

**Yeni Türk Ticaret Kanunu
“Büyük Değişim” Sürecinde
Kurumsal Yönetim, İç Kontrol,
İç Denetim ve Risk Yönetimi**



**BAKER TILLY
GÜRELİ**

GÜRELİ YAYINLARI - 2011



ÖNSÖZ

Ülkemizde ticari hayatın son 50 yılını önemli ölçüde etkilemiş olan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 31 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yerini 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'na bırakıyor. Her şeyden önce Türkiye'nin Dünya pazarlarındaki rekabetinin önünü çok büyük ölçüde açacak olan bu yasanın hazırlanmasında büyük emekleri bulunan, başta Hazırlık Komisyon Başkanı Sayın Prof. Dr. Ünal Tekinalp'e ve bütün ekibine teşekkürü borç biliriz.

6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu 6 ana kitapta düzenlenmiş olup, sadece içerik olarak değil sistematik olarak ve 1100 maddesinin yeniden yazıldığı 1535 maddelik kapsamlı içeriğiyle, ülkemizin ekonomik düzenine yeni bir soluk getirecektir. Ticari işletmelerin ve şirketlerin şeffaflaşmasına ve kurumsallaşmasına ağırlık veren Yeni Türk Ticaret Kanunu, mevcut kurallara ilişkin yenilikleriyle ve ilk kez düzenlediği kurumlarıyla kapsamlı bir dönüşümü müjdelemektedir.

Yeni TTK, Avrupa Birliği müzakerelerinde 5. sırada görüşülecek bir konu olup, Küreselleşmenin ve Dünya Ticaret örgütünün anlaşmalarını imzalayarak kabul etmiş bir Türkiye'nin en gerekli ihtiyacı olarak yürürlüğe girecektir. Yeni TTK, Pasif Aleniyet yerine, önümüze gelen dürüst, sınanmış, aranılan bilgi anlamına gelen şeffaflık temelleri üzerine oturtulmuştur.

Yeni TTK, Şirketlerin, tek tip Uluslararası Muhasebe ve Denetim Standartları ile kolay finansman bulabilmelerini sağlayacak, yöneticilerinin sorumluluk düzenlemelerinde kusur derecelerini gözetecek, Azınlık haklarını koruyacak, Kolay Yönetim ve Genel Kurullar yapılmasını sağlayacak olması, Bilgi Teknolojileri'nin Denetimi ve Düzenlenmesini değiştirmesi, İç Denetim ve Risk Yönetimini beraberinde getiriyor olması Devrim niteliğinde yeniliklerdendir.

Sizler için hazırlamış olduğumuz "Büyük Değişim Sürecinde Kurumsal Yönetim, İç Kontrol, İç Denetim ve Risk Yönetimi" çalışmasında, yeni TTK'nın, sermaye şirketlerine kurumsal yönetim alanında getirdikleri yenilikleri ve bu konuda yapılması gerekenleri de bu kitapçıkta özet olarak bilgilerinize sunmaya çalıştık.

BAKER TILLY GÜRELİ, İstanbul, Ankara, Antalya, Trakya ve İzmir ofislerinde 250'nin üzerinde çalışanı ile yaklaşık 1250 müşterisine hizmet vermekte olup, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği tüm yenilikleri Türk İş hayatının temsilcileri ile paylaşarak, uygulama safhasına kadar hizmet vermeye devam edecektir.

Saygılarımızla,

Av. A. Hüsnü Güreli (YMM)

Yönetim Kurulu Başkanı

An Independent Member of BAKER TILLY INTERNATIONAL

GÜRELİ YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLİK VE BAĞIMSIZ DENETİM HİZMETLERİ A.Ş.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
1. GİRİŞ	5
2. 6102 SAYILI YENİ TTK'YA NEDEN İHTİYAÇ DUYULMUŞTUR ?	5
3. KURUMSAL YÖNETİM NEDİR, NEYİ AMAÇLAR VE FAYDALARI NELERDİR?	5-7
4. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NUN (YENİ TTK) KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN GETİRDİĞİ ÖNEMLİ YENİLİKLER VE YÜKÜMLÜLÜKLER NELERDİR?	7-8
5. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN GETİRİLİŞ AMACI NEDİR?	8
6. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU, YÖNETİŞİM (GOVERNANCE) AÇISINDAN NASIL FAYDA SAĞLAYACAKTIR?	8
7. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA "RİSK YÖNETİMİ" İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER NELERDİR?	8-9
8. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU AÇISINDAN İÇ KONTROL, İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ NASIL ELE ALINMAKTADIR ? (MADDE 366 – 375)	9-10
9. İÇ KONTROL NEDİR? İÇ KONTROL SİSTEMLERİ NASIL OLUŞTURULUR ?	10
9.1. İç Kontrolün Tanımı	10
9.2. İç Kontrolün Çeşitleri	10
9.3. İç Kontrol Sisteminin Amaçları	11
9.3.1. İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Türlü Kayıpları Önlemek:	11
9.3.2. Muhasebe Verilerinin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak	11
9.3.3. İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak	11
9.3.4. Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlama	11
9.4. Şirket İç Kontrollerine Örnekler	11
9.5. İç Denetim – İç Kontrol İlişkisi	12
9.6. İç Kontrol- Yanılgılar ve Gerçekler	12-13
9.7. İç Kontrolün Eksikliğinin Sonuçları	13
9.8. Kontrol Matrisi	13-14
9.9. İdeal İç Kontrol Sistemi Çerçevesi	14
9.10. COSO İç Kontrol Modelinin Unsurları	14
9.10.1. Kontrol Ortamı:	14
9.10.2. Risk Değerlendirme:	15
9.10.3. Kontrol Faaliyetleri:	15
9.10.4. Bilgi ve İletişim:	15
9.10.5. İzleme:	15
9.11. İdeal İç Kontrol Sistemlerinin Yapısı	15
9.11.1. İç Kontrol Sisteminin İşleyişinin Tespiti	16
9.11.2. İç Kontrol Sisteminin Tasarlanması	16
9.11.3. İç Kontrol Sisteminin Yerleştirilmesi ve Raporlanması	17
10. İÇ DENETİM NEDİR? ŞİRKETLERDE RİSK TABANLI İÇ DENETİM FAALİYETLERİ NASIL YÜRÜTÜLMELİDİR ?	17
10.1. İç Denetim Nedir?	17

10.2.	YTTK İç Denetim İle İlgili Olarak Ne Gibi Zorunluluklar Getirmektedir?	17-18
10.3.	Risk Tabanlı İç Denetim Faaliyetlerine İlişkin Yol Haritası	18
10.4.	Risk Tabanlı İç Denetim Faaliyetlerinde Kullanılacak Yöntemler ve Araçlar	19
10.4.1.	Denetim Evreninin Tanımlanması	19
10.4.2.	Risklerin Tespiti ve Değerlendirilmesi	19-20
10.4.3.	Denetim Planının Oluşturulması	20
10.4.4.	Süreç Seviyesindeki Denetim Çalışmaları	21
10.4.5.	İç Denetim Ön Raporları	21
10.4.6.	Yöneticilerin/Sorumluların Yorumlarının Alınması	21
10.4.7.	İç Denetim Sonuç Toplantısı	21
10.4.8.	Nihai İç Denetim Raporunun Hazırlanması ve Dağıtılması	21
10.4.9.	Bulgu Takibi ve Gözetimi:	22
11.	RİSK YÖNETİMİ NEDİR? ŞİRKETLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ NASIL YÜRÜTÜLMELİDİR ?	22
11.1.	Risk Nedir?	22
11.1.1.	Doğal Risk (Inherent Risk) Nedir?	22
11.1.2.	Artık Risk (Residual Risk) Nedir?	22
11.1.3.	Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?	22-23
11.2.	Kurumsal Risk Yönetimine Neden İhtiyaç Vardır?	23
11.3.	Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları Nelerdir?	23-24
11.4.	Önemli Kurumsal Risk Yönetimi Tanımları Nelerdir ?	24
11.4.1.	Risk İştahı Nedir?	24
11.4.2.	Risk İştahı Örnek Tablosu	24
11.4.3.	Risk Toleransı Nedir?	25
11.5.	Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları Nelerdir ?	25
11.5.1.	Kontrol Çevresi	25
11.5.2.	Hedef Belirleme	25
11.5.3.	Olay Belirleme	25
11.5.4.	Risk Değerlendirme	25
11.5.5.	Risk Yanıtı	25
11.5.6.	Kontrol Faaliyetleri	26
11.5.7.	Bilgi ve İletişim	26
11.5.8.	Gözetim	26
12.	Sonuç	26

GİRİŞ

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK) 14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Mevzuat’da yapılan bu düzenleme ile 01.01.1957 tarihinde yürürlüğe girip 54 (ElliDört) yıldır uygulanan 6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu (Eski TTK) yürürlükten kalkmış bulunmaktadır.

Yeni TTK, sadeleştirilmiş dili ve içerdiği hükümler açısından Eski TTK’dan önemli farklılıklar içermekte olup sistematik olarak da birçok açıdan yenilenmiştir. Baker Tilly – Güreli olarak, sizler için hazırlamış olduğumuz bu çalışmamızda Yeni TTK’nın, “Sermaye Şirketleri’nde Kurumsal Yönetim, İç Kontrol, İç Denetim ve Risk Yönetimi konularında “Getirdiği Yenilikler”, “Şirketler’in Sorumlulukları”, “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol, İç Denetim ve Risk Yönetiminin Şekli” ve “Sonuçları” ile ilgili ana hatları basitleştirilerek ve görselliği yeniden düzenlenerek anlatılmıştır.

