılaştırılması. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 26(2), 61-76.
- IIA, (2011): “Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”,
İstanbul: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
[https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-
Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf](https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf)
- IIA, (2017): “Uluslararası İç denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi”, İstanbul:
Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
[http://www.tide.org.tr/uploads/IPPF%20T%C3%9CRK%C3%87E%20BRO%
C5%9E%C3%9CR.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/IPPF%20T%C3%9CRK%C3%87E%20BRO%C5%9E%C3%9CR.pdf)
- IMA. (2007). Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective
Implementation. The Association of Accountants and Financial Professionals in
Business.
- Ingram, N. David, “Standard & Poor’s Enterprise Risk Management Evaluation Of Insurers”
Risk Yönetimi, Mart-2006
- Ingram, N. David, “Standard & Poor’s Enterprise Risk Management Evaluation Of Insurers”
Risk Yönetimi, Mart-2006
- Kalyoncu, D. (2013): “Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları”, Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kara, S. (2011): “İç denetimde Risk Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa.
- Kara, S. ve Yereli, N.A. (2012): “İç Denetimde Risk Yönetimi ve İMKB-İmalat Sanayi Sektöründe bir Uygulama”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 54, ss.65-86.
- Karalar, K. (2015): Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Analizi Ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kaval, H. (2000). Bankacılık Risk Yönetimi. Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Kıral, H. (2014): İç Denetim "Yönetime Değer Katmak", Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları, No:1.
- Kileci, Mehmet Necdet, “İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması” Gaziantep Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aralık-2009, Gaziantep
- Koç, S. (2012): “Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Koldere Akın, Y., & Akduğan, U. (2012). Finansal Piyasalarda Risklerin Belirlenmesinde Riske Maruz Değer Yöntemine İlişkin Uygulama. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 14(1), 225-236.
- Korkmaz, T., & Ceylan, A. (2007). Sermaye Piyasası ve Menkul Değerler Analizi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- KPMG. (2013). Risk Esaslı Denetim Planlaması Ve Raporlaması. İstanbul: Hakan AYTEKİN Sunum.
- Küçük Yılmaz, A. (2007). Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi.

(Yayımlanmamış Doktora Tezi.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KYD, “OECD- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004”
Kurumsal Yönetim Derneği, Ocak- 2005

Maliye Bakanlığı, (2014): Kamu İç Kontrol Rehberi, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.

http://dosya.marmara.edu.tr/sgdb/raporlar/KAMU_KONTROL_REHBER_.pdf

McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2018). Does Enterprise Risk management Increase firm Value?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 26 (14), 641-658.

Merna, T., & Al-Thani, F. (2008). *Corporate Risk Management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons.

Moeller R. R, (2009): *Brink’s Modern Internal Auditing*, New Jersey: John Wiley & Sons, 7th Edition.

Moeller, R. R. (2007): *COSO Enterprise Risk Management*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Moeller, R. R., (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk and Compliance Processes*, 2. Baskı. John & Wiler Sons. Inc. New Jersey. USA.

OECD. OECD Corporate Governance Factbook, 2004,
<https://www.oecd.org/corporate/Corporate-Governance-Factbook.pdf>

Olson, D. L., & Wu, D. (2010). *Enterprise Risk Management Models*, Springer, New York. USA.

Ostrom, L. T., & Wilhelmsen, C. A. (2012). *Risk Assessment : Tools, Techniques and Their Applications*. 1. Basım. John Wiley & Sons Inc. New Jersey. USA. 136

- Özbek, Ç. (2012): İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetim İç Kontrol, İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Cilt: 2.
- Özden, Ü. H. (2007). Riske Maruz Değer (RMD) Hesaplama Yöntemleri: İMKB Üzerinde Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7(28), 279-285.
- Patır, S., & Yıldız, M. S. (2003). Talep Tahmininde Monte Carlo Simülasyonunun Uygulanması. Ekev Akademi Dergisi. 7(17), 327-336.
- Pehlivanlı, D. (2008): “Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pickett, K. H. S. (2003): “The Internal Auditing”, Handbook John Wiley, 2nd Edition, s.75-239
- PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi, Infomag Yayıncılık, 2006
- PWC Business School, “Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması” Aralık-2008, İstanbul
- Sağlar, Jale Ve Tuan, Koray. “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri,” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1: 343-358, 2009.
- Saka, Tamer, “Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim” KALDER- Türkiye Kalite Derneği 15. Kalite Kongresi- Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim, Kasım-2006
- Simkins, Betty ve Ramirez, A. Steven, “Enterprise-Wide Risk Management And Corporate Governance” Loyola University Chicago Law Journal, Şubat-2008, S.39

