

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMI VE TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİLGİSAYAR DESTEKLİ BİR UYGULAMA**

**Tezi Hazırlayan
Ahmet TANÇ**

**Tezi Yöneten
Prof. Dr. Nejat BOZKURT**

**İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe-Finansman Bilim Dalı
Doktora Tezi**

**Erciyes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.
Proje No: SOBT-07-21**

**Şubat 2009
KAYSERİ**

Prof. Dr. Nejat BOZKURT danışmanlığında Ahmet TANÇ tarafından hazırlanan "Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

06.02.2009

(Tez savunma sınav tarihi)

JÜRİ:

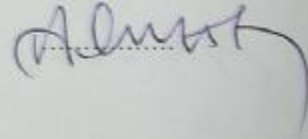
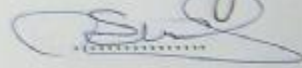
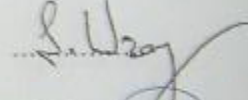
Danışman : Prof. Dr. Nejat BOZKURT

Üye : Prof. Dr. Cemal İBİŞ

Üye : Doç. Dr. Şaban UZAY

Üye : Doç. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Doç. Dr. Azzem ÖZKAN



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 13.02.2009 tarih ve 6..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

13.02.2009



ÖNSÖZ

İş dünyası hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde. Temel amacı kurum faaliyetlerine değer katmak olan iç denetim fonksiyonu da bu değişim ve gelişmelerden etkilenmektedir. Geçmişte birçok farklı yaklaşım ve metodolojiyi kullanmış olan iç denetim, günümüzde kurumsal yönetim anlayışı ve kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risk odaklı iç denetime yönelmiştir. Her kurumsal faaliyet beraberinde katlanılması gereken bir maliyeti de doğurmaktadır. Bu yüzden sayıları her geçen gün daha da artan ve karmaşık bir yapıya bürünen kurumsal faaliyetlerin iç denetiminde yaşanan zorluklara karşı risk odaklı iç denetim anlayışı oldukça etkin bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Her yeni yaklaşımda olduğu gibi risk odaklı iç denetimde de uygulayıcılar açısından yöntemin uygulanma aşamasında bazı adaptasyon problemlerinin yaşanması oldukça doğaldır. Bu noktada, uygulayıcıların bilgisayar destekli denetim araçlarından yararlanması, işlerini önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

Bu tez çalışmasının denetim disiplinine ve okuyucularına küçük de olsa bir katkısının olmasını ümit ediyorum. Bu çalışmada az ya da çok ayrımı gözetmeksizin emeği geçen herkese yürekten teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle, tezimin hazırlanması noktasında çok değerli katkıları bulunan, fikirleri ile bu çalışmaya yön veren ve beni sürekli motive eden tez danışmanım, kıymetli hocam Prof. Dr. Nejat BOZKURT'a sonsuz teşekkürler ediyorum.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında eleştirileriyle bana yol gösteren değerli hocalarım Doç. Dr. Şaban UZAY'a ve Doç. Dr. Şevki ÖZGENER'e şükran borçluyum. Tezimin hazırlanması aşamasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destekten ötürü Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yöneticilerine ve Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Muhasebe-Finansman Anabilim Dalındaki değerli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezime yaptıkları katkılar nedeniyle değerli meslektaşım Arş. Gör. N.Özgür DOĞAN'a ve diğer çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tezimin uygulama kısmında bana gösterdikleri anlayış ve paylaşımlarından ötürü Koza Tekstil A.Ş. yöneticilerine ve çalışanlarına çok teşekkür ederim. Yine tezimin uygulama kısmında kullanmış olduğum PAWS yazılımının Türkiye distribütörü Komtaş Bilgi Yönetimi ve Tic. A.Ş. satış yöneticisi Emre ÜNLÜSOY'a ve danışman Tuba ÇÜÇEN'e gösterdikleri sabır ve bilgi paylaşımları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik yaşamım boyunca karşılaştığım sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Arş. Gör. Şükran GÜNGÖR TANÇ'a ve çocuklarım D. Berkay ve Begüm'e özellikle teşekkür ediyorum.

Ahmet TANÇ
Kayseri, Şubat 2009

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMI VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİLGİSAYAR DESTEKLİ BİR UYGULAMA

ÖZET

Risk odaklı iç denetim, bütün iç denetim faaliyetleri ile yönetimin risk değerlendirmeleri arasında bağlantı kuran ve aynı zamanda yönetimin sorumluluklarına destek sağlayan süreç odaklı stratejik bir girişimdir. Türkiye’de konu ile ilgili çalışmaların ve uygulama örneklerinin sınırlı sayıda olması nedeniyle; bu tez çalışması kapsamında, denetim kavramı temel çatısı altında yer alan iç denetim fonksiyonunun kullandığı en yeni metodoloji olan risk odaklı iç denetim yaklaşımı ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; risk odaklı iç denetim yaklaşımının kavramsal çerçevesini oluşturmak ve uygulama süreci aşamalarını açık bir şekilde ortaya koymaktır. Ayrıca risk odaklı iç denetim ile ilgili bilgisayar destekli bir uygulamaya yer vererek, denetim literatürüne katkıda bulunmaya gayret etmek ve meslek mensuplarına uygulamada az da olsa yol gösterici rolü oynamaktır.

Çalışma kapsamında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren Koza Tekstil A.Ş.’de bilgisayar destekli bir risk odaklı iç denetim uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak saha araştırması modeli kullanılmış ve uygulamanın kapsamı hammadde kabul ve depolama iş süreci ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca uygulamaya ilişkin veriler, Koza Tekstil A.Ş.’de görüşme ve gözlem teknikleri kullanılarak elde edilmiş ve elde edilen veriler bir iç denetim yazılımı olan PAWS yardımıyla incelenmiştir.

Koza Tekstil A.Ş.’de gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulaması neticesinde, işletmenin hammadde kabul ve depolama süreci için denetim görüşü “yetersiz” olarak belirlenmiştir. Denetim görüşünün “yetersiz” olarak belirlenmesine yol açan uygulama sonuçları üç grupta toplanabilir. *Birincisi*, pamuk numunelerine ait laboratuvar test sonuçlarının çıktısı ile numunelere ilişkin kontrol prosedürünün, yetki ve sorumluluk alanına girmediği halde idari işler ve personel müdürü tarafından izlenmesidir. Bununla birlikte, laboratuvar test sonuçlarından şüphe duyulması durumunda işletme, numunelerini rakip olarak nitelendirilebilecek firmaların laboratuvarlarında test etmektedir. Ayrıca işletmede laboratuvar departmanında, her test faaliyeti öncesinde test cihazlarının kalibrasyon ayarları yapılmamaktadır. *İkincisi*, işletmede giriş kalite kontrol ve hammadde kabul sürecinde numune alınması işleminin her zaman uzman bir laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmemesidir. Ayrıca net ticari ağırlığın

III

belirlenmesinde nem ölçüm işlemi etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine rağmen, balya ambalaj ağırlığının tespitinde bazı yetersizlikler bulunmaktadır. *Üçüncüsü*, işletmede hammadde depolama sürecinde belli standartların olmaması nedeniyle, bu sürece ilişkin kontrollerin etkin olmamasıdır. Aynı zamanda, hammadde depolama faaliyetlerinde iş güvenliği konusundaki önlemler de yetersizdir.

Son olarak çalışmada, tespit edilen sorunların çözümüne yönelik önerilere yer verilmiş ve bazı aksiyonlar geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk Odaklı İç Denetim, Tekstil Sektörü, Bilgisayar Destekli İç Denetim Araçları, Pentana Audit Work Systems (PAWS)

**RISK BASED INTERNAL AUDITING APPROACH AND
A COMPUTER ASSISTED APPLICATION IN TEXTILE INDUSTRY**

ABSTRACT

Risk based internal auditing is a process based strategic initiative that ties all internal audit work into management's own assessment of risk, at the same time as reinforcing management's responsibilities. Since the number of studies and applications on this subject are limited in Turkey, risk based internal auditing which is the newest methodology used by internal audit function placed under the main framework of auditing was discussed in this dissertation. In this context, the aim of this study is to compose the theoretical framework of risk based internal auditing approach and to display its steps of application process. Another aim of this study is to make a little contribution to the auditing literature and to give some guidelines that may help the professionals by making a computer assisted application about risk based internal auditing.

In the scope of this study, a computer assisted risk based internal auditing application was performed in Koza Tekstil A.Ş. that operates in textile industry. Field study model was used as a research method and the extent of the application was limited to raw material acceptance and storage business process. Application data were obtained by using interview and observation techniques in Koza Tekstil A.Ş. and these data were analyzed with internal audit software, PAWS.

As a result of the risk based internal auditing application performed in Koza Tekstil, audit opinion was determined as "unsatisfactory" for firm's raw material acceptance and storage process. The results of application lead to "unsatisfactory" audit opinion can be gathered into three groups. *Firstly*; monitoring of control procedure concerning with samples and output of cotton samples' laboratory test results, performed by administrative affairs and staff executive despite the fact that this job is beyond the scope of his authority and responsibility. Furthermore, firm analyzes its own samples in laboratories of other firms that can be seen as competitors, when a doubt exists on the accuracy of laboratory test results. In addition to, test equipment is not calibrated before each test activity in laboratory department. *Secondly*; sampling operation is not always performed by a professional laboratory staff in firm's first quality control and raw material acceptance process. Although measurement of humidity process is performed

effectively in designating the net commercial weight, there are some insufficiencies in determining the weight of bale package. *Thirdly*; since there is not certain standards in the firm about raw material storage process, controls related to this process are not effective. At the same time, precautions about work safety in raw material storage activities are insufficient.

As a result, suggestions were made to solve determined problems and some actions were developed.

Keywords: Risk Based Internal Auditing, Textile Industry, Computer Assisted Internal Audit Tools, Pentana Audit Work Systems (PAWS)

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
EKLER LİSTESİ	XVI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM:	
DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI.....	5
1.1. DENETİM KAVRAMI VE DENETİM TÜRLERİ.....	5
1.1.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri	6
1.1.1.1. Finansal Tabloların Denetimi	6
1.1.1.2. Uygunluk Denetimi	7
1.1.1.3. Faaliyet Denetimi	8
1.1.2. Denetçi Statüsüne Göre Denetim Türleri	8
1.1.2.1. Bağımsız Denetim/Denetçi	9
1.1.2.2. Kamu Denetimi/Denetçisi	10
1.1.2.3. İç Denetim/Denetçi	11
1.1.3. Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri	11
1.1.3.1. Hile Denetimi.....	12
1.1.3.2. Çevre Denetimi	12
1.1.3.3. Bilgi Sistemleri Denetimi	13
1.1.3.4. Uluslararası Denetim.....	15
1.2. İÇ DENETİM KAVRAMI	16
1.2.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	19
1.2.2. İç Denetim Yaklaşımlarının Gelişimi.....	23
1.2.3. İç Denetimin İşletme İçindeki Yeri	27
1.2.4. İç Denetim Faaliyetlerinde Kalite ve Verimlilik.....	30
1.2.5. İç Kontrol Sistemi	35
1.2.5.1. İç Kontrolün Bileşenleri	37
1.2.5.2. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İlişkisi	40

VII

1.2.6. İç Denetim Alanındaki Güncel Gelişmeler	42
1.2.6.1. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim	42
1.2.6.2. Bilgi Teknolojileri ve İç Denetim	46
1.2.6.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İç Denetim	48
1.2.7. Dünyada İç Denetim Alanındaki Bazı Düzenlemeler	51
1.2.7.1. Londra Menkul Kıymetler Borsası.....	51
1.2.7.2. Turnbull Rehberi	52
1.2.7.3. Smith Rehberi	53
1.2.7.4. Sarbanes-Oxley Yasası.....	55
1.2.7.5. Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu	57
1.2.8. Türkiye’de İç Denetim	59
1.2.8.1. Türkiye’de Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde İç Denetim.....	59
1.2.8.2. Türkiye’deki İç Denetim Uygulamaları	62
1.2.8.3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü	63
1.2.8.4. Kamu İç Denetçileri Derneği	64
İKİNCİ BÖLÜM:	
RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ.....	65
2.1. RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI.....	65
2.1.1. Riskin Tanımı ve Boyutları.....	66
2.1.2. Risk Türleri	69
2.1.3. Risk Yönetimi ve Gelişim Süreci.....	74
2.1.4. Risk Yönetimi Süreci	79
2.1.4.1. İletişim ve Danışma.....	80
2.1.4.2. Kapsam Oluşturulması	81
2.1.4.3. Risk Değerlendirmesi	83
2.1.4.3.1. Risk Tanımlaması	84
2.1.4.3.2. Risk Analizi	87
2.1.4.3.3. Risk Değerlemesi	89
2.1.4.4. Riske Müdahale	91
2.1.4.5. İzleme ve Gözden Geçirme.....	94
2.1.5. Kurumsal Risk Yönetimi	95
2.1.5.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tanımı ve Amaçları	96
2.1.5.2. Kurumsal Risk Yönetiminde COSO Modeli ve Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi	99
2.1.5.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesine Göre Risk Unsurları	102

VIII

2.1.5.3.1. İç Çevre	106
2.1.5.3.2. Amaçların Belirlenmesi.....	108
2.1.5.3.3. Olay Tanımlaması	109
2.1.5.3.4. Risk Değerlendirmesi	111
2.1.5.3.5. Riske Tepki Verme	111
2.1.5.3.6. Kontrol Faaliyetleri	113
2.1.5.3.7. Bilgi ve İletişim.....	115
2.1.5.3.8. İzleme	116
2.2. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM.....	119
2.2.1. Uluslararası İç Denetim Standartları ve Risk Değerlemesi	120
2.2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Paralelinde İç Denetim Fonksiyonunda Meydana Gelen Değişim	123
2.2.3. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü	127
2.2.4. Risk Yönetiminin İç Denetim Planı ve Yaklaşımı Üzerine Etkileri.....	131
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:	
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMI.....	136
3.1. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	136
3.1.1. Risk Odaklı İç Denetimin Gelişim Süreci	138
3.1.2. Risk Odaklı İç Denetimin Tanımı ve Temel Özellikleri.....	142
3.1.3. Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	146
3.1.4. Risk Odaklı İç Denetimin Yararları	150
3.1.5. Risk Odaklı İç Denetimin Ortaya Çıkardığı Değişim ve Yeni Gereksinimler...	155
3.1.6. Türkiye’de Risk Odaklı İç Denetim	158
3.2. RİSK ODAKLI İÇ DENETİMİN UYGULAMA AŞAMALARI	161
3.2.1. Organizasyonun Risk Olgunluğunun Değerlendirilmesi.....	165
3.2.2. Risk Odaklı Denetim Planlaması	169
3.2.2.1. Denetim Evreninin Belirlenmesi.....	171
3.2.2.2. Yönetimin İhtiyaç Duyduğu Güvence Düzeyinin Belirlenmesi	173
3.2.2.3. Denetim Önceliklerinin Belirlenmesi ve Risklerin Denetimlere Atanması	175
3.2.2.4. Üç Aylık Denetim Planlarının ve İş Programlarının Oluşturulması.....	177
3.2.3. Risk Odaklı Denetim Görev Planlaması ve Görevlerin Yürütülmesi.....	180
3.2.3.1. Risk Odaklı Denetim Görev Planlaması.....	181
3.2.3.2. Risk Odaklı Denetim Görevlerinin Yürütülmesi	185
3.2.3.2.1. Gerekli Olan Test Etme Düzeyinin Belirlenmesi.....	187
3.2.3.2.2. Testlerin Yapılması ve Risk Odaklı İç Denetimde Kullanılabilecek Test Metotları	189

3.2.4. Risk Odaklı Denetimde Raporlama.....	192
3.2.4.1. Risk Odaklı Denetim Raporlamasının Aşamaları	193
3.2.4.2. Risk Odaklı Denetim Raporunun Kapsamında Yer Alan Unsurlar.....	195
3.2.4.3. İyi Bir Denetim Raporunun Temel Özellikleri ve İzleme	199
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:	
PENTANA AUDIT WORK SYSTEM (PAWS) YAZILIMIYLA RİSK ODAKLI	
İÇ DENETİM UYGULAMASI.....	203
4.1. UYGULAMANIN AMACI.....	203
4.2. UYGULAMANIN ÖNEMİ	204
4.3. UYGULAMANIN SINIRLARI.....	207
4.4. UYGULAMANIN YÖNTEMİ.....	208
4.4.1. Pentana Audit Work System İç Denetim Yazılımının Genel Özellikleri	208
4.4.2. Pentana Audit Work System İç Denetim Yazılımında Genel Hazırlık Çalışmaları	214
4.5. KOZA TEKSTİL A.Ş.'DE HAMMADDE KABUL VE DEPOLAMA SÜRECİ RİSK ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMASI	216
4.5.1. Koza Tekstil A.Ş. İle İlgili Tanıtıcı Bilgiler ve Örgütlenme Yapısı.....	216
4.5.2. Koza Tekstil A.Ş.'de Mamul Üretim Süreci.....	220
4.5.3. Koza Tekstil A.Ş. Hammadde Kabul ve Depolama İş Süreci.....	222
4.5.4. Denetim Evreninin Belirlenmesi.....	226
4.5.5. Global Risk Değerlendirmesi.....	228
4.5.6. Denetim Zaman Planlaması	231
4.5.7. Denetim Evreni Spesifik Risk Değerlendirmesi	233
4.5.7.1. Numune Kontrol Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi	237
4.5.7.2. Giriş Kalite Kontrol ve Hammadde Kabul Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi	243
4.5.7.3. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi..	247
4.5.8. Denetim Görevlerinin Belirlenmesi	250
4.5.9. Denetim Testlerinin Yapılması	259
4.5.10. Denetim Bulgu ve Tavsiyeleri ile Aksiyonların Eklenmesi.....	272
4.5.11. Denetim Raporunun Hazırlanması ve İzleme	277
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	287
KAYNAKLAR.....	294
EKLER.....	315

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	: Anonim Şirket
AAA	: American Accounting Association
AB	: Avrupa Birliği
ACFE	: Association of Certified Fraud Examiners
AICPA	: The American Institute of Certified Public Accountants
AIRMIC	: The Association of Insurance and Risk Management
ALARM	: The National Forum for Risk Management in the Public Sector
APM	: Association for Project Management
AS/NZS	: Standards Australia and Standards New Zealand
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BT	: Bilişim Teknolojisi
CAATs	: Computer Assisted Audit Techniques
CAATTs	: Computer Assisted Audit Tools and Techniques
CCSA	: The Certification in Control Self-Assessment
CFSA	: The Certified Financial Services Auditor
CGAP	: The Certified Government Auditing Professional
CGC	: Corporate Governance Center
CIA	: Certified Internal Auditor
CIPFA	: The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
CISA	: Certified Information Systems Auditor
CISM	: Certified Information Security Manager
COSO	: The Committee of Sponsoring Organizations
CRO	: Chief Risk Officer
ECIIA	: European Confederation of Institutes of Internal Auditing
EDI	: Electronic Data Interchange
EDP	: Electronic Data Processing
EFT	: Electronic File Transfer
ENISA	: European Network and Information Security Agency
ERM	: Enterprise Risk Management
FCPA	: Foreign Corrupt Practices Act
FEI	: Financial Executives International