2.6102 SAYILI YENİ TTK’YA NEDEN İHTİYAÇ DUYULMUŞTUR ?

1960’ların ortalarından itibaren serbest pazar ve rekabet ekonomisinin tüm ülkelerde yaygınlık kazanması, işletmeler arası yoğunlaşmaların, yani şirketler topluluklarının artması, elektronik işlemlerin ve ticaretin, hem ticareti hem de şirketler hukuku’nda Yönetim Kurulu’na ve Genel Kurul’a “daveti”, “katılmayı”, “oy vermeyi”, “bilgi almayı” ve “bilgi vermeyi” kökten etkilemesi, özellikle “deniz taşımacılığında taşıyıcının sorumluluğunu” yeniden şekillendirmesi ve tanımlaması; “emredici kurullarla korunması gereken kişiler” arasına, “tüke-ticinin”, “halk pay sahibinin”, “sigortalının”, “elektronik ortamda işlem yapanın” ve “genel işlem şartlarının muhataplarının” katılması; uluslararası konvansiyonların “Ticaret Kanunları’nın konusunu oluşturan bir çok alanı” ayrıntılı bir tarzda düzenlemeleri; “iki taraflı” dış ticaretin “çok taraflı” Uluslararası Ticaret’e dönüşmesi; küreselleşme anlayışının yapılaşması, Dünya Ticaret Örgütü’nün faaliyete geçmesi gibi başlıcaları satır başları ile anılan gelişmeler, örgütlenmeler ve oluşumlar; kuramlarını, öğretilerini ve düzenlerini birlikte getirmiştir. Kanunlar, özellikle AB üyesi ülkelerin kanunları, bu hızlı akışın arkasından adeta sürüklenmiş, sürekli değiştirilmiştir. Son yarım asır, hem yeni konuların kanunlaştırıldığı hemde Temel Kanunlar’ın, daha önce görülmemiş sıklıkla değiştirildiği bir dönem olmuş buna karşılık 6762 sayılı Eski TTK’da ise, geçen 54 (ElliDört) yıl içinde, bu gelişmelere karşılık verebilecek gerekli değişiklikler yapılmamıştır.

03.10.2005 tarihinde AB Komisyonu ile Türkiye arasında “Müzakere Çerçeve Belgesi” kabul edilerek müzakereler başlamıştır. Türkiye artık “Müzakere Eden Ülke”dir. Bu hukuki konumu, Türkiye’deki mevzuatın sadece “AB Muktesabatı” ile uyumlaştırılması zorunluluğunu ortaya çıkarmakla kalmamakta, aynı zamanda, Türkiye’ye ileride yayınlanacak yönergelere de uyum sağlamak, AB Komisyonu’nun kurduğu yüksek düzeyli uzmanlardan oluşan çeşitli komisyonların AB Hukuku’nun şekillendirilmesine ilişkin raporlarında yer alan önerileri de değerlendirmek, AB’nin Ticaret Hukuku alanındaki eylem planını izlemek ve gelecekteki kanunlarında gerekli değişikliklerini yapmak görevinide yüklemektedir.

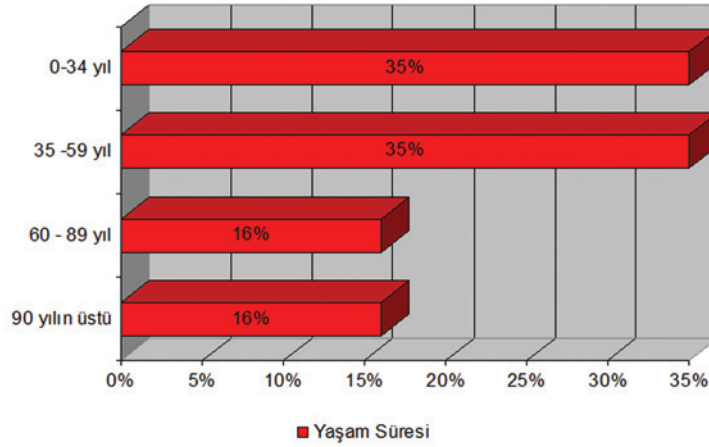
Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak hazırlanan Yeni TTK, AB’ye üye diğer ülkelerin, “Ticaret”, “Şirketler”, “Taşıma”, “Deniz Ticareti” ve “Sigorta” Kanunları’nda olduğu gibi, dinamik bir konuma geçecek ve eskisiyle kıyaslanamayacak sıklıkta değiştirilme olasılığına açık bir kanun haline gelecektir. AB Muktesabatı ve bu bağlamda AB’nin Ticaret Hukuku’na ilişkin düzenlemeler, “Müzakere Eden Ülke” Türkiye’nin gelecekteki hukukudur.

3.KURUMSAL YÖNETİM NEDİR, NEYİ AMAÇLAR VE FAYDALARI NELERDİR?

Kurumsal Yönetim, şirketlerin yönetim ve kontrolüne ilişkin kurumsal yönetim yapısı içerisinde şirkete ilişkin hak ve sorumlulukların ortaklar, yöneticiler ve menfaat sahipleri arasında dağılımını düzenleyen bir sistemdir.

Şirketlerde sürdürülebilir bir büyüme ve gelecek nesillere devredilebilen bir yapı oluşturabilmek için kurumsal yönetim dünyada vazgeçilmez olarak kabul edilen uygulamalardan biridir.

Yapılan bir araştırmada 1924 - 1984 yılları arasında kurulan 200 önemli sanayi şirketinin %80'inin faaliyetlerinin günümüzde devam etmediği anlaşılmıştır. %80 yok olup giden aile şirketinin %70'i 3. kuşağa dahi ulaşamamıştır.



Kurumsal yönetimin amacı kapitalizmin içinde barındırdığı kar dürtüsü nedeniyle oluşabilen ve topluma zarar verebilecek sapmaları denetim altında tutmaktır.

Kurumsal Yönetimin faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Yatırımcıların Bakışı: Yabancı yatırımcıların yatırım yapacakları, ortak olacakları şirketlerden beklentilerinin ortak bir paydada buluşması ancak uluslararası bir terim ve anlayış şekli olan "Kurumsal Yönetim" uygulaması ile netlik kazanır. Bunun nedeni söz konusu ilkelerin bütün dünyada uygulanıyor olması ve kabul görmüş olmasıdır. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı bir şirket rakiplerine göre her zaman yatırımcılar gözünde öncelikli konumda ve tercih edilir olacaktır.
- Hisse Değerleri: Kurumsal yönetim uygulamalarının halka arz ve ortaklık faaliyetlerindeki bir başka etkisi ise, şirket hisselerinin gerçek değerlerinde satılabilmesini sağlamasıdır. İyi yönetilen bir şirket, yönetim yapısı sistem dahilinde oluşturulmuş ve verimli çalışan bir şirket demektir. Yatırım yapmadan önce finansal yapının devamlılığını sağlamayı garanti eden en önemli unsur yönetim yapısıdır. İyi yönetim şirketlerin finansal başarılarının tesadüfi olmadığını gösteren en önemli gösterge olarak kabul edilmelidir.
- Risklerin Azalması: İyi yönetilen şirketlerde risklere karşı dayanıklılığın arttığı ve bu şirketlerin krizlerden en az seviyede etkilendikleri yapılan analitik çalışmalarla kanıtlanmıştır.
- Kolay ve Düşük Maliyetli Finansal Kaynak: İyi yönetim, finansal kaynak sağlayan kuruluşların en önem verdiği kriterler arasında yer alır.
- Çalışan Verimliliği ve Şirket Performansı: Kurumsal Yönetim şirketlerde verimi artıracak yapılar kurar ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlar. Bunun doğal sonucu olarak şirket performansı artar.
- Rekabet Gücünün Artması: Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum seviyesi yüksek şirketler, rakiplerine oranla çok daha güçlü olarak pazarda yerlerini alırlar. Güvenilir olmaları daha çok tercih edilmelerini ve daha yüksek pazar payına sahip olmalarını da beraberinde getirir.
- İyi Bir İmaj: İyi bir imaj; ortaklar, menfaat sahipleri ve kamuoyu tarafından şirkete güven duyulmasını sağlayacak en önemli etkidir. Güven duyulmayan şirketlerin ise başarı şansları çok düşüktür.
- Şirket İçi Şeffaflığın Sağlanması: Kurumsal Yönetim Uygulamaları, şirket içinde şeffaf yapılar oluşturarak, ortakların ve diğer menfaat sahiplerinin şirkete güven duymalarını sağlar.

Kurumsal Yönetim İlkeleri halka açık şirketlerin yanı sıra, halka açılmak isteyen, yabancı ortak arayan, satılması planlanan, birleşme planlayan şirketler için de çok büyük avantajlar sağlar. Bu şirketlerin yerli ve yabancı yatırımcılar nezdinde değerlemesinde ve rakipleri arasından tercih edilmesinde Kurumsal Yönetim İlkelerinin yarattığı artı değer pek çok örnekle ve yapılan ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır.

4. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NUN (YENİ TTK) KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN GETİRDİĞİ ÖNEMLİ YENİLİKLER VE YÜKÜMLÜLÜKLER NELERDİR?

Yeni Türk Ticaret Kanunu yönetim açısından getirdiği önemli yenilikler ve yükümlülükler aşağıdaki gibidir:

- Tüm yönetim komiteleri ve organlarında profesyonellik ve uzmanlık ön plana çıkartılmıştır.
- İmtiyazlı paylar sınırlandırılmıştır.
- Azlık hakları listesi genişletilerek kuvvetlendirilmiş, Yönetim Kurulun'da pay sahipleri toplulukları ile azlığın temsil olanakları zenginleştirilmiştir,
- Hukuki mekanizmaların kolay işlerliğinin sağlanması vasıtasıyla, pay sahiplerine tanınan aktif ve pasif bilgi alma, inceleme talebinde bulunabilme ve dava açabilme hakları artırmıştır.
- Halka açık şirketlere kurumsal yönetim raporu yayımlamak zorunluluğu getirilmiştir.
- Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulama çerçevesini belirlemede tek yetkili olarak belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan konu başlıkları Yeni TTK'da aldıkları yer açısından özellikle önem arz etmektedir:

- İç Kontrol ve İç Denetim

Şirketlerin iç kontrol mekanizmalarını ve iç denetim birimini kurması, özellikle bağımsız denetimin önemi dikkate alındığında, büyük önem kazanmaktadır. Şirket yönetiminin, yeni kanunun kurumsal yönetim konusunda getirdiği eşige uyum sağlayıp sağlamadığını bizzat şirketin kendi mekanizmalarıyla sınaması, önemli yararlar sağlayacaktır.

Yeni TTK'da kurumsal yönetim dünyadaki uygulamaları ile eşgüdümlü olarak dört ana kriterde ifade bulmuştur. Bunlar sorumluluk, hesap verilebilirlik, şeffaflık, ve adilliktir.

1. Sorumluluk, hesap verilebilirlikle beraber yetki sahibi olanların gerçekleştirilen işlemlerden doğan sorumlulukların altını çizmektedir.

2. Hesap verilebilirlik, Yönetim Kurulu ve diğer komitelerin ürettiği raporlarda bunların dağıtılması ve ilgili kişilere olan bilgi akışında ve bunlar üzerinde tesis edilen genişletilmiş bilgi ve inceleme haklarında yer bulmaktadır.

3. Şeffaflık, şirketin ve şirketler topluluğunun Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda, finansal tablolarında, bağımsız denetim, işlem denetimi ve özel denetimlerini kapsayan tüm denetim işlemleri ve denetleme raporlarında tesis edilmiştir.

4. Adillik, tüm paydaş ve menfaat sahipleri arasında ki denge sağlanarak ve adaletin objektif kriterlere dayandırılarak kurgulanması ile sağlanmıştır.



- Risk yönetimi

Yeni TTK, pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, risklerin erken teşhisi komitesinin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Diğer halka açık anonim ortaklıklarda ve kapalı anonim ortaklıklarda da, bağımsız denetçinin talebi üzerine şirket, bu komiteyi kurmak ve işletmekle yükümlüdür.

5. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN GETİRİLİŞ AMACI NEDİR?

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda ilk dikkati çeken değişiklik, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmiş olmasıdır. Bunun yanında şirketlerde şeffaflığı sağlamak amacıyla, kamuyu aydınlatma ve bilgilendirme yükümlülüğüne dikkat çekildiği görülmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri; şirketlerin doğru zamanda doğru karar verebilme yeteneklerini arttırmayı hedeflemektedir.

Bu hedeflere ulaşılabilmesi ise şeffaf, adil ve hesap verilebilir şirket kayıtlarının tutulmasından ve iç ve dış denetimin doğru bir şekilde yapılmasını sağlamaktan geçer.

6. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU, YÖNETİŞİM (GOVERNANCE) AÇISINDAN NASIL FAYDA SAĞLAYACAKTIR?

Yeni TTK, şirketin iyi yönetimi doğrultusunda yönetim örgütünü şeffaflaştırmakta, profesyonel yöneticinin hukuki sorumlulukları açısından konumunu belirleyerek yönetişimin iyi bir şekilde yapılmasını hedeflemektedir. Bu açıdan Yeni TTK, şirketlerde kurulacak yönetsel ve finansal mekanizmaları detaylı bir şekilde düzenlemektedir. Bu mekanizmaların dayanak noktaları, kurumun tüm organizasyon yapısını yöneticilerin pozisyonları ve yetkilerini de açıkça belirleyen teşkilat yönetmeliği, iç denetim birimi ve komitesi, ülke muhasebe standartları ve bağımsız denetçiler olacaktır. Tüm bunların yanı sıra Pay sahipliği hakları genişletilerek yeni haklar tesis edilmiştir.

Bağımsız denetimden geçen finansal tablolar, şirketin kredibilitésini ortaya koyarken sermayenin korunmasına yönelik mekanizmalar, şirket özvarlığının korunmasını sağlayacaktır. Tüm bu gelişmeler şirketin yatırımlarının geri dönüşünün teminatı olacak ve dolaylı olarak şirketin piyasa ve marka değerini arttıracaktır.

7. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA "RISK YÖNETİMİ" İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER NELERDİR?

Yeni TTK'daki en önemli düzenlemelerden birisi de Riskler'in Erken Teşhisi Komitesi'nin kurulması yönünde yapılan düzenlemelerdir. Bu kapsamda, "pay senetleri borsada işlem gören" Anonim Şirketler'de, Yönetim Kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla "uzman bir komite" kurmak, "sistemi çalıştırmak" ve "geliştirmekle" yükümlüdür.

"Pay senetleri borsada işlem görmeyen" Anonim Şirketler'de ise, bu komite'nin kurulup çalıştırılmasına yönelik yükümlülük, Denetçi'nin gerekli görüp bunu Yönetim Kurulu'na bildirmesi ile ortaya çıkmaktadır.

YENİ TTK, ŞİRKETLERDE KURULACAK YÖNETSEL VE FİNANSAL MEKANİZMALARINI DETAYLI BİR ŞEKİLDE DÜZENLEMELERDİR. BU MEKANİZMALARIN DAYANAK NOKTALARI, KURUMUN TÜM ORGANİZASYON YAPISINI YÖNETİCİLERİN POZİSYONLARI VE YETKİLERİNİ DE AÇIKÇA BELİRLEYEN TEŞKİLAT YÖNETMELİĞİ, İÇ DENETİM BİRİMİ VE KOMİTESİ, ÜLKE MUHASEBE STANDARTLARI VE BAĞIMSIZ DENETÇİLER OLACAKTIR. TÜM BUNLARIN YANI SIRA PAY SAHİPLİĞİ HAKLARI GENİŞLETİLEREK YENİ HAKLAR TESİS EDİLMİŞTİR.

Limited Şirketler için ise, yeni TTK farklı bir düzenlemeye gitmiş ve “küçük limited şirketler hariç” Riskler’in Erken Teşhisi Komitesi’nin kurulmasını Şirket Müdürleri’nin “devredilemez ve vazgeçilemez” görevleri arasında saymıştır. Bu tanımdaki “küçük limited şirketler” kavramını netleştirecek sınırlar “ikincil mevzuat” ile geliştirilecektir.

Yeni TTK’daki bu düzenlemeler tamamen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Mevzuatı’na paralellik gösteren düzenlemeler olarak ortaya çıkmıştır. Bu komitelerin kurulup çalıştırılması ile riskler önceden tespit edilip yönetilebilecek ve gerekli önlemler alınabilecektir. Bu komitelerin varlığı Denetçi görüşünü de olumlu yönde etkileyecektir.



YÖNETİM KURULU, ŞİRKETİN VARLIĞINI, GELİŞMESİNİ VE DEVAMINI TEHLİKEYE DÜŞÜREN SEBEPLERİN ERKEN TEŞHİSİ, BUNUN İÇİN GEREKLİ ÖNLEMLER İLE ÇARELERİN UYGULANMASI VE RİSKİN YÖNETİLMESİ AMACIYLA “UZMAN BİR KOMİTE” KURMAK, “SİSTEMİ ÇALIŞTIRMAK” VE “GELİŞTİRMEKLE” YÜKÜMLÜDÜR.

Şirketlerin İç Denetim Bölümleri’nin oluşturulması yönünde, yeni TTK’da “açıklık” olmamakla beraber, denetlenmenin kapsamının neler olacağına ilişkin açıklamalarda Türkiye Muhasebe Standartları’nın (TMS) öngördüğü ölçüde İç Denetim’in denetlenmesi de Denetçi’nin sorumluluğunda denetim kapsamına dahil edilmiştir. İç Denetim Bölümü’nün bulunması Denetçi’nin yapacağı denetimin kapsamını daraltan bir sonuç içerecektir.

8. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU AÇISINDAN İÇ KONTROL, İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ NASIL ELE ALINMAKTADIR ? (MADDE 366 – 375)

Yeni TTK’da bazı konularda sadece yönetim kurulunun karar alabileceği, esas sözleşme ile dahi olsa, bu konuların genel kurul dâhil başka herhangi bir organa bırakılmayacağı açıkça ifade edilmiştir. Münhasıran Yönetim Kurulu’na ait olan bu görev ve yetkiler kanunda tek tek sayılmıştır. Bunlar;

i) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesidir. Şirketin genel işletme politikası yanında, yatırım, finansman, temettü gibi politikalarının ve bunlara ulaşılması için seçilen araçların belirlenmesi, bu kapsamda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının veya ulaşıp ulaşılmayacağını tespiti üst düzeyde yönetim kavramının içeriğini oluşturan başlıca konulardır.

(ii) Şirket yönetim teşkilâtının belirlenmesidir. Burada, yönetim faaliyetinde yer alan kişiler arasındaki hiyerarşinin ve bu ilişkide görev alanlarının belirlendiği bir örgüt şemasının oluşturulması söz konusudur.

(iii) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulmasıdır. Buradaki görev ve yetki, temelde, muhasebe örgütü ile finansal denetim (iç denetim) usulünün ve şeklinin belirlenmesi ile ilgilidir.

(iv) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisine haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmalarıdır.

(v) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönetmeliklere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimidir.

(vi) Pay defteri, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesidir.

(vii) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulmasıdır.

Tüm bu görev ve yetkiler ile beraber Yeni TTK ile şirketlerin örgüt şeması bir yasal zorunluluk çerçevesinde oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, Kanununun 375. Madde C. Fıkrası şirketlerde etkin bir iç kontrol sisteminin ve iç denetimin gerekliliğine işaret eden bir düzenlemedir.

Bu madde ile paralel olarak 366. Maddede yönetim kurulunun, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurulabileceğinden bahsetmektedir.

9. İÇ KONTROL NEDİR? İÇ KONTROL SİSTEMLERİ NASIL OLUŞTURULUR ?

9.1. İç Kontrolün Tanımı

İç Kontrol, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliğini, mali raporlama sisteminin güvenilirliğini, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanan ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır. Süreç ise bir girdiyle başlayan (insan gücü, makine, malzeme, teknoloji vb.) ve bu girdiye katma değer ilavesi ile belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir. Şirket içerisindeki süreçler belirlendikten sonra, bu süreçlerin içerisindeki iç kontrollerin tespiti yapılmalı ve bunların işleyip işlemediği test edilmelidir.

Örneğin: satın alma sırasında şirket içerisinde gerçekleşen işlemlerin tümüne Satın Alma Süreci denir. Satın Alma Sürecinde bir departmanın ihtiyacı olduğu mal tespit edildikten sonra gerekli formlar doldurulur, bütçe onayı alınır, tedarikçiye sipariş açılır, mal satın alınıp envantere girdikten sonra muhasebe departmanına ödeme için haber verilir. Özetle Satın Alma Süreci, yukarıda belirtilen işlemlerin başlatılıp sonuçlandırılmasına kadar geçen sürede yürütülen işlemlerin bütünüdür.

9.2. İç Kontrolün Çeşitleri

İç Kontroller yapıları ve fonksiyonları açısından 2'ye ayrılır:

- Tespit Edici veya Önleyici
- Manuel veya Bilgi Sistemlerine Dayalı

Tespit Edici Kontrol: İşlemlerin kaydedilmesi esnasında ortaya çıkan hataların tanımlanması dahil olmak üzere, ilgili süreç hedeflerinin başarısını izlemek amacıyla bir iç kontrol sisteminin içerisinde tasarlanmış olan politika ve prosedürlerdir.

Önleyici Kontrol: Hatalı işlemlerin önlenmesi amacıyla bir iç kontrol sistemi içerisinde tasarlanmış olan prosedürlerdir.

Manuel Kontrol: Herhangi bir bilgi sistemine dayalı olmayan, şahısların kendileri tarafından yapılan gözlem, onay, imza tipindeki kontrollerdir.

Bilgi Sistemlerine Dayalı Kontrol: Her türlü onay ve değerlendirme işlemlerinin evrak ve doküman yerine ilgili bir bilgisayar yazılımı vasıtasıyla gerçekleştirilmesi suretiyle yapılan kontrollerdir.

9.3. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç Kontrol sisteminin amaçları aşağıdaki gibidir:

9.3.1. İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Türlü Kayıpları Önlemek

İşletmelerin fiziksel varlıkları çalınmaya, yanlış kullanılmaya ve tahribata uygun durumdadır. Yönetim bu olumsuzlukları önlemeye yönelik kontrol unsurlarını oluşturmak zorundadır. İç kontrol yapısının temel amacı bu noktada ortaya çıkmaktadır.

9.3.2. Muhasebe Verilerinin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak

Yönetimin işletmedeki bilgi sistemi aracılığı ile karar alması konusunda önemli dayanağı muhasebe verileridir. Sağlıklı karar almanın yolu, doğru ve dürüst bilgiyi elde etmekten geçmektedir. Çeşitli nedenlerle muhasebe verilerinin doğru ve dürüst olmama olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol yapısında oluşturulan politika ve prosedürler olabildiğince bu bilgilerin doğru ve dürüst olmasını sağlamaya yönelmektedir.

9.3.3. İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak

Yönetimlerin temel amaçlarından birisi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmektir. Bir işletmenin başlangıçta belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma derecesi, onun faaliyetlerindeki etkinliği göstermektedir. Oluşturulan iç kontrol yapısı bu etkinliği en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır.

9.3.4. Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlamak

Yönetim sürekli olarak çalışanlarına uymaları gereken kuralları bildirmektedir. Ancak bunlara uygulama aşamasında hangi düzeyde uyulduğu şüphesi her zaman taşınmaktadır. Bu bağlamda oluşturulacak kontroller, çalışanların yönetim politikalarına zorunlu olarak uymalarını sağlamaya yönelmektedir.

Ayrıca iç kontrol sisteminin özel amaçları da vardır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Yetki
- Gerçeklik
- Bütünlük
- Kayıtsal Doğruluk
- Sınıflandırma
- Zamanlılık
- Varlıkları Koruma
- Mutabakat

**YÖNETİMLERİN TEMEL AMAÇLARINDAN BİRİSİ,
İŞLETME FAALİYETLERİNİN ETKİN BİR BİÇİMDE
YÜRÜTÜLMESİNİ SAĞLAYABİLMEKTİR.**

Bu amaçlardan ilk iki tanesi “Muhasebe İç Kontrolleri”, son iki tanesi ise “Yönetimsel İç Kontrolleri” oluşturmaktadır.

9.4. Şirket İç Kontrollerine Örnekler

Şirketlerde yer alan iç kontroller ile ilgili en çabuk akla gelen örnekler aşağıda yer almaktadır.

- Ofisler, çekmeceler, araçlar kullanılmadıkları zamanlarda kilitlenmelidir.
- Bilgisayar şifreleri düzenli olarak değiştirilmeli ve bilgisayarın yanında yazılı olarak bırakılmamalıdır.
- Ödeme yapmadan önce fatura, irsaliye ve sipariş formu karşılaştırılarak kontrol edilmelidir.
- Boş çek ve fatura koçanları kasaya kilitlenerek güvenlik altına alınmalıdır.
- Önceden belirlenmiş bazı faaliyetler için yetki ve onay alınmalıdır.

9.5. İç Denetim – İç Kontrol İlişkisi

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü “IIA” tarafından Uluslararası İç Denetim Standartlarında tarif edildiği şekliyle İç denetim; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk, yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetçilerin en önemli varlık sепelerinden birisi iç kontrol sistemleridir. Bu iki kavram birbirlerini tamamlayan kavramlar olup biri ne kadar kabul edilmiş ve başarılı olmuş ise diğeri de aynı ölçüde kabul edilmiş ve başarılı olmuş sayılacaktır. İç denetim, iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişiyle ilgili olarak yönetime bilgiler sağlar, değerlendirmeler yapar ve önerilerde bulunur. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin düzenlenmesi ya da uygulanması süreçlerine ve iç kontrol tedbirlerinin seçiminde doğrudan ilişkili değildir.

Şirket yönetiminde etkin bir iç kontrolün kurulması ve sürdürülmesinden üst yönetim sorumludur. Üst yönetim iç denetçilerden, iç kontrol ilkelerine ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasına yönelik görüş alabilir.

9.6. İç Kontrol- Yanılgılar ve Gerçekler

Şirket Üst yöneticileri ve çalışanları iç kontrol sistemlerini değerlendirirken bazı önemli yanılgılar yaşarlar. Bu yanılgıların başlıcaları ve bunlarla ilgili gerçekler aşağıda belirtilmiştir:

Yanılgı 1: “İç Kontrol, yazılı prosedürlerle başlar.” Bir çok işletme sadece yazılı prosedürleri bulunmasını güçlü bir iç kontrol sistemiyle aynı anlama geldiğini düşünür.

Gerçek 1: İç kontrol, güçlü bir iç kontrol ortamıyla başlar. Şirketin yazılı prosedürler ve görev tanımlarıyla beraber iç kontrolleri özümsemiş bir üst yönetim ve çalışan kadrosuna ihtiyacı vardır.

Yanılgı 2: “Şirket yöneticileri iç kontrolü, iç denetçiler tarafından yapılması gereken bir iş olarak kabul eder.” İç denetimin dikkatinden kaçan iç kontrol sistemi ile ilgili her türlü sorun iç denetçi'nin hatası olarak değerlendirilir.

Gerçek 2: İç kontrol sisteminin sahibi “Şirket Yöneticileri”dir. Şirket yöneticilerinin ve bunların destekçisi çalışanların kontroller ile ilgili her türlü eksik ve problemde doğrudan sorumludurlar ve bu sorunları düzeltmek için kafa yormak durumundadırlar.

Yanılgı 3: “İç kontrol sadece mali bir konudur.” Şirket yöneticileri iç kontrol sisteminin sorumluluğunu şirketlerinin mali işler departmanına yükleyerek doğrudan parasal anlamı olan işlemleri dikkate alıp, ilk bakışta doğrudan parasal anlam ifade etmeyen her türlü kontrol zafiyetini görmezden gelirler.

Gerçek 3: İç kontrol şirketin tüm fonksiyonlarını kapsamakta ve her alanını ilgilendirmektedir. Şirketler de tıpkı zincirler gibi en zayıf halkası kadar güçlüdür.

Yanılgı 4: “İç kontrol bürokrasi yaratır ve çalışanları oyalar”. Çoğu işletme çalışanı ve yöneticisi için iç kontrol sistemleri yük olarak görülür ve üst yönetimin kendilerine dayattığı bir kurallar seti olarak mümkün olan her fırsatta delinmesi gerektiği düşünülür.

İÇ DENETÇİLERİN EN ÖNEMLİ VARLIK SEBEPLERİNDEN BİRİSİ İÇ KONTROL SİSTEMLERİDİR. BU İKİ KAVRAM BİRBİRLERİNİ TAMAMLAYAN KAVRAMLAR OLUP BİRİ NE KADAR KABUL EDİLMİŞ VE BAŞARILI OLMUŞ İSE DİĞERİ DE AYNI ÖLÇÜDE KABUL EDİLMİŞ VE BAŞARILI OLMUŞ SAYILACAKTIR.

Gerçek 4: İç kontrol, süreçlere ilave yapılan işler olarak düşünülmemeli, süreçlerin bir parçası olarak tasarlanmalıdır. Süreç ve çalışan verimliliğinin düzgün tasarlanmış iç kontrol sisteminden geçtiği akıldan çıkartılmamalıdır.

Yanılı 5: “Ekonomik kriz zamanında iç kontrol sisteminin bir kısmını lağvetmek normaldir.”

Gerçek 5: “Kriz dönemlerinde farklı kontrollere ihtiyaç duyulabilir. Ekonomik olarak daha az maliyetli ve koşullar göze alındığında daha verimli olacak alternatif kontrol yöntemleri denenebilir. Ama bu iç kontrollerden tümüyle vazgeçmek demek değildir.

Yanılı 6: “İç kontrol yeterince kuvvetli ise yolsuzluk olmayacağından ve mali tabloların doğru olduğundan emin olabiliriz.”

Gerçek 6: İç kontrol makul, ancak kesin olmayan güvence verir. Her çalışanın başına bir polis konulamayacağı gibi her işlem için kontrol yapmak da fayda/maliyet değerlendirilmesi yapıldığında ekonomik açıdan anlamlı olmayacaktır. Bu sebeple iç kontrol sistemlerinin “yenilmez” olmadığını kabul etmek gerekir.

9.7. İç Kontrolün Eksikliğinin Sonuçları

İç Kontrol sisteminde eksikler olması ve eksiklerin doğru bir analizle değerlendirilerek eksiklerin kapatıldığı bir iç kontrol sisteminin tasarlanmaması aşağıdaki sonuçları doğuracaktır.

- Varlıkların kaybı (Para, Mal, İtibar vs.)
- Hatalı kararlar,
- Suistimal ve dolandırıcılık,
- Gelir kaybı,
- Amaçlara ulaşamama

9.8. Kontrol Matrisi

Aşağıda gösterilen tablo, bir işletmede yürütülen tüm işlemler için temel kontrol kriterlerine uyum konusunda genel bir çerçeve çizmektedir:

Ana kontrol kriterleri;

- İşlemler yönetimin genel veya spesifik yetkilendirmesine uygun şekilde yürütülür.
- İşlemler düzgün şekilde muhasebeleştirilir, doğru olarak ve uygun zamanda kaydedilir.
- Kurumun varlık ve kayıtları uygun şekilde muhafaza edilir.
- Uygun kaynaklar kullanılarak yapılan işlemler doğrulanır ve ortaya çıkan farklar çözülür.

Aşağıda kontrol kriterleri ve sonuçlarını gösteren örnek bir kontrol matrisi yer almaktadır.

ŞİRKETLERDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLMAMASI YA DA ZAYIF OLMASI VARLIKLARIN KAYBI, HATALI KARARLAR ALABİLME, SUİSTİMAL VE DOLANDIRICILIK, GELİR KAYBI VE AMAÇLARA ULAŞAMAMA GİBİ SONUÇLARI DOĞURMAKTADIR.

Amaç	Girdi	Süreç	Çıktı
Yetkilendirme	Kullanılan kaynak için gerekli izin var mı?	Uygulanan prosedürler onaylı mı?	Çıktı onaylı mı?
Kayıt	Tam ve doğru mu? Zamanında mı geliyor? Yazılı hale getirilmiş mi?	Kim, ne zaman yapıyor? Prosedürlere riayet ediliyor mu?	Doğru ve tamamlanmış mı? Denetim takibi var mı?
Muhafaza	Kim kontrol etmeli? Yetki ayrımı var mı?	Kimin giriş yetkisi var? Yetki ayrımı var mı?	Gizli mi? Kimler ulaşabilmeli?
Doğrulama	Kullanılan kaynak uygun mu?	Prosedürlerin hepsi tamamlanıyor mu? Yapılan incelemeler ve sapma analizleri yeterli mi?	Farklar çözüme kavuşturuluyor mu? Yönetim kontrolü yeterli mi?

9.9. İdeal İç Kontrol Sistemi Çerçevesi

İdeal bir iç kontrol sistemi çerçevesi için dünyaca en çok bilinen ve kullanılan örnek COSO çerçevesidir.

Treadway Komisyonu olarak bilinen Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, 1985 yılında kurulmuştur. Treadway Komisyonunun en önemli hedefi; sahte mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. Komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, sponsor kurumların iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecektir standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır.

Bu amaçla Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi "İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve" raporunu 1992'de yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir.

COSO Çerçevesi, şirket yönetiminin başarılı bir iç kontrol yapısını sağlayan tüm faaliyetlerin yönetimi ve denetimiyle ilgili görevlerini kolaylaştırmak amacıyla, etkin iç kontrolü birbiriyle ilgili beş unsura dağıtır.

9.10. COSO İç Kontrol Modelinin Unsurları

9.10.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur, iç kontrolün başarılı ya da başarısız olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır. Kontrol ortamı, kurumun iş görme biçimini ifade eder. İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar oynadığı için, kurum bünyesindeki her bireyin sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri sürdürüp sergilemek ve yürürlükteki davranış kurallarına her zaman uymak durumundadır. Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturması ve sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.

9.10.2. Risk Değerlendirme

Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir. İç kontrol faaliyeti risk esaslı olarak gerçekleştirilmelidir. Buna göre sistemin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak analiz yapılması, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir. Risk değerlendirmesi değişen koşulları devamlı takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve koşulların değişmesine bağlı olarak meydana gelen risklerle başa çıkabilmek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade eder.

9.10.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri kurumun amaçlarına ulaşmasına yönelik risklerle başa çıkmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri kurumun bütün kademelerine ve faaliyetlerine yayılmalıdır. Kontrol faaliyetlerine örnek olarak; yetki devri ve onay prosedürleri, görevlerin birbirinden ayrılması, kaynaklara ve resmi kayıtlara erişim konusunda kontroller gösterilebilir.

9.10.4. Bilgi ve İletişim

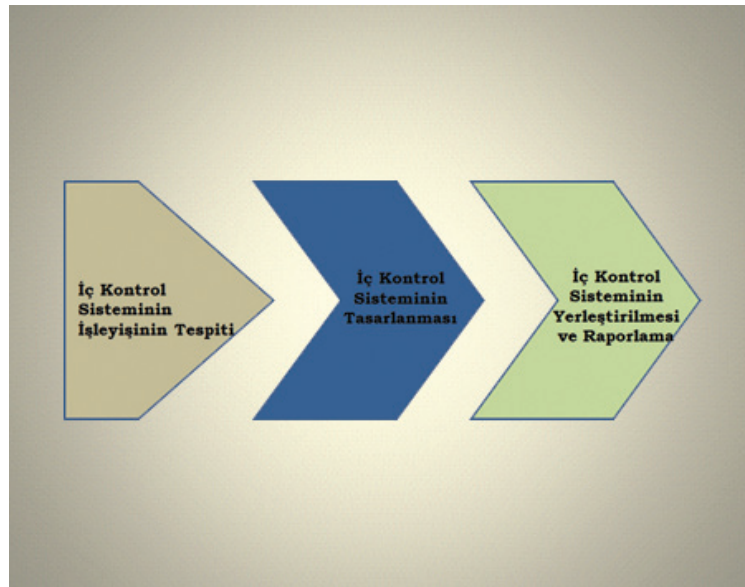
Etkin bir iç kontrol sistemi kurmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir kurumun bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç duyulur. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrolle ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve personele duyurulmalıdır. Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılması gerekmektedir.

9.10.5. İzleme

İzleme iç kontrol faaliyetinin belirli zaman aralıklarıyla kalitesinin, kontrollerin tasarımı ve işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan süreçtir. İç kontrol sisteminin, değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesi için yönetim tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

9.11. İdeal İç Kontrol Sistemlerinin Yapısı

İdeal bir iç kontrol sistemi oluşturulması için 3 aşamalı bir yapı kurulmalıdır.



9.11.1. İç Kontrol Sisteminin İşleyişinin Tespiti

İç Kontrol Sisteminin işleyişinin tespiti aşamasında ilk olarak şirket bünyesindeki denetlenebilir alanların tamamı (Denetim Evreni) tespit edilmelidir.

Denetim evrenini tanımlayabilmek için önce kullanılmakta olan döküman, prosedür ve iş süreçlerinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra ise şirket fonksiyonlarına/aktivitelerine veya yönetsel birimlerine göre denetlenebilir birimlere ayrılmalıdır. Denetlenebilir aktivitelere örnek olarak:

- Şirket politika, prosedür ve uygulamaları
- Ticari birimler
- Bilgi Sistemleri
- Ana Sözleşmeler
- Süreçlerdeki iç kontroller
- Şirket bünyesinde yer alan satın alma, muhasebe, finansman gibi fonksiyonlar yer almaktadır.

9.11.2. İç Kontrol Sisteminin Tasarlanması

İç Kontrol Sisteminin tasarlanması aşaması kapsamında etkin bir değerlendirmenin yapılmasını sağlayacak ve projenin kapsamını, sınırlarını ve ihtiyaç duyulan kaynağı düzenleyecek kapsamlı bir planın geliştirilmesi hedeflenmelidir.

Planlama aşamasında aşağıda yer alan kilit noktaların da dikkate alınması uygun olur:

- Organizasyonun devamlı bir şekilde değerlendirmesini sağlayacak politika ve prosedürlerin belirlenmesi
- Şirketin tüm birimlerinden gerekli bilgileri sağlayacak insan kaynağı kapasitesi ve yeterliliğinin tespit edilmesi
- Değerlendirmede kullanılacak belgeler, standartlar ve teknoloji araçlarının tespit edilmesi
- İşleyişin tespiti kapsamında hangi iş üniteleri ve şirket merkezlerinin bulunacağına kararlaştırılması
- Nasıl bir iç kontrol proje yönetim yaklaşımı yapısının kullanılacağına belirlenmesi
- Gerekli olduğu takdirde, düzeltme çalışmaları için yeterli zamanın ayrılmasının sağlanması

Planlama süreci tamamlandıktan sonra Şirketin iç kontrollerinin belgelenmesi aşamasına geçilmelidir.

Bu aşamada etkin ve verimli bir iç kontrol tasarımı yapılabilmesi için aşağıda yer alan kilit noktalar dikkate alınmalıdır:

- Önemli kontroller ve bunlar ile ilgili belgelerin biçimi ve içeriğinin belirlenmesi
- Standart Operasyon Prosedürlerinin belgelendirilmesine ve tüm birimlerce anlaşılmasına destek verilmesi
- Davranış kurallarının yazılı hale getirilerek personel ile paylaşılması
- Şirketin "Etik Beyanı"nın oluşturulması
- Şirketin kapsamlı İnsan Kaynakları Politikasının oluşturulması
- Şirket içinde kalite kontrollerin gözden geçirilmesi ve belge kontrollerinin tam denetimi için uygulanacak süreçlerin tespiti
- Şirketin yürürlükte olan iç kontrol standartlarının belgelendirilmesine ve tüm birimlerce anlaşılmasına destek verilmesi; tanımlanan eksikliklerin tespit edilmesi
- İş süreçleri, akışları ve görev tanımlarının belgelendirilmesine destek verilmesi
- Şirket gizlilik politikasının oluşturulması

9.11.3. İç Kontrol Sisteminin Yerleştirilmesi ve Raporlanması

Bu aşama tasarlanan iç kontrol sisteminin işlerlik kazanması için ihtiyaç duyulan kaynak ve teknolojilerin işletme bünyesinde uygulamaya konması, gerekli hallerde personele uygulama ile ilgili eğitim sağlanması ve personel istihdamında destek sağlanmasından oluşur. Bu dönem içerisinde iç kontrol sistemlerinin işleyişi ile ilgili eksikler tespit edilir ve düzeltme faaliyetinde bulunulur.

Bu aşamada özellikle aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- İç kontrol sistemlerinin işleyişi ile ilgili eksiklerin tespit edilmesi
- İç kontrollerin operasyonel ve tasarım etkinliğinin test edilmesi
- Düzeltme çalışmalarına yönelik aksiyon planlamasının yapılması (kapsam, zamanlama ve kaynakları içeren)
- Şirket üst yönetimine, yapılan çalışma neticeleri ile ilgili özet ve detay raporların hazırlanması
- İç denetim programı hakkında alt yapı oluşturulması

10. İÇ DENETİM NEDİR? ŞİRKETLERDE RİSK TABANLI İÇ DENETİM FAALİYETLERİ NASIL YÜRÜTÜLMELİDİR ?

10.1.İç Denetim Nedir?

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü "IIA" tarafından Uluslararası İç Denetim Standartlarında tarif edildiği şekliyle iç denetim; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

10.2.YTTK İç Denetim ile İlgili Olarak Ne Gibi Zorunluluklar Getirmektedir?

Yeni TTK'ya göre Yönetim Kurulu'nun devredilemez görev ve yetkileri içerisinde yer alan finans denetimi bölümü, iç denetim faaliyetini de kapsamaktadır. Bu kapsamda Yönetim Kurulu'nun finansal denetim için gerekli düzeni kurması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu, Şirket için belirlenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için karşılaşılabilecek riskleri önleyecek etkin bir iç kontrol sistemini, gözetim rolü aracılığı ile oluşturulmasını sağlamalıdır. Buna göre Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları;

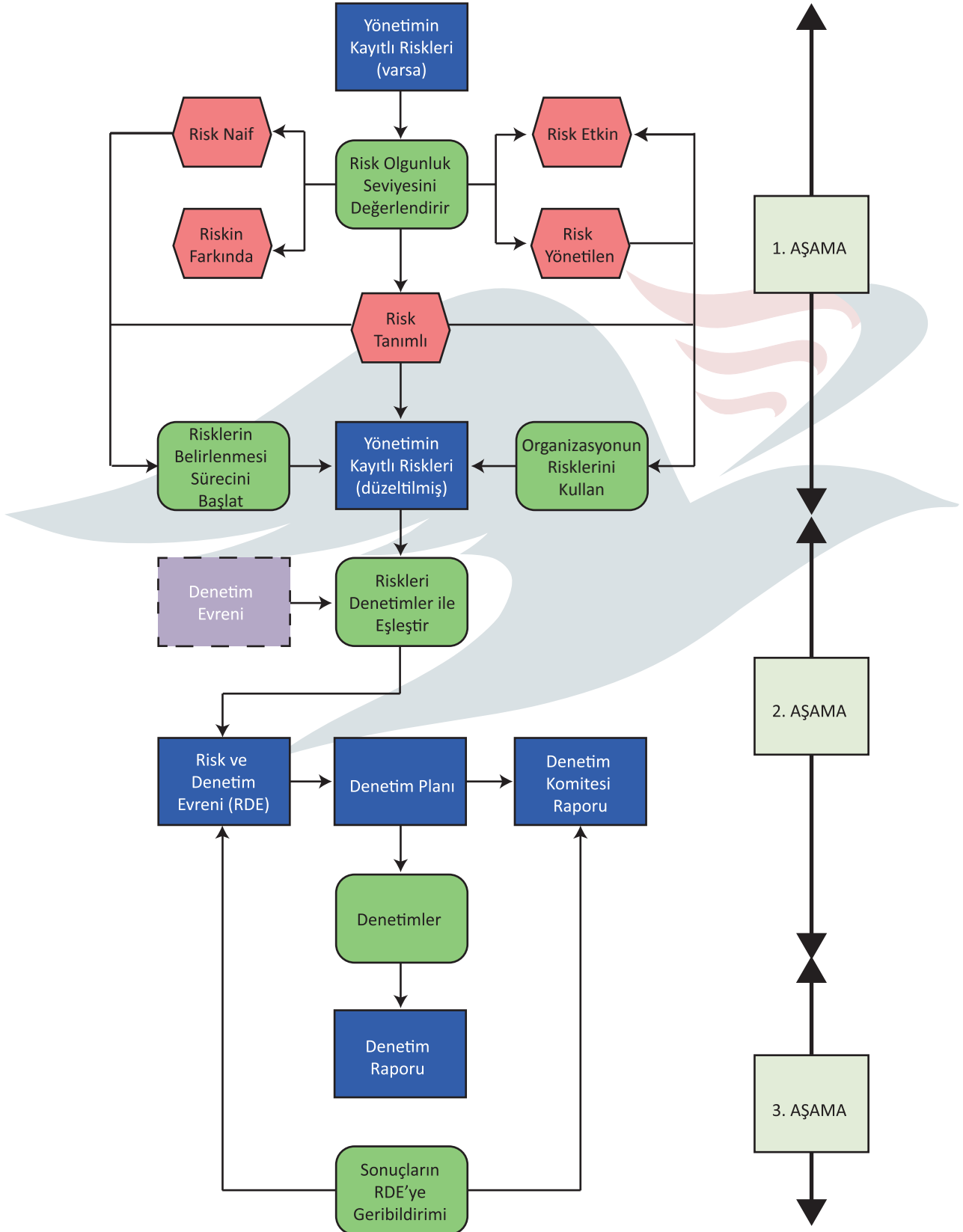
- İç kontrol sisteminin sağlıklı çalışıp çalışmadığını kontrol etmek,
- Riskleri dönemsel olarak belirlemek ve sonuçları değerlendirmek,
- Tespit edilen risklerin etkin olarak yönetilebilmesi için yeterli kontrol ortamını sağlamak,
- Karşılaşılabilecek zaafların hızlı bir şekilde çözülebilmesi için acil eylem planlarını hazırlamak,
- İç kontrol sistemlerini gözlemlenmek, işleyişi takip etmek,
- İç kontrolden kaynaklanacak hataların mali tablolar üzerindeki etkisini tespit etmek,

şeklinde dir.

YENİ TTK'YA GÖRE YÖNETİM KURULU'NUN DEVREDİLEMEZ GÖREV VE YETKİLERİ İÇERİSİNDE YER ALAN FİNANS DENETİMİ BÖLÜMÜ, İÇ DENETİM FAALİYETİNİ DE KAPSAMAKTADIR. BU KAPSAMDA YÖNETİM KURULU'NUN FİNANSAL DENETİM İÇİN GEREKLİ DÜZENİ KURMASI GEREKMEKTEDİR.

Yukarıda sayılan tüm bu sorumlulukları yerine getirmekte en büyük yardımcı iyi çalışan bir iç denetim birimi ile mümkün olacaktır. İç Denetim faaliyetlerinin modern iç denetim uygulamalarındaki şekliyle şirketin riskleri dikkate alınarak gerçekleştirilmesi en iyi sonuçları verecektir. Aşağıda risk tabanlı bir iç denetim faaliyeti oluşturabilmek için bir yol haritası oluşturulmuştur.

10.3.Risk Tabanlı İç Denetim Faaliyetlerine İlişkin Yol Haritası



10.4. Risk Tabanlı İç Denetim Faaliyetlerinde Kullanılacak Yöntemler ve Araçlar

Risk tabanlı iç denetim faaliyeti, Genel Seviye olarak adlandırılan hazırlık ve planlama aşamaları ile Süreç Seviyesi olarak adlandırılan saha denetimi aşamalarından oluşmaktadır.

Genel Seviye Aşamaları:

- G.1. Denetim Evreninin Tanımlanması
- G.2. Risk Değerlendirmesi
- G.3. Denetim Planının Oluşturulması

Süreç Seviyesi Aşamaları:

- S.1. Süreç Seviyesi Denetim Çalışmaları
- S.2. İç Denetim Ön Raporları
- S.3. Yönetici Yorumları
- S.4. İç Denetim Sonuç Toplantısı
- S.5. Nihai İç Denetim Raporu
- S.6. Bulgu Takibi ve Gözetim

İç Denetim faaliyetleri, aşağıda belirtilmiş olan “Denetim Evreninin Tanımlanması” aşamasından itibaren başlamaktadır.

İç Denetim faaliyetlerinin aşamalarını gösteren grafik aşağıda yer almaktadır:



10.4.1. Denetim Evreninin Tanımlanması

“Denetim Evreni” Şirket bünyesindeki denetlenebilir alanların tamamını ifade etmektedir. Şirket içersindeki Denetim Evreni tespit edilerek denetim planlamasının ilk aşaması tamamlanmalıdır.

10.4.2. Risklerin Tespiti ve Değerlendirilmesi

Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi aşamasındaki denetim yaklaşımı aşağıdaki gibidir:

- Denetim, Şirket hedeflerinin gözden geçirilmesi ile başlar. Daha sonra bu hedeflere ulaşırken firmayı etkileyebilecek riskler dikkate alınır ve en son olarak tespit edilen risklerden kaçınmak için uygulanan yöntemler incelenir.

- Riskleri tamamen kontrol etmeye çalışmak yerine risklerden kaçınmak, riskleri paylaşmak veya riskleri üçüncü şahıslara aktarmak tercih edilmelidir. İç Denetim, ticari hayatta Şirket'in kaçınmayacağı ve olduğu gibi kabul etmesi gereken risklerin her zaman olabileceğini peşinen kabullenir fakat kabul edilebilecek risk tutarlarının Üst Yönetim tarafından daha önceden belirlenen limitler dahilinde tutulması gerekir.
- Risk unsurları, oluşma sıklıkları ve etkileri temel alarak belirlenir ve değerlendirilir. Risk unsurlarının değerlendirilmesi, sadece bunlarla kısıtlı olmamak üzere; yönetim ile görüşmeler, varsa önceki denetim raporlarının incelenmesi ve incelenen birimin geçmişi ile ilgili detayların çıkarılması aşamalarından oluşmaktadır.

Risk unsurlarına örnek olarak aşağıdakiler sayılabilir:

- Birimin büyüklüğü,
- Muhasebesel veya İdari yapıdaki yakın tarihli değişiklikler,
- Faaliyetlerinin karmaşıklığı,
- Aktiflerinin nakde dönüşebilme hızı,
- Kilit personeldeki yakın tarihli değişiklikler,
- Birimin ekonomik durumu,
- Birimin personel sayısındaki hızlı artış ya da azalış,
- Son denetimden sonra geçen zaman,
- Çalışanların moral motivasyon seviyesi.
- Risk unsurlarının değerlendirmesinden çıkan sonuçlar baz alınarak düşük, orta ve yüksek düzeyde riskli alanları temsil eden bir risk derecelendirmesi gerçekleştirilir.
- Denetimler yukarıda tarif edildiği şekilde belirlenen risklere açık bölgelere öncelik tanıyarak, bu risk seviyelerinin aşağıya çekilmesi için gereken önlemlerin alınmasında firma üst yönetimine yardımcı olacaktır.

10.4.3. Denetim Planının Oluşturulması

Şirket'e özgü bilgiler derlendikten ve risk derecelendirmesi oluşturduktan sonra, mevcut kaynakların risklilik derecesine göre dağıtımını yapılarak iç denetim planı oluşturulur. Planlama sürecine mutlaka dahil edilecek hususlar aşağıdaki gibidir:

- Hedefler
- Denetim çalışma çizelgeleri
- Personel planlaması ve bütçe
- Faaliyet raporları

**RİSKLERİ TAMAMEN KONTROL
ETMEYE ÇALIŞMAK YERİNE RİSKLERDEN
KAÇINMAK, RİSKLERİ PAYLAŞMAK VEYA
RİSKLERİ ÜÇÜNCÜ ŞAHISLARA
AKTARMAK TERCİH EDİLMELİDİR.**

10.4.4. Süreç Seviyesindeki Denetim Çalışmalar

Bu aşamada:

- Süreç Seviyesinde Denetim Hazırlıkları,
- Süreç Analizi ve Dökümantasyonu,
- Süreç Risk Değerlendirmesi,
- Denetim Faaliyetleri ve Testleri,
- Süreç Bazlı İç Kontrollerin Değerlendirilmesi,

gibi görevler yerine getirilmektedir. Bu görevler yerine getirilirken raporlama aşamasında kullanılacak denetim sonuçlarını destekleyici uygun örnekleme, testler ve ilgili bilgilerin kaydedilmesine azami özen gösterilmelidir.

10.4.5. İç Denetim Ön Raporları

Hazırlanacak iç denetim ön raporları, denetimin hedefi, incelenen konu ve denetim çalışmasının sonuçlarını içerir. Üretilen denetim ön raporu denetime tabi birimin sorumlusuna ulaştırılır. (Denetlenen birim sorumlusu atanmamış ise ilgili departmanın başındaki kişiye iletilir.)

10.4.6. Yöneticilerin/Sorumluların Yorumlarının Alınması

İç Denetim ön raporunun denetlenen birimin sorumlusuna iletilmesini takip eden makul bir zaman içerisinde (örneğin 15 gün) sorumlunun yazılı bir cevap vermesi beklenir. Verilecek cevabın ön raporda belirtilen her bulgu ve tavsiye için bir yorum içermesi ve özellikle:

- Her bir bulgu ve öneri hakkında katılıp katılmadığına ilişkin bir beyan,
- Sorumlunun bulgu ve önerilere katılmaması halinde, bu durumun mantıklı bir izahı ve
- Düzeltici faaliyetlerle ilgili tavsiyelerin hayata geçirilmesi ile ilişkili olarak bir zaman planı belirlenmesi beklenir.

10.4.7. İç Denetim Sonuç Toplantısı

İç denetim sonuç toplantısı resmi denetim sürecini sonlandırır. İç denetim ön raporunun son hali yönetim ile paylaşılarak nihai rapor haline getirilir. Nihai rapor ise şirket üst yönetimine dağıtılmak üzere hazırlanır.

10.4.8. Nihai İç Denetim Raporunun Hazırlanması ve Dağıtılması

Detaylı bir Nihai İç Denetim Raporu, üst yönetim ve denetlenen birimlerin/alanların yönetim kademelerine iletilir. Nihai raporda ayrıca bir de yönetici özeti bölümü yer alır.

10.4.9. Bulgu Takibi ve Gözetimi:

Denetlenen birimin sorumlusunun ön raporlar hakkında yorumlarını içeren yazılı cevaplarda belirlenen uygulama zaman planları göz önüne alınarak düzeltici faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığının takibi yapılmalıdır. Oluşturulan düzeltici faaliyetin, şirket ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olup olmadığı, yeni süreçlerin uygulanması esnasında karşılaşılan zorluklar baz alınarak bir takip çalışması da yürütülmelidir. Takip çalışmasında öncelik, risk tanımlanması ve önceliklendirme kısımlarına verilmelidir. Bu çalışma esnasında küçük örneklem kütleleriyle bir denetim yapılması uygun olacaktır. Ayrıca aksayan noktalar için yeniden süreçte iyileştirmeye gidilmesi önerilmelidir.

4üncü aşama olarak belirtilen süreç seviyesindeki denetim çalışmaları tamamlandıktan sonra bir sonraki denetime başlanmalı, takip çalışması diğer denetimleri engellemeden sürdürülmeli, böylelikle zaman kaybı minimum seviyeye indirilmelidir.

11.RİSK YÖNETİMİ NEDİR? ŞİRKETLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ NASIL YÜRÜTÜLMELİDİR ?

11.1.Risk Nedir?

Risk, şirketin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek her türlü olay veya durumlardır. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder. (Riskin iki temel bileşeni vardır. 1. Belirli bir sonuca ulaşamama olasılığı ya da istenmeyen bir olayın oluşma olasılığı ve sonuca ulaşamama olasılığı. 2. Riskin oluşması durumunda sonuca etkisinden oluşur.)

11.1.1. Doğal Risk (Inherent Risk) Nedir?

İşlem süreçlerinin doğalarında var olan içsel, doğal risk seviyesidir. Her işlem sürecinin doğasında az veya çok mutlaka bir risk söz konusudur.

11.1.2. Artık Risk (Residual Risk) Nedir?

Riskler uygun iç kontrol yöntemleriyle minimize edilirler. Her işlem sürecinde mevcut iç kontrol uygulamaları sonrası halen mevcut olan kalıntı, artık risk seviyesidir.

11.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?

COSO Kurumsal Risk Yönetiminin tanımını aşağıdaki şekilde yapmıştır:

Kurumsal Risk Yönetimi, bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından şekillendirilen kurum genelinde ve stratejiler doğrultusunda uygulanan, kurumu etkileyebilecek olası olayların tespit edilmesi ve risklerin, kurumun risk alma isteği kapsamında yönetilmesi için tasarlanan, kurumun hedeflerine ulaşmasını destekleyecek bir süreçtir.

Bu süreç:

Şirketin hedeflerini olumsuz yönde etkileyebilecek finansal, stratejik, dış çevreden kaynaklanan ve operasyonel risklere ilişkin olarak;

- 1.) Tehlike ve fırsatların belirlenmesi,
- 2.) Tanımlanan bu risklerin etki ve sıklık analizinin yapılması,
- 3.) Şirket hedefleri doğrultusunda en uygun çözümün seçilmesi,
- 4.) Seçilen çözümün uygulamaya alınması,
- 5.) Performans ölçümü ile yeniden “1.) Tehlike ve fırsatların belirlenmesi” noktasına gelen devamlı bir döngüdür.

11.2. Kurumsal Risk Yönetimine Neden İhtiyaç Vardır?

Aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı şirketler Kurumsal Risk Yönetimine ihtiyaç duyarlar.

- Kurumun varlığının ve / veya operasyonlarının kesintisiz devam etmesi
- Sürprizlerin en aza indirgenmesi
- Kayıpların maliyetlerinin azaltılması
- Gelir istikrarı
- Sürdürülebilir büyüme
- Sosyal sorumluluk
- Yasal düzenlemelere uyum

11.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları Nelerdir?

Kurumsal risk yönetiminin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve işbirliğinin artırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,

- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi (sigorta maliyetleri de riskin maliyeti kavramının kapsamındadır)
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

11.4. Önemli Kurumsal Risk Yönetimi Tanımları Nelerdir ?

11.4.1. Risk İştahı Nedir?

İşletmenin almayı kabul ettiği risk oranıdır. Kurumun risk felsefesini yansıtır ve kurumun kültürü ve yönetim tarzını doğrudan etkiler.

Organizasyonun risk iştahı şu alanlarda kullanılır:

- Organizasyonun almak istediği riskleri iş stratejileri ve hedeflerine uygun şekilde belirlenmesi
- Kabul edilebilir risk seviyeleri ve gerçekleşen performansa göre beklentileri belirlemek
- Stratejik alternatifler oluşturmak
 - a. Yenilikçiler – yüksek risk alma isteği olan ve pazara liderlik eden şirketler
 - b. Hızlı Takipçiler – orta derecede risk alma isteği olan ve pazar liderlerini yakından takip eden şirketler
 - c. Geç uygulayıcılar – düşük seviyede risk iştahı olan ve uygulama için konuların netleşmesini bekleyen şirketler

11.4.2. Risk İştahı Örnek Tablosu

Risk gerçekleşirse kaybedilecek nakit veya varlık değeri	TL				
	5 k altı	5k -50k	50k - 1 m	1m - 5 m	5m üstü
Riskin gerçekleşme ihtimali	Nadir	Düşük Olasılık	Olabilir	Muhtemel	Kesine Yakın
Riskin gerçekleşmesinin sonucu	Organizasyon içerisinde, küçük zorluklar yaratan, hedeflere ulaşmasını engellemeyecek etki	Organizasyonun kısıtlı bir zaman boyunca bazı hedeflerine ulaşmasını engelleyecek etki	Organizasyonun kısıtlı bir zaman boyunca hedeflerine ulaşmasını engelleyecek etki	Organizasyonun, uzun bir zaman boyunca, hedeflerinin tümüne veya büyük bir bölümüne ulaşmasını engelleyecek etki	Organizasyonun varlığını tehdi edebilecek derecede yıkıcı etki
Riskin Ölçütü	Önemsiz	Küçük	Dikkate Değer	Büyük	Yıkıcı
Etki Notu	1	2	3	4	5

11.4.3. Risk Toleransı Nedir?

Hedeflerin gerçekleşmesiyle ilgili kabul edilebilir seviyelerdir. Risk toleranslarını belirlerken, yönetim ilgili hedefleri birbirleriyle kıyaslar, önemini değerlendirir ve risk toleransının risk alma isteği ile uyumlu olmasına önem gösterir.

Risk Toleransı

- Şirketin iş hedefleri ile ilgili ölçümlerine (KPI) bağlı olmalıdır.
- Ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır
- Uygun ölçümler kullanılarak belirlenmelidir
- Kurumun risk iştahını ve önceliklerini yansıtacak şekilde şirketin iş birimleri arasında tutarlı olmalıdır
- Organizasyon içinde ve dışında net olarak duyurulmalıdır.

11.5. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları Nelerdir ?

COSO'ya göre Kurumsal Risk Yönetimi birbiriyle bağlantılı sekiz unsurdan oluşur. Bu unsurlar yönetimin organizasyonu yönetme yöntemi ile belirlenip yönetim süreçleri ile bütünlük içindedirler.

11.5.1. Kontrol Çevresi

Kontrol Çevresi, kurumun iş görme biçimini ifade eder. Şirket çalışanlarınca risklere nasıl bakıldığını ve değerlendirildiğini gösteren risk yönetimi felsefesi, risk iştahı, bütünlük, etik değerler ve şirketin faaliyet gösterdiği çevre de şekillenen bu unsuru şekillendirmektedir.

11.5.2. Hedef Belirleme

Yönetimin öncelikle hedefleri belirlemesi gerekmektedir. Bu şekilde yöneticiler bu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek riskleri belirleyebilirler. Kurumsal Risk Yönetimi yönetimin bir hedef belirleme süreci bulunduğunu ve belirlenen hedeflerin hem şirketin misyonu ile aynı doğrultuda olduğunu hem de risk iştahı ile uyumlu olduğunu güvence altına alır.

11.5.3. Olay Belirleme

Şirketin hedefleri ile ilgili başarısını etkileyebilecek iç ve dış olaylar belirlenmeli, riskler ve fırsatlar açısından ayrıştırılmalıdır. Fırsatlar yönetimin strateji veya hedef belirleme süreci içerisinde yeniden değerlendirilmelidir.

11.5.4. Risk Değerlendirme

Riskler olasılık ve etkileri dikkate alınarak analiz edilir. Bu analiz kriterleri aynı zamanda risklerin nasıl yönetileceği konusunda da bir taban oluşturur. Risklerin analizinde doğal ve artık risk ayrımı baz alınır.

11.5.5. Risk Yanıtı

Yönetim risklere verecekleri yanıtları seçer. Bunlar; kaçınma, kabul etme, azaltma veya paylaşma/transfer etme olarak belirlenmiştir. Yönetim şirketin risk toleransı ve risk iştahı doğrultusunda bu yanıtların herbirini değerlendirerek risklere karşı bir hareket planı oluşturacaktır.

11.5.6. Kontrol Faaliyetleri

Belirlenen risk yanıtlarının etkin bir şekilde harekete geçirilmesinin temini için şirket politika ve prosedürler oluşturulmuş ve süreçlerin içine entegre edilmiş olmalıdır.

11.5.7. Bilgi ve İletişim

İnsanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için sorumluluk alanları ile ilgili bağlantılı bilgi uygun bir yöntem ve zaman çerçevesi içerisinde belirlenerek, iletilmelidir. Etkin bir iletişim bilginin şirket içerisinde aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya eşit oranda akması ile mümkün olur.

11.5.8. Gözetim

Kurumsal risk yönetiminin tamamı gözetim altında tutularak gerekli oldukça geliştirilmelidir. Gözetim faaliyeti devamlı yönetim faaliyetleri ve/veya ayrı değerlendirmeler vasıtasıyla gerçekleştirilebilir.

12. SONUÇ

Yeni Türk Ticaret Kanunu, ticari yaşamın kurallarını yeniden ve çağdaş bir yaklaşım ile tümüyle yeniden tanımlayarak şirketlerin rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Ancak, kanunun getirdiği önemli yenilikler göz önüne alındığında gerek halka açık şirketler gerekse diğer şirketler açısından bu değişiklikleri özümsemek ve gerekli hazırlıkları layıkıyla yapabilmek için verilen sürenin çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede hazırlık sürecine hiç zaman kaybetmeden başlanmasının ve geçiş için verilen sürelerin çok iyi değerlendirilmesinin bu olumlu değişimden elde edilecek faydaları en üst seviyeye taşımanın anahtarı olacağına inanıyoruz.



BAKER TILLY
G Ü R E L İ
GÜRELİ YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLİK
VE BAĞIMSIZ DENETİM HİZMETLERİ A.Ş.

Merkez Ofis

Beybi Giz Plaza Dereboyu Cad.Meydan Sok. No:1 K:19 34398 Maslak/İSTANBUL
Tel : (0212) 290 37 60 (pbx) Fax : (0212) 290 37 96 – 97 – 98 – 99
E-mail : gym@gureli.com.tr

Ankara Ofis

ASO Kule Atatürk Bulvarı No:193 Kat:9 Kavaklıdere / Ankara
Tel: (0312) 466 84 20 (pbx) Faks : (0312) 466 84 21
E-mail: gymankara@gureli.com.tr

Antalya Ofis

Fener Mahallesi 1964 Sok. No: 36 Daire: 4 Lara / Antalya
Tel: (0242) 324 62 00 (PBX) – Fax: (0242) 324 13 33
E-mail: gymantalya@gureli.com.tr

İzmir Ofis

1379 Sok. No:19 D:8 Alsancak / İzmir
Tel: (0232) 463 88 63 – Fax: (0232) 465 32 13
E-mail: gymizmir@gureli.com.tr

Trakya Ofis

Atatürk Bulvarı No: 44 Daire 9-10 Tekirdağ
Tel: (0282) 261 25 30 – 261 62 56 Fax : (0282) 261 83 22
E-mail: gymtrakya@gureli.com.tr