- Solak, Ayben, “Türkiye’deki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Bir Uygulama” Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Haziran-2010, İstanbul
- Soydemir, Suat, “Modernizmin Karanlık Yüzü: Risk Toplumu” Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2011, C.3, No.2
- Tanç, A. (2009): “Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tarhan Mengi, B., & Özgül, B. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik ve güvencesi: “İç Denetim”. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tekgül, Emrah, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekâsı” Member Of Deloitte Touche Tohmatsu, Referans Gazetesinde Kasım-2007’de yayınlanmıştır.
- Tesla, (2006)., Risk Management Report., Nisan Sayısı.
- Tetik, N., & Ören, V. E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Muhasebe Ve Finansman Dergisi, (34), 74-86.
- The Institute of Internal Auditors (2009) . The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management’, Florida, ABD, IIA, s.1-3.
- Thomas, E. and Weston, F. (1998). Financial Theory and Corporate Policy. USA: Addison Wesley.
- Thomas, E. and Weston, F. (1998). Financial Theory and Corporate Policy. USA: Addison Wesley.
- TS EN 31010. (2010). Risk Yönetimi-Risk Değerlendirme Teknikleri. Türk Standardı. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- Tseng, Chih-Yang, “Internal Control, Enterprise Risk Management And Firm Performance” University Of Maryland Doktora Tezi, 2007

Tufan, M. (2012) “Uluslararası iç denetim standartları çerçevesinde kamuda iç denetim: Türkiye'deki iç denetim sisteminin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Türedi. H., Zor, Ü. ve Gürbüz, Filiz. (2015): Risk Odaklı İç Denetim, Muhasebe ve Finansman Dergisi,. Sayı 66, ss.1-20.

TÜSİAD. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi. İstanbul: Yayın No. Tüsiad-T/2008-02/452.

Uğural, A. (2008). Reel Sektörde Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüler. Doğu Grubu Risk Yönetimi, 21 Şubat. 76

Uysal, C.M. (2017): “Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Odaklı İç Denetim: Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Uzun, A.K. (2010). Riskin Erken Teşhisinde Yönetim Kurulunun Rolü: “Risk Zekâsına Sahip Kurum Yaratmak”. Temmuz-Ağustos, Active Dergisi. 66.

Uzun, A.K. ve Yurtsever, G. (2011): “Türk Ticaret Kanunu’na Hazırlık ve Uyum Sürecinde İç Denetimin Rolü ve Katma Değeri”, İç Denetim Dergisi, Sayı:29, Bahar-Yaz, ss. 24-27.

Üzümcü, Z. (2007). Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimde Oynadığı Rol ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi): İstanbul İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

www.asildenetim.com

www.denetimnet.net

Yahyaoglu, G., Korkmaz, M. ve Akman, G. (2011). Bankacılık ve Risk Yönetiminin Bir Banka Üzerinde Uygulanması ve Sonuçlarının Hukuksal Açıdan Değerlendirilmesi Konusunda Uygulamalı Çalışma. Akademik Bakış Dergisi. 25, 1-20.

- Yazid, Ahmad Shukri, Hussin, Mohd Rasid ve Wan Daud Wan Norhayate. “An Examination Of Enterprise Risk Management (ERM) Practices Among The Government-Linked Companies (GLCs) In Malaysia” International Business Research, Ekim- 2011, S.4, No.4
- Yılmaz, Atılay, “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ve İç Denetim” SMMM, 03 Aralık 2012
- Yüzbaşıoğlu, A. Nejat, “Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi” Risk Yönetim Konferansı, Ocak-2003, İstanbul
- Zaim, S. (2005). İslam Açısından İktisadi ve Sosyal Faaliyetlerle İlgili Normatif Kaideler. İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zorlu, M. (2014): “Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda İç Kontrol ve İç Denetim: Bir Devlet Üniversitesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

EKLER

EK-1: Anket formu (Türkçe)

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfkVO_EdQDhACeaHmWV7Pu_VER1BVXOtJQ7d-oVhhHL0Qky3g/viewform

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma Kurumsal Risk Yönetimi uygulama düzeylerinin incelenmesi amacıyla Uludağ Üniversitesi Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı kapsamında Neira Kardovic tarafından Prof.Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU(Aydemir) danışmanlığında yürütülmektedir.

Anket iki bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde katılımcılar ile ilgili genel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Ölçeğin doldurulması yaklaşık 5 dakika sürecektir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

I Bölümü

1. Yaşınız ;

2. Cinsiyetiniz ;

-Kadın

-Erkek

3. Ne Kadar Zamandan Beri Mevcut İşyerinizde Çalışıyorsunuz;

4. Görev alanınız :

-Çalışan

-Yönetici

-Üst Yönetici

5. Eğitim durumunuz ;

- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Lisansüstü

6. Kurumunuz faaliyet gösteren sektör;

- Üretim
- Hizmet
- Holding

II Bölümü

7. Kurumunuzun denetim yaklaşımı;

- Kontrol odaklı denetim yaklaşımı
- Risk odaklı denetim yaklaşımı

8. Risk odaklanma dağılımı;

- Finansal
- Stratejik
- Operasyonel
- Çevre

9. Risk belirleme ve ölçme yöntemleri

- Performans Göstergeleri (KPI)
- Risk Göstergeleri (KRI)
- İç Değerleme
- Risk Haritaları
- Sayısal Yöntemler

10. Firmanızda uygulanan standartların dağılımı;

- COSO
- Sarbanes-Oxley Kanunu
- EU (Avrupa Birliği) 8. Direktifi
- AS/NZS 4360
- Basel II
- S&P (Standard & Poor's) Kurumsal Risk Yönetimi Kriteri
- FERMA Risk Yönetimi Standartları

11. Risk haritalama sıklık dağılımı;

- Yılda
- 3 Ayda
- Ayda
- Uygulamaya geçerken

12. Kurumsal risk yönetiminin firmanızın uygulama süreleri;

- 1 yıl
- 2 yıl
- 3 yıl
- 3+

13. Raporlamanın varlığı

- Var
- Yok

14. Raporlamanın yapıldığı merci dağılımı

- Üst Yönetim
- Paydaşlar
- Yönetim Kurulu
- Yasal Düzenleme Kuruluşlar

15. Çalışanlara eğitim varlığı

- Evet
- Hayır

16. Risk yöneticilerinin eğitim durumu;

- İşletme
- Mühendis
- Uluslararası İlişkiler
- Finans

17. KRY'ni firmaya entegre ederken harici danışmanlık alma durumu;

- Evet
- Hayır

18. Kurumunuzun, KRY faaliyetlerinin etkinlik durumu;

- Etkin
- Ne Etkin Ne De Etkin Değil
- Etkin Değil
- Hiç Etkin Değil

19. Kurumunuzda risk tanımlama ve değerlendirme çalışmaları kim ya da kimler tarafından yapılmaktadır

- Üst yönetici
- Üst düzey yöneticiler
- İç denetim birimi
- Kurum dışı danışmanlar

20. Kurumunuzda risk tanımlama ve değerlendirme çalışmaları kim ya da kimler tarafından yapılmaktadır;

- Yasal etkenler
- Üst yönetimin talebi
- Dış denetçilerin talepleri
- Uluslararası düzenlemelerin ve uluslararası kuruluşlarının etkisi
- Kurumun yönetim ilkeleri

21. Aşağıdaki risklerden hangileri kurumunuzun karşı karşıya kaldığı risklerdir (birden fazla seçeneğe);

- Yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler
- Mevzuat kaynaklı riskler
- Faaliyet ve hizmet alanı kaynaklı riskler

- Ekonomi ve finans kaynaklı riskler
- Personel kaynaklı riskler
- Teknolojik değişikliklerden kaynaklanan riskler
- Güvenlik yetersizliği kaynaklı riskler
- Uluslararası olaylardan kaynaklanan riskler
- Sosyal ve politik değişiklerden kaynaklanan riskler
- Siyasi müdahaleler kaynaklı riskler
- Çevresel değişikliklerden ve doğa olaylarından kaynaklanan riskler

22. Kurumunuzun karar alma sürecinde etkili olan riskler (birden fazla seçenek) ;

- Stratejik riskler
- Faaliyet riskler
- Finansal riskler
- Zamanında raporlamama risk
- Mevzuata uygunluk riski
- İtibar riski

23. Kurumsal risk yönetiminin sağladığı faydalar (birden fazla seçenek)

- Değer yaratacak riskleri alma
- Yeni pazarlara grime
- Rekabet edebilme
- Düzgün kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma
- Paydaş / hissedarlara bilgileri aktarma
- Performans izleme
- Stratejik hedeflere ulaşma
- Yasal ve idari düzenlemeler
- Karar mekanizmaları ve iletişim ağlarının netleşmesi
- Ar-Ge'yi etkin hale getirme

24. Kurumunuzun risk değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan alanlar (bşrden fazla seçenek);

- Faaliyet süreci
- Muhasebe ve finans süreci
- Mevzuata uygunluk süreci
- Stratejik planlama süreci
- Araştırma geliştirme süreci
- İnsan kaynakları alanı

-Bilgi sistemleri ve veri güvenliği süreci

25. Kurumunuzun faaliyetlerinin etkililiğini nasıl değerlendirirsiniz;

- Kurumsal Risk Yönetiminde mevzuata uygunluk
- Kurumsal Risk Yönetimini stratejik planla ilişkilendirme
- Kurum genelinde risk farkındalığının oluşturulması
- Risk bilgilerinin zamanında sağlanması ve güncellenmesi
- Kurumsal Risk Yönetiminde yeterli sayıda uzman istihdamı
- Acil risklere yönelik uyarı sisteminin kullanılması
- Risk ve fırsatların kuruma etkisini ölçme ve yönetme

EK – 2 : Anket formu (Sırpça)

https://docs.google.com/forms/d/19iNwf0_jepKCq6AiJi5C26J6dkbHq3QOQ31EKnlUUC0/edit

Poštovani učesnici,

ispitivanje se radi zbog utvrđivanja nivoa upravljanja kooperativnim rizicima (ERM) u Vašoj firmi. Anketu sprovodi Neira Kardovic, student master studija “Računovodstvo i Revizije” na Uludag Univerzitetu(Bursa,Turska) pod mentorstvom Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU(Aydemir).

Anketa se sastoji iz dva dela; u prvom delu učesnici daju opšte informacije o sebi, dok se u drugom delu nalaze pitanja o uspesnosti sprovedjenja ERM u Vašoj firmi. Učestvovanje u anketi je dobrovoljno. Popunjavanje ankete će Vam oduzeti manje od 5 minuta.

Unapred zahvalna za Vašu neizmernu pomoć.

I Deo

1. Molimo unesite Vaš datum rođenja;

2. Pol ;

-Ženski (Ž)

-Muški (M)

3. Koliko dugo radite u firmi;

4. Vaša pozicija u firmi;

-Zaposlenik/lenica

-Upravnik

-Direktor

5. Vaš nivo obrazovanja;

-Osnovne studije

-Viša stručna sprema

-Master studije

-Doktorske studije

6. Sektor u kojem posluje Vaše preduzeće;
 - Proizvodnja
 - Usluga
 - Holding Kompanija

II Deo

7. Revizijski pristup vaše institucije je;
 - Kontrolski orijentisan
 - Pristup revizije fokusiran na rizik
8. Distribucija fokusa rizika;
 - Finansijska
 - Strateška
 - Operativna
 - Okolina
9. Načini utvrđivanja i merenja rizika ;
 - Indikatori učinka (KPI)
 - Indikatori rizika (KRI)
 - Mape rizika
 - Numeričke met
10. Raspored primene standarda u preduzeću;
 - COSO
 - Sarbanes-Oxley Act
 - EU (8 Direktiva Evropske Unije)
 - AS/NZS 4360
 - Basel II
 - S&P (Standard & Poor's)
 - FERMA
11. Distribucija frekvencije mapiranja rizika
 - Jednom godišnje

- Jednom u 3 meseca
- Jednom mesečno
- Prilikom sprovoğenja u delo

12. Period primene ERM u preduzeću

- 1 godina
- 2 godine
- 3 godine
- više od 3 godine

13. Prisustvo izveštaja ;

- Da
- Ne

14. Raspodela izvršavanja ovlašćenja

- Viša uprava
- Akteri
- Upravni odbor
- Spoljni konsultanti

15. Prisustvo obuka zaposlenima;

- Da
- Ne

16. Obrazovanja menadžera rizika,

- Menadžment
- Inženjerstvo
- Meğunarodni odnosi
- Finansije

17. Upotreba eksternih konsultacija pri integraciji ERM-a u preduzeću;

- Da
- Ne

18. Efikasnost ERM aktivnosti institucije;

- Aktivan
- Neaktivan
- Niti aktivan niti neaktivan
- Uopšte nije aktivan

19. Ko sprovodi studije identifikacije rizika i procene u Vašem preduzeću;

- Top menadžer
- Rukovodioci
- Jedinica za internu reviziju
- Spoljni konsultanti-

20. Razlozi zbog kojih je potrebno upravljanje rizicima preduzeća u vašoj organizaciji;

- Pravni faktori
- Zahtev top menadžmenta
- Zahtevi eksternih revizora
- Uticaj meğunarodnih propisa I meğunarodnih organizacija
- Principi upravljanja preduzećem

21. Koji od sledećih rizika su rizici sa kojima se Vaše preduzeće suočava (više od jednog odgovora);

- Upravljačke aktivnosti i rizici koji proističu iz kontrole
- Regulatorni rizici
- Rizici koji proizilaze iz delatnosti u oblasti usluga
- Ekonomski i finansijski rizici
- Lični rizici
- Rizici koji proizilaze iz tehnoloških promena
- Rizici usled nedostatka sigurnosti
- Rizici koji proizilaze iz meğunarodnih dogağaja
- Rizici koji proizilaze iz društvenih i političkih promena
- Rizici koji proizilaze iz političkih intervencija
- Rizici koji proizilaze iz promena životne sredine i prirodnih događaja

22. Efikasni rizici u upravljanju preduzeća;

- Strateski rizici
- Operacioni rizici

- Finansijski rizici
- Rizici u vezi izvestavanja na vreme
- Prilagodjenost zakonima
- Rizik uglednosti

23. Prednosti ERM-a u preduzećima;

- Preuzimanje rizika koji će stvoriti vrednost
- Za ulazak na nova tržišta
- Sposobnost takmičenja
- Uspostavljanje odgovarajućih procedura korporativnog upravljanja
- Prenesite informacije zainteresovanim stranama/akcionarima
- Nadgledanje performansa
- Ostvarivanje strateških ciljeva
- Pravna i administrativna regulative
- Povećana profitabilnost
- Pojašnjenje mehanizama odlučivanja i komunikacionih mreža
- Aktiviranje istraživanja i razvoja-Üst yönetimin talebi

24. Oblasti koje su efikasne u izvršavanju aktivnosti procene rizika Vašeg preduzeća;

- Proces aktivnosti
- Računovodstveni i finansijski process
- Proces usklağenosti
- Proces strateškog planiranja
- Proces istraživanja i razvoja
- Oblast ljudskih resursa
- Informacioni sistemi i proces bezbednosti podataka

25. Kako biste ocenili efikasnost aktivnosti Vašeg preduzeća ;

- Usklađenost sa zakonodavstvom u upravljanju rizicima preduzeća
- Povezivanje upravljanja rizicima preduzeća sa strateškim planom
- Stvaranje svesti o riziku u celom preduzeću
- Zapošljavanje dovoljnog broja stručnjaka za upravljanje korporativnim rizicima
- Korišćenje sistema upozorenja za hitne rizike
- Merenje i upravljanje uticajem rizika i prilika u preduzeću.