FFIEC	: Federal Financial Institutions Examination Council
FRC	: Financial Reporting Council
GAIN	: Global Auditing Information Network
GKK	: Giriş Kalite Kontrol
HVI	: High Volume Instrument
IAASB	: International Auditing and Assurance Standards Board
ICAEW	: Institute of Chartered Accountants in England & Wales
IFAC	: International Federation of Accountants
IIA UK	: The Institute of Internal Auditors–United Kingdom
IIA	: The Institute of Internal Auditors
IIARF	: The Institute of Internal Auditors Research Foundation
IMA	: Institute of Management Accountants
IRM	: The Institute of Risk Management
IS	: Information Systems
ISA	: International Standard on Auditing
ISACA	: The Information Systems Control & Audit Association
ISO	: International Organization for Standardization
KDV	: Katma Değer Vergisi
KİDDER	: Kamu İç Denetçileri Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
LAN	: Local Area Network
LMKB	: Londra Menkul Kıymetler Borsası
NHS	: National Health Service
OCC	: Office of Comptroller of the Currency
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PAWS	: Pentana Audit Work System
PCAOB	: The Public Company Accounting Oversight Board
PMI	: US Project Management Institute
POBA	: Professional Oversight Board of Accountancy
PPF	: The Professional Practices Framework
PWC	: Pricewaterhouse Coopers
SAS	: Statement of Auditing Standards

XII

SEC	: The Securities and Exchange Commission
SOX	: Sarbanes-Oxley Act
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WAN	: Wide Area Network

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İşletme Risk Modeli Örneği	70
Tablo 2.2. Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar	78
Tablo 3.1. Modern İç Denetimin Gelişimi	138
Tablo 3.2. Kontrol Odaklı Denetim ile Risk Odaklı Denetimin Karşılaştırması	147
Tablo 3.3. Risk Olgunluğu ve İç Denetim	166
Tablo 3.4. Denetim Evreni ve Risk Matrisi	172
Tablo 3.5. Denetim Öncelikleri Çizelgesi	176
Tablo 3.6. Denetim Görüşü.....	197
Tablo 3.7. Kısmi Aksiyon Planı Örneği	199
Tablo 4.1. İç Denetçiler Tarafından Kullanılan Bazı Bilgisayar Yazılımları	206
Tablo 4.2. Koza Tekstil A.Ş. Süreç Temelli Denetim Evreninden Bir Kesit.....	226
Tablo 4.3. Hammadde Kabul ve Depolama İş Sürecine Ait Denetlenen Birimlerin Global Risk Skorları	229
Tablo 4.4. Global Risk Skorları Ölçek ve Tanımlamaları	230
Tablo 4.5. Numune Kontrol Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi	237
Tablo 4.6. GKK ve Hammadde Kabul Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi.....	243
Tablo 4.7. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi	247
Tablo 4.8. Hammadde Kabul ve Depolama Süreci Denetim Görevleri	251
Tablo 4.9. Numune Kontrol Süreci Denetim Testleri	260
Tablo 4.10 GKK ve Hammadde Kabul Süreci Denetim Testleri	268
Tablo 4.11. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Denetim Testleri	270

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sam Pole Şirketi Yönetim Organizasyon Şeması.....	29
Şekil 1.2. COSO İç Kontrol Modeli & Kontrol Bileşenleri, Amaçlar ve Organizasyon Birimleri Arasındaki İlişki.....	38
Şekil 1.3. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Entegrasyonu	44
Şekil 2.1. Riskin Boyutları ve Yeni Risk Anlayışı.....	67
Şekil 2.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	77
Şekil 2.3. Risk Yönetimi Süreci.....	79
Şekil 2.4. Risk Değerlendirme Matrisi	90
Şekil 2.5. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi.....	103
Şekil 2.6. KRY Bileşenleri Arasındaki Bilgi ve İletişim Akışı.....	115
Şekil 2.7. İç Denetimin Değişen Rolü	124
Şekil 2.8. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü.....	128
Şekil 3.1. Risk Odaklı İç Denetimin Şematik Gösterimi	144
Şekil 3.2. Risk Odaklı Denetim ve Güvence İlişkisi	156
Şekil 3.3. Risk Odaklı İç Denetim Aşamalarının Genel Görünümü	162
Şekil 3.4. Kapsamlı Risk Odaklı İç Denetim Süreci	164
Şekil 3.5. İç Denetim Raporlarına İlgili Duyan Temel Gruplar	192
Şekil 4.1. PAWS'ın Kullandığı Sistemin Genel Görünümü	209
Şekil 4.2. PAWS Risk & Denetim Yönetimi Özellikleri.....	209
Şekil 4.3. PAWS Genel Denetim Süreci	213
Şekil 4.4. Hammadde Kabul ve Depolama Süreç Analizi	224
Şekil 4.5. PAWS Denetim Evreni ve Denetlenen Birimlerin Oluşturulması.....	227
Şekil 4.6. PAWS Global Risk Faktörleri Tanımlaması	229
Şekil 4.7. Koza Tekstil Hammadde Kabul ve Depolama Global Risk Değerlendirmesi.....	230
Şekil 4.8. Denetim Zaman Planlaması Dönemlerinin Belirlenmesi	231
Şekil 4.9. Denetim Zaman Planlaması (1)	232
Şekil 4.10. Denetim Zaman Planlaması (2)	232
Şekil 4.11. Spesifik Risk Değerlendirmesine Yönelik Risk ve Kontrol Konfigürasyonu	234
Şekil 4.12. Spesifik Risk Değerlendirmesinde Risk ve Kontrol Kütüphanesinin Kullanımı....	236
Şekil 4.13. Denetlenen Birim Hedeflerinin PAWS'a Girilmesi.....	238
Şekil 4.14. Denetlenen Birime Ait Hedeflerle İlgili Risklerin PAWS'a Girilmesi	238
Şekil 4.15. Denetlenen Birime Ait Risklerle İlgili Kontrollerin PAWS'a Girilmesi	239
Şekil 4.16. Numune Kontrol Süreci Risk Değerlendirmelerinin Eklenmesi	240
Şekil 4.17. Numune Kontrol Süreci Risk Değerlendirmesi	242

Şekil 4.18. Numune Kontrol Süreci Risk Matrisleri	242
Şekil 4.19. GKK ve Hammadde Kabul Süreci Risk Değerlendirmesi	245
Şekil 4.20. GKK ve Hammadde Kabul Süreci Risk Matrisleri.....	246
Şekil 4.21. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Risk Değerlendirmesi.....	248
Şekil 4.22. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Risk Matrisleri	249
Şekil 4.23. Bütün Denetlenen Birimlere Ait Risk Matrisleri	250
Şekil 4.24. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetiminin Eklenmesi	254
Şekil 4.25. Denetim Dosyasına Risk ve Kontrollerin Eklenmesi.....	256
Şekil 4.26. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetimi	257
Şekil 4.27. Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri Denetimi.....	258
Şekil 4.28. Denetlenen Birimler ve Denetimlerin Toplu Görünümü.....	259
Şekil 4.29. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetimine Test Alanı Ekleme	264
Şekil 4.30. Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü Test Alanına Test Faaliyeti Ekleme (1) ...	265
Şekil 4.31. Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü Test Alanına Test Faaliyeti Ekleme (2) ...	266
Şekil 4.32. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetim Görevinin Çalışma Planı	267
Şekil 4.33. Bulgu ve Tavsiye Eklenmesi	273
Şekil 4.34. Aksiyon Ekleme.....	275
Şekil 4.35. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetim Görevinin Nihai Görünümü.....	276
Şekil 4.36. Denetim Görevleri Sonuçları.....	277
Şekil 4.37. Aksiyonlara İzleme Prosedürü Ekleme	285

EKLER LİSTESİ

EK 1. Koza Tekstil A.Ş. Organizasyon Şeması	316
EK 2. Pamuk Genel Kabul Kontrol Formu Örneği	317
EK 3. Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri Denetim Görevinin Nihai Görünümü..	318
EK 4. Laboratuar Test Faaliyetleri Denetim Görevinin Nihai Görünümü	318
EK 5. Net Ticari Ağırlığın Tespit Edilmesi Denetim Görevinin Nihai Görünümü	319
EK 6. Depolama Standartlarına Uygunluk Denetim Görevinin Nihai Görünümü	319
EK 7. Harman Bölümü Pamuk Talepleri Denetim Görevinin Nihai Görünümü	320
EK 8. Hammadde Stok Takibi Denetim Görevinin Nihai Görünümü	320
EK 9. Örnek Modül Raporu (3 sayfa)	321

GİRİŞ

Globalleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan rekabet baskısı, finansal skandallar ve işletme faaliyetlerinin karmaşık bir yapıya bürünmesi gibi nedenlerden ötürü iç kontrol ve iç denetim kavramlarına verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır. İç denetim, işletmelerin faaliyet çevresinde meydana gelen değişimleri önceden öngören ve bu değişimlerin örgütsel yapılara, süreçlere ve teknolojilere adaptasyonunu sağlayan dinamik ve sürekli gelişim gösteren bir uzmanlık alanıdır.

Günümüzde hızlı bir değişim trendi içerisinde olan kurumsal çevre faktörleri, işletmeleri bir taraftan etkin bir şekilde faaliyette bulunmaları diğer taraftan da iç kontrollerini güçlendirmeleri konusunda zorlamaktadır. İşletmeler, gerek kurum çevresindeki değişimler gerekse yasalara uyum nedeniyle yüksek maliyetlerle karşılaşabilmekte ve bu maliyetleri azaltma çabası içerisine girmektedirler. İç denetim; yasalara uyum ve faaliyetlerdeki etkinliğin sağlanması için ihtiyaç duyulan en etkin ve etken kontrolleri belirleyerek, işletmelere maliyetlerini azaltmaları konusunda yardımcı olmaktadır.

Son yıllarda ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ya da rehberlerinde; risklerin objektif bir şekilde tanımlanması, ölçülmesi ve stratejik olarak yönetilmesi hususlarına vurgu yapılmaktadır. Bu yüzden, risk yönetimi ve iç kontrol sistemi hakkında bilgi sahibi olması nedeniyle iç denetçiler, işletmelerde önemli roller üstlenmektedirler. İç denetçilerin kurumların risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili üstlenmesi gereken rollere, IIA (The Institute of Internal Auditors)'nın iç denetim tanımında da yer verilmektedir. Bununla birlikte

Uluslararası İç Denetim Standartları; risk konusunda kapsamlı bir açıklama sunmamakta, riski sadece bir olasılık olarak değerlendirmektedir. İç denetçilerin, konu ile ilgili diğer rehber, kılavuz ve standartlardan da yararlanmaları gerekmektedir. Bu noktada COSO Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Bütünleşik Çerçevesi, işletmelerde daha etkin iç denetim planları hazırlanması ve yüksek performans elde edilmesi için önemli bir destek sağlamaktadır. COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi, iç denetçilerin faaliyet alanları açısından riskleri anlamalarına ve daha iyi denetim planları yapmalarına olanak sağlayan etkin bir araçtır. Çünkü bu çerçeve, etkin bir risk yönetimi sisteminin taşınması gereken temel özelliklerin neler olduğu sorusuna açıklık getirmektedir.

İç denetim, işletmelerin faaliyetlerine değer katan bir fonksiyondur. Ancak iç denetim de diğer kurumsal fonksiyonlar gibi sınırlı kaynak ve zamana sahiptir. Bu doğrultuda iç denetim, son yıllarda bir paradigma değişimi yaşamaktadır. IIA'nın büyük ölçüde revize etmiş olduğu güncel iç denetim tanımından da anlaşılacağı üzere, iç denetim kontrol odaklı yaklaşımdan; risk yönetimi, kurumsal yönetim ve değer katmayı esas alan risk odaklı yaklaşıma doğru hareket etmektedir. Risk odaklı iç denetim, organizasyonların risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin organizasyonun risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, işletmelerin maruz kaldığı yüksek riskli alanlara odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın, kontrollerden ziyade işletme hedeflerine odaklanmak gibi farklı bir çıkış noktası vardır.

İç denetim yaklaşımlarında meydana gelen değişimin sonucunda geline son nokta risk odaklı iç denetimdir. Bununla birlikte, denetim yaklaşımlarındaki bu değişim sadece iç denetimde değil, aynı zamanda bağımsız denetimde de kendini göstermektedir. Literatürde, risk odaklı iç denetim kavramının finansal tablolar denetimi alanındaki karşılığı “*stratejik sistem denetimi*” ya da “*işletme riski denetimi*” şeklinde ifade edilebilmektedir. Risk odaklı iç denetim, bütün iç denetim faaliyetleri ile yönetimin risk değerlendirmeleri arasında bağlantı kuran ve aynı zamanda yönetimin sorumluluklarına destek sağlayan süreç odaklı stratejik bir girişimdir. Türkiye’de konu ile ilgili çalışmaların ve uygulama örneklerinin sınırlı sayıda olması nedeniyle; bu tez çalışması kapsamında, denetim kavramı temel çatısı altında yer alan iç denetim fonksiyonunun kullandığı en yeni metodoloji olan risk odaklı iç denetim yaklaşımı ele alınmaktadır.

Hiç şüphesiz ki Uluslararası İç Denetim Standartları, iç denetim uygulamaları konusunda destek sağlayan en temel kaynak niteliğindedir. Ancak modern bir yaklaşım olan risk odaklı iç denetim ile ilgili somut örnekler sunan, uygulamada yol gösterici nitelikteki çalışmalara literatürde oldukça az rastlanılmaktadır. Bu doğrultuda *çalışmanın amacı*; risk odaklı iç denetim yaklaşımının kavramsal çerçevesini oluşturmaya ve uygulama süreci aşamalarını açık bir şekilde ortaya koymaya çalışmaktır. Ayrıca risk odaklı iç denetim ile ilgili bilgisayar destekli bir uygulamaya yer vererek, literatüre katkıda bulunmaya gayret etmek ve meslek mensuplarına uygulamada az da olsa yol gösterici rolü oynamaktır.

“Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama” başlıklı bu tez çalışması, dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, risk odaklı iç denetimin içinde barındırdığı temel kavramlardan olan denetim ve iç denetim kavramları ele alınmıştır. Öncelikle denetim daha sonra ise bir denetim türü olan iç denetim kavramı genel hatlarıyla açıklanarak çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca, denetim kavramı temel çatısı altında yer alan iç denetim ile ilgili güncel konu ve gelişmelere de yer verilmiştir.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımının temelinde risk yönetimi kavramı bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci bölümünde, risk ve risk yönetimi kavramlarına yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, KRY kavramı incelenmiş; COSO KRY Bütünleşik Çerçevesinin genel özellikleri ve temel bileşenleri açıklanmıştır. Bununla birlikte, iç denetim ve risk yönetimi kavramları arasındaki ilişki de farklı açılardan değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, iç denetim metodolojisindeki değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmış olan risk odaklı iç denetim yaklaşımının temel ilkeleri ve uygulama aşamaları ele alınmıştır. Öncelikle risk odaklı iç denetim kavramının tanımına yer verilmiş ve risk odaklı iç denetim ile geleneksel iç denetim yaklaşımları arasındaki farklılıklara değinilmiştir. Bu bölümde daha sonra, risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulama aşamaları belirlenmiş ve her bir aşama tek tek açıklanmaya çalışılmıştır. Temelde; risk odaklı iç denetim planlaması, risk odaklı iç denetimin yürütülmesi ve risk odaklı iç denetimde raporlama şeklinde üç ana başlık altında değerlendirilen uygulama aşamaları alt başlıklarıyla birlikte incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, Pentana Audit Work System (PAWS) iç denetim yazılımı kullanılarak Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama (istifleme) süreci için gerçekleştirilen örnek bir risk odaklı iç denetim uygulamasına bir başka ifadeyle modeline yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle uygulamanın gerçekleştirileceği işletme ile ilgili açıklamalarda bulunulmuş, daha sonra ise uygulamada kullanılacak olan bilgisayar yazılımının temel özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu açıklamalardan sonra, Koza Tekstil A.Ş.’nin hammadde kabul ve depolama sürecinin adım adım PAWS yardımıyla risk odaklı iç denetiminin nasıl yapıldığı gösterilmeye çalışılmış ve PAWS’ın bu alanda sağlamış olduğu kolaylıklardan söz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI

Bu bölümde, risk odaklı iç denetim yaklaşımının içinde barındırdığı temel kavramlardan olan denetim ve iç denetim kavramları ele alınacaktır. Öncelikle denetim daha sonra ise bir denetim türü olan iç denetim kavramı genel hatlarıyla açıklanarak çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu bölümün bir diğer amacı da denetim kavramı çatısı altında iç denetimin yerini ve önemini belirlemektir. Ayrıca bu bölümde özellikle iç denetim ile ilgili güncel konu ve gelişmelerden de bahsedilecektir.

1.1. DENETİM KAVRAMI VE DENETİM TÜRLERİ

Bilindiği gibi muhasebe, özellikle işletme faaliyetleriyle ilgili ekonomik olaylara ait bilgileri kaydedip, sınıflandırıp, özetleyip, ilgililerin kullanımına sunmaktadır. Yatırımcılar, hissedarlar, kreditorler, işletme çalışanları ve devlet gibi birçok grup çeşitli amaçlarla işletmelerin ekonomik olaylarına ilgi duymaktadırlar. Denetim ise işletmelerin ekonomik olaylarına ait bilgilerin iletişim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Hermanson; Strawser; Strawser 1989, 2).

Genel olarak, denetim her alanda söz konusudur; her işin doğru yapılıp yapılmadığı denetlenir ve denetimle anlaşılır; dahası her insan, bireysel olarak kendi yaptığı işi de kendi kendine denetler. Denetim, her alanda her hangi bir iş için kullanılan derin ve geniş anlamlı bir sözcüktür. Bu açıdan denetimin bütünüleyici ve güven verici bir anlamı vardır. Eğitimin ve öğretimin denetiminden, sağlık hizmetlerinin denetiminden, güvenliğin denetiminden, bankanın ve sigortanın denetiminden kısaca akla gelen her işin ve her şeyin denetiminden söz edilebilir. Ancak denetim, muhasebe için ayrı bir

önem taşır; muhasebe ile denetim yakından ilişkili olup, bu iki terim iç içe yürütülmektedir (Yazıcı 2003, 83).

Mautz ve Sharaf'ın 1961 yılında yayımladıkları Denetim Felsefesi (The Philosophy of Auditing) adlı yapıtlarından bu yana denetim kavramının en geniş kapsamlı ve genel kabul görmüş tanımı, Temel Denetim Kavramları Kurulu (American Accounting Association, Committee on Basic Auditing Concepts) raporunda yer almaktadır. Bu tanıma göre; denetim, ekonomik faaliyetler ve olaylara ilişkin savlarla, kabul edilmiş ölçütler arasındaki uygunluğun derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgili kullanıcılara iletme amacıyla nesnel biçimde kanıt toplayan ve değerleyen sistematik bir süreçtir (Erdoğan 2005, 1).

Muhasebe ve finans literatüründe denetim çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar amaçlarına ve denetimi yapan kişi ya da kuruluşun niteliğine veya statüsüne göre olabilmektedir. Ancak yaygın olarak denetim amaçlarına göre sınıflandırılmakta ve buna göre denetim; faaliyet denetimi, muhasebe denetimi (finansal tablolar denetimi) ve uygunluk denetimi şeklinde üçe ayrılmaktadır (Bozkurt 1999, 27; Kepekçi 1998, 2; Erdoğan 2005, 3; Kaval 2005, 9). Diğer yandan, aynı zamanda denetçi türlerini de belirlememize olanak sağlayacak şekilde denetçi statüsüne göre de denetim sınıflaması yapılabilmektedir. Denetçi statüsüne göre denetim; iç denetim (iç denetçi), kamu denetimi (kamu denetçisi) ve bağımsız denetim (bağımsız denetçi) olarak üçe ayrılmaktadır (Kepekçi 1998, 3).

1.1.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri

Daha önce de ifade edildiği gibi amaçlarına göre denetim türleri; finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimi olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflama içinde yer alan her bir denetim türünün genel özelliklerinden bahsedilmesi oldukça yararlı olacaktır.

1.1.1.1. Finansal Tabloların Denetimi

Finansal tabloların denetimi, bir işletmenin finansal tablolarının önceden belirlenmiş ölçütlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda bir görüş belirlemek amacıyla denetlenmesidir (Kepekçi 1998, 2). Finansal tablo denetimi kapsamında yer alan finansal tablolar genellikle bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve bu tablolara ilişkin dipnotlardır (Arens; Loebbecke 1991, 5). Finansal tabloların denetiminde

denetçinin dayanağı olan önceden saptanmış ölçütlerin temeli, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine dayanmaktadır. Ancak bunun yanında, ülkeden ülkeye değişebilen yasal düzenlemeler de ölçüt olarak kullanılabilir. Salt denetim açısından bakıldığında yasal düzenlemelerin, özellikle vergi mevzuatının bu tür denetimle doğrudan ilişkili olmaması gerekmektedir (Bozkurt 1999, 27).

Bu denetimde finansal tablolar, denetimin konusunu oluşturduğu için finansal tablolar denetimi ismi de kullanılmaktadır. Bazen mali denetim denildiğine de rastlanılmaktadır, ancak çoğu kez mali denetim ile kastedilen vergi denetimidir. Vergi denetiminde inceleme konusu vergi matrahıdır ve finansal tabloların tamamı değil, özellikle vergi matrahını etkileyen olaylar inceleme konusu yapılır. Bununla birlikte vergi denetiminde denetim ölçütü, finansal tablo denetiminden farklı olarak vergi yasalarıdır (Kaval 2005, 10).

1.1.1.2. Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetiminin amacı, belli bir otorite tarafından konulmuş olan kurallara, uygulayıcıların uyma derecelerini belirlemektir. Uygunluk denetiminde önceden belirlenmiş ölçütler olarak kabul edilen kurallar uygulamada iki farklı grup tarafından oluşturulmaktadır. Bunlar, işletme üst kademe yönetimleri ve devlet kurumlarıdır. İşletmeler kendi iç yapılarındaki çalışma düzenini sağlayabilmek için çalışanlarının uymaları gereken kurallar oluştururlar. Bu kurallara uyulup uyulmadığını belirlemek için ise denetim olgusuna başvururlar. İşletmelerde bu tür denetimler genellikle iç denetçiler tarafından yapılmaktadır (Bozkurt 1999, 28).

Doğal olarak uygunluk denetiminden elde edilen sonuçlar, finansal tabloların denetiminde de yol gösterici olmaktadır. Örgüt bölümlerinin kurallardan uzaklaşmasının finansal tablolara bir sorun olarak yansiyebileceği ya da kurallara uygun hareket edilmesinin finansal tabloların güvenilirliğini güçlendirecek bir işaret olabileceği düşünülerek finansal tabloların denetimi planlanacaktır (Erdoğan 2005, 4). Kamu kurumları ise kendi faaliyet konuları dahilinde uyulması gerekli çeşitli kurallar oluştururlar. Bunlara uyulup uyulmadığını saptamak için de kendi bünyesindeki uzmanlara denetim yaptırırlar. Bu denetimlerin kapsamına hem diğer kamu kurumları hem de özel sektör işletmeleri girmektedir (Bozkurt 1999, 28).

1.1.1.3. Faaliyet Denetimi

İşletmelerdeki birçok faaliyet alanı denetime konu olabileceği için, tipik bir faaliyet denetimi tanımlamak mümkün değildir (Arens; Elder; Beasley 2005, 13). Faaliyet denetimi, işletmenin faaliyetlerinde genel olarak etken ve etkin çalışıp çalışmadığını ortaya koymayı amaçlayan bir denetim türüdür. Etkenlik, işlemin amaçlarına ulaşmada başarılı olup olmadığını; etkinlik ise işletmenin amaçlarına ulaşmada kaynaklarını verimli kullanıp kullanmadığını ölçmektedir (Bozkurt 1999, 29). İç denetçiler tarafından yapılan incelemeler genellikle faaliyet denetimi olarak adlandırılır. Çünkü iç denetçi, işletmedeki var olan politika ve prosedürlerin faaliyetlerin verimliliği üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Meigs; Whittington; Pany et Al 1989, 158). Bu denetimde; kurum ve kuruluşun örgütsel yapısı, bağlı olduğu mevzuat, iç kontrol sistemleri, iş akışları ve uygulamaları irdelenir. Faaliyet denetimi, ilgili organizasyonun saptanmış hedef ve amaçlara ulaşp ulaşmadığını ve faaliyetlerle ilgili finansal nitelikte olmayan konuları da araştırır. Performans ve risk denetimleri de faaliyet denetimi kapsamında yer almaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı 2000, 20).

Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini objektif bir şekilde değerlendirmek, uygunluk ya da finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleriyle uyumlu olmasını değerlendirmekten çok daha zordur. Faaliyet denetiminde, denetime konu olan bilgilerin karşılaştırılacağı kriterleri belirlemek tamamen sübjektif yargılara dayanmaktadır (Arens; Elder; Beasley 2005, 14). Bu yüzden faaliyet denetimi bir denetim türü olarak addedilmekten çok yönetim danışmanlığı olarak kabul edilebilir. Faaliyet denetimi sonucunda, işletme yönetimi işletmenin faaliyet performansının geliştirilmesi için ihtiyaç duyduğu tavsiyeleri almak ister (Meigs; Whittington; Pany et Al 1989, 158). Ayrıca faaliyet denetimi kapsamında gerçekleştirilen analizler sadece finansal verilerle sınırlı değildir. Faaliyet denetimi, organizasyon yapısının, bilgi işlem faaliyetlerinin, üretim metotlarının, pazarlama faaliyetlerinin ve denetçinin işletme içinde ilgi duyabileceği herhangi bir alanın incelenmesini de kapsayabilir (Arens; Elder; Beasley 2005, 14).

1.1.2. Denetçi Statüsüne Göre Denetim Türleri

Denetçiler, gerçekleştirdiği denetim faaliyetinin alanı, hukuki durumu ve bulundukları farklı konumlar gibi nedenlerden dolayı çeşitli statü ve isimlerle anılmaktadırlar. Buna göre denetçiler; iç denetçiler, kamu denetçileri ve bağımsız denetçiler olmak üzere üç

gruba ayrılırlar. Denetçinin statüsüne göre denetim ise; bağımsız denetim, kamu denetimi ve iç denetim olarak sınıflandırılmaktadır. Denetçinin statüsüne göre denetim türlerinin her biri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.2.1. Bağımsız Denetim/Denetçi

İşletmelerin birçoğu; bankalar, diğer kredi kuruluşları, tasarruf sahipleri ve olası yatırımcılar gibi çeşitli dış kullanıcılara finansal raporlarını sunmaktadırlar. İşletmelerin muhasebe bilgilerini kullanan bu çıkar grupları, finansal tabloların yansız ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine uygun bir şekilde düzenlendiği konusunda bir güvence sağlanmasını istemektedirler. İç denetçilerin işletme içindeki diğer çalışanlardan farklı olarak bağımsız olmasına rağmen, onların yaptıkları çalışmaların da denetlenmesi gerekmektedir; çünkü aslında iç denetçiler de işletmelerin bir çalışanı konumundadır. Sonuç olarak, dış kullanıcılar üzerinde işletmelerin finansal bilgileri konusunda güvence sağlamak amacıyla bu bilgilerin bağımsız denetçiler* tarafından incelenmesi gerekmektedir (Cook; Winkle 1984, 6).

Bağımsız denetim, serbest meslek sahibi olarak kendi adına çalışan veya bir denetim şirketinin ortağı olan kişiler tarafından işletmelerin finansal tablolarının Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine uygunluk derecesini belirlemek amacıyla yapılan denetim çalışmasıdır (Kepekçi 1998, 7). Bilindiği gibi Türkiye’de sermaye piyasasındaki bağımsız denetim faaliyetlerine ilişkin standart, ilke, usul ve esasları Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemektedir. SPK’nın Seri: X, No: 22 sayılı “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ”inin (Resmi Gazete, Tarih: 12.06.2006, Sayı: 26196) 4. maddesinde bağımsız denetim tanımlanmaktadır. Buna göre bağımsız denetim, işletmelerin kamuya açıklanacak veya Kurulca istenecek yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasıdır.

* Literatürde external auditing (dış denetim) olarak kullanılan kavramın Türkçe’deki karşılığının dış denetim yerine bağımsız denetim şeklinde kullanılması gerektiği kanaatindeyiz. Çünkü external auditing kavramının Türkçe’deki tam karşılığı bağımsız denetim olmamakla birlikte, her iki kavramın pratikteki içerikleri birbiriyle örtüşmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi bağımsız denetim, bu denetime tabii olan işletmelerin *yıllık* olarak finansal tablo ve diğer finansal bilgileri üzerinde gerçekleştirilmektedir. SPK'nın Seri: X, No: 22 sayılı tebliği uyarınca, gerçekleştirilecek denetim faaliyetinin zamanlaması açısından yıllık bağımsız denetimin haricinde inceleme (Sınırlı bağımsız denetim) ve özel bağımsız denetim olarak adlandırılan denetimler de bağımsız denetim kapsamındadır. İnceleme (Sınırlı bağımsız denetim), ara dönem finansal tablolarının Kurulca yayımlanan finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadıklarının öncelikle bilgi toplama (soruşturma) ve analitik inceleme teknikleri kullanılarak incelenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasıdır. Özel bağımsız denetim ise, sermaye piyasası araçlarının halka arzı için Kurula başvuru sırasında veya birleşme, bölünme, devir ve tasfiye durumunda bulunan işletmelerce, bu amaçlarla herhangi bir tarih itibarıyla düzenlenmiş finansal tabloların “bağımsız denetim” tanımının gerektirdiği esaslara uygun olarak bağımsız denetime tabii tutulmasıdır.

Bağımsız denetimi gerçekleştiren bağımsız denetçiler, denetimini yaptıkları işletmeyle işçi-işveren ilişkisi olmayan, işletmelere denetim ve diğer hizmetler sunan kişilerdir (Bozkurt 1999, 31). Türkiye’de sermaye piyasasında bağımsız denetim görevini yerine getirecek olan bağımsız denetçilerin, 3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu’na göre serbest muhasebeci mali müşavir veya yeminli mali müşavir unvanı almış olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, SPK'nın Seri: X, No: 22 sayılı tebliği uyarınca bağımsız denetçilerin, sermaye piyasasında bağımsız denetim lisansı sahibi olmaları da gerekmektedir.

1.1.2.2. Kamu Denetimi/Denetçisi

Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan ve kamu yararına denetim yapan kişilere, kamu denetçisi adı verilmektedir. Kamu denetçileri, oluşturulmuş olan yasa, yönetmelik ve genel politikalara göre denetim faaliyetlerinde bulunurlar. Kamu denetçileri, kendi kurumlarında yaptıkları çalışmalarda iç denetim, özel sektör kuruluşlarında yaptıkları çalışmalarda ise kamu denetimi görevini yerine getirirler (Bozkurt 1999, 33-34). Devlet tarafından kurulmuş olan ve yine devlet tarafından işletilen kamu kurumlarının kendi işleyişlerini denetlemeleri ve önlemler almaları gerekir. Kaldı ki sahibi toplum olan bu kurumların denetimi, kamusal bir sorumluluk gerektirdiği için ayrı bir önem

taşımaktadır (Erdoğan 2005, 7). Kamu birimleri tarafından kamu kuruluşlarının denetlenmesi, ilgili kurum ve kuruluşların kendi kuruluş kanunu ya da diğer ilgili mevzuatlara uygun faaliyet gösterip göstermediklerinin tespitine yönelik bir çalışmadır. Kamuya yönelik denetim organları arasında; Devlet Denetleme Kurulu, Sayıştay, Maliye Bakanlığı, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu ve halka açık kamu şirketleri için Sermaye Piyasası Kurulu yer almaktadır (Gücenme 2004, 4).

Diğer yandan daha öncede ifade edildiği gibi, kamu kurumları özel sektör işletmelerini de denetlemektedir. Bunlara ilişkin yasal düzenlemeler arasında, Türk Ticaret Kanunu, Bankalar Kanunu, vergi denetimine ilişkin yasal düzenlemeler ve halka açık özel şirketlerde Sermaye Piyasası Kanunu yer almaktadır.

1.1.2.3. İç Denetim/Denetçi

İç denetim, belli amaçlara hizmet etmek üzere organizasyonun faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek için organizasyon içerisinde oluşturulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur (Yılancı 2006, 6). İşletmenin sürekli çalışanı olarak, işletme bünyesinde denetim faaliyetlerini yürüten kişilere iç denetçi adı verilmektedir (Bozkurt 1999, 33). Temel amaçları, işletme üst düzey yönetimlerinin istekleri doğrultusunda denetim ve danışmanlık hizmetlerini yürütmektir. İşletmede olabilecek hata ve hileleri ortaya çıkarmak, iç kontrol yapısını izlemek ve önerilerde bulunmak, faaliyet denetimi yapmak başlıca görevleri arasındadır (Uzay 2003, 209). Çalışmada risk odaklı denetim kavramı iç denetim açısından ele alınacağından, iç denetim konusuna çalışmanın daha sonraki bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

1.1.3. Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri

Son yıllarda, temel denetim türleri kapsamı içerisinde yer alan ve bu açıdan bakıldığında ayrı bir denetim türü olarak kabul edilemeyecek, ancak kullandıkları teknik, ilgi alanları ve konusu gibi çeşitli açılardan farklılık arz eden ve denetimle birlikte anılan çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları; hile denetimi, çevre denetimi, bilgi sistemleri denetimi ve uluslararası denetimdir. Her birisi kapsamlı bir çalışmanın konusu olabilecek bu kavramlar hakkında genel bilgilerin verilmesi yararlı olacaktır.

1.1.3.1. Hile Denetimi

Hile; işletme yönetimindekiler ile yönetimden sorumlu kişilerin, işletme çalışanlarının veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak, adil veya yasal olmayan bir menfaat sağlamak amacıyla aldatma içeren davranışlarda bulunmalarını ifade eder (SPK, Seri:X, No:22, s.24). Son yıllarda, hileli şirket iflaslarının ve çalışanlar tarafından yapılan hilelerin dramatik bir şekilde artması nedeniyle, hile denetimi (fraud audit) konusu önem kazanmıştır. İşletme yönetimlerinin ve denetçilerin sorumluluklarının yeniden gözden geçirilmesini sağlayan hile konusu, aynı zamanda yönetim kurullarını, denetim komitelerini, iç denetçileri, hile uzmanlarını ve yasa koyucuları da ilgilendirmektedir (Vanasco 1998, 5).

Hile konusunda yasal düzenlemeler yapan kuruluşlar arasında, AICPA (SAS No.99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit), IFAC bünyesinde yer alan IAASB (ISA 240-International Standard on Auditing 240: The Auditor's Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statements), IIA (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, PA 1210.A2-1: Identification of Fraud ve PA 1210.A2-2: Responsibility for Fraud Detection) yer almaktadır. Ayrıca Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)'nin de konu ile ilgili önemli faaliyetleri bulunmaktadır. Türkiye'de ise, hile konusu SPK'nın seri: X, No: 22 "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliği" nin 6. kısmı olan "Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Hile ve Usulsüzlükler Konusunda Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu" başlığında ele alınmaktadır.

Hile incelemesi (fraud examination) ve hile denetimi kavramları birbiriyle ilişkilidir ancak aynı anlamı taşımamaktadırlar. Birçok mesleki hilenin finansal suç niteliğinde olması nedeniyle, bunların hile denetimi boyutu bulunmaktadır. Ancak hile incelemesi sadece finansal verilerin gözden geçirilmesini kapsamamakta, aynı zamanda soruşturma, mali tablo analizi, kamu kayıtlarının araştırılması ve adli doküman incelemesi gibi teknikleri de kapsamaktadır. Her iki disiplin de, kapsamaları, amaçları ve varsayımları açısından önemli farklılıklar arz etmektedir (Wells 2005, 4).

1.1.3.2. Çevre Denetimi

Çevre denetimi kavramına geçmeden önce bu kavramla yakından ilişkili olan çevre muhasebesi teriminin açıklanması yerinde olacaktır. Sanayileşmenin gittikçe hızlanması ve sanayi işletmelerinin ölçeklerinin büyümesi bu işletmelerin doğal çevreye olan

etkilerini de gittikçe artırmaktadır. Muhasebe bilimi de sosyal sorumluluk kavramı gereği işletmelerin çevreye verdikleri zararları kamuoyuna bildirmek amacıyla çevreye yönelik çalışmalar yapmaktadır (Özko1 1998, 15). Çevre muhasebesi, uygulanmakta olan muhasebe sistemlerinde özellikle maliyet ve kâr analizlerinde çevre faktörlerinin planlanıp, yürütölmesidir (Güvemli; Gökdeniz 1996, 24). Bir organizasyonun çevresel problemlerinin yönetimi oldukça karmaşıktır; bu karmaşıklığın çözümü için mühendislerin, avukatların, bilim adamlarının, muhasebecilerin ve denetçilerin uzmanlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Çevre denetimi kavramı, çevre muhasebesi kavramına nazaran daha çok bilinen bir kavramdır. Ancak her iki kavram da eşdeğer düzeyde önemlidir ve faaliyetleri çevresel açıdan önemli etkilere sahip birçok organizasyona oldukça değerli hizmetler sunmaktadırlar (Dittenhofer 1995, 40).

Çevre denetiminin kavram olarak yeni olması ve henüz bu ad altında kesin sınırlarının çizilememesi nedeniyle tanımlanması da farklılık arz etmektedir. Bu tanımlardan birisi, Uluslararası Ticaret Örgütü tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre, çevre denetimi; çevreyi korumaya yardımcı olmak amacıyla oluşturulan çevresel organizasyon, yönetim ve donanımın söz konusu amacı ne derece gerçekleştirdiğinin tarafsız, periyodik, sistematik ve belgeye dayalı olarak değerlemesini kapsayan bir yönetim aracıdır (Kaya 2006, 148).

Çevre denetimi, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilebilir. Çevre denetimi açısından iç denetim, öncelikle kanunlar, yasalar ve düzenlemeler ile uyumluluğu belirlemek ve çevresel faaliyetlerin daha etken/etkin gerçekleştirilebileceği alanlara dikkat çekmek amacıyla kullanılır. İç denetim aynı zamanda, uyum, varlık değerleri, mevcut ve gelecekteki olası yükümlölükler karşısında organizasyonların mevcut koşullarını da gözden geçirebilir. Bağımsız denetçiler ise, öncelikle organizasyonların geçmişteki ve mevcut çevresel faaliyetlerinin finansal tablolar üzerindeki etkilerine ilgi duyarlar. Bağımsız denetçiler ayrıca, organizasyonların çevresel faaliyetleriyle ilgili mevcut ve gelecek dönemlere ait varlık değerlerine ve yükümlölüklerine de ilgi duyarlar (Dittenhofer 1995, 40).

1.1.3.3. Bilgi Sistemleri Denetimi

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler iş dünyasında yeni açılımlara ve fırsatlara olanak sağlamakla birlikte, teknolojik sistemlere ilişkin riskleri de beraberinde getirmektedir. İşletmeler, alım-satım, üretim ve finansal işlemler gibi birçok süreçte

bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Denetçiler, bilgi güvenlik uzmanları, işletme yöneticileri ve denetim komiteleri, hangi tür organizasyonda olursa olsun organizasyonun bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri ile ilgili kontrol prosedürlerini ve risklerini değerlendirme çabası içindedirler. Denetçilerden bilgi sistemlerine ilişkin güvence vermelerinin istenmesinin sebebi, hissedarların işletmelerin bilgi sistemlerinin yeterince korunup korunmadığı noktasında kullanılan tekniklere yabancı olmasıdır. Herhangi bir organizasyondaki iç kontrol çevresinin temel unsurlarından birisi de, organizasyonun bilgi sistemlerine ilişkin güvenlik politikasıdır. Eğer bir organizasyonun bilgi sistemleri güvenlik politikası yoksa, o organizasyonda önemli bir iç kontrol zayıflığından söz edilebilir. Böyle bir durumda, mümkün olduğunca hızlı bir şekilde güvenlik politikası geliştirilmeli ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır (Champlain 2003, 35).

Bilgi sistemlerinin izlenmesi, ilgili performans göstergelerinin tanımlanması, performansın sistematik ve zamanında raporlanması ve herhangi bir sapma meydana geldiğinde müdahale edilmesi ile mümkün olur. Bilgi sistemleri faaliyetlerinin karmaşık ve riskli olması nedeniyle, bilgi sistemlerinde izleme oldukça önemlidir (IFAC 2002, 1). İşletme yönetiminin, bilişim teknolojileri yönetimi sorumluluğunu yerine getirebilmek için kullanabileceği araçlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; bilişim teknolojileri ile ilgili kararlarda kıyaslama yapma, risk yönetimi konusunda beyin fırtınası uygulamaları ve bağımsız güvence sağlamak için iç denetime ve bağımsız denetime başvurmadır (IFAC 2002, 3).

Bilgi sistemleri denetimi konusundaki önemli noktalardan birisi de, bu denetimi gerçekleştirecek kişilerin yeterli mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekliliğidir. ABD'deki ISACA (Information Systems Audit and Control Association), bu alandaki uzmanlaşmayı sağlamak amacıyla CISA (Certified Information Systems Auditor) ve CISM (Certified Information Security Manager) adında iki önemli sertifikasyon programına sahiptir. ISACA ayrıca, hâlihazırda ABD'de yürürlükte olan 14 adet bilgi sistemleri denetim standardına (IS Auditing Standards), 36 adet bilgi sistemleri denetim rehberine (IS Auditing Guidelines) ve 10 adet bilgi sistemleri denetim prosedürüne (IS Auditing Procedures) sahiptir (ISACA 2006, 7). Bilgi sistemleri denetiminin kendine has özellikleri ve böylesi bir denetimi gerçekleştirmek için gerekli olan beceriler nedeniyle, özellikle bilgi sistemleri denetimi uygulamalarında kullanılabilecek standartlara ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda, ISACA'nın amaçlarından biri global düzeyde

uygulanabilir standartlar geliştirmektir. Bilgi sistemleri denetim standartlarının geliştirilmesi ve yayılması, ISACA'nın denetim alanında sağlayacağı mesleki katkılarının başında gelmektedir (ISACA 2006, 6).

1.1.3.4. Uluslararası Denetim

Globalleşme; ekonomik, politik ve kültürel faaliyetlerin uluslararası bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. Çok uluslu şirketlerin sayısındaki artış, beraberinde uluslararası denetimin de gelişimini teşvik etmiştir. Organizasyonlar nereye giderse denetim de onları takip etmektedir. Uluslararası bir şirketin konsolide finansal tabloları hakkında bir görüş oluşturmak için, bağımsız denetçi ya finansal tabloların oluşumunu sağlayan bütün verileri doğrulamalı ya da bu şirketin diğer ülkelerdeki hesapları hakkında kısmi bir görüşe ulaşabilmek için uluslararası denetim yapan meslektaşlarına güvenmelidir. Dünyanın en büyük firmalarını denetleyen denetim şirketlerinin kendileri de çok uluslu şirket konumundadırlar. Bu denetim şirketlerinin uluslararası olması, dünya çapındaki şubeleri sayesinde ortak bir denetim yaklaşımına sahip olmasına ve müşteri avantajı elde etmesine olanak sağlamaktadır (O'Regan 2003, 7).

Tüm denetim faaliyetlerinde olduğu gibi uluslararası denetimin de temel gayesi, karar vericilere daha sağlıklı bilgi sunmaktır. Son yıllarda uluslararası denetim faaliyetleri hızla artmakla birlikte uluslararası denetim firmalarının hizmetlerine olan talep de artmaktadır. Örneğin; zayıf bir yasal çevrede faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmeler, uluslararası hissedarlara, kreditörlere ve ticari ortaklara sahip olma konusunda daha isteklidirler. Bunun için bu tür işletmelerin, uluslararası ne sahip denetim firmalarıyla sözleşme yapması gerekmektedir (Choi; Wong 2002, 27).

Diğer yandan, i denetçilerin mesleki sorumluluk ve görevlerinin de uluslararası boyutu vardır. Çok uluslu yönetim yapılarının uyumlaştırılması talepleriyle karşılaşıldığında, uluslararası şirketler, uzak ve birbirinden tamamen farklı niteliklere sahip kuruluşlar arasındaki tekdüzeliği sağlamaya çalışmaktadırlar. İşte bu noktada, yerel şirket yönetimi uygulamalarının, prosedürlerin ve kontrollerin uygunluğunun teyit edilmesi ve ayrıca ana şirkete gönderilen periyodik yönetim bilgilerinin doğruluğunun değerlendirilmesi için global olarak hizmet edebilecek i denetçiler görevlendirilir (O'Regan 2003, 7-8).

lkeler arasındaki farklı uygulamaları bir noktada bütünleştirmek, çoğu uluslararası standartlaşma girişiminin temel amacıdır. Global standartlar ve modeller; uluslararası karşılaştırılabilirliği artırmak, farklı milletler arasındaki işbirliğini sağlamak ve

koordinasyonu kolaylaştırmak amaçları doğrultusunda geliştirilmektedir. Muhasebe ve denetim alanlarında ise uluslararası standartlar, finansal raporlama ve denetim faaliyetlerinin uluslararası karşılaştırılabilirliği ve geçerliliğini sağlamak amacını gütmektedir. Böylece farklı ülkeler arasındaki yatırım artmakta, piyasalara yönelik gelişimin hacmi yükselmekte ve yerel işletmeler global finansal piyasalara yönelmektedirler (Mennicken 2008, 384-385).

Globalleşmenin önemli avantajları olduğu gibi çeşitli riskleri de olduğu açıktır. Uzun mesafeler ya da kültürel ve dil engelleri gibi nedenlerle birbirinden ayrılan işletmeleri kontrol etmenin zor olduğu yönünde bir inanış bulunmaktadır. Muhasebe uygulamaları, yasal farklılıklar, politik ve ekonomik olaylar, uluslararası şirketlerin yönetimlerine aşılması zor problemler çıkarabilmektedir. Hatta bağımsız denetim standartları ülkeden ülkeye önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir (IFAC tarafından Uluslararası Denetim Standartları yayınlanmasına rağmen, bağımsız denetim standartlarının tamamen harmonizasyonu sağlanabilmiş değildir). Benzer şekilde, IIA tarafından iç denetime yönelik olarak yayınlanan mesleki standartlar dünya çapında uygulanabilir olmasına rağmen, çok sayıda iç denetçi IIA Mesleki Uygulamalar Çerçevesi'nin dışında faaliyette bulunmaktadır. Hâlihazırda kültürel ve ekonomik etkenler nedeniyle dünyadaki iç denetim uygulamaları önemli ölçüde birbirinden farklılık göstermektedir (O'Regan 2003, 8).

1.2. İÇ DENETİM KAVRAMI

İç denetim, hem kamu hem de özel sektörde yönetimin önemli bir unsuru olarak gelişim göstermeye devam etmektedir. İç denetimin önemi 2001 yılından itibaren belirgin bir şekilde artmıştır. Büyük şirketlerin (Enron ve WorldCom gibi) iflaslarının kötü sonuçları neticesinde, düzenleyici kuruluşlar şirketlerin iç denetim birimine sahip olmalarını sağlamak amacıyla çeşitli adımlar atmıştır (Carcello; Hermanson; Raghunandan 2005, 69). Son yıllardaki büyük finansal skandallar, birçok şirketin kontrol sistemlerindeki zayıflıklar; iç denetim ile iç kontrol kavramları ve bunların modern organizasyonlardaki rolleri üzerinde dikkatlerin artmasına neden olmuştur. Bu durum bazı ülkelerde hükümetlere konu ile ilgili yasal düzenlemelerini revize etme olanağı sağlamıştır. Bunun en iyi örneği, Enron skandalı sonrasında ABD parlamentosu tarafından kabul edilen Sarbanes-Oxley Yasası (SOX)'dır (Arena; Arnaboldi; Azzone 2006, 275).

İç denetim kavramının tanımı ve bu tanım doğrultusunda yapılacak açıklamaların daha anlaşılabilir olması için daha çok bilinen bir kavram olan bağımsız denetim ile birlikte ele alınması yararlı olacaktır. Önemli bir özellik bu iki denetim kategorisini birbirinden farklılaştırmaktadır. Bu özellik, iç denetimin görev alanının bağımsız denetiminkinden çok daha geniş olmasıdır. Bağımsız denetim finansal denetime konsantre olurken, iç denetimin kapsamında finansal denetim, faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi, hile araştırması, uygunluk denetimi, çevre denetimi ve daha fazlası yer almaktadır. İç denetim ve bağımsız denetim arasındaki bir başka önemli farklılık da, iç denetçinin geleneksel olarak denetlenen organizasyonun bir çalışanı olmasına karşılık, bağımsız denetçinin objektifliliği sağlayabilmek amacıyla tamamen organizasyondan bağımsız olmasıdır. Bununla birlikte son yıllarda bağımsız denetçilerin müşterilerine aynı zamanda iç denetim hizmeti de vermeleri nedeniyle, iç denetim ile bağımsız denetim arasında kesin bir ayırım yapılamamaktadır (O'Regan 2003, 3-4).

Sorumluluk alanı içerisine oldukça fazla faaliyetin girmesi nedeniyle, iç denetimin kapsamlı bir tanımının yapılması zorlaşmaktadır. Örneğin, bir araştırmacıya göre iç denetimin görev alanı “finansal denetimlere ilaveten çevre denetimi, performans/ekonomiklik denetimi (value for money auditing), yönetim denetimi, öğrenme denetimi, teknolojik denetim, adli denetim, stres denetimi, demokrasi denetimi, medikal denetim, v.s.” kapsamaktadır (O'Regan 2003, 4).

1947’de The Statement of Responsibilities of Internal Audit, iç denetimi, organizasyonların faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla organizasyon içerisinde oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Başlangıçta, iç denetim fonksiyonunun amacı sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirme noktasında organizasyon mensuplarına yardımcı olmaktı. Buna göre, iç denetim finansal işlemlerdeki hataların düzeltilmesinin değerlendirilmesine odaklanmaktaydı (Bou-Raad 2000, 182). Ancak bundan sonraki tanımlar da iç denetim uzmanlık alanındaki yaşanan değişimleri yansıtmada konusunda problemliydiler. Denetim faaliyetleri, piyasa rekabeti şartlarını ve talepleri karşılayabilmek için değişim içinde olan organizasyonların ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldi. Elektronik ticaret ve işletme uygulamalarındaki farklılıklar gibi nedenlerle değişim içinde olan organizasyonların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için iç denetim rolünde de değişimler yaşanmaya başlamıştı. İç denetim bu değişim neticesinde işletme yönetimlerine güvence esaslı

hizmetler sunmaya başlamış ve bununla birlikte iç denetimin odak noktası tek bir denetim anlayışından ziyade uyum esaslı denetime kaymıştır (Bou-Raad 2000, 182).

Güvence hizmetleri, 1996'da AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) bünyesinde yer alan Special Committee on Assurance Services (Elliott Report) tarafından belirlenmiştir. Buna göre güvence hizmetleri “bilginin kalitesini artıran ya da bu bilgilerin karar vericiler için kapsamını geliştiren bağımsız mesleki hizmetlerdir”. Bilişim teknolojilerinin kullanımının artması ve elektronik ticarete adaptasyonun gerekliliği gibi nedenlerle, bilgi kalitesinin önemi artmıştır. Bu gelişmeler, sistemler ve kontroller ile ilgili güvence sağlama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bağımsız uzmanlar tarafından sağlanan güvence, sistem kontrollerinin güvenilirliğini ve beraberinde de karar vericiler için bilgi kalitesini artırır. Denetçilik mesleği, denetim hizmeti veren kişi ve kuruluşlar tarafından, finansal raporların denetimi uzun bir zamandan beri temel kazanç kaynağı olarak görülmemektedir. Elliott raporunda (AICPA, 1996), finansal rapor denetimi taleplerinin azaldığı ve denetçilerin geleneksel rollerinin haricinde hizmet potansiyellerinde farklılaştırmaya gitmeleri gerektiği ifade edilmiştir (Bou-Raad 2000, 182-183).

İç denetimin artan sorumluluk alanı ve değişen işletme ihtiyaçlarına rağmen, IIA genel kabul görmüş bir iç denetim tanımı yapmıştır. IIA'ya göre, “iç denetim, bir organizasyonun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim ayrıca risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik, disiplinli bir yaklaşım oluşturarak, amaçlarına ulaşması konusunda organizasyonlara yardımcı olur” (Ramamoorti 2003, 12). İç denetim, faaliyet çevresindeki meydana gelen değişimleri önceden öngören ve bu değişimlerin organizasyonel yapılara, süreçlere ve teknolojilere adaptasyonunu sağlayan dinamik ve sürekli gelişen bir uzmanlık alanıdır. Meslekteki profesyonelliğin ve mükemmelliğin sağlanması IIA tarafından oluşturulan mesleki uygulama çerçevesine uygun olarak faaliyette bulunulmasıyla kolaylaşacaktır (Bou-Raad 2000, 183). IIA tarafında yapılan bu güncel iç denetim tanımında, mesleğin yeni imajı ile ilgili altı önemli unsur bulunmaktadır (Ramamoorti 2003, 12).

- 1) İç denetim *objektif bir faaliyettir*. Revize edilmiş yeni iç denetim tanımında yer alan bu ifade iç denetim hizmetlerinin dış kaynak kullanımıyla sağlanabileceğine

izin vermektedir. Dış kaynak kullanımıyla daha kaliteli iç denetim hizmetleri alınabilir.

- 2) İç denetim *güvence ve danışmanlık* faaliyetlerini kapsamaktadır. Tanıma göre iç denetim proaktif ve müşteri odaklıdır ayrıca kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim konularındaki temel problemlerle de ilgilidir.
- 3) İç denetim *organizasyonun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek* amacıyla tasarlanmıştır. Böylece tanımda iç denetimin organizasyonlar için oldukça önemli bir katkıda bulunduğu altı çizilmektedir.
- 4) Tanıma göre, iç denetim *organizasyonları bir bütün olarak dikkate almaktadır*. İç denetimin yetki alanı çok daha geniş bir şekilde algılanmakta ve organizasyonunun bir bütün olarak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmakla sorumlu tutulmaktadır.
- 5) İç denetim tanımı, kontrollerin sadece organizasyonun risk yönetimine yardımcı olmak ve kurumsal yönetimin etkinliğini artırmak amacıyla var olduğunu kabul etmektedir. Bu bakış açısı, iç *denetim ufkunu önemli ölçüde genişletmekte* ve iç denetimin görev alanı risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini kapsayacak şekilde tasarlanmaktadır.
- 6) İç denetim uzmanlığının ayrıcalıklı özelliklerinden birisi de *standart temelli* bir mesleki yapıda olmasıdır ve bu özellik iç denetimin en payidar, en değerli varlığıdır. Ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş standartlar, iç denetim anlaşmalarındaki kalite performansını sağlamak için nitelikli bir dokümantasyon sunmakla birlikte disiplinli ve sistematik süreçlerin de temelini oluşturmaktadır.

1.2.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

Bazı iç denetim modelleri binlerce yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Milattan önce Yunanlılar, Romalılar ve Mısırlılar denetim yapmaktaydılar. Bu çağlarda yapılan denetim faaliyetlerinin kapsamı birçok açıdan modern iç denetimle benzerlik göstermekteydi. Denetim açısından o dönemlerdeki en belirgin nokta, kurum faaliyetleri üzerinde yönetsel kontrollerin geliştirilmiş olmasıdır (Cangemi; Singleton 2003, 10). Diğer yandan 13. yüzyılda Venedik, Milano, Floransa gibi büyük İtalyan ticaret merkezlerinde de iç denetim kavramından söz edilmekle birlikte, ilk olarak 1900'lü yıllarda Kıta Avrupası ülkelerde akademik açıdan denetim ve iç denetim ele alınmaya başlanmıştır (Yılancı 2006, 8).

ABD’de sömürge döneminde büyük ölçekli endüstrilerin sayısının oldukça az olması nedeniyle, iç denetime duyulan ihtiyaç da sınırlıydı. Denetim fonksiyonunun gerekliliği öncelikle kamu sektörü tarafından ortaya atılmış ve 1789’da ilk ABD parlamentosunda kabul edilen bir yasaya göre hazine bakanlığının kurulması ve bir kontrolör ile denetçi atanması öngörülmüştür. Demiryolu şirketleri iç denetçilerin ilk modern işverenleri olmuşlar ve 19. yy’ın sonlarına doğru bu ilk iç denetçiler yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu iç denetçiler “gezici denetçiler” olarak adlandırılmaktaydı ve görevleri demiryolu bilet satış ofislerini gezerek bu ofislerdeki tren seferlerine ait muhasebe kayıtlarının usulüne uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemektir. Geçmişte iç denetçi istihdam eden işletmelerden bir diğeri de Almanya’daki Krupp Şirketi’dir. Krupp Şirketi, 1875 yılında şirket denetim rehberi hazırladıktan sonra çeşitli faaliyet alanlarında iç denetçi istihdam etmiştir. Krupp’un hazırladığı şirket denetim rehberinde şu hususlara yer verilmiştir; “denetçiler kanunlara, sözleşmelere, politikalara ve prosedürlere uygun bir şekilde hareket edilip edilmediğini ve ayrıca işletme faaliyetlerinin daha önceden oluşturulmuş politika ve başarı kriterlerine uygun yürütülüp yürütülmediğini belirler. Bu doğrultuda denetçiler mevcut durum ve prosedürlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunur ve daha iyi şartlar sağlayabilmek için sözleşmeleri eleştirir” (Cangemi; Singleton 2003, 10).

İç denetimin temelleri 19. yy’a kadar dayanmasına rağmen, büyük ölçekli şirketlerin sayısının arttığı 20. yy. başlarına kadar iç denetim alanında önemli bir gelişim meydana gelmemiştir. İç denetimin ortaya çıkışındaki temel faktör binlerce kişinin çalıştığı ve çok farklı bölgelerde faaliyette bulunan işletmelerin tecrübe ettiği artan kontrol eksiklikleridir. 1941’den önce iç denetim herhangi bir organizasyonel yapısı ve uygulama standartları bulunmayan, esas itibarıyla bir kâtiplik fonksiyonu olarak görülmekteydi. Bu dönemde esas amacı organizasyonun varlıklarını korumak olan iç denetçiler, doğrulayıcılar/jurnalciler olarak adlandırılmaktaydı (Cangemi; Singleton 2003, 10-11). İç denetimin bu eski kavramsal yapısı bir sigorta şekli olarak değerlendirilebilir. Buna göre, iç denetimin temel amacı, organizasyondaki hataları ve hileleri, yıllık denetimler esnasında kamu görevlilerinden daha önce tespit etmektir.

1940’larda iç denetçiler, geleneksel finansal denetimden çok daha fazlasını kapsayacak şekilde denetim faaliyetlerini geliştirmeye başladılar. İç denetimin kapsamında meydana gelen bu gelişimin öncelikli sebebi 1940’ların başında savaş ekonomisine doğru bir yöneliş olmasıydı. Organizasyon yönetimleri, üretim planlaması, hammadde ve işgücü

kıtlığı, yasalara uyum gibi konularla daha çok ilgilenmeye başladılar. Ayrıca, işletmeler için içsel raporlama dışsal raporlamadan çok daha önemli olmaya başladı. Sonuç olarak, iç denetçiler mümkün olan her şekilde yönetimi desteklemeye yönelik çabalar göstermeye başladılar. İki önemli olay nedeniyle 1941 yılı iç denetimin gelişimi açısından bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu önemli iki olaydan birisi, iç denetim alanındaki ilk temel kitabın (*Victor Z. Brink's Internal Auditing*) yayınlanması; diğeri ise 24 kişinin İç Denetçiler Enstitüsü'nü kurmak için bir araya gelmesidir. 1948'de, Arthur H. Kent tarafından *The Internal Auditor* dergisinde "Faaliyetlerin Denetimi" adında yayınlanan makale, iç denetimin kapsamında meydana gelen gelişimi ortaya koyan ilk çalışmaydı. Faaliyet denetimi kavramına yer veren bir diğerk teknik çalışma da *The Internal Auditor* dergisinde Haziran 1954'de Frederic E. Mints tarafından yayınlandı (Cangemi; Singleton 2003, 11-12).

İç denetimin sorumluluk alanındaki meydana gelen gelişim, IIA tarafından 1947'de yayınlanan İç Denetçinin Sorumlulukları Beyanı ile bu dokümanın 1957 ve 1971'deki gözden geçirilmiş versiyonlarının karşılaştırılmasıyla da gözlemlenebilir. 1947'de yayınlanan "İç Denetçinin Sorumlulukları Beyanı"nda iç denetim, "kurumlardaki diğerk kontrollerin mevcudiyetini, etkinliğini inceleyen ve değerlendiren bir kontroldür" şeklinde tanımlanmakta ve ayrıca iç denetimin bütün faaliyet performanslarını geliştirmekle de ilgilendiğı ifade edilmektedir. 1957'deki yayımlanan beyanda muhasebe ile birlikte diğerk işletme faaliyetlerine de vurgu yapılmış; 1971'de ise vurgulanan unsur sadece "faaliyetler" olarak ifade edilmiştir (Matyjewicz; D'Arcangelo 2004, 2).

Bağımsız denetim mesleğinin geçmişı çok eski olmasına rağmen; iç denetim, 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllardan sonra iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler ve profesyonellere yetki devri nedeniyle iç denetim mesleğı hızla gelişmiş ve 1941 yılında ABD'de kurulan IIA ile kurumsal bir kimlik kazanmıştır (Korkmaz 2007, 5-6). IIA'nın ilk toplantısında sadece 11 üyesi bulunmaktayken, bugün birçok ülkede şubesi bulunan IIA'nın üye sayısı 130.000 civarındadır. 1942 yılında IIA bünyesinde bir araştırma birimi oluşturuldu ve 1943 yılında IIA'nın ilk kitabı yayımlandıktan sonra 1944'de ise *The Internal Auditor* dergisi yayın hayatına başlamıştır. 1975'de IIA'nın faaliyet denetimi ile ilgili olarak yapmış olduğı bir araştırmada, araştırmaya katılanların %95'i faaliyet denetiminin amacının etkenlik,

etkinlik ve ekonomiklik olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı araştırmaya göre, toplam denetim zamanının %51'inin faaliyet denetimi aktivitelerine harcadığı belirlenmiştir. Böylece iç denetimin finansal denetimden faaliyet denetimine doğru yöneldiği görülmektedir. Modern anlamda bir iç denetçinin yapması gereken iş, finansal uygunluktan ziyade etkenlik ve etkinliğe yönelik denetim yapmaktır. Ayrıca, iç denetçi organizasyonlardaki yönetim takımının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Cangemi; Singleton 2003, 13).

Amerika'da 1977 tarihli Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), halka açık şirketlerin işlemlerinin yetkili kişilerce gerçekleştirilmesinde ve kayda alınmasında yeterli güvence sağlayacak tatmin edici bir iç kontrol sistemi kurmalarını, finansal faaliyetleri bütün ayrıntılarıyla ve doğru bir şekilde yansıtan muhasebe kayıt sistemleri oluşturmalarını öngörmekteydi. Söz konusu Kanun ile öngörülen güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan birinin iç denetim birimi kurulması olması nedeniyle pek çok şirket iç denetim kadrolarını oluşturmuş ya da mevcutların ölçü ve kalitelerini arttırmıştır (Korkmaz 2007, 6).

ABD'de iç denetim alanındaki önemli değişimlerden bir diğeri de 1987 yılında Treadway Commission raporu ile meydana gelmiştir. Komisyon, Committee of Sponsoring Organizations (COSO) olarak bilinen komiteyi oluşturmak amacıyla beş muhasebe örgütünü (IIA, AICPA, AAA, IMA ve FEI) organize etmiştir. Komite, hileli finansal raporlamanın nedenlerini araştırmak amacıyla oluşturulmuş ve çalışmaları neticesinde şu sonuçlara varılmıştır: (1) her halka açık şirkette bir iç denetim fonksiyonu bulunmalıdır ve (2) şirket yönetim kurulu üyelerinin dışındaki kişilerden oluşan bir şirket denetim komitesi oluşturulmalıdır. Varılan bu sonuçlar sadece iç denetim mesleğinin önemini artırmamakta aynı zamanda tıpkı 1941 öncesinde olduğu gibi hile konusunu iç denetim fonksiyonları arasında ön sıralara taşımaktaydı (Cangemi; Singleton 2003, 13).

Geçmişte iç denetçiler çeşitli faktörlerden ötürü organizasyonlarda oldukça sınırlı roller ve sorumluluklar üstlenmiştir. Bu dönemlerde iç denetçiler genellikle sadece mali kayıtları kontrol etmiş ve bu yüzden yönetimler tarafından bir iş ortağı olarak değil, bir bekçi olarak değerlendirilmişlerdir. Geçmiş yüzyıl içinde iç denetim fonksiyonu önemli değişikliklere maruz kalmıştır. İç denetim fonksiyonunun temel amacı, yönetime destek olmak için hile tespitinden risk değerlendirmesiyle ilgili kararların verilmesine doğru

kaymıştır. Günümüz iç denetçilerinin yönetim kademesinde yer alan iyi eğitilmiş kişiler olması gerekmektedir ancak birçok organizasyon bütün iç denetim fonksiyonlarını outsourcing yoluyla karşılamaktadır (Moeller; Witt 1999, 18).

Modern konseptte göre iç denetim yönetimin bir uzantısıdır. Günümüzde, iç denetçiler yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve organizasyondaki israf, etkinsizlik ve hile ile ilgili konularda vazgeçilmez bir konumdadır. İç denetimdeki yaşanan bu gelişimin bir nedeni de teknolojik değişimlere bağlanabilir. Muhasebede mekanikleşme ve bilgisayar kullanımı arttıkça, kayıtlardaki otomatik kontrol prosedürleri de artmaktadır. Böylece her bir işlemin tek tek kontrol edilmesinden vazgeçilmiş ve iç denetim geçmişte kendisine verilen kâtiplik görevi sınırlarını aşmıştır (Cangemi; Singleton 2003, 11).

1.2.2. İç Denetim Yaklaşımlarının Gelişimi

İç denetim doğası gereği rutin ve homojen bir meslek/görev değildir. İç denetçiler karşılaştıkları durumlara ve işletme koşullarına göre farklı özellikte denetim araçları ve metodolojileri kullanabilirler. Burada sözü edilen denetim yaklaşımı veya metodolojisi, denetim amaçlarına ulaşılmasına yardım etmek üzere rehberlik ve kontrol sağlayan bir sürecin çerçevesi veya taslağını ifade etmektedir (Yılancı 2006, 119). İç denetim hizmetlerinde meydana gelen değişim, iç denetim fonksiyonundaki meydana gelen gelişmeleri ve bu fonksiyondan beklentileri yansıtmaktadır. Diğer yandan iç denetimde meydana gelen ve devam etmekte olan değişimi ortaya koymanın da en iyi yolu iç denetimdeki farklı yaklaşımları ortaya koymaktır. Aşağıda çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde ele alınan iç denetim yaklaşımları kronolojik şekilde bir bütün olarak ele alınmaya çalışılmıştır:

1. İç Kontrol Odaklı Yaklaşım: İç denetim, daha önceki dönemlerde muhasebe işlemlerinin çift kontrolünü gerçekleştirmek amacıyla tasarlanmış iç kontrol prosedürlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekteydi. Bu yaklaşıma göre, sürekli bir denetim sağlayabilmek amacıyla mümkün olduğunca çok sayıda işlemin yeniden kontrol edilmesi öngörülmekteydi. Buna göre genellikle işletmelerdeki denetimden sorumlu çalışanlar sürekli olarak işletmenin defter kayıtlarını kontrol etmekle görevliydi (Pickett 2003, 10). İç kontrol odaklı yaklaşım geleneksel yaklaşım olarak da bilinmektedir. Minnahan Committee tarafından çerçevesi belirlenmiş olan temel aşamaları ise (Yılancı 2006, 120-121): (1) genel kontrol amaçlarının belirlenmesi, (2)

özel kontrol amaçlarının belirlenmesi, (3) kontrol tekniklerinin belirlenmesi, (4) kontrol tekniklerinin değerlendirilmesi, (5) anahtar kontrollerinin belirlenmesi, (6) seçilmiş kontrol tekniklerinin test edilmesi, (7) bireysel kontrollerin etkinliğinin ve kontrol amaçlarını elde edebilme yeteneğinin değerlendirilmesi ve (8) kontrol amaçlarını elde etmede iç kontrol sisteminin uygunluğuna bağlı olarak düşünce ve tavsiyeleri raporlamadır.

2. İşlem Temelli Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre işlemler üzerindeki hata ve hileleri izole etmek amacıyla sürekli test programları kullanılmaktaydı. Bu tarz bir kontrol fonksiyonu daha rasyoneldi ve zaman içerisinde her bir denetim faaliyeti için ayrı ayrı uygulanabilecek detaylı test programları oluşturulmaktaydı. Bu sistematik yaklaşım basit bir şekilde kontrol edilebilmekteydi ve önceden belirlenmiş bir denetim programının olması nedeniyle denetçinin işini ne kadar zaman içerisinde tamamlayabileceği öngörülebilmekteydi (Pickett 2003, 10).

3. İstatistikî Örneklem Yaklaşımı: İstatistikî örneklem, mevcut bütün doküman ve defter kayıtlarının incelenmesinden kaçınmak amacıyla test etme düzeyini azaltmak için geliştirilmiştir. Bu yöntem, ana kütlenin geneli hakkında kabul edilebilir bir görüş sağlayacak örnek kütlenin kullanılması nedeniyle bilimsel bir yaklaşımdır (Pickett 2003, 10). Bu yöntemde, ana kütle birimlerinin homojen veya çarpık olması örnek birim sayısını doğrudan etkilemektedir. Homojen bir dağılımda temsil derecesi artacağından, incelenecek örnek birim sayısı azalacaktır. Çarpık bir dağılımda ise kabul edilebilir bir temsil derecesi sağlayabilmek için örnek birim sayısı artırılacaktır (Bozkurt 1999, 241). Diğer yandan denetçinin örneklemelerinde her zaman örneklem riski söz konusudur. Örneklem riski, denetçinin örnekleme temel alan sonuçlarıyla evrenin tamamına aynı yolla uyguladığı testlerden elde edeceği sonuçlar arasında fark olması olasılığıdır (Erdoğan 2005, 206-207).

4. Doğruluk Temelli İşlem Yaklaşımı: Bu yaklaşım, olağan dışı unsurların sorgulandığı işlem temelli yaklaşımı esas almaktadır. Doğruluk yaklaşımı, denetimi organizasyon içerisinde meydana gelen her şeyi gören ve duyan bir güç olarak görmektedir. Doğruluk yaklaşımı muhasebe kayıtlarının çift kontrolüne ve düzeltilmesi gerekli unsurlara dikkat çekmek yerine, muhasebe sorumlusunun işletme içerisindeki finansal uygunlukları kontrol etmesine izin vermektedir. Denetçi, bütün temel işletme birimlerini çalışma

alanına dâhil ederek ve denetim test programlarını yürüterek finans direktörünün rolünü üstlenmektedir (Pickett 2003, 10).

5. Nokta Kontroller (Spot Checks) Yaklaşımı: Bu yaklaşımda doğruluk kontrollerini azaltmak amacıyla önceden haber verilmeden noktasal kontroller yapılmakta ve böylece denetimin caydırıcılığı (denetlenme olasılığı) işletme içerisindeki yolsuzlukları azaltmaktadır. Büyük ölçekli organizasyonlar, denetçileri tarafından her yıl düzenli olarak ziyaret edilen ve genel merkeze uzak olan yüzlerce birime sahip olabilmektedirler. Bu denetim faaliyetleri, düzenli ziyaretleri üstlenecek çok sayıda denetçi yardımcısının yer alacağı bir denetim ekibinin istihdam edilmesini gerektirmektedir. İşletme yönetimi, faaliyetleri nedeniyle sorumluluğunun arttığını düşünmeye başladığı zaman, periyodik denetimler yerini habersiz denetimlere bırakacaktır. Böylece, hataların ortaya çıkarılması ve hilelerin tespit edilmesi ihtiyaçlarının bir araya gelmesi ile iç denetçilerin sadece bir doğrulayıcı olmadıkları sonucuna varıldı (Pickett 2003, 11).

6. Risk Analizleri Yaklaşımı: Bu yaklaşımın işlem/doğruluk temelli yaklaşımlardan farkı, tanımlanmış denetim alanlarının risk analizleri uygulanarak sınırlandırılması ve böylece denetimlerin sadece yüksek riskli alanlarda gerçekleştirilmesidir. İlgili faktörler dikkate alınarak belirlenmiş spesifik alanlara, denetim kaynaklarının tahsis edilmesi için tasarlanmış birçok risk formülü bulunmaktadır. İşletmeye ait her bir birim risk derecelendirmesine tabii tutulur ve yüksek riskli alanlara denetimde öncelik verilir ya da bu alanlar için daha çok denetim kaynağı kullanılır. İstatistikî örneklemeye birlikte kullanılan risk analizleri ve otomasyona dayalı sorgulamalar, iç denetim faaliyetlerinin tamamen bilimsel olarak yürütüldüğü izlenimini vermektedir (Pickett 2003, 11).

7. Sistem Temelli Yaklaşım: Sistem temelli denetimler, işletmelerin kullanmaları gereken kontrol türleri ile ilgili olarak yönetime tavsiyelerde bulunur. Bu yaklaşımda denetim testleri, yönetim için önemli olan hatalardan ziyade kontrollerle ilgilidir. Denetim faaliyeti sırasında tespit edilen problemler yönetim kontrolleriyle ilişkilendirilmektedir (Pickett 2003, 11). Bu yaklaşım, modern iç denetim fonksiyonlarıyla daha fazla uyum içerisindedir. Bölüm ya da kısımlardan ziyade sistem ve süreçlerin değerlendirilmesi esas alınır. Sistem odaklı denetim dikey bir yaklaşımdan çok yatay bir yaklaşımdır. Bunun sebebi, işletme dışında ancak işletme ile ilgili bir faaliyetin gözden geçirilmesi ve problemlili alanların kontrol edilmesi konularında bu

yaklaşımın eksikliklerinin bulunmasıdır. Bu sebeplerden dolayı, sistem odaklı denetim, uygunluk yaklaşımından çok daha az işlem temellidir, bu yüzden sistem odaklı denetimdeki süreci açıklamak için “beşikten mezara” deyimi kullanılır. Bu yaklaşımda, bir sistemin etkinliğini belirlemek için o sistemin başlangıcı ile bitişi arasında yer alan sınırlı sayıdaki işlemlerin takibi yapılır (P. Griffiths 2005, 8).

8. Faaliyet Temelli Denetim Yaklaşımı: Bu yaklaşımda, dikkatler finansal alanların dışındaki faaliyet alanlarına çekilerek denetimi bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilemeyen faaliyet alanlarının denetlenmesi fırsatı sağlanmaktadır. İşletme içerisinde denetime konu olan herhangi bir alanı, performans/ekonomiklik (value for money) açısından değerlendiren bu denetim modellerinde etkinlik ve verimlilik kavramları önem taşımaktadır. Ekonomiklik denetimini gerçekleştiren denetim takımının temel amacı, organizasyon içerisindeki bütün tanımlanabilir tasarruf alanlarını belirlemektir. Birçok organizasyonda kendilerinin tespit ettikleri tasarruflar ile finanse edilen bu denetim grupları, işletmeler için en kötü durum senaryoları hazırlarlar. En kötü durum senaryoları sonucunda işletmeye bir dizi tasarruf tedbirleri tavsiyesinde bulunulur, ancak bunlardan sadece belli bir kısmı uygulanır. Diğer yandan, işletme yönetimlerinin kendi ekonomiklik tasarruflarını gözden geçirmelerini sağlayan faaliyet denetimi ekipleri daha başarılı olmakta ve bu yaklaşım tarzı yeni bir denetim rolü olarak ele alınmaktadır (Pickett 2003, 11-12). Bu denetim yaklaşımı, optimum performansa ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek ve kârı artırıcı tavsiyelerde bulunmak amacıyla bir prosesin gözden geçirilmesi olarak da ifade edilebilir. Bununla birlikte bu yaklaşım risk odaklı denetim yaklaşımının önemli bir tamamlayıcısı olarak da kabul edilebilir. İşletmelerdeki faaliyetlerin ekonomiklik açısından başarılı olup olmadığının değerlendirilmesinde bu denetim yaklaşımının önemli bir yeri vardır. Ulaşım, mobil telefon ve diğer şirket harcamaları gibi belirli kalemlerin denetim faaliyetlerinde performans/ekonomiklik denetimi yaklaşımı oldukça uygundur (P. Griffiths 2005, 8-9).

9. Yönetim Denetimi Yaklaşımı: Yönetim denetimi, yönetilen bir faaliyetten kaynaklanan kontrol alanlarına yönelmektedir. Bu yaklaşım, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yönelik olarak gerçekleştirilen çeşitli yönetsel proseslerle ilgili önemli noktaların değerlendirilmesini kapsar. Yönetim denetiminde, sistem kontrolleri geniş kapsamlı bir şekilde uygulanarak organizasyondaki kritik alanların gözden geçirilmesi sağlanıp iç denetimin nihai amacına daha da yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımın karmaşık

yönetim sistemlerini ve faaliyet kontrollerini anlama ve değerlendirebilme özelliği denetimin geniş kapsamlı değerlendirilmesine olanak tanır. Bu yaklaşım tarzı, kontrolleri işletme amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak gerekli bütün önlemleri kapsayacak şekilde değerlendirir. Sistem temelli denetim yaklaşımı, yönetim denetiminin faaliyet yığınlarına uygulanması ve kurum, yönetim ve operasyonel düzeyde iyi bir denetim metodolojisi geliştirilmesi konularında destek olur (Pickett 2003, 12).

10. Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı: Risk odaklı denetim, sistem odaklı denetim yaklaşımının üzerine kurulmuştur. Risk odaklı denetim yaklaşımı işletmelerin maruz kaldığı yüksek riskli alanlara odaklanır ve kontrollerden ziyade işletme hedeflerine odaklanmak gibi farklı bir çıkış noktası vardır. Bu yaklaşımda ayrıca maksimum fayda sağlamak için risk değerlendirmesi yapılarak, bu konuda işletme yönetimine tavsiyelerde bulunulur (P. Griffiths 2005, 8). Günümüz denetim anlayışı, organizasyonların risklerini anlamaları ve yönetmeleri şeklinde yürütülen risk odaklı denetime doğru kaymaktadır. Bu yaklaşımda denetim süreci, kontrollerin oluşturulması ve bunların işletme içerisinde düzgün bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına bakılması şeklinde değil, iç kontrol sistemlerinin tespit edeceği risklerin anlaşılmasıyla başlamaktadır. Kontrol çözümlerinin çoğunluğu, kontrol çevresine ve organizasyon tarafından geliştirilen uygun bir kontrol çerçevesine dayanmaktadır. İç denetim bu kontrollerle ilgili formel güvenceler verebilir. Ayrıca günümüzde iç denetim hizmeti sunan birçok kuruluş, işletme yönetimlerine tavsiye ve destek sağlayan bir danışmanlık rolü de üstlenmiştir (Pickett 2003, 12).

11. Güvence Odaklı Denetim (Assurance-based Audit) Yaklaşımı: Bu yaklaşım en yeni ve bazı yazarlara göre iç denetimin fonksiyonları açısından en başarılı denetim yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Güvence odaklı denetim, işletmelerdeki bütün güvence faaliyetlerini koordine etmek, işletme birimleri arasındaki gereksiz iletişim/yazışmaları en aza indirmek ve yönetim kurullarının tasdik fonksiyonlarını düzenlemek için risk odaklı denetim yaklaşımını kullanır (P. Griffiths 2005, 9).

1.2.3. İç Denetimin İşletme İçindeki Yeri

Pratikte iç denetim fonksiyonunun organizasyonlardaki pozisyonu oldukça farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı kurumlarda iç denetim fonksiyonu tepe yönetimin bir üyesi olarak kabul edilmekteyken; bazı kurumlarda ise muhasebe ya da finansman

fonksiyonun bir parçası olarak kabul edilmektedir (Prawitt 2003, 177). Diğer yandan, 1000 nolu nitelik standardında, iç denetim eyleminin amaç, yetki ve sorumluluklarının örgüt içerisinde formel olarak bir örgüt şeması dahilinde tanımlanması, daha sonra ise bu şemanın kurul tarafından onaylanması öngörülmektedir. Bu standartta vurgulanmak istenen temel noktalar; (1) iç denetim fonksiyonunun örgüt içerisindeki yeri, yetki ve sorumluluklarının yazılı bir örgüt şeması şeklinde belirlenmesi, (2) iç denetim fonksiyonunun faaliyet alanının belirlenmesi, (3) yönetim kurulu bu şemayı/planı onaylamasıdır (Yılancı 2006, 105-106).

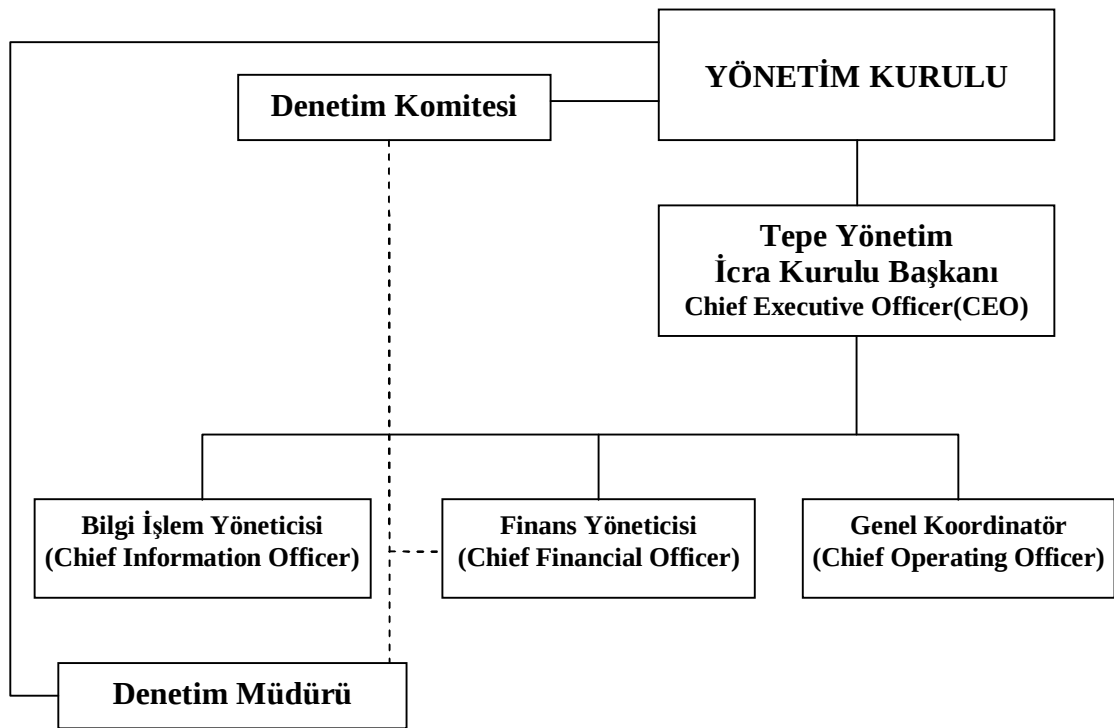
İç denetçiler, organizasyonlarda üst düzey personel konumunda bir fonksiyon üstlendiklerinin bilincinde olmalı ve diğer kişi ve departmanların rol ve sorumluluklarını üstlenmekten kaçınmalıdırlar. Hat yönetimi* kendi özel ilgi alanı ile ilgili temel sorumluluklara sahip olmalı ve bu sorumluluklarını hiçbir zaman için iç denetime yüklememelidir. Bu yaklaşım tarzı iç denetimin hiçbir sorumluluk üstlenmeyeceği anlamına da gelmemektedir. İç denetim, mesleki açıdan yetkili olduğu işleri gerçekleştirirken oldukça önemli sorumluluklara sahiptir. İç denetim hat yönetiminin sorumluluklarını üstlenirse, bu durum hat yöneticilerinin motivasyonunu zayıflatacak ve onların organizasyon içerisindeki üstlenmiş oldukları rollerin değerini azaltacaktır. Buradan hareketle, iç denetim biriminin bulgu ve önerileri her zaman için bilgilendirici ve tavsiye niteliğinde algılanmalı; iç denetim özel faaliyetlerin yürütülmesi konusunda doğrudan yetkili kılınmamalıdır. Özel faaliyetlere yönelik kararların alınması ve bu faaliyetlerin yürütülmesi, hat yönetimi tarafından doğru ve ikna edici denetim bulguları esas alınarak gerçekleştirilmelidir (Moeller; Witt 1999, 12). İç denetim fonksiyonu objektif olmalı ve organizasyonda karar verme süreçlerine doğrudan dahil edilmemelidir (Bou-Raad 2000, 184).

Organizasyonun diğer faaliyetleriyle ilgili olarak, iç denetime yüklenen rollerde kaçınılamayacak bir fazlalık her zaman için söz konusu olabilmektedir. İlke olarak, organizasyondaki bütün personel kendisiyle ilgili işleri etkin bir şekilde yapma ve organizasyon refahını maksimum düzeye çıkarmaya yardımcı olma yükümlülüğü taşımaktadır. Bu yükümlülük üst düzey örgütsel kademelerde daha da artmalıdır. Böylece finansal analiz grubu, kalite kontrol grubu ve diğer personel fonksiyonları, faaliyet

* *Hat yönetimi*; organizasyonun sadece ana faaliyeti ile ilgilenen ve emir-komuta zincirini oluşturan yönetici grubudur.

analizi ve desteği gibi konularda daha da ilgili olacaklardır. Genellikle organizasyonel problemlerin çözülmesi için özel görev kuvvetleri oluşturulur. İç denetim ise modern organizasyonlarda, operasyonel unsurlardan ve fonksiyonel personel gruplarından (finansman, pazarlama v.b.) tamamen bağımsız, çeşitli problemler ve bütün kontrol prosedürleri üzerinde incelemelerde bulunabilen bir fonksiyondur (Moeller; Witt 1999, 12-13).

İç denetçiler faaliyette bulundukları şirketin yapısı ve yönetim organizasyonu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bunun sağlanması için de şirket denetim rehberinde, şirket faaliyetlerinin tanımlandığı bir bölüm bulunmalıdır. Bu bölümde şirketin kısım ya da tali organizasyon yapısına ve organizasyon şemasına da yer verilmelidir. Diğer yandan iç denetim rehberinde üst düzey organizasyon şeması kesinlikle bulunmalıdır. Aşağıdaki şekilde Sam Pole Şirketi'nin üst düzey yönetimine ait bir organizasyon şeması bulunmaktadır. Şirketlerde iç denetim biriminin pozisyonu konusunda farklı uygulamalar bulunmaktadır. Ayrıca, mesleki açıdan iç denetim bağımsızlığına yönelik büyük bir tartışma vardır (Cangemi; Singleton 2003, 148).



Şekil 1.1. Sam Pole Şirketi Yönetim Organizasyon Şeması (Cangemi; Singleton 2003, 148)

Sam Pole Şirketi'nin organizasyon şemasına göre denetim müdürü doğrudan yönetim kuruluna raporlama yapmakta ve ayrıca kesikli çizgilerle gösterildiği gibi finans yöneticisi ve denetim komitesine karşı da sorumludur. Bazı şirketlerde, iç denetim fonksiyonu doğrudan finans yöneticisine raporlama yapmaktadır. Ancak eğer mümkünse, raporlama ilişkisi mali işler biriminden bağımsız olarak gerçekleştirilmelidir.

Liu, Woo ve Boakye-Bonsu (1997) tarafından iç denetim ile ilgili olarak İngiltere'deki kamu ve özel sektör organizasyonları üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan organizasyonların tamamı doğrudan finans yöneticilerine bağlı bir iç denetim birimine sahiptir. Araştırmaya göre iç denetimin organizasyonlardaki diğer departmanları da kapsayan bir rol üstlendiği görülmekteyse de, birçok organizasyonda iç denetim halen finansman fonksiyonunun önemli bir parçasıymış gibi algılanmaktadır. İç denetimin bir yönetsel kontrol mekanizması olarak görev yaptığı organizasyonlarda bağımsızlık ve objektiflik kavramları oldukça önemlidir. İç denetim biriminin promosyon, ücret ve ücret artışı gibi konularda finansman departmanına bağımlı olması, bağımsızlık ya da objektifliği tehlikeyi düşürecektir. Bu yüzden finans yöneticisinin iç denetim birimi üzerindeki etkisi sınırlandırılmalıdır.

Diğer yandan, Allegrini ve D'Onza (2003) tarafından iç denetim konusunda büyük ölçekli İtalyan şirketleri üzerinde yapılan araştırmada, iç denetimin organizasyon içindeki pozisyonu ve raporlama sorumluluğu da incelenmiştir. Buna göre, iç denetim sorumlusu hiyerarşik olarak araştırmaya katılan işletmelerin %44'ünde icra kurulu başkanının, %23'ünde ise yönetim kurulu başkanının altında yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda (%92), iç denetim sorumlusu periyodik olarak denetim komitesine raporlama yapmaktadır. Bununla birlikte raporlama yapılacak birim, şirket uygulamaları ve denetim bulgularının önemliliği/gizliliği gibi nedenlerden ötürü farklılıklar gösterebilmektedir.

1.2.4. İç Denetim Faaliyetlerinde Kalite ve Verimlilik

Ekonomilerin globalleşmesi, teknolojik gelişmeler, işletmelerin daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, hileli finansal raporlama vakaları ve rekabetin hızla artması gibi nedenlerden ötürü iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarına verilen önem de artmaktadır. Değişen işletme çevresine uyum sağlamak amacıyla, iç denetim departmanlarının

boyutu büyük ölçüde artırılmakta ve iç denetçinin rolü önemli ölçüde değişmektedir. Günümüzün hızla değişen denetim çevresinde, iç denetim fonksiyonun kalitesinin artırılması iç denetçilerin başarısı için oldukça önemlidir. İç denetçiler, yönetime organizasyonun finansal, faaliyet ve uygunluk ile ilgili konularında daha geniş kapsamlı bilgiler sunmaya başlamışlardır. İç denetçiler, yönetimin karar verme ve problem çözme fonksiyonlarına katılan geniş kapsamlı bir organizasyon takımı pozisyonundadırlar (Rezaee 1996, 30).

Performansın ölçümünde kullanılan ölçütlerden birisi de hiç şüphesiz kalitedir. *Kaliteyi sürekli iyileştirme metodolojileri*, iç denetimin dünya çapında bir statü kazanmasını sağlamak amacıyla kullanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe yoğun bir şekilde kullanılan çok sayıda kaliteyi sürekli iyileştirme metodolojileri bulunmaktadır. Ancak bu metodolojilerden iç denetim departmanları için en uygun olanları; Balanced Scorecard, Değer Tabanlı Ölçümler (value-based metrics), Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve ISO 9000'dir (Cangemi; Singleton 2003, 356). Örneğin, TKY uygulaması iç denetçilerin organizasyonun amaçlarına ulaşılması amacıyla sunmuş oldukları hizmeti sürekli olarak geliştiren sistematik bir süreç ve yönetim felsefesi olarak değerlendirilmektedir (Rezaee 1996, 30).

Her işletme belli amaç ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise organizasyonun amaçlarını, görevlerini mümkün olan en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu, yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliği ve doğruluğuna bağlıdır (Akal 2002, 5). Performans, bir işi yapan bireyin veya grubun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak, nereye varabildiği ve neyi sağlayabildiğinin ifadesidir. Bir başka deyişle, gerçekleşen başarı veya belirli amaçları, hedefleri, ödev ve sorumlulukları yerine getirebilmede potansiyel yetenek, kapasite ve becerileri tam kullanabilmektir (Royendegh; Özkızıklı; Erol 2006, 415). Buradan hareketle performans ölçümünün, işletmenin geneli ile ilgili olabileceği gibi, iç denetim v.b. birimlerinde de çeşitli ölçütler (etkenlik, etkinlik, verimlilik) dikkate alınarak gerçekleştirilebileceği sonucuna varılabilir.

İç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve performansın sağlanması konularındaki çalışmaları nedeniyle IIA oldukça önemli bir yere sahiptir. Geleneksel olarak iç denetim performansının değerlendirilmesi, IIA standartlarına göre gerçekleştirilmektedir. IIA

tarafından yayınlanan Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'nın (International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing) 2 kod numarası ile başlayanları performans standartlarını oluşturmaktadır. Performans standartlarından bazıları şunlardır:

Performans Standardı No. 2010 (Planlama): İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirlemek için organizasyonun amaçlarıyla uyumlu risk temelli denetim planları yapmalıdır.

Performans Standardı No. 2030 (Kaynak Yönetimi): İç denetim yöneticisi, onaylanan denetim planının başarıyla uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun, yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

Performans Standardı No. 2100 (İşin Niteliği): İç denetim faaliyeti; risk yönetimi, kontrol ve yönetim sistemlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

İç denetçiler, denetime konu olacak işletme faaliyetleri hakkında temel bilgileri edinmelidirler. Bu süreç, denetlenecek işletme faaliyetleri, bu faaliyetlerin kontrolleri ve riskleri hakkında bilgi sahibi olmaya, denetlenecek önemli alanları tanımlamaya, öneri ve yorum geliştirmeye olanak sağlayacak uygun bir araştırma yapılarak gerçekleştirilir. Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları ve IIA standartlarına uygun bir denetim gerçekleştirmek için öncelikli olarak uygun bir araştırmanın yapılması gerekmektedir (Cangemi; Singleton 2003, 265).

Standartların bir bütün olarak iç denetim fonksiyonunun kalitesinin izlenmesini ele almalarına rağmen, bireysel olarak iç denetim ekibinin ya da denetçilerin performanslarının değerlendirilmesine detaylı yer vermemektedirler. Ancak işe alma, maaş artışı, promosyon kararları, eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararlarda, bireysel iç denetçi performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca iç denetim sorumlusunun, bireysel denetçi performansını değerlendirmesi, bir bütün olarak iç denetim fonksiyonunun performansını kontrol etmesi için önemli bilgiler edinmesini sağlayacaktır (Prawitt 2003, 201).

Verimlilik, organizasyon tarafından kaynak tahsis edilen amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarı derecesi olarak tanımlanabilir. Bu yüzden, bir iç denetim biriminin verimli olup olmadığını belirlemek için öncelikle onun amaçlarını tanımlamak gerekmektedir. Daha

sonraki aşamada ise bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmeye yarayacak faktörler belirlenmelidir. Üçüncü aşamada ise, bu faktörlerdeki başarı derecesini belirlemeye yönelik ölçüm prosesleri geliştirilmelidir. Son olarak, ölçüm prosesleri neticesinde ulaşılan sonuçlar, verimlilik derecesini yansıtan başarı tablolarına aktarılmalıdır (Dittenhofer 2001, 444).

Verimlilik, etkinlik ve etkililik dereceleriyle ölçülebilir. Etkinlik, bir birim girdiden elde edilen çıktı miktarıyla ilgilidir. Bu ölçüt, organizasyonun üretimde kaynaklarını ne kadar faydalı kullandığını gösteren mekanik bir ölçüttür. Üretim sürecinde kaynakların ne kadar faydalı kullanıldığının tespit edilmesi için üretilen birim ya da benzer şekillerde ölçülen çıktı miktarına bakılır. İç denetim karmaşık bir süreçtir ve uzun vadeli planlama, organizasyon, personel geliştirme, denetim planlaması ve gözlemlleme, doğrulama, onaylama, analiz etme, raporlama ve izleme gibi birçok faaliyetten oluşmaktadır. İç denetim ayrıca kişiler arası ilişkiler, görüşme ve müzakere etme faaliyetlerini de kapsamaktadır. İç denetim sürecinin bu yönleri oldukça önemlidir ve bunlar gözlemlenip, değerlendirilmelidir. Değerlendirmeye konu olan her bir unsurun denetim amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunmasına rağmen, bu değerlendirme denetim amaçlarına ulaşıp/ulaşılmadığının değerlendirilmesi noktasında yeterli değildir.

İç denetim sürecinin başarıya ulaşması, iç denetim amaçlarına göre belirlenen görevleri yerine getirmeye yönelik faaliyetlerin yürütülmesiyle sağlanır. Bu kapsamda, mevcut iç denetim proseslerinin, denetlenen organizasyonun çeşitli politika, prosedür, kanun ve yönetmeliklere etkin bir şekilde uyup uymadığını belirlemeye yönelik olup olmadığı değerlendirilebilir. Burada denetim prosedürlerinin nasıl belirlendiğinden ziyade bu prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilir. İç denetimin etkinliğinin ölçülmesi kapsamında, belirlenen denetim prosedürlerinin kurum politika, prosedür ve yasalara ne derecede uyulup uyulmadığını ortaya çıkarma becerisini ölçmeye yönelik sorular sorulmalıdır. Bu sorulara alınan yanıtlar daha etkin denetim prosedürlerinin belirlenmesi için yol gösterici olabilir. Sonuç olarak, organizasyonlardaki uyum faaliyetlerinin değerlendirilmesi, aynı zamanda denetlenen organizasyonun kontrol faaliyetlerinin denetçi tarafından ne kadar iyi değerlendirildiğini de kapsamaktadır (Dittenhofer 2001, 444-447).

İç denetim departmanlarının etkinliğinin ölçülmesi önemli olmakla birlikte iç denetim fonksiyonunun etkinliğinin sağlanması konusunda oldukça önemli bir yere sahip faktörler de bulunmaktadır. Bunlar (Gray; Manson 2000, 229-232):

- *Üst düzey yönetimin desteğinin alınması:* Organizasyon içerisinde iç denetimin sahip olduğu rol ve gücün iyi bir şekilde anlaşılması oldukça önemlidir. İç denetim fonksiyonu, işletmelerdeki tepe yönetimler izin verdiği ölçüde yararlı olacaktır. İç denetim biriminin işletme departmanları ile ilgili yayınladığı kritik raporlar yönetim tarafından çeşitli nedenlerden ötürü dikkate alınmazsa, iç denetim fonksiyonunun etkinliği azalacaktır.
- *İç denetçinin bağımsızlığının sağlanması:* İç denetçi, denetime konu olan diğer organizasyon birimlerinden çalışma alanı ve sorumluluk açısından bağımsız olmalıdır. Eğer iç denetçi muhasebe departmanının faaliyetlerinin etkinliğini inceliyorsa, denetim raporunu muhasebe müdürüne sunması denetimin etkinliğini azaltacaktır.
- *Motivasyonu yüksek personelin görevlendirilmesi:* İç denetçiler iyi eğitilmiş ve görevleri gereği iyi iletişim becerisine sahip olmalıdırlar. İç denetçiler organizasyon içerisinde oldukça farklı alanlarda görev yapmaları nedeniyle buna uygun nitelikte bilgi ve beceriye de sahip olmalıdırlar.
- *Mesleki eğitimde sürekliliğin sağlanması:* Mesleki eğitimler, iç denetim fonksiyonunun genel anlamda etkinlik ve etkililiğini sağlamakla birlikte denetimde bağımsızlığı da artırmaktadır. Ayrıca, iyi bilgilendirilmiş ve uzman denetçiler bağımsızlığı ortadan kaldıran durumları daha iyi anlayabilmektedirler.
- *Personelin her zaman profesyonel davranmasını sağlayacak tedbirlerin alınması:* Bunlar, iç denetçinin herhangi bir denetim faaliyetinde her zaman için zihinsel bağımsızlığını korumasını sağlayacak tedbirlerdir. Bu noktada, muhasebe ve denetimle ilgili meslek kuruluşlarının meslek mensuplarının zihinsel olarak bağımsızlığını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.
- *İş tatmininin sağlanması:* Organizasyonda, personele verilen kararlara dahil olma ve ilginç görevleri yerine getirme fırsatları verilerek yüksek düzeyde iş tatmini sağlanabilir. İç denetçilerin organizasyondaki birçok kişi karşısında

olumsuz bir imajı vardır. Özellikle denetlenen kişilerin denetçilere karşı sergilemiş oldukları olumsuz tavır ve davranışlar, düşük iş tatminine beraberinde ise etkin olmayan bir iç denetime yol açacaktır.

- *Performansı etkin bir şekilde değerlendirecek performans ölçütlerinin geliştirilmesi:* IIA tarafından yapılan iç denetim tanımında, iç denetimin organizasyonun üyelerine denetlenen faaliyetlerle ilgili olarak analizler, değerlendirmeler, tavsiyeler, tedbirler ve bilgiler sunduğu belirtilmektedir. Bu noktada, iç denetçinin yukarıda ifade edilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirip getirmediğine ilişkin performanslarını değerlendirmeye yönelik ölçütlerin bulunması gerekmektedir. Denetçi, sürekli işletme yönetiminin amaç ve hedeflerinin farkında olmalı, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönetim tarafından oluşturulan kontroller hakkında zamanında ve açık bir şekilde işletme yönetimini bilgilendirmelidir.

1.2.5. İç Kontrol Sistemi

İç denetim fonksiyonu ve bu fonksiyonu yerine getiren iç denetçiler kontrol ortamının önemli bir unsurudur ve iç kontrol amaçlarının başarılmasına yardımcı olurlar (Uzay 1999, 34). Finansal denetimler ve güvenilir finansal raporlar açısından iyi bir iç kontrol sisteminin varlığı oldukça önemlidir. Sağlam bir iç kontrol sistemi, işletme stratejilerinin başarıya ulaşmasında önemli bir role sahiptir ve bu durum, iç denetçilere işletme içerisinde önemli bir fonksiyon olarak kendi değerlerini ifade etme fırsatı sunmaktadır. İşletmelerde varlıkların korunması, içsel iletişim, olay ve işlemlerin analiz edilmesi ihtiyaçları bulunmaktadır. İyi bir iç kontrol sistemi bütün bu stratejik amaçları yerine getirip, faaliyet kontrollerine yardımcı olabilir (Cangemi; Singleton 2003, 65). İç denetim fonksiyonu; iç kontrol süreçlerinin, riskleri kabul edilebilir bir düzeyde yönetmek için gerektiği gibi çalıştığı konusunda objektif bir güvence vererek, yönetimin faaliyetlerine destek olur. İç denetim fonksiyonu ayrıca danışmanlık hizmetleri kapsamında, yönetimin iç kontrol sistemini geliştirme çabalarını kolaylaştırarak ve örgütsel değişikliklerin sistem üzerindeki etkileri hakkında önerilerde bulunarak yönetime destek olur (ECIIA 2005, 23).

İç kontrol kavramının tanımı temelde aynı özellikleri taşımakla birlikte farklı kuruluşlar tarafından, kavramın farklı yönlerine dikkat çekilerek yapılmaktadır. COSO* ve SAS No.78'e göre iç kontrol: bir işletmenin yönetim kurulu üyeleri, yönetim ve diğer personeli tarafından etkilenen; faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, uygulanabilir yasa ve düzenlemelerle uygunluk amaçlarına ulaşmada dikkate alınacak makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir (Erdoğan 2005, 88). Bu tanımda ifade edilen amaçlar, iç kontrol sisteminin fonksiyonlarını da açıklamaktadır. Fonksiyonel olarak bakıldığında iç kontrol sistemi;

- Yönetimsel kontrol fonksiyonu ve
- Muhasebe kontrol fonksiyonu sağlamaktadır.

Yönetimsel kontrol; işlemlerin, işletme tepe yönetiminin belirlediği hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik, yönetim politikalarına bağlılığı artıran ve mali olaylar ile muhasebe kayıtlarıyla direkt ilişkisi bulunmayan yöntemlerdir. İstatistikî analizler, zaman ve hareket etütleri, eğitim programları ve kalite kontrol sistemleri yönetimsel kontrollere örnek olarak verilebilir (Kaval 2005, 123). Muhasebe kontrolleri ise genel olarak yetkilendirme ve onaylama, kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması gibi görevler ile faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller gibi konuları kapsar (Doysangöl 2002, 34).

ISACA'a göre iç kontrol; yönetim organları, yönetim ve diğer bütün personel tarafından etkilenen dinamik, bütünlük bir süreçtir ve ayrıca aşağıdaki sıralanan genel amaçlara ulaşılmasıyla ilgili makul bir güvence sağlamak için tasarlanmıştır. Bu amaçlar (ISACA 2006, 68):

- Etkililik, etkinlik ve faaliyetlerin ekonomikliği,
- Yönetimin güvenilirliği,
- Uygulanabilir kanun, düzenleme ve iç politikalara uyumun sağlanmasıdır.

* COSO (The Committee of Sponsoring Organizations): 1985'de National Commission of Fraudulent Financial Reporting (Treadway Commission olarak da bilinmektedir)'i desteklemek amacıyla kurulmuştur. National Commission, hileli finansal raporlamaya yol açabilecek faktörler hakkında çalışmalarda bulunup; halka açık şirketlere, bağımsız denetçilere, SEC ve diğer kamu kuruluşlarına ve eğitim kuruluşlarına tavsiyeler geliştirir. National Commission ABD'deki beş büyük mesleki kuruluş tarafından desteklenmektedir. Bunlar; AICPA, American Accounting Association (AAA), Financial Executives International (FEI), IIA ve Institute of Management Accountants (IMA)'dır. National Commission'un tavsiyeleri doğrultusunda kendi himayesinde, iç kontrol literatürünün gözden geçirilmesi amacıyla COSO oluşturulmuştur. COSO'nun yaptığı çalışmalar sonucunda, İç Kontrol-Bütünlük Çerçeve (Internal Control-Integrated Framework) oluşturulmuştur.

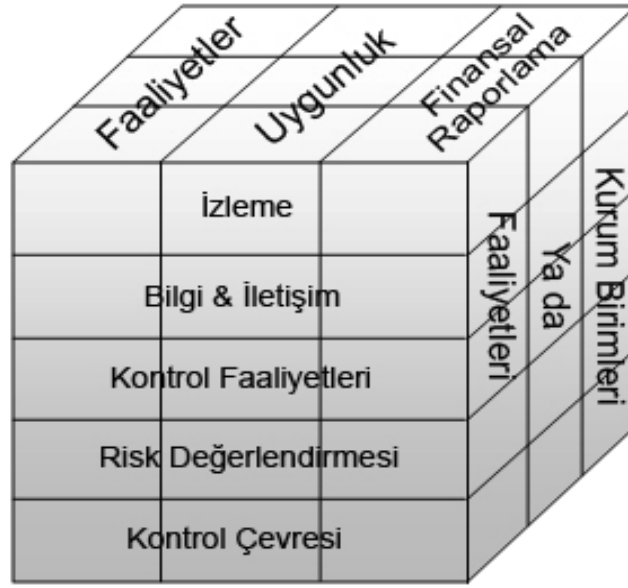
IIA'ya göre; kontrol sistemi, organizasyondaki kontrolün önemine ilişkin olarak yönetim ve yönetim kurulunun tutum ve davranışlarıdır. Kontrol çevresi, iç kontrol sisteminin öncelikli amaçlarına ulaşılması için bir disiplin ve yapı sunmaktadır. Kontrol çevresinin unsurları; dürüstlük ve etik değerler, yönetim felsefesi ve faaliyet tarzı, örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk dağılımı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile personelin yeterliliğidir.

Etkin bir iç kontrol sistemi uzun dönemde organizasyon için kritik bir başarı faktörüdür ve iç denetçiler iç kontrol sistemlerinin şirket stratejileriyle bütünleştirilmesini sağlamalıdır. İç kontrol sistemi günümüzde bir muhasebe rehberi olmanın ötesinde işlevler üstlenmektedir. İç kontrol sistemi sürekli artış gösteren riskler, muhasebe sistemleri, veriler ve varlıklara yönelik tehditler karşısında işletmeler için vazgeçilmez bir araçtır. Bu açıklamalar doğrultusunda iç kontrol sisteminin temel amaçlarını da ortaya koyacak şekilde kapsamlı bir iç kontrol sistemi tanımı yapılabilir. Buna göre iç kontrol sistemi; işletme varlıklarını korumak, veri ve bilgilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak, etkinliği artırmak, işletme politikalarına uyumu sağlamak, yasal düzenlemelere uyumu sağlamak, olumsuz olaylar ile hile, suç ve zararlı eylemlerin etkilerini yönetmek amacıyla tasarlanmış politikalar, prosedürler, uygulamalar ve araçlardır (Cangemi; Singleton 2003, 65-66).

1.2.5.1. İç Kontrolün Bileşenleri

İç kontrol kavramı yıllardır işletme literatüründe önemli bir yere sahiptir, ancak geçmişte kesin ve tutarlı bir tanım yapılmamıştır. Bu noktada COSO iç kontrol raporu iç kontrol kavramının evrensel nitelikte kabul görmüş bir tanım ya da açıklamasını şu şekilde yapmaktadır; iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen ve aşağıdaki amaçların başarılmasıyla ilgili olarak makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir. Bu amaçlar;

- Faaliyetlerin etkililiği ve etkinliği,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- Uygulanabilir yasalar ve düzenlemelere uyum.



Şekil 1.2. COSO İç Kontrol Modeli & Kontrol Bileşenleri, Amaçlar ve Organizasyon Birimleri Arasındaki İlişki (Moeller 2007, 5)

İç kontrolün bu genel tanımında COSO, bir organizasyonun iç kontrol sistemini açıklamak için üç boyutlu bir model kullanmaktadır. Yukarıdaki şekilde gösterilen bu model, beş yatay düzeyden, üç dikey unsurdan ve üçüncü boyutundaki çoklu bölümlerden oluşmaktadır. Bu model, 5X3X3 ya da 45 bağımsız unsur açısından değerlendirilebilir. Ancak bunlar bağımsız unsurlar değildir ve hepsi birbirine bağlıdır (Moeller 2007, 5). Bir iç kontrol sisteminin temel unsurları ise şu şekilde sıralanmaktadır; kontrol çevresi, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlar, aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

1. Kontrol Çevresi: Bir işletmenin kontrol çevresi, yönetimin ve çalışanların kontrollerin önemi hakkındaki tutumu olarak ifade edilebilir (Warren; Reeve; Fess 2002, 238). Kontrol çevresi, örgütsel disiplini ve örgütsel yapıyı oluşturur. Kontrol çevresi; dürüstlük ve ahlaki değerler, uzmanlığın değerlendirilmesi, yönetim kurulu veya denetim komitesinin katılımı, yönetim felsefesi ve faaliyet yaklaşımı, örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk verme yöntemleri, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını kapsamaktadır (Erdoğan 2005, 93).

2. Risk Değerlendirmesi: Yönetimin, işletmenin amaçlarına ulaşmasında başarısını etkileyecek faktörleri analiz ederek tehdit oluşturan unsurları belirlemesi ve gerekli önlemleri almasıdır (Güngör Tanç 2005, 89). COSO iç kontrol çerçevesi, risk

değerlendirmesi kapsamında yapılması gereken faaliyetleri; riskin öneminin tahmin edilmesi, riskin meydana geliş sıklığının değerlendirilmesi ve risklerin nasıl yönetileceğinin değerlendirilmesi şeklinde sıralamaktadır. COSO, 2004 yılında yayınlamış olduğu COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi (COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework) ile organizasyon risklerine yönelik daha geniş kapsamlı bir bakış açısı getirmiştir (Moeller 2007, 16). COSO KRY çerçevesi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

3. Kontrol Faaliyetleri: Kontrol faaliyetleri, yönetimin direktiflerinin uygulanmasını sağlamaya yardımcı olan politika ve prosedürlerdir. Bu politika ve prosedürler, işletme amaçlarının başarılmasının önündeki risklere karşı gerekli tedbirlerin alınmasına yardımcı olur. Kontrol faaliyetleri, organizasyondaki bütün düzeylerde ve faaliyet alanlarında oluşturulabilir. Kontrol faaliyetleri kapsamında; onaylamalar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, uzlaşmalar, faaliyet performansının değerlendirilmesi, varlıkların korunması ve görevlerin ayrılığı gibi oldukça farklı nitelikteki işlemler yer almaktadır. COSO modeli; kontrollerin, risk değerlendirme aşamasında tanımlanan risklerin kabul edilebilir bir düzeyde yönetilmesine yönelik olarak tasarlanmasını öngörmektedir (Pickett 2003, 197).

4. Bilgi ve İletişim: Uygun/ilgili bilgi tanımlanmalı, elde edilmeli ve organizasyondakilerin sorumluluklarını yerine getirebilecekleri zamanda ve şekilde bu kişilere iletilmelidir. Bilgi sistemleri, işletmelerin faaliyet göstermesi ve kontrol edilmesi için ihtiyaç duyulan faaliyet, finansal ve uygunluk ile ilgili bilgileri kapsayan raporlar oluşturur. Bu bilgiler sadece içsel olarak oluşturulan verilerle değil aynı zamanda işletmenin karar verme ve dış raporlama için kullanacağı dış olaylar, faaliyetler ve şartlarla da ilgilidir. Ayrıca organizasyonda oldukça geniş kapsamlı ve çok yönlü, etkin bir iletişimde bulunmalıdır. Bütün personele tepe yönetim tarafından kontrol sorumluluklarının ciddiye alındığını ifade eden açık bir mesaj iletilmelidir. Organizasyonda etkin bir içsel iletişimle birlikte, müşteriler, tedarikçiler, yasa koyucular ve hissedarlar gibi dış gruplarla da etkin bir iletişim gerekmektedir (Pickett 2003, 197).

5. İzleme: İzleme, bir sistemin başarısının niteliğini değerlendirme sürecidir. Zaman geçtikçe iç kontrol sistemleri de değişir ve uygulanan kontrol prosedürleri gelişir. Bu süreçte izleme, yönetim tarafından şartlar değişirken sistemde ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğinin belirlemesine yardımcı olur. İzleme, sürekli veya ayrı ayrı

değerlendirmeler şeklinde olabileceği gibi her iki yöntemin birlikte uygulanması şeklinde de yapılabilir. Sürekli izleme, faaliyetlerin normal akışında iç kontrolün etkililiğini değerlendirmeye hizmet eder. Ayrı değerlendirmelerde ise zaman zaman yönetim, örgütün iç kontrol sisteminin etkililiğinin ayrı bir değerlendirmeye tabi tutulmasına karar verebilir. Bu değerlendirmelerin kapsamı ve sıklığı daha önce yapılmış olan değerlendirmelerin etkisine ve risklerin kontrol edilmiş olmasına bağlı olarak değişebilir (Doyrangöl 2002, 36).

Yukarıda ifade edilen iç kontrol bileşenleri incelendiğinde, iç kontrol ile iç denetimin birbiriyle ilişkili iki kavram olduğu görülmektedir. Bu yüzden, aşağıda iki kavram arasındaki ilişki ele alınmaya çalışılacaktır.

1.2.5.2. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İlişkisi

İç denetçilerin yönetsel kontrollerde uzman olarak kabul edilmesi nedeniyle, iç kontrol sistemi iç denetim uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Amacı işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunduğunu, faaliyetlerin belirlenen politikalarla uyum içinde yürütüldüğünü araştırmak olan iç denetim faaliyeti, işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedef alır (Güredin 2007, 326). İç kontrol sisteminin tanımı; planlama, organizasyon, insan kaynakları ve yönetim gibi önemli kontrol unsurlarına sahip olan yönetsel fonksiyonlardan temel de farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Tepe yönetim ve denetim komitesi, işletmenin iç denetim biriminden, yeterli düzeyde denetim faaliyeti göstermesini, işletme ile ilgili kritik bilgileri toplamasını ve bu bilgileri iletmesini ve kontrol proseslerinin yeterliliği ve etkinliği konusunda görüş bildirmesini beklemektedir. İç denetim birimi, organizasyonun kontrol sistemleri hakkındaki yargısını tepe yönetime ve denetim komitesine bildirmelidir. İç denetim birimi, iç kontrol prosedürleri ile yönetim arasında bir aracılık fonksiyonu yerine getirmekte ve denetim komitesinin gözetim fonksiyonunu yerine getirmesi için destek sağlamaktadır. Organizasyonlarda yukarıda ifade edildiği gibi bir iç denetim fonksiyonunun bulunmaması durumunda; yönetim, organizasyondaki iç kontrol sisteminin amacına uygun olarak etkin bir şekilde işlediği konusunda kendisini ve yönetim kurulunu güvence altına almak amacıyla başka izleme prosedürleri uygulama ihtiyacı hissedecektir. Bu durumda ise şirket yönetim kurulunun bu izleme proseslerinin

şirketin iç kontrol sistemi ile ilgili olarak yeterli ve objektif bir güvence verip vermeyeceğini değerlendirmesi gerekecektir (Fadzil; Haron; Jantan 2005, 846).

İç kontrollerle ilgili değişiklikler, doğal olarak iç denetimi de etkilemektedir. Çünkü iç denetim iç kontrolün önemli bir parçasıdır. İç denetim, iç kontrolleri değerlendirir ve yönetime önerilerde bulunur. Güçlü bir iç kontrol sistemi yönetimin olduğu kadar iç denetimin de iş yükünü azaltarak, onun işletmedeki diğer önemli konularla ilgilenmesine fırsat sağlar (Uzay 2003, 208). Günümüzde teknoloji ve özellikle bilişim alanında meydana gelen gelişmeler, işletme yönetiminde risk algılama ve risklere karşı korunma gereğini doğurmuş ve bu da iç denetim biriminin görev alanını genişletmiştir. Bu gelişmeler iç denetimi sadece işlemler gerçekleştikten sonra rapor veren bir birim olmaktan çıkarmış, yönetime alınacak kararlarda destek olma görevini de vermiştir. İç denetçiler diğer çalışanlardan farklı olarak kendilerine tanınan bağımsızlık ve objektiflik özelliklerinin desteği ile, mevcut sistemlerin güvenilirliği, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, değer katma ve risk analizi gibi konularda sorumlu olduğu yönetim kurulu, risk izleme ve denetim komitelerine rapor verme gibi görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir. Bu nedenle hem yönetsel kontrol kapsamında, hem de muhasebe kontrolü kapsamında oldukça önemli bir konum kazanmıştır (Kaval 2005, 132).

İç denetim fonksiyonu en önemli genel kontrol faaliyetidir. Her kurum, bağımsız denetçilerin bir finansal denetimde gerçekleştirdiğinin de ötesinde, kontrolleri geliştiren ve doğrulayan bağımsız bir kaynağa sahip olmak zorundadır. İç denetim, yukarıda ifade edilen görevlerin yerine getirilmesi noktasında çok daha geniş kapsamlı ve daha esnek bir yapıya sahiptir. Kalifiye işgücü ve yeterli personel, etkin kontrol faaliyetleri ve başarılı bir iç kontrol sistemi için vazgeçilmez unsurlardır. Enron gibi büyük iflaslar, iç denetim fonksiyonunun finansal denetimi gerçekleştiren bağımsız denetçiler tarafından yürütülmesi durumunda, bir bağımsızlık zafiyeti ile karşılaşılabilceği tartışmalarını başlatmıştır. Eğer iç denetim fonksiyonu outsourcing yoluyla yürütülüyorsa, işletme yönetimi maksimum düzeyde bağımsızlığı sağlamaya özen göstermelidir. Aslında en iyi uygulamalardan biri, firma içerisinde bir iç denetim departmanına sahip olunmasıdır. IIA, işletme içerisindeki bir iç denetim biriminin özellikle güvenlik, denetlenebilirlik ve kontrollerle ilgili etkin bir kurumsal yönetim için kritik başarı faktörü olduğunu vurgulamaktadır (Cangemi; Singleton 2003, 65-66).

1.2.6. İç Denetim Alanındaki Güncel Gelişmeler

Günümüzde, dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmelerin artan ihtiyaçları doğrultusunda iç denetimin faaliyet alanı genişlemekte ve iç denetime yüklenen roller de artmaktadır. Yaşanan bu değişimin etkisiyle, çalışmanın bu bölümünde kurumların iç denetim uygulamaları üzerinde etkisi olan güncel gelişmeler ve yeni trendler incelenecektir.

1.2.6.1. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim

Kurumsal yönetim, kavram olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış ve çok süratli bir şekilde uluslararası organizasyonlar, hükümetler, iş dünyası ve akademik çevrelerde kabul ve onay gören bir yönetim felsefesi olmuştur. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar... Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır” (Can Aktan 2006, 3). Kurumsal yönetimin mali piyasalarda ve şirketler sektöründe rekabetçi gücü artırmada gittikçe artan önemde bir rolü olduğu gerçeğini gören SPK, Temmuz 2003'te “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi çerçevesinde kendi kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır (Cansızlar 2006, 45).

İç denetim fonksiyonu, yönetim süreçlerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır ve bu rol aslında son zamanlarda da geniş ölçüde tartışma konusu olmaktadır. Bu tartışmalar neticesinde varılan sonuçlar, iç denetim faaliyetlerinin doğasının gelecekte önemli ölçüde etkileneceğini göstermektedir. İşletme yönetimleri sıklıkla iç denetçilerden (a) risklerin etkin bir şekilde tanımlandığı ve izlendiği, (b) örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde kontrol edildiği ve (c) örgütsel süreçlerin etkin ve etken olduğu konularıyla ilgili kendilerine güvence sağlamalarını talep etmektedirler. Bu açıdan iç denetim fonksiyonu, kurumsal yönetim için oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Daha önceki iç denetim literatüründe (örn. Sawyers) iç denetçiler “yönetimin gözü ve kulağı” olarak tasvir edilmiştir. İç kontrol kavramı, tepe yönetim tarafından şirket yönetiminde etik bir ortamın oluşturulması rolünü de kapsayacak şekilde daha geniş bir anlam üstlenmektedir. Birçok organizasyondaki iç denetim fonksiyonu, organizasyonla ilgili

risk yönetimi ve kontrol prosedürlerinin uygulama ve değerlendirme aşamalarında görevler üstlenecek şekilde değişikliğe uğramıştır. Bir başka ifadeyle iç denetim, kendisinden yönetimin kontrol uygulamalarının etkinliğini değerlendirmesi istenirken, etkin kurumsal yönetim ve kontrollerin uygulanmasında aktif bir rol üstlenmektedir (Hermanson; Rittenberg 2003, 32).

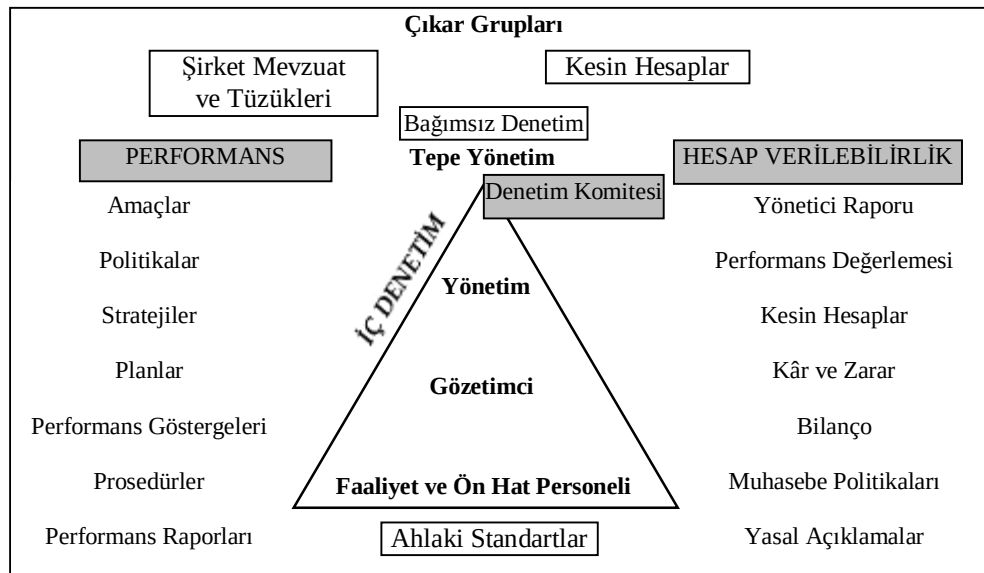
Birçok organizasyon tarafından, Enron felaketine yanıt niteliğinde kurumsal yönetimin geliştirilmesine yönelik olarak yayın ve duyurular yapılmıştır. Örneğin, Kennesaw State Üniversitesi'nde bulunan Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center-CGC) ve IIA, kurumsal yönetimle ilgili tavsiyeler yayınlamıştır. Mart 2002'de CGC tarafından "ABD Halka Açık Şirketleri İçin 21. Yüzyıl Kurumsal Yönetim İlkeleri" yayınlamıştır (Hermanson; Rittenberg 2003, 42). Bu ilkeler 8 Mayıs 2007'de CGC-Kennesaw State University, CGC-University of Tennessee, Enterprise Risk Management Initiative-Nort Carolina State University ve Culverhouse School of Accountancy-The University of Alabama tarafından güncellenmiştir. Revize edilen bu ilkelerin 9. maddesinde iç denetime yer verilmiştir. Buna göre; bütün halka açık şirketler doğrudan denetim komitesine raporlama yapan etkin ve tam zamanlı bir iç denetim fonksiyonuna sahip olmalıdır. Ayrıca şirketler, iç denetim fonksiyonunu açıklamak için (niteliği, sorumlulukları, faaliyetleri v.b.) şirket dışındaki paydaşlara bir iç denetim raporu sunma konusunu da dikkate almalıdırlar (CGC-Kennesaw State University et Al 2007, 3). IIA, yukarıda ifade edilen kurumsal yönetim ilkelerini benimsemekle birlikte bu ilkelere ek olarak şu tavsiyelerde bulunmaktadır (IIA 2002, 3-8: Cangemi; Singleton 2003, 343-344);

- *İç Kontrol:* Bütün halka açık şirketlerin yönetim kurulları, organizasyonlarındaki iç kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesini kamuoyuna açıklaması gerekmektedir. Bu tür açıklamalarda sadece finansal bilgilerin kaydedilmesi ve raporlanması ile ilgili muhasebe kontrollerinden ziyade, kurumun iç kontrollerine kapsamlı bir şekilde yer verilmelidir. Bu tavsiye, COSO modelinin önerilen şekliyle kullanımını da kapsamaktadır.
- *İç Denetim Fonksiyonu:* Bütün halka açık şirketleri, yönetim ve denetim komitesine organizasyonun risk yönetimi süreçlerinin ve buna ilişkin iç kontrol sisteminin değerlendirmesini sunan bağımsız, yeterince kaynak tahsisi yapılmış ve yetenekli personel ile donatılmış bir iç denetim fonksiyonu oluşturmalı ve sürdürmelidir. Eğer bir iç denetim fonksiyonu mevcut değilse, yönetim kurulu

niçin bir iç denetim fonksiyonunun bulunmadığını şirketin yıllık raporunda açıklamalıdır.

- *İç Denetimin Bağımsızlığı:* İç denetim fonksiyonu için bir gözetim sisteminin oluşturulmasında, denetim komiteleri bu fonksiyonun bağımsızlığını göz önünde bulundurmalı ve iç denetimin tepe yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna tam ve sınırlandırılmamış bir şekilde erişimine izin vermelidir.
- *İç Denetimde Profesyonellik:* İç denetim fonksiyonu için bir gözetim sisteminin oluşturulmasında, denetim komiteleri, iç denetimin IIA'nın standartları ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesinden sorumlu denetim müdürleri görevlendirmelidir. Kurumdaki iç denetçiler ve özellikle denetim müdürleri uygun mesleki sertifikaları elde ederek kendi mesleki uzmanlıklarını kanıtlamalıdır.

IIA'nın hazırlamış olduğu Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standart'larından "2130 Yönetişim" kodlu performans standardına göre; iç denetim faaliyeti, kurumla ilgili süreçleri (1) değerlerin/amaçların oluşturulması ve iletilmesi, (2) amaçların başarıya ulaşip ulaşmadığının izlenmesi, (3) hesap verilebilirliğin sağlanması ve (4) değerlerin korunması suretiyle, değerlendirerek ve geliştirerek organizasyonların kurumsal yönetim süreçlerine katkı sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için iç denetimin aşağıdaki şekilde yer alan kurumsal yönetim modeline yerleştirilmesi gerekmektedir (Pickett 2003, 111-112).



Şekil 1.3. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Entegrasyonu (Pickett 2003, 112)

Kurumsal yönetim bağlamında etkin bir iç denetim fonksiyonu, bütün kurumsal yönetim süreçlerinin objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. İç denetimin bunu gerçekleştirebilmesi için riskleri değerlendirmek, sonuçları raporlamak ve gelişimi sürdürmek için gerekli olan güç ve yetkiye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca iç denetçilerin işlerini yaparken bağımsız ve objektif olması; yeterli bilgi ve beceriye sahip olması; mesleki özen ve dikkat göstermesi ile yapmış olduğu işin kalitesini geliştirmek için çaba göstermesi gerekmektedir (IIA 2003, 2). Yukarıda ifade edildiği gibi, kurumsal yönetim açısından iç denetimin üstlendiği önemli rollerden bir diğeri de risk yönetimidir. Risk yönetimi; firmanın varlıklarını, kaynaklarını ya da kazanç kapasitesini tehdit eden bütün risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve ekonomik kontrolünün sağlanmasıdır. Yüksek standartlı bir risk yönetimi, doğal olarak yüksek standartlı bir kurumsal yönetim ile mümkün olacaktır. Buradan risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki kolayca anlaşılabilmektedir. İç denetim, risklerin niteliğini ve bunların işletme üzerine olası etkilerini dikkate alarak, ilgili işletme departmanlarına adapte edilen risk yönetimi uygulamalarının yeterliliğini sağlamalıdır (Apte 2004, 585).

İç denetimin bağımsızlığı ve objektifliği, tepe yönetim ve denetim komitesi gibi iki önemli raporlama kademesi tarafından teminat altına alınır. Fransa’da yapılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak %50’sinde iç denetim departmanları tepe yönetimle üç ayda bir resmi toplantı yapmakta ve ayrıca denetim müdürlerinin %40’ı da denetim komitesi başkanı ile özel toplantı yapmaktadır. Denetim komitesi öncelikli olarak iç denetim faaliyetlerine ve temelde ise iç denetim departmanının tavsiyelerine ilgi duymaktadır. Yine aynı araştırmaya göre, iç denetim departmanlarının %50’den fazlası, kurumsal yönetimle ilgili faaliyetlerde önemli ölçüde söz sahibidirler (Allegrini; D’Onza; Paape et Al 2006, 846). İç kontrol sisteminin etki alanında; organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi/mali kontrol, bütçe sistemi ve yönetim raporlama sistemleri yer almaktadır. Bunlardan anlaşılabileceği üzere, şirketlerin kurumsallaşmasında iç kontrol sisteminin temel teşkil ettiği görülmektedir. Bu süreçte iç denetim ise işletmenin aynası konumundadır. İç denetimin rolü değerlendirildiğinde; girişimcilik kültürünü destekleyen, katma değer sağlayan, yenilikçi ve Ar-Ge faaliyetlerine destek veren, kolektifliğe ve ortak aklı, değişim ve gelişimi destekleyen bir rolü olduğunu görmekteyiz (Deloitte; TKYD 2007, 13).

1.2.6.2. Bilgi Teknolojileri ve İç Denetim

Teknolojinin ve küresel ekonominin etