KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ KONTROLÜN YERİ ve ÖNEMİ

Selahattin KOÇ(*)

ÖZ

Belirsizlikler, işletmelere hem fırsatları hem de riskleri birlikte sunmaktadır. Bu fırsatlar ve riskler işletmelere değer yaratabildikleri gibi işletmelerin de birçok değerlerinin kaybolmasına neden olabilmektedir. Küreselleşme ile birlikte sermayenin serbest dolaşımındaki artış, teknolojideki baş döndürücü gelişmeler piyasalardaki riskleri artırmıştır. Risklerin artması ile birlikte, risklerin en etkin bir şekilde tespiti ve yönetilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Zamanla risklerin çeşitlenmesi ve karmaşık bir hal almasından dolayı, kurum bütünlüğü ve kürüm kültürü şeklinde risklerle ilgili ortak bir dilin oluşturulması kaçınılmaz olmuştur. Bu durum literatüre ***"Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)"*** olarak tanımlanmıştır. Bir kurumda etkin bir KRY oluşturulabilmesi için kurum içerisine ***" iç kontrol" ve " kurumsal yönetişim"*** gibi değerlerin yerleşmiş olması gerekir. KRY'nin önemli bir bileşeni olan iç kontrol, hem risk yönetiminde güvence oluşturma hem de risk yönetimindeki danışmanlık rollerinde değişik tipteki risklerin yönetilmesine kurum kültürü içerisinde yardımcı olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, KRY'nin işletmeler açısından önemi vurgulanarak, KRY sürecinde iç kontrolün yerini ve önemini teorik olarak çerçevelendirmek; KRY ve iç kontrol için kurumsal düzeyde bir bakış açısı oluşturarak konunun anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal Risk Yönetimi, İç Kontrol, Önemi*

ABSTRACT

Uncertainties provides opportunities and risks together to businesses. These risks and opportunities create value for businesses, and also they may cause a loss of values. With globalization, the increase

(*) Dr., Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Maliye Bölümü

at the free movement of capital and the dizzying development in technology have raised the risks on markets. Therefore, the necessity of effectively detection and management of these risks has emerged. Because of the diversifying and getting complicated of risks in time, it is unavoidable to generate a common language related with risks in terms of corporate integrity and corporate culture. This issue, had defined in literature, as ***"Enterprise Risk Management (ERM)".*** In an institution for the formation of an effective ERM, the values like as ***"internal control" and "corporate governance"*** must be established. The internal control, as an important component of RM, helps to establish trust in risk management and to manage variety of risks in corporate culture with its consultant role in risk management. The purpose of the study is to theoretically frame the place and importance of internal control in ERM process by emphasizing the importance of ERM for enterprises and to contribute on the understanding of ERM and internal control by generating a point of view in corporate level.

Key Words: *Enterprice Risk Management, Internal Control, Importnace*

1- GİRİŞ

Son çeyrek yüzyıldaki olumsuz gelişmeler sonucu krizlerin ve hileli şirket iflaslarının artması üzerine, her ülke kendi çapında çeşitli standartlar oluşturarak yasal düzenlemeler yapmıştır. Her ülke kendi çapında çeşitli standart oluşturma çabası içerisine girdiği gibi, o ülkelerde faaliyette bulunan kamu ve özel kurumların kendileri de bu tür çabalar içerisine girmişlerdir. Standartlar oluşturulmaya çalışılan konuların başında da iç kontrollerde etkinliğin sağlanması, risk yönetiminde ortak bir dilin, ortak bir kültürün oluşturulması çabalarının geldiği görülmektedir. Değişik ülkelerde ve farklı zamanlarda geliştirilen rehberler, standartlar, kurallar birbirlerinden farklı olmalarına ve değişik kökenlere sahip olmalarına rağmen hepsinin ortak hedefi iyi bir yönetimin temelinde etkin ve fonksiyonel bir sistem olan iç kontrolün etkinliğini artırmak ve buna bağlı olarak KRY'de etkinlik sağlamayı amaçlamıştır.

Krizlerin yaşanması ve şirketlerin iflası ile başlayan süreçte hem şirket ortaklarında hem de şirkete yatırım yapan yatırımcılarda büyük çaplı kayıplara neden olmuştur. Yaşanan olumsuzluklarla birlikte kriz süreçlerin etkilerini azaltmak ve kriz süreçlerine daha hazırlıklı olmak için çeşitli çabalar gösterilmeye devam etmektedir. Gelişen süreçle birlikte öne çıkan konular olmuştur. Bu konuların başında risk yönetimi, iç kontrol, kurumsallaşma ve kurumsal risk yönetimi konularının geldiği görülmektedir.

Sınırların ortadan kalktığı küreselleşme olgusu içerisinde, çok sık sermayenin hareketliliğinin ve baş döndürücü teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir süreçte risklerde çok çeşitlenmiş ve artmıştır. Risklerin artması ve çeşitlenmesi ile birlikte onların kontrol edilmesi ve yönetilmesi de çok zorlaşmıştır. Risklerin çeşitlenmesi ve artması ile birlikte risk almadan faaliyetlerin yürütülmesi de neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bundan dolayı sadece birkaç risk yönetimi uzmanı kurum içerisinde bulundurarak riskleri tespit etmek ve yönetmek değil de strateji, operasyon, itibar, yasal düzenlemeler ve bilgiyi de içeren çok geniş konuları kapsayacak bir biçimde kurum çapında bir risk yönetimi kültürü oluşturarak risklerin tespit edilmesi ve yönetilmesi zorunluluğu oluşmuştur.

Süreçle oluşan risklerin tespit edilmesi ve yönetilmesine dönük standartların oluşturulmasında, çeşitli garantilerin sağlanmasında, risklere dönük çözüm yöntemlerinin oluşturulmasında, iç kontrolün üstlendiği rol çok önemlidir. İç kontrol, belirtilen rollerin yanı sıra aynı zamanda kurumsal risk yönetiminin de ayrılmaz bir parçasıdır. KRY'nin çerçevesi oluşturulurken iç kontrol ve kurumsal yönetişimi

de içine alacak şekilde bir çerçeve oluşturularak daha sağlam bir risk yönetimi sürecinin oluşturulması hedeflenmiştir.[1] İç kontrolün temel amacı iyi bir kurumsal risk yönetimi sürecinin oluşturulmasına olumlu katkı sağlamaktır. [2]

İç kontrolün, KRY'nin bir bölümünü oluşturması KRY'nin hem kavramsal olarak hem de uygulama olarak daha sağlam yapıya oturmasında ve kurum içerisinde takımların oluşturulmasına ve ortak kültürün oluşturulmasına önemli katkılar sağlamaktadır. İç kontrolün KRY'nin bir parçası olarak görülmesi, risk yönetiminde ortak dilin oluşturulması açısından önemlidir. Kurumun bütünleştirilmiş çevresi içerisinde, iç kontrolün zaman içerisindeki değişimi de dikkate alarak, mevcut uygulamada olan kurallar ve yasal düzenlemeler hakkında kurumlara önemli katkılar sunmaktadır. Yeni kuralların ev yasla düzenlemelerin takip edilmesi ve kurum bünyesine kazandırılması hem iç kontrolün etkin bir biçimde uygulanmasına hem de iç kontrolün sürekli hale getirilmesine önemli katkılar sunmaktadır.[3] Kurumsal risk yönetimi, iç kontrolün risk yönetimi ile olan ilişkisini hem daha sıkı olmasını hem de daha genişlemesini sağlamaktadır. Sadece risklerin değil aynı zamanda risk bileşenleri ile olan ilişkilerinin genişlemesine de katkı sağlamaktadır.[4]

Turnbull (1999)[5] ve COSO (2004)[6] tarafından çıkarılan raporlarda risklerin tespiti ve yönetilmesi için iç kontrolün önemi vurgulanırken, iç kontrolün sağlılık bir biçimde sürekli olarak işleyebilmesi için kurumsal risk yönetiminin organizasyonların bünyesine sağlam bir biçimde oturtulmasının gerekliliği dikkati çekilmiştir.

Yönetimin güçlendirilmesi ve daha önce yaşanan hataların tekrarlanmaması ve şirketlerin yeniden riskli süreçleri yaşamaması için, her iki rapor da sistemin kalbine iç kontrol yerleştirilmiş, iç kontrolün etkin bir biçimde işleyebilmesi için ise şirket genelinde uygulanan kurumsal risk yönetiminin yerleştirilmesi gerektiği savunulmuştur. Çünkü risk ve kontrol birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Şirketlerin etkin bir şekilde işleyebilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için hem iç hem dış risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise güçlü bir iç kontrol sisteminin, kurumsal risk yönetimi sisteminin içine yerleştirilmesi gereklidir.[7]

---

[1] COSO (Comittee of Sponsoring Organization). "Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary Framework," Published by The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, 2004, s. 5.

[2] Steven E JAMESON, "Audit, Control and Risk Management", Budget Management and Financial Accountability, 2004, ppt. 1-30.

[3] ERM (Enterprise Risk Management), "Enterprise Risk Management-Integrated Framework", 2004, p.6, COSO/ www.coso.org.tr/03.03.2011

[4] Jameson, a.g.e., ppt.1-30

[5] Turnbull raporu 1999'da çıkarılan ve Nigel Turnbull ve "İngiltere ve Galler Mukaveleli Muhasebeciler Kurumu" (ICAEW) tarafından hazırlanan "İç Kontrol: Birleştirilmiş Kurallarla Yöneticiler için Rehber"dir.

[6] COSO raporu ise "Ulusal Hileli Finansal Raporlama Komisyonu"na sponsor olarak 1985'de kurulan COSO tarafından 1992'de çıkarılan "***İç Kontrol: Bütünleyici Çatı***"dır. COSO daha sonra 2004'de "***Kurumsal Risk Yönetimi***" rehberini çıkarmıştır.

[7] Işılda ARSLAN, "Avrupa Birliği 32. Fasılda İç Kontrol ve Türkiye Uygulaması", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009, s.11, Ankara/http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/ i%20kontrol%20dokman/Avrupa%20Birli%C4%9Fi,%2032.%20Fas%C4%B1lda%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20ve%20T%C3%BCrkiye%20Uygulamas%C4%B1.pdf/06.01.2012).

Son yıllarda yaşanan büyük çaplı şirket iflasları ve krizlerin kurumlara öğrettiği en önemli hususların başında risk yönetimi ve kurumlarda iç kontrolün sürekli olarak gündemde tutulması gerekliliğidir. Riskler unutulduğu zaman onun sizi unutması söz konusu olmadığından kötü sonuçların doğma olasılığı artmaktadır. Kurumlar özellikle de bankalar risk yönetimini ve iç kontrolü sürekli gündemlerinde tutmak zorundadırlar.[8] Firmaların olumsuz bir olayla karşılamaları durumunda çözüm üretecek yapıya ulaşmaları firmaların tekrar hareketli yapıya kavuşmalarından çok daha önemlidir. Bunu sağlayacak yapıda KRY ve iç kontroldür.[9]

2- KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ve İÇ KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ

İç kontrolün geleneksel rolü, risk yönetiminin başlangıcında yer alması gereken temel unsurları belirlemektir. Kurum içerisinde ister iç kontrol yapılsın iterse de dış kontrol yapılsın, kurum içerisindeki risk yönetimi birimi ile ilişki içerisinde olunmak zorundadır. Bir kurumda risk yönetimi var ise o kurumda iç kontrol için de tanımlanmış görevler var demektir. [10]

Kurumlarda risk yönetiminin tepe yöneticisi ile iç kontrolün tepe yöneticisi genellikle aynı kişilerdir. Bu iki fonksiyonun tepe yönetiminin aynı kişi olması, kurumların daha tutarlı ve faydalı kararlar almasını sağlamaktadır. İç kontrol, kurumların derinliklerine inerek, her seviyedeki yöneticilere iç kontrol ve risk yönetimi konusunda çeşitli eğitimler sunmaktadır. KRY (Kurumsal Risk Yönetimi)'nin sonuçları (risk haritalarının oluşturulması gibi) iç kontrolün yıllık planlarını desteklemektedir. Riske dayalı olarak oluşturulan iç kontrollerden sağlanan veriler, yıllık denetim planlarının hazırlanmasına ve KRY'nin daha sağlıklı bir biçimde çalışmasına destek oluşturmaktadır. Bu destekler sayesinde, iç kontrol birimleri ve çalışanlar iş riski ve stratejik riskler üzerine daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Diğer taraftan iç kontrollerden elde edilen sonuçlar risklerin değerlendirilmesinde dikkate alınmaktadır. KRY ve iç kontrol riskleri değerlendirirken aynı araç ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Bunlar;[11]

- Maruz kalınan risklerin değerlendirilmesi için sayısallaştırılmış risk yönetimi haritalarının oluşturulması;
- Her iki yöntemde de amaçlar ve stratejiler belirlenirken sürecin başlangıç noktasını risklerin değerlendirilmesinin oluşturması;
- Yönetim kurulu ve diğer yöneticilere ilgili risklerin rapor edilmesi;
- Risklerin azaltılması için hareket planların belirlenmesi ve onların uygulamaya konulması;
- Risk azaltıcı eylemlerin uygulanmasındaki gelişmeler düzenli olarak takip edilmesidir.

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol arasında doğrudan bir ilişki kurulmasının ve bu direkt ilişkilerin kurumlara doğru bir biçimde yerleştirilmesinin sağlayacağı çok önemli katkılar bulunmaktadır. Bu katkıları şu şekilde özetlemek mümkündür.[12]

---

[8] Jürgen E SCHWARZ ve diğ., "Crissis as Opportunity", Global Corporate Banking, The Boston Consultant Group, İnc, USA. 2010, p.15.

[9] Chris. A. GREGORY," Minimizing Enterprise Risk A Pratical Guide to Risk and Continuty, Prentice Hall, Financial Times, London, 2003, p. 3.

[10] Ian FRASER, "Internal Auditors and Enterprise Risk Management", 2009, p.1-5/ http://www.qfinance.com/auditing-best-practice/internal-auditors-and-enterprise-risk-management? page=1/21.09.2011.

[11] Hans BEUMER, "Linkage of Internal Audit and Risk Management", Practice at Saurer, INTERNE REVISION, Der Schweizer Treuhände, 2005, p. 1-7.

[12] Işılda ARSLAN, " Kurumsal Risk Yönetimi", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı", Ankara, 2008, s.44.

• Kurum içerisinde önemli stratejiler oluşturmak için gerekli olan alt yapının oluşmasına katkı sağlar.

• Kurumların belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmada daha çok alternatifler sunarak, belirlenen amaçların gerçekleşme olasılığına önemli katkılar sağlanmaktadır.

• Kurum içerisindeki, hem risk yönetimi konularına hem de diğer konulara daha doğru bir biçimde yaklaşılmasına odaklanılmaktadır. Dolayısıyla yönetimin yapılan faaliyetlerin ve faaliyeti yerine getirme prosedürlerinin birbiriyle uyumlu olması ve yönetimin doğru ve kapsamlı bilgilere dayanarak daha isabetli kararların çıkması sağlanır.

• Ani gelişecek süreçlere daha hazırlıklı olunmasına katkı sağlanmaktadır. Zaten KRY'nin de temel hareket noktası, kurumların beklenmeyen durumlara karşı her an hazırlıklı olmalarına, ani sürprizlere karşı en uygun cevabın verilmesine yardımcı olmaktır.

• Kurumların, KRY ile birlikte iç kontrol sistemlerini oluşturmaları ve doğru biçimde uygulamaları durumunda, hedeflerine ulaşmayı tehlikeye düşürecek sürprizleri minimize ederler.

• İç kontroller ve risk yönetimi günlük, sürekli faaliyetlerdir.[13]

Kurum içerisinde riske karşı gösterilen tepki iç kontrol olarak tanımlanmaktadır. İç kontrol uygulandıktan sonra çözüm üretilememiş risk kalmış ise bunlar artık riskler olarak tanımlanmaktadır. Artık riskler, riski hafifletme stratejisinde kaçınılamayan, bertaraf edilemeyen ve transfer edilemeyen risklerdir. [14] Turnbull'a[15] göre kurum hedeflerinin geliştirilmesinde iç kontrol, risk yönetimi, kurumun sürecinde anahtar bir rol oynar. Kurumlar yaptıkları faaliyetler nedeni ile yapısal riskler (iş riski) ile karşılaşırlar.

İster sanayi bazlı isterse müşteri bazlı olsun büyüklüğünü bakılmaksızın, bütün işletmeler çeşitli derecelerde iş riski ile yüz yüzedirler. Özellikle küçük işletmeler herhangi bir risk yönetimi ve iç kontrol gibi destek unsurlarından faydalanmadıkları zaman planlanmamış küçük olumsuz gelişmelerde dahi tehlike altına girebilmektedirler. Diğer taraftan çok uluslu belirli istikrarı sağlamış olan büyük çaplı işletmeler de yapmış oldukları işlemlerin karmaşıklığından dolayı işlerin koordinasyonundaki aksamadan dolayı çeşitli iş riskleri ile karşılaşabilmektedirler.[16] Bundan dolayıdır ki işletmelerin büyüklüğü yada küçüklüğüne bakılmaksızın kurum çapında risk yönetimini ve iç kontrolü kurum bünyesine kazandıramadıkları taktirde çeşitli şekillerde iş riskleri ile karşılaşma olasılıkları artmaktadır. Bazı durumlarda işletmelerin çapına bakılmaksızın kendi işlemlerini gerçekleştirirlerken hem KRY'ni hem de iç kontrolü kurum bünyelerinde uygulamalarına rağmen riskleri tamamen ortadan kaldırmada başarısız olabilirler.

Uygulanan risk yönetimi yöntemleri ve iç kontroller var olan riski veya riskleri tamamen ortadan kaldırmak zorunda değildir. Risk işleme sonrası kalan riske ***"artık risk"*** adı verilmektedir. Uygulanan risk yönetimi ve kontroller sonrası artık risk belirlenmelidir. Eğer bulunan risk seviyesi kabul edilebi-

---

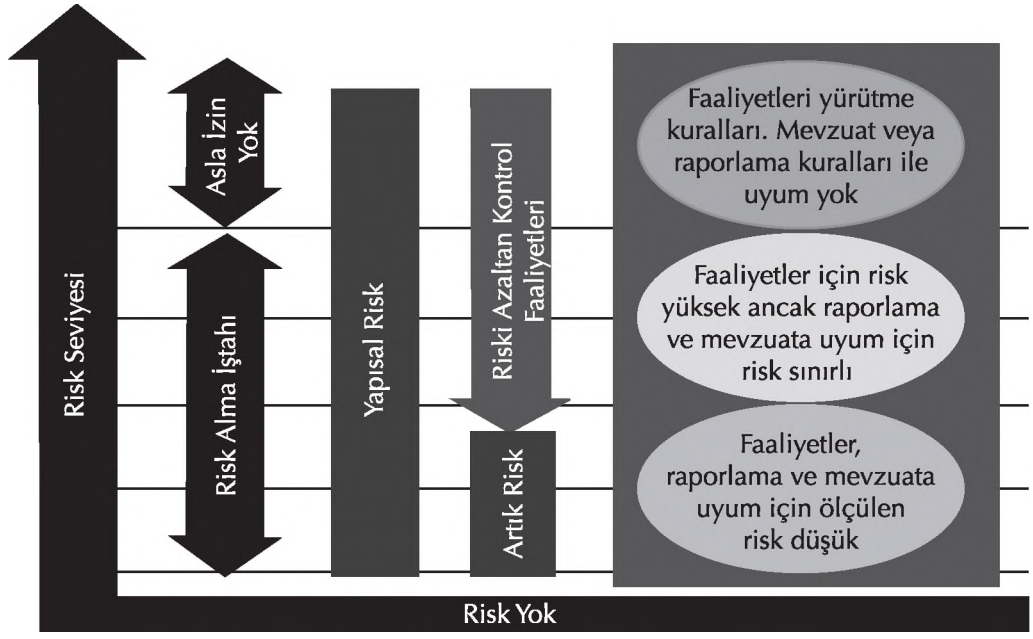
[13] YÜZBAŞUOĞLU Nejat, "Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi", Risk Yönetimi Konferansı Risk Yöneticileri Derneği – Finans Dünyası 16 Ocak, İstanbul, 2003, ppt. 12

[14] Arslan, 2008, a.g.e., s.35.

[15] Turnbull, İnternal Control and Wider Aspects of Risk, Certified Accountants Educational Trust (Turnbull raporu 1999'da çıkarılan ve Nigel Turnbull ve "İngiltere ve Galler Mukaveleli Muhasebeciler Kurumu" (ICAEW- Instute of Chartered Accountants in England and Wales) tarafından hazırlanan "İç Kontrol: Birleştirilmiş Kurallarla Yöneticiler için Rehber"dir.

[16] Gregory, a.g.e., p.3.

lir risk seviyesinin üzerinde ise risk analizi ve risk işleme tekrar yapılmalıdır, eğer bulunan artık risk seviyesi kabul edilebilir riskin altında ise artık risk dokümante edilmeli ve varlığı yönetim tarafından onaylanıp kabul edilmelidir.[17] İş riski ile artık risk arasındaki ilişkiyi Şekil 1'deki gibi kurgulamak mümkündür.



Şekil 1: İş Riski İle Artık Risk Arasındaki İlişki
Kaynak: Arslan, 2008, 35

Kurumsal risk yönetiminin ve iç kontrolün amacı mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki boşluğun kapanması ile birlikte işletme amaçlarının gerçekleşme olasılığının artırılmasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için ortak bir risk dili, KRY ve iç kontrol ile ilgili diğer tamamlayıcı çerçeveler oluşturularak, en iyi uygulama bilgilerinin paylaşılması, eğitim gibi unsurlar üzerinde durulması gerekmektedir.

3- İÇ KONTROLÜN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ

İç kontrol, bağımsız olarak, risk yönetiminde nesnel güvencelerin sağlanmasında ve danışmalık hizmetleri verilmesinde etkinlik sağlamaktadır. İç kontrol, KRY sürecinde yönetim kurulunun etkin bir risk yönetimi süreci oluşturmasında çekirdek bir rol oynamaktadır. Konu ile ilgili daha önceki çalışmalara bakıldığında, iç kontrolün KRY'ne iki hususta önemli katkılarının olduğu hem yönetim kurulu üyeleri tarafından hem de iç kontrol üyeleri tarafından kabul edildiği görülmektedir. Bunlardan birincisi, işletmelerin bulundukları saha itibariyle karşılaştıkları risklerin en objektif bir biçimde tespiti

[17] ESKİYÖRÜK Doğan, "BGYS - Risk Yönetim Süreci Kılavuz, Ulusal Kodu: BGYS-0004, Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü Doküman", TÜBİTAK, 2007, s. 25.

ve yönetilmesi, ikincisi ise etkin bir risk yönetimi ve iç kontrol çerçevesi oluşturarak firma değerinin oluşturulmasıdır.[18]

İç denetimin KRY'de rolü belirlenirken dikkate alınması gereken önemli faktörlerin başında, belirlenen rollerin iç kontrol fonksiyonunun bağımsızlığı ve tarafsızlığı için herhangi bir tehdit oluşturuyor mu ve bu durum kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine etkisi hangi boyuttadır gibi hususlar gelmektedir.

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol birbirleriyle doğrudan iletişim içinde olması gereken konulardır. Bunlar birbirlerini dışlamaz veya biri diğerinin yerini almazlar. Turnbull'a göre kurum hedeflerinin geliştirilmesinde risk yönetimi, kurumun iç kontrol sürecinde anahtar bir rol oynamaktadır. Sağlam bir iç kontrol sistemi oluşturmak, kurumun maruz kaldığı risklerin doğası ve kapsamının kesintisiz ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesine bağlıdır. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)'da da risk yönetimi ve iç kontrol arasında sıkı bir ilişki vardır. COSO'da kurumsal risk yönetimini, iç kontrolü kapsayan daha geniş kapsamlı bir süreç olarak ele almış ve iç kontrolün finansal raporlama ve risklerin değerlendirmesi unsurlarını daha da geliştirmiştir.[19]

İç kontrolün, KRY'ndeki rolleri belirlenirken risklerin en alt seviyeye indirilmesi için yapılan kontrol faaliyetlerinin aşırıya kaçması en az aşırı risk üstlenmek kadar tehlikeli olduğuna dikkat etmek gerekir. KRY sürecinde gereksiz yapılan iç kontroller bürokrasiyi arttırır, verimsizliğe neden olur ve kontrolün etkinliğini azaltarak riskin gerçekleşme olasılığını arttırır. Kurum çapında uygulanan risk yönetiminde ve iç kontrollerde çalışanların aşırılığa kaçmamaları üst yönetim ve diğer yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken önemli hususlardır.

İç kontrol ve KRY çalışmalarının temel başarı faktörleri arasında, yönetici ve personelin iç kontrol ve kurum bütünlüğü içerisinde risk yönetimi hakkında yeterli bilgiye ve farklı bir perspektife sahip olması yer almaktadır. İç kontrol, amaçlara ulaşılması konusunda kesin bir güvence veremez ancak makul bir güvence verebilir.[20] Tıpkı KRY 'de olduğu gibi hiçbir zaman risk yönetiminde kesin çözümler değil de makul çözümlerin üretilmesine çaba gösterilmektedir. Çünkü riskler ve onların yönetimi teknolojideki değişim ve diğer nedenlerden dolayı çok değişkenlik göstermektedir. Bundan dolayıdır ki risk yönetiminde kesin çözüme ulaşılması neredeyse imkansızdır.

İç kontrol sistemlerinin ve KRY'nin kurum içerisindeki rollerini düzgün bir biçimde yerine getirebilmeleri için öncelikli olarak kurum hedeflerinin açık ve belirgin olması gerekir. Belirlenen hedeflerin kurumun üst yönetiminden alt çalışanına kadar herkesin haberinin olması, kurum bütünlüğü ve ortak çabaların oluşturulması açısından önemlidir. Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kurum içi haberleşmenin üst seviyede olması, güvenilir bilginin sağlanması, risklerin tespit edilmesi, kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi ve erken uyarı sistemleri yoluyla olumsuz koşulların engellemesine kadar bir çok faktörün bir arada bulunması üstlenilen rollerin daha sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesine

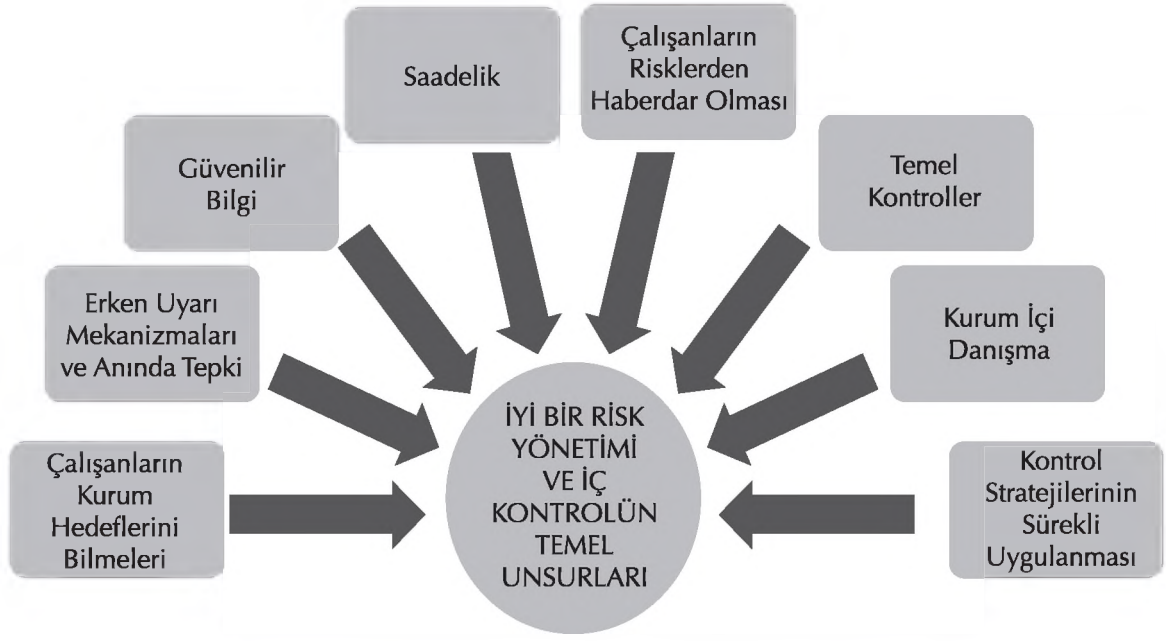
---

[18] The Institute of Internal Auditors, "The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management", Global Headquarters 247 Maitland Avenue Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA, 2004, p.1-8. /http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/role_intaudit.pdf/04.03.2011.

[19] Arslan, 2008, a.g.e, s.42.

[20] KAYIM Ali, "Basit Kontrol Modelinden COSO Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği", Denetişim Dergisi, Sayı:3, Ankara, 2009, s.41-59.

imkan oluşmaktadır.[21] İç kontrol, KRY'ndeki rolünü yerine getirirken, kabul edilebilir düzeyde alınan önemli risklerin en tutarlı bir biçimde yönetilmesini ve risk yönetim sürecinin etkin bir biçimde çalışmasını sağlar. İyi bir iç kontrol ve risk yönetimi süreci oluşturabilmesi için KRY ve iç kontrolün karşılıklı rolleri belirlenmeli ve Şekil 2'deki bileşenlerin etkin bir biçimde bir araya getirilmesi gerekmektedir.



Şekil 2: İç Kontrol ve Risk Yönetiminin Temel Unsurları
Kaynak: Korkut, 2004, 36; http:/www.icaev.co.uk/internalcontrol/03.09.2011

4- KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ile İÇ KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ

İç kontrolün kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak değerlendirildiği gibi, madalyanın iki farklı yüzü olarak ta değerlendirilmektedir. Etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için risk yönetiminin kurum kültürü olarak benimsenmiş olması gerekmektedir. Kurumlar belirlemiş olduklara hedeflere ulaşırken çeşitli destek ve yardımlar almak zorundadırlar. Bunların başında da belirsizlik süreçlerinin alt seviyeye indirerek avantaja dönüştürecek olan unsurların başında kurum çapında risk yönetiminin uygulanması ve iç kontrol gelmektedir. İç kontrol, belirlenen hedeflere başarılı bir biçimde ulaşmak için kuruma rehberlik ederken, risk yönetimi de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek kurumun rotasından çıkmasını önlemektedir. İç kontrol; koruyucu, etkin ve şirket genelinde uygulanan bir kurumsal risk yönetimi sistemi ile daha etkili sonuçlar vermektedir.[22]

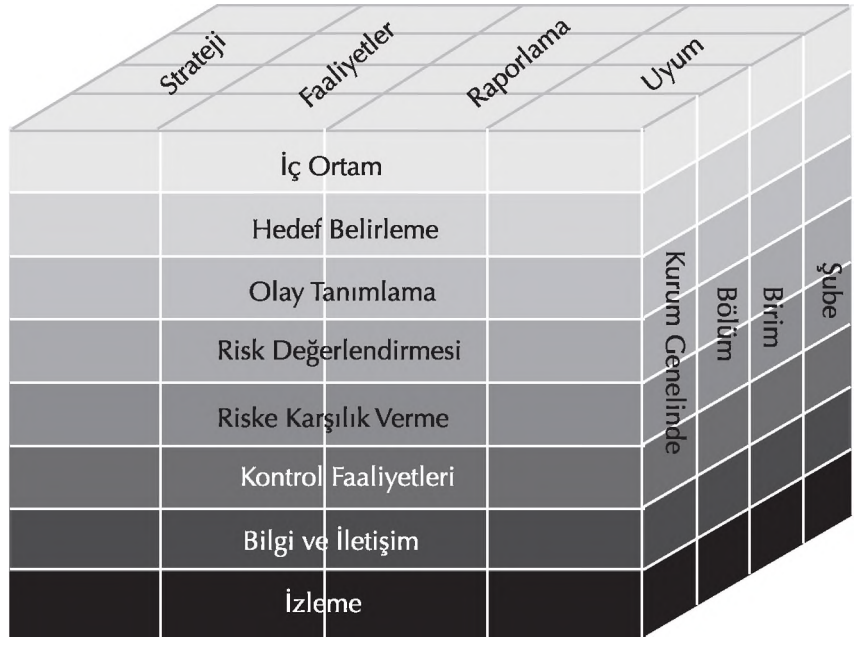
[21] Beliz KORKUT, "Merkez Bankalarında İç Kontrol ve Risk Ölçümü Uygulamalarının TCMB Kambiyo Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2004, s. 47.
[22] Arslan, 2008, a.g.e., s.43.

Hem KRY hem de iç kontrol, risklerin değerlendirilmesi aşamasında kurum yöneticilerine, hangi risklerin daha önemli olduğu, kurumun piyasadaki risklerden ne kadar haberdar olduğu, risk yönetimi ve iç kontrol stratejilerinde ne kadar etkinlik sağlayabildikleri hususunda, yardımcı olmaktadır. Belirtilen hususlarda etkinlik sağlanamamış ise, etkinliğin sağlanması için nelerin yapılması gerektiğinin belirlenmesinde ortak hareket edilmesi, daha etkin süreçlerin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. İyi bir risk yönetimi ve iç kontrolün temelleri, kurumların hedeflerine ulaşmasını engelleyen durumların alt seviyelere indirilmesi için ne tür girişimlerin yapılması konusunda karşılık fikir alış verişinde bulunulmasını zorunlu kılmaktadır.[23]

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol birbirlerine doğal yakınlıkları vardır. İç kontrol KRY'nin içerisinde yer almakla birlikte, konumunun neresi olması gerektiği tartışmaları hala devam etmektedir.[24]

Olumsuz gelişmelere karşı kurum bütünlüğü sağlamanın yolu etkili bir KRY süreci ve iç kontrol süreci oluşturmaktan geçmektedir. Çünkü hem İç kontrolde, hem de kurumsal risk yönetiminde sistemin işleyişi bir bütün olarak kuruma yerleştirilir ve yönetim kurulu, yöneticiler, ve çalışanların her biri sistemin işleyişine dahil edilir ise o zaman daha sağlıklı süreçler oluşturmanın yolu da açılmış olur.

KRY'de kurumların belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için COSO tarafında saptanmış olan birbirleri ile ilişkili sekiz unsur bulunmaktadır. Bunların etkin bir iç kontrol oluşturulabilmesi için bir araya getirilmiş değerlerdir ve iç kontrol değerlerinin aynısıdır. Bunlar KRY küpü olarak tanımlanır ve Şekil 3'te bir arada görülmektedir.



Şekil 3: KRY Küpü ve İç Kontrol Değerleri
Kaynak: COSO, 2004, 5; Aslan, 2008, 29 ; http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/03.10.2011

[23] Korkut, a.g.e., s.41.
[24] Fraser, a.g.e., p.1-5.

IIA (The International Standards for the Professional Practice of Internal Audit) 2120 standartlarında risk yönetiminin geliştirilebilmesi ve risk yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için mutlaka iç kontrole başvurulması, iç kontrolden faydalanılması gerekliliği vurgulanmıştır. Risk yönetiminde ve kurumsal risk yönetiminde gelişmeler, riske dayalı kontrol ve izleme planının uygulanması ile yapılmaktadır. İç kontrol faaliyetleri ile KRY'nde kurumun kendisinin, faaliyetlerinin ve organizasyon yapısı ile ilişkili kurumu etkileyen diğer hususların dikkate alınması ve değerlendirilmesinde aşağıdaki hususlara vurgu yapılmıştır.[25]

- Finansal ve faaliyetlerle ilgili bilgilerin bütünlüğü ve güvenilirliği,
- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Yasalar, yönetmelikler ve sözleşmelere uyum sağlanması önemlidir.

Risk bazlı iç kontrol ve gözetleme süreci kurum içerisinde sürekli yapılması gereken faaliyetlerdir. KRY de, kurum içerisinde sürekli yapılması gereken bir iş olduğundan, riskli süreçlerin daha sağlıklı bir biçimde geçiştirilmesi için, iç kontrol birimi ile karşılıklı olarak paslaşmalarında sürekliğin olması gerekmektedir.

İç kontrol, bir kurumda mantıklı bir KRY'nin yerleşmesi için, KRY faaliyetlerinin koordinasyonuna, KRY çatısının oluşturulmasına ve geliştirilmesine, kurumda KRY'nin oluşmasına destek sunmaktadır. İç kontrol, bir kurumda risk üzerine düzenlenen raporların daha sağlam temelde oluşturulmasına, yönetim kuruluna risklerin değerlendirilmesinde de yardımcı olmaktadır. İç kontrolün, KRY içerisindeki boyutu iç ve dış faktörler ile yönetim kurulunun yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ayrıca organizasyonun yapısı da iç kontrolün KRY içersindeki boyutuna etki edebilmektedir.[26]

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol birbirleri ile doğrudan iletişim içerisinde olması gereken kurum içi değerlerdir. Bu değerler birbirlerini dışlamaz veya biri diğerinin yerini almazlar. Turnbull'a göre kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve yükseltilmesinde kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol anahtar bir rol oynamaktadır. Sağlam bir KRY ve iç kontrol sistemi, kurumun maruz kaldığı risklerin doğası ve kapsamının kesintisiz ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesine bağlıdır. COSO'da da risk yönetimi ve iç kontrol arasında sıkı bir ilişki vardır. COSO'da kurumsal risk yönetimi, iç kontrolü kapsayan daha geniş kapsamlı bir süreçtir.[27]

5- KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İÇERİSİNDE İÇ KONTROLÜN ROLÜ NE OLMALI

Günümüz tartışmalarının başında iç kontrolün hem risk yönetiminde ve hem de kurumsal risk yönetiminin de rolünün ne olacağı yada olması gerektiği gelmektedir. Çok net olmamakla birlikte iç kontrolün risk yönetiminde ve KRY'de görev sahası tanımlanmıştır. Fakat bu görev sahası ve görev tanımlamaları standart yapıya büründürülememiştir. İç kontrol yapan birimler risk yönetiminde uzman birimler mi, yoksa öncelikli olarak risk izlemesi yapan birimler mi? Yaygın görüş, iç kontrolün, kurumun risk yönetim birimlerinin gözetlenmesinin ve denetlenmesinin öncelikli görevin olduğu yö-

[25] Sherly VACCA, "Best Practices in Risk-Based Internal Auditing", Q Finance, 2010, p. 1-6.
[26] The Institute of Internal Auditors, a.g.e., p.1-8.
[27] Arslan, 2008, a.g.e., s.42.

nündedir. Turnbull, sonrası süreçte iç kontrole atfedilen görevler daha genişleyerek risk yönetiminin değerlendirilmesi ile iç kontrolde etkinliğin sağlanması görev sahası içerisine dahil edilmiştir. Turnbull sonrası süreçte bazı işletme sahipleri iç kontrolün risk yönetiminin içersinde faaliyetlerini yürütmesini sağlayarak iç kontrolün bağımsızlığını zedelemişlerdir.

İç kontrol için bir diğer tehlike ise risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi içerisinde bağımsızlığını yitirme tehlikesi ile yüz yüze olmasıdır. Bir kurumda risk yönetimi ya da kurumsal risk yönetimi birimi ilk önce oluşturulmuş ise iç kontrol birimleri de o birimlere bağımlı olarak faaliyetlerini yürüten birimler haline gelmiştir. Hatta bazı kurumlarda risk yönetimi ile iç kontrol birimleri arasında fark olmadığı düşünülerek tek bir birim halinde iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetleri yürütülmektedir ki böyle bir çatının oluşturulması çok yanlıştır. Çünkü çelişkilerin, risklerin ve krizlerin sürekli arttığı bir ortamda iç kontrol biriminin daha rahat görevlerini yerine getirebilmesi için kurum içerisinde bağımsız bir yapıya büründürülmesi şarttır.

Kısaca risk yönetiminde ve kurumsal risk yönetiminde iç kontrolün rolünü ifade etmek gerekirse, şirket yönetimine ve yönetim kuruluna faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesinde, anahtar risklerin yönetilmesinde ve kontrollerde etkinliğin sağlanmasında belirgin biçimde destek olmaktır. Yalnız kurumların risk iştahları noktasında sürece dahil olmamaları gerekmektedir. Çünkü iç kontrol birimi kurumun ne kadar riskin üstesinden gelebileceği konusunda yetersiz kalabilir. İç kontrol birimi özgün yapısını korumakla, bağımsızlığını kaybetmemek koşulu ile kurum içerisinde KRY'nin çerçevesinin oturtulmasına ve geliştirilmesine katkılar sağlayabilir.[28] Son yıllarda oluşan kanı kurumlarda, KRY'nin oluşturulmasında iç kontrol birimlerinin çok kritik rol oynadıklarıdır. ICAEW (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales), iç kontrol biriminin değişik süreçlerin değerlendirilmesinde etkin rol aldığı gibi risklerin tanımlanması, yönetilmesi, kontrolü ve rapor edilmesinde etkin rol aldığı ve alması gerektiği vurgusunu yapmıştır.

Kurum çapında etkin bir kurumsal risk yönetiminin uygulanması için icradan bağımsız bir iç kontrol birimi ile güçlü bir özkaynak yapısına sahip olmayı gerektirir. Ülkemizde de genelde özkaynak birikimi yeterli değildir, ayrıca şirketlerin özkaynak yapıları gerektiği kadar da güçlü değildir. Finansal istikrarın tam anlamıyla tesis edilemediği ülkelerde kurumsal yönetimin ve iç kontrol sisteminin geliştirilmesi suretiyle kurumların daha disiplinli davranmalarına ve daha hassas bir risk yönetimine geçmelerine imkan oluşacaktır.[29] Kurumsal risk yönetimi içinde iç denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; süreçlerin iyileştirilmesi, insan kaynağının gelişimi, kurumsal performans ve verimlilik yönetimi, iç iletişim, iyi uygulamaların paylaşılması, katma değer yaratılmasında rolü olduğunu görülmektedir.[30]

6- KRİZ DÖNEMLERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ve İÇ KONTROLÜN ROL ve SORUMLULUKLARI

Küreselleşme ile artan rekabet, değişen ekonomik ve teknolojik koşullar, mevcut riskler şirketlerin hedeflerine ulaşmasını etkilemekte, yine değişen süreçle birlikte yeni yeni riskler ortaya çıkmaktadır. Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen kurumların, kurumsal risk yönetimine

[28] Fraser, a.g.e., p.1-5.

[29] Yüzbaşıoğlu, a.g.e., s.17-18.

[30] UZUN Ali Kamil ve YURTSEVER Gürdoğan, "Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü" / http://www.denetimnet.net/Pages/kriz_ic_denetim.aspx#_ftnref59 /23.01.2012.

ve ona bağlı olarak iç kontrol yapılanmasına öncelik verdiğinin görülmesi kriz yönetimi açısından olumludur. Günümüzde kurumlar kriz dönemlerinde hem mevcut varlıklarını korumak, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek, uzun vadede yüksek performans sergilemek için KRY ve iç kontrolü önemsemek zorundadır. Bu yaklaşım, riskin kaçınılması gereken bir olgu olmadığını bilakis kurumların risk alma ve üstesinden gelme kapasitelerine göre risk alıp yönetmesi gereken bir konu olduğunu göstermektedir. Çünkü kriz süreçlerinde kurumlar istemeden de olsa faaliyetleri gereği risk üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Kriz dönemlerinde risklerin etkisini azaltmak, şirket yönetimini sürprizlerden korumak için kurum çapında KRY ve iç kontrollerin geliştirilmesi ve bunların iş süreçlerine yerleştirilmesi gerekir.

Kriz dönemlerinde, KRY ve iç kontrol faaliyetlerin öneminin daha da arttığını söylemek yanlış bir ifade olmasa gerektir. Çünkü kriz dönemlerinde işletmelerin karşı karşıya kaldığı riskler önemli oranda artmakta ve risklerin yönetimi zorlaşmaktadır. Kriz dönemlerinde mevcut ve olası risklerin tespit edilmesi, kaynaklarının saptanması, onların yönetilmesi ve organizasyonlar için fırsat haline dönüştürülmesi öncelik haline gelmektedir. Ayrıca, kriz koşullarında KRY ve iç kontrol kurumların üst yöneticilerine ve diğer işletme yöneticilerine birlikte güvence ve danışmanlık hizmetleri sunduklarından dolayı kriz koşullarının vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Bundan dolayıdır ki KRY ve iç kontrolün katkısıyla kriz ortamlarında gerekli önlemler alarak giren işletmelerin riskli süreçleri en az kayıpla geçiştirme imkanlarını diğer işletmelere oranla daha başarılı oluşturduklarını ifade etmek gerekir. İç kontrol özellikle kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliği olmakla birlikte, kriz dönemlerinde kriz yönetimi ve krizden çıkmada organizasyonlara KRY'nin ve iç kontrolün önemli katkıları bulunmaktadır.[31]

İç kontroller ve KRY, yalnızca olağan koşulları değil aynı zamanda olağan üstü koşulları da kapsayıcı niteliktedir. İç kontrolün özellikle risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliğinin yanında, kriz dönemlerinde kriz yönetimi ve krizden çıkış için de önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Kriz dönemleri, iç kontrol ve kurum çapında ortak bir dil oluşturularak yapılan risk yönetim faaliyetinin önemini daha da arttıran dönemler olduğu vurgulanan konuların başında gelmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde şirketlerin karşı karşıya kaldığı riskler artmakta ve onların yönetilmesi daha da zorlaşmaktadır. Bu risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi veya azaltılabilmesi için iç kontrol ve KRY büyük önem arzetmektedir. KRY ve iç kontrol sadece kriz dönemlerinde değil aynı zamanda normal dönemlerde de kurumların önemsemesi gereken konuların başında gelmektedir.[32]

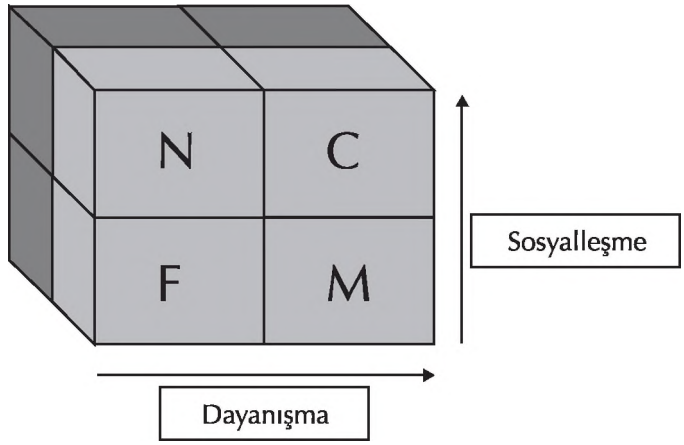
7- KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE ve İÇ KONTROLDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Kurum kültürü denildiğinde, kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü akla gelmektedir. Kurum kültürü, organizasyonlarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsar. Bunlar kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılma-

[31] Uzun ve Yurtsever, a.g.e., /23.01.2012.

[32] UZUN Ali Kamil, "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", Önce Kalite Dergisi, Sayı: 151 – Mart – Nisan, 2011, s.3. /http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/2011/Kurumsal_Risk_Y%C3%B6netimi_ ve_%C4%B0%C3%A7_ Denetim.pdf/10.12.2011.

sı gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler.[33] Kurum kültürü bir şirketi diğer şirketlerden ayıran rekabet avantajı sağlayan ve ulusal kültürün yansımalarını da içerisinde barındıran bir kültürdür.[34] Goffee ve Jones (1998) , kurum kültürü modelini iki ***"S"*** küpüne benzetmişlerdir. Bu küpün çevresini dayanışma (Solidarity) ve sosyalleşme (Sociability)[35] ağı ile örmüşlerdir. Ağla örülen küpün içersine, **N**: Networked (İletişim Ağı), **C**: Communal (Toplumsal), **F**: Fragmented (Bölümlenmiş), **M**: Mercenary (Kar amacı güden) kavramlarını yerleştirmişlerdir. Küpün içerisine yerleştirilen kavramların bir bütün halinde uygulanması durumunda kurum kültürünün oluşacağını ileri sürmüşlerdir. Kurum kültürünün oluşumunda belirlenen kavramların birbirleri ile ilgili değişik kombinasyonları Şekil 4'te görüldüğü gibidir.



Şekil 4: Kurum Kültüründe Çift "S" Küpü (Socialization ve Solidarity)
Kaynak: Goffee ve Jons, 1998

Hem KRY hem de iç kontrol ile ilgili düzenlemelere bakıldığında riskli süreçlerin, kurumların karşılaştıkları olumsuz durumların ve krizlerin yönetilmesinde kurum kültürü oluşturulmasının, kurum içerisinde ortak bir dilin oluşturulmasının daha başarılı süreçlerin oluşturulmasına katkı sağlayacağı vurgusunun yapıldığı görülmektedir. Ortak dil oluşturulurken üst düzey etik standartların oluşturulması ve kurumda çalışan her bireyin üzerine düşen görevi çok iyi bir biçimde özümsemiş olması gerekmektedir. Kurum kültürü birçok alt kültürün birleşmesinden oluşmaktadır. Kurum içi kontrol kültürü de kurum kültürünün bir alt kültürüdür. Kurumda gelişmiş etik standartların varlığı, çalışanların yaptığı işlem ve eylemlerin kendisi ve kurumu açısından yaratabileceği riskleri değerlendirebilmeleri, öngörebilmeleri ve davranışlarında temel olarak bunları yansıtmaları gerekir. Her çalışanın yaptığı işlemlerle ilgili, ilk kontrol sorumluluğunun kendisinde başladığının bilincinde olması ve her çalışanın kurumun

[33] http://www.benimblog.com/arsiv/2751/Kurumsal+K%FCl%FCr+Nedir%3F.html/ 01.07.2011.
[34] YILMAZ Aykut Alp, " Kurum Kültürü; Ulusal Kültürden Kurum Kültürüne" Kalite Ödül Değerlendiricileri Eğitimi, 2005, http://koyk.kalder.org/images/ KURUMKULTURUAYKUTALPYILMAZ.pdf/ 01.07.2011.
[35] Küp içersine konan N: Networked (Şebekeleşmiş), C: Communal (Topluluksal), F: Fragmented (Bölümlenmiş), M: Mercenary (Kar amacı güden) anlamındadırlar; kurum kültürünün temel bileşeni olarak alınan sosyalleşme ve dayanışmanın değişik kombinasyonlarını oluşturmaktadırlar.

kontrol yapısının etkin bir üyesi olması kurum kültürü sürecinin daha da pekişmesini sağlamaktadır. Kontrol faaliyetlerinin günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası şeklinde düzenlenmesi, bu faaliyetlerin yalnızca kontrol ve denetim organları tarafından yürütülmesi gereken faaliyetler olarak algılanmaması, faaliyetlerin yürütüldüğü birimlerin kendi iç yapılarındaki kontrol noktalarının etkinleştirilmesi ve işler halde olması kurum içi kontrol kültürünün varlığı açısından önemlidir.[36]

KRY'nin kurum kültürü ile iç kontrolün kurum kültüründe dikkate edilmesi gereken hususlar, risk yönetiminin ve kontrollerin, işlemi yapan tarafından, işlemin yapılma aşamasında gerçekleştirilmesi, organizasyon yapısının bu yönde oluşturulması ve eksiklik ile aksaklıkların bu aşamada tespit edilerek zararların engellenmesidir. Kurum kültüründe işlemi yapan ve onaylayan kişilere yaptığı işlemin kontrol ve risk boyutu, yaptığı işlemin sonuçlarının ne olduğu gerçekçi biçimde verilebilirse ve ilgili birimde bunları ortaya çıkaracak mekanizmalar kurulup etkin bir şekilde işletilip yönetim kademelerine kısa sürede iletilebilirse, işte bu durumda istenen kontrolün sağlandığından bahsetmek mümkün olabilmektedir.[37] Kurumsal risk yönetiminde ve iç kontrolde kurum kültürünün, risk yönetiminin ve iç kontrol işlemimin başlaması ve işlemin gerçekleşmesi aşamasında bütün sonuçları düşünerek hareket edilmesi kurum kültüründe öne çıkan hususların başında gelmektedir. Bu yüzden her personelin sürecin farkına varması veya farkına varmasının sağlanması, her personelin KRY'nin ve iç kontrolün önemli bir parçasını oluşturdukları ve çalışanların üzerine düşen görevleri benimsenmeleri hususunun sürekli olarak vurgulanması gerekir.[38]

Kurum kültürünün oluşturulabilmesi için personelin KRY'in ve iç kontrolün önemini anlaması ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesi, algılaması, içselleştirilmesi gibi değerleri bünyesine kazandırması gerekmektedir.

8- KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ile İÇ KONTROLÜN KARŞILAŞTIRILMASI

Her şeyden önce etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sürecinin kurumda yerleşmiş olması gerekir. KRY ile iç kontrolün karşılaştırılması Tablo 1'de görülmektedir.

[36] YURTSEVER Gürdoğan, "Bankacılığımızda İç Kontrol", Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:256, İstanbul, 2006, s.59.
[37] YURTSEVER Gürdoğan, "Türk Bankacılığının Kontrol Ve Denetim Yapısı İçinde İç Kontrol Merkezlerinin Yeri, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:33, Kasım-Aralık, İstanbul, 2003, s.73.
[38] Yurtsever, 2006, a.g.e., s.66.

Tablo 1: KRY ile İç Kontrolün Karşılaştırılması

Kurumsal Risk Yönetimi	İç Kontrol
Asıl olan amaçlara ulaşmaksa iç kontrol bunu başarmak için kuruma rehberlik eder.	Risk yönetimi de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek kurumun rotasından çıkmasını önler.
İç kontrol, bir kurumun yönetimi, yönetim kurulu ve diğer personelinden etkilenen; kurumun hedeflerini elde etmesi için makul bir güvence sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir.	Kurumsal risk yönetimi, kurum genelinde olan ve strateji oluşturma sırasında yerleştirilen; kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelinden etkilenen; kurumun hedeflerini elde etmesi için makul bir güvence sağlamak için kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risk kapasitesi içinde yönetmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.
İç kontrol, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kurumların faaliyetlerinde yer alan yapısal risklerin uygun bir biçimde kontrol edilmesi, mali ve diğer yönetim bilgilerinin güvenilirlik ve doğruluk, yasa ve yönetmelik, strateji, plan, kurum içi kural ve prosedürlere uyum sağlama amaçlarını güden bir süreçtir.	KRY, ise kurumun hedeflerine ulaşmasını güçleştiren engellerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve üstesinden gelinmesi konusundaki yeteneklerin ve güvenilirliğin arttırılma sürecidir.
İç kontrol, koruyucu, etkin ve şirket genelinde uygulanan bir kurumsal risk yönetimi sistemi ile daha etkilidir.	KRY'nde sistemin işleyişi bir bütün olarak kuruma yerleştirilir ve kurumun yönetimi, yönetim kurulu ve çalışanlarının her birinin sistemin işleyişinde sorumlulukları vardır.
İç kontrolde, hedefler önceden belirlenmiş kabul edilmektedir.	KRY'nde ise hedef belirleme ayrı bir unsur olarak ele alınmıştır.
İç kontrol yöneticileri küçük, iç risklerle ilgilenirler ve genelde denetim ve muhasebe geçmişine sahiptirler	KRY yöneticileri büyük sigorta veya mühendislik riskleriyle ilgilenir.
İç kontrol, risklerin ölçümü veya kontrollerin faydalarının matematiksel olarak ölçmeye yeteri kadar önem vermezler.	KRY, risklerin ölçümünde faydalarının tespitinde matematiksel ölçüme önem verirler.

Kaynak: Aslan, 2008

Günümüzde iç kontrol ile KRY arasındaki bu farklılıklar giderek yok olmuştur. Risk yönetimi değişerek kurumsal risk yönetimi şeklini almaya başladığından beri artık sadece belli alanlardaki riskleri değil, bir kurumda karşılaşılacak her türlü riski yönetmeye; sadece özel kurumların değil kamu kurumlarında da etkinliğin arttırılmasında başvurulabilecek bir yöntem haline gelmiştir. İç kontrollerin

KRY'nin ayrılmaz bir parçası olması ile birlikte geleneksel finansal belgelerin kontrolü olmaktan çıkıp risklerin de değerlendirildiği daha dinamik bir sürece dönüşmüştür.

İç kontrol ve KRY birbirlerinin ayrılmaz bir bütünüdür vurgusu sürekli yapılmaktadır. Etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sürecinin kurumda yerleşmiş olması şattır. Her iki yöntemin ortak yanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.[39]

- İç kontrolde ve kurumsal risk yönetiminde sistemin işleyişi bir bütün olarak kuruma yerleştirilir ve kurumun üst yönetimi, müdürleri ve çalışanlarının her biri sistemin işleyişinde sorumludurlar.
- Yönetimin rolü risk ve kontrol ile ilgili doğru politikaları uygulamaktır.
- Her ikisi de kurum içerisinde yönetimin ve yönetim kurulunun etkisinden uzak olmayı benimsemektedirler.
- Her ikisi de yoğun olarak teknolojiden faydalanırlar.
- Üst yönetime danışmanlık hizmetleri sunarlar
- Kurumun etkili risk yönetimine katkı sağlarlar.
- Profesyonel iş uygulamalarını teşvik ederler.
- İleri düzey risk yönetimini önemserler.
- Kurum içi iletişimin tüm kademeler arasında sürekli olmasını önemserler.
- Kurumdan kaliteli çıktıların sağlanmasına katkı sağlarlar.
- Ortakların haklarını korumak ve devamını sağlamanın peşindedirler.
- Kurumun amaçlarını olumsuz yönde etkileyecek gelişmeleri yok etmek veya en aza indirgemek için kurum içi etkili iletişimi benimserler.
- Amaçların ve gelecek hedeflerinin net bir biçimde ortaya konmasına katkı sağlarlar.
- Hem kurumsal risk yönetimi hem de iç kontrol mali olsun veya olmasın kurumun yönetim kurulundan, idarecilerinden ve diğer personelinden etkilenmektedir.
- Her ikisi de yönetimin sorumluluğuna dayanmaktadır.

9- KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE ve İÇ KONTROL YÖNETİMİNE GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Geline son süreçte hem KRY'nin hem de iç kontrolün tanımları çok genişlemiş ve zaman zamanda birbirlerinin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bazen de hem KRY'ni hem de iç kontrolü yapan birim tek bir noktada toplanmıştır. Oysa risk yönetimini yapanların farklı bilgi, beceri ve donanımlara sahip olmaları gerektiği gibi iç kontrolü yapanların da farklı bilgi, beceri ve donanıma sahip olmaları zaman zaman göz ardı edilmiştir. Özellikle iç kontrol açısından düşünme ve dolandırıcılık riskleri açıkça dikkate alma avantajına sahip olunmasına rağmen, ölçüm ve tasarım mühendisliği üzerinde ve kalite hareketleri konusunda çağın çok gerisinde kalmıştır. İç kontrolün kurum içi kontrollerde geleneksel bir üstünlüğü vardır ama ölçüm ve tasarım noktasında kontrollerdeki gibi üstünlüğü yoktur. Kontrol üstünlüklerinin bulunması nedeni sürecin denetçiler tarafından yönetiliyor olmasındandır. Kurumlar iç kontrolün, yetersiz kaldığı kalite ve tasarım konularında da daha fazla çaba ve para harcamaya başlamış olmaları, iç kontrol açısından olumlu gelişmedir.[40] İç kontrol büyük iç denetim şirketleri

[39] Arslan, 2008, a.g.e., s.43.

[40] Matthew LEİTCH, "Seven Frontiers of Internal Control and Risk Management", 2006, http://www.irmi.com/expert/articles/2006/leitch01.aspx/05.09.2011.

tarafından ortaya atılmasına rağmen risklerin ölçümü veya kontrollerin faydalarının matematiksel veri destekli bir şekilde ölçmeye neredeyse hiç önem vermemiştir. Bu da sistemin güvenilirliğine sekte vurmakta, kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyecek sürprizlerin azaltılması fonksiyonunun yeterince iyi işlememesine neden olmaktadır.[41]

Risk yönetimi , daha sonra kurumlarda kurumsal risk yönetime dönüşen birimler daha çok risklerin ölçümlenmesi (özelliklede kurum dışından gelen riskler), risk yönetimi tasarımlarının geliştirilmesi , büyük çaplı sigorta işlemleri ve mühendislik bilimi açısından çerçevelenmiştir. İç kontrol birimleri daha çok iç riskler ve muhasebe denetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Risk yönetimi değişerek kurumsal risk yönetimi şeklini almaya başladığından beri artık sadece belli alanlardaki riskleri değil, bir kurumda karşılaşılacak her türlü riski yönetmeye yönelik evrim geçirirken; sadece özel kurumların değil kamu kurumlarının da etkinliğini arttırmak için başvurabilecekleri bir yöntem haline gelmiştir.[42]

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol yönteminin en büyük açık noktası insan faktörünün işin içersinde olmasıdır. Sürece etki edecek olan personellerin yeterli donanıma sahip olmamaları ve yaptıkları işin önemine yeterince kavrayamamaları, ortak kültür oluşturulması aşamasında ekip çalışmasına uyum göstermemeleri ve beşeri faktörün neden olduğu diğer hatalar en büyük açmaz olarak görülmektedir. Ayrıca sürece uymaktan çok süreci kendisine uydurmaya çalışan personel yapısı yada yönetimin çalışanlarını yanlış yönlendirmesi ile ortaya çıkan olumsuzluklar da açmazlardan bazılarıdır.

"Prensipte risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri arasında bir fark kalmamıştır. Her iki sistemin genel amaçları aynıdır ve kurumun temel faaliyetleri içine yerleştirilerek bir bütün olarak kuruma rehberlik etmektir. Her iki sistemde de risklerin değerlendirilmesi, değerlendirilen risklere verilecek karşılıkların kararlaştırılması ve yapılan faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi temel faaliyet olarak görülmektedir."[43]

Her iki yöntem ne kadar etkin olarak kullanılırsa kullanılsın, riskli süreçlere ve dışarıdan gelecek tehlikelere karşı kurumu tamamen koruma altına alma garantileri yoktur. Ünlü risk filozofu Calvin'in de (of Calvin & Hobbes fame)[44] söylediği gibi, şanssız bir gününüzde olmanız, sizin üstesinden gelemeyeceğiniz bir sürecin oluşmasına neden olabilir. Dolayısıyla siz ne kadar hassas davranırsanız davranın tüm olumsuzlukları elimine etme şansına sahip olamayabilirsiniz[45]

10- SONUÇ ve ÖNERİLER

Etkili risk yönetimi ve risk yönetimi bileşenlerinin doğru bir biçimde bir araya getirilmesi bütün kurumlar için gereklidir. Kurumsal risk yönetimi sisteme içersinde risklerin gözetlenmesi noktasında iç kontrole de önemli görevler düşmektedir.

Risk yönetimi, iç kontrol, kurumsal yönetimin üst çatısını oluşturmaktadır. Risk yönetimin, KRY'nin ve iç kontrol sistemleri çerçevesinin oluşturulmasında, çalışanlar yönetim kuruluna karşı sorumludurlar. Kurumsal risk yönetiminin, risk yönetiminin yapısının oluşturulmasında ve risk yönetiminde tüm kurum içerisinde koordinasyonun sağlanmasında işletmeye sağladığı bir çok fayda vardır. Bu fayda-

[41] Arslan, 2008, a.g.e., s.45.

[42] Arslan, 2008, a.g.e., s.45.

[43] Arslan 2008, a.g.e., s.46-47.

[44] John Calvin, 16. yüzyıl Fransız Reformist ilahiyatçısıdır. Thomas Hobbes, ise 17. yüzyıl İngiliz siyaset felsefecisidir.

[45] Chris DUNCAN, "Where Was ERM?", 2008, http://www.irmi.com/expert/ articles/2008/duncan11-enterprise-risk-management-erm.aspx/07.04.2011

ların oluşturulmasının ve etkin risk yönetimi politikalarının geliştirilmesinin merkezini ***"iç kontrol"*** yöntemi oluşturmaktadır. İç kontrolün KRY' ye sağladığı en önemli katkıların başında yönetime ve yönetim kuruluna risklerin tespiti ve yönetilmesinde bir güvence oluşturmasıdır. Zaman içerisinde denetim faaliyetlerinin genişlemesi ve iç kontrolün kurumsal risk yönetimin merkezine oturması ile birlikte işletmelerin faaliyetlerini etkileyecek tüm standartların sağlıklı ve güvenilir bir biçimde kurum bünyesine kazandırılmasına başlanmıştır. Objektif olarak yapılan değerlendirmeler ve denetimler iç kontrolün temelini oluşturmaktadır. KRY'nin de temel amacı hiç etki altında kalamadan kurumsal baskıyı elimine ederek riskli süreci en iyi şekilde ve objektif bir biçimde değerlendirerek fırsata çevirmektir. Belirtilen hususlar çerçevesinde KRY'nin çabası kurum içerisinde iç kontrolün etkinliğini ve profilini attırarak sağlılık bir KRY yöntemi oluşturmaktır.

Her kurumun büyüklüğüne ve çeşitliliğine göre risklerin tespiti onların zaman içersindeki değişimlerinin izlenmesi ve rapor edilmesi önem arzetmektedir. İster büyük işletmeler olsun isterse de küçük işletmeler olsun hepsi kendi çapında çeşitli risklerle sıkça karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla her işletme kurum çapında olmasa bile risk yönetimini ve iç kontrol sistemini dikkate alması gerekmektedir.

İç kontrol biriminin kurum içersinde bağımsız bir yapıya sahip olması, kontrollerini etki altında kalmadan yapmaları ve raporlamaları, kurumsal risk yönetiminin çerçevelendirilmesine ve gelişmesine olan katkıları daha fazla olacaktır.

Son yıllarda yaşanan krizler, iflaslar, dolandırıcılık olayları, düzensiz muhasebe kayıtları benzeri durumlardan dolayı yazlıca ilgili işletmelerin hisse senetlerinin fiyatlarının düşmesine neden olmamakta, aynı zamanda muhasebe kayıtlarına ve yapılan kontrollere olan güvenin de sarsılmasına neden olmaktadır.

Kurumsal risk yönetiminin risk yelpazesinin tümünün tanımlanması, yönetilmesi ve değerlendirilmesinde kuruma üstün yetenekler kazandırdığı için kurumlar tarafından doğru bir şekilde algılanması ve uygulanması özelde kurumlar ve işletmeler genelde ise ülke ekonomisi açısından çok önemlidir.

İç kontrolün kurumsal risk yönetimi içersinde bir bölüm olarak değerlendirilmesi risk yönetimi ile ilgili daha güçlü konseptlerin ve araçların oluşturulmasına katkı sağlamaktadır[46]. Her iki yönteminde odaklandıkları konuların başında, kurumların gelişmesi ve süreci daha iyi analiz etmeleri gelmektedir. Yine Sarbanes-Oxley yasalarında da risk yönetimi ile iç kontrolün uyum içersinde, bir bütünlük içerisinde çalışılması vurgusu sıklıkla yapılmıştır.[47] İç kontrol ve KRY kurumsal yönetimin ayrılmaz birer parçalarıdır. İç kontrol bir çok durumda yönetime risklerin durumu ile ilgili, (örneğin risklerin daha detaylı olarak raporlanmasıyla ilgili bir çerçevenin oluşturulması, risklerin daha doğru olarak tespiti ve tanımlanması vb) kesintisiz destekler sunmaktadır.

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, kurum yönetici, idarecilerinin ve çalışanlarının, KRY, risk yönetimi, kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemlerinin kurum içerisinde güçlendirilmesi ve etkin olarak işlerliliğinin sağlanması konusuna daha fazla önem vermeleri gereğini ortaya koymaktadır. Basel Komitesinin iç kontrol ve risk yönetimi ile ilgili olarak yayınlamış olduğu dokümanlara bakıldığında, BDDK tarafından çıkarılan ***"Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik"*** hü-

[46] Enterprise Risk Management — Integrated Framework Executive Summary, September, 2004.

[47] Pall RİKHARDSSON ve diğ, "Business, Proces Risk Management Compliance and İnternal Control: A Research Agenda, Management Accounting Research Group, 2006, p.1-19.

kümlerinin büyük oranda söz konusu dokümanlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Türkiye'de, belirtilen konularda BDDK önderliğinde (BDDK bünyesinde "***Risk Odaklı Denetim Sistemi***"ne geçilerek) öncelikli olarak bankalarda olmak üzere diğer kamu ve özel kurumlarda doğru işlerin çabasının verildiğinin görülmesi piyasaların sağlıklı bir yapıya büründürülmesi açısından oldukça önemlidir.

Kurumlarda, KRY , risk yönetimi ve iç kontrollerde etkinliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

• Etkin bir KRY ve iç kontrol, kurumların hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek tüm risklerin tespit edilmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olur.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasında için tüm çalışanların sürece dahil olması doğru olanıdır.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasında süreklilik önemlidir.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulması, kurumların mali yapısına ve faaliyetlerine ilişkin tam ve kapsamlı çalışmayı gerektirir.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulması, karar alma sürecine etki edebilecek dış piyasadaki gelişmelere ve koşullara ilişkin güvenilir, zamanında erişilebilir ve uygun formatta bir bilgiye sahip olmayı ve uzmanlaşmayı gerektirir.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulması, kurum çalışanlarının kendilerine ait görev ve sorumluluklara ilişkin kural ve prosedürleri bilmelerini, ve bunlara uymalarını sağlar. Ayrıca sağlann bu bilgilerin ilgili personele ulaşmasına imkan verecek şekilde etkin iletişim kanallarının olmasını gerektirir.

• Risk yönetimi ve iç kontrol yetkililerinin, yasal düzenlemeler ile ulusal ve uluslararası çalışmaları yakından takip etmeleri, belirtilen konularla ilgili proses ve mevzuat hakkında öncelikli olarak kendilerinin yeterince bilgi sahibi olmaları ve diğer çalışanların eğitilmesi, KRY ve iç kontrol açısından oldukça önemlidir.

• KRY'ne, risk yönetimine ve iç kontrol sistemine ilişkin hata ve eksiklikler zamanında uygun yönetim birimlerine rapor edilmeli ve söz konusu hata ve eksikliklerin giderilmesi yönünde caydırıcı nitelikte düzenlemelerin yönetim kurulu ve üst düzey yönetim tarafından hızla yaşama geçirilmesi önemlidir.

• Piyasalardaki yeni finansal ürünlerin artması ve karmaşık yapı arz etmelerinden dolayı oluşan risklerin kurumlar tarafından etkin bir biçimde tespiti ve yönetilmesi için ilgili personellerin uzmanlaşma derecesinin de her geçen gün artması gerekmektedir.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulması, sürecin tamamen politik etkiden arındırılmasını gerektirir.

• Etkin bir KRY, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasında, kurumda çalışanların sorunun bir parçası değil çözüm bir parçası olunması mantığının her kademe çalışana aşılanması gerekir.

Sonuç olarak ekonomideki kırılgan yapının sürdüğü evrende ekonomik krizlerden ve değişen süreçlerden en az etkilenerek çıkmak kurumların daha rahat varlıklarını sürdürmeleri anlamına gelmektedir. Rekabetin ve değişimin çok sık yaşandığı bir ortamda kurumların risk almadan varlıklarını sürdürmeleri nerdeyse imkansız bir hal almıştır. Teknolojide yaşanan değişimle birlikte kanunlar ve kurallarda değişmektedir. Değişimin takip edilmesi, risklerin tespit ve yönetilmesi, değişen rekabet or-

tamlarına ayak uydurulması, varlıklarının sağlıklı bir biçimde devam ettirilmesi için kurumların KRY ve iç kontrole önem vermeleri çok önemlidir. Ülkeler, kurumlar ve şirketler açısından geçmişte yaşanılan krizlerin bir daha yaşamaması ve sektörlerin uluslararası kurallara ve AB'ye uyum sürecinde zorlanmaması, kar odaklı çalışmanın yanı sıra riske duyarlı bir yapı kazanılabilmesi ve ekonomik kalkınmanı sürekli olması için etkin bir kontrol sisteminin ve ortak risk yönetimi kültürünün yaşama geçirilmesi son derece önemlidir.

Bahsi geçen konuların ele alınarak teorik bir çerçevenin çizilmesi gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

• *ARSLAN, Işılda, (2008), " Kurumsal Risk Yönetimi", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı", Ankara.*

• *ARSLAN, Işılda, (2009), "Avrupa Birliği 32. Fasılda İç Kontrol ve Türkiye Uygulaması", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı", Ankara/http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/ i%20kontrol%20 dokman/Avrupa%20Birli%C4%9Fi,%2032.%20Fas%C4%B1lda%20%C4%B0%C3%A7%20 Kontrol%20ve%20T%C3%BCrkiye%20Uygulamas%C4%B1.pdf/06.01.2012).*

• *BEUMER, Hans, (2005), "Linkage of Internal Audit and Risk Management", Practice at Saurer, INTERNE REVISION, Der Schweizer Treuhände, pp. 1-7*

• *COSO. (2004). "Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary Framework," Published by The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.*

• *DUNCAN, Chris, (2008), "Where Was ERM?"/ http://www.irmi.com/expert/ articles/2008/ duncan11-enterprise-risk-management-erm.aspx/07.04.2011*

• *ERM, (2004), "Enterprise Risk Management-Integrated Framework", COSO/ www.coso.org. tr/03.03.2011*

• *Enterprise Risk Management — Integrated Framework Executive Summary September, 2004/ http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf/10.03.2011.*

• *Enterprise Risk Management (2004) "Integrated Framework Executive Summary", by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. All rights reserved, September,*

• *ESKİYÖRÜK, Doğan, (2007), "BGYS - Risk Yönetim Süreci Kılavuz, Ulusal Kodu: BGYS-0004, Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü Doküman,TÜBİTAK.*

• *FRASER, Ian, (2009), "Internal Auditors and Enterprise Risk Management"pp.1-5/ http:// www.qfinance.com/auditing-best-practice/internal-auditors-and-enterprise-risk-management? page=1/21.09.2011.*

• *GOFFE, R; JONES, G, (1999), " Organisational Culture and International HRM (Chapter), İn Joint, P; and Merton B. (Eds). The Global HRM Manager, London, IPD.*

• *GREGORY, C. A. (2003). " Minimizing Enterprise Risk A Pratical Guide to Risk and Continuty, Prentice Hall, Financial Times, London.*

• *JAMESON, Steven E., (2004), "Audit, Control and Risk Management", Budget Management and Financial Accountability, ppt,1-30.*

• KAYIM, Ali, (2009), "Basit Kontrol Modelinden COSO Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği", Denetişim Dergisi, Sayı:3, Ankara, ss.41-59.

• KORKUT,Beliz, (2004), "Merkez Bankalarında İç Kontrol ve Risk Ölçümü Uygulamalarının TCMB Kambiyo Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

• LEİTCH, Matthew, (2006), "Seven Frontiers of Internal Control and Risk Management" http://www.irmi.com/expert/articles/2006/leitch01.aspx/05.09.2011.

• RİKHARDSSON, Pall ve diğ, (2006), "Business, Proces Risk Management Compliance and İnternal Control: A Research Agenda, Management Accounting Research Group, pp.1-19.

• SCHWARZ, Jürgen E ve diğ., (2010), "Crissis as Opportunity", Global Corporate Banking, The Boston Consultant Group, İnc, USA.

• The Institute of Internal Auditors, (2004), "The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management", Global Headquarters 247 Maitland Avenue Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA/ http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/role_intaudit.pdf/04.03.2011.

• Turnbull (2000), "İnternal Control and Wider Aspects of Ris", Certified Accountants Educational Trust, London.

• UZUN, Ali Kamil, (2011), "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", Önce Kalite Dergisi, Sayı 151 – Mart – Nisan/http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/2011/Kurumsal_Risk_Y%C3%B6netimi_ ve_%C4%B0%C3%A7_Denetim.pdf/10.12.2011.

• UZUN, Ali Kamil; Gürdoğan, YURTSEVER, "Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü" / http://www.denetimnet.net/Pages/kriz_ic_denetim.aspx#_ftnref59 /23.01.2012.

• VACCA, Sherly, (2010), "Best Practices in Risk-Based Internal Auditing", Q Finance.

• YURTSEVER, Gürdoğan, (2006), "Bankacılığımızda İç Kontrol", Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:256, İstanbul.

• YURTSEVER, Gürdoğan, (2003), "Türk Bankacılığının Kontrol Ve Denetim Yapısı İçinde İç Kontrol Merkezlerinin Yeri, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:33, Kasım-Aralık, İstanbul.

• YÜZBAŞUOĞLU, Nejat, (2003), "Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi", Risk Yönetimi Konferansı Risk Yöneticileri Derneği – Finans Dünyası 16 Ocak, İstanbul, ppt.

• Yılmaz, Aykut Alp, (2005), " Kurum Kültürü; Ulusal Kültürden Kurum Kültürüne" Kalite Ödül Değerlendiricileri Eğitimi, http://koyk.kalder.org/images/ KURUMKULTURUAYKUTALPYILMAZ.pdf/ 01.07.2011.

• http://www.benimblog.com/arsiv/2751/Kurumsal+K%FClt%FCr+Nedir%3F.html/ 01.07.2011.

• http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/fe-tokyo/symposium/sympo2007/shenkir.pdf/03.102011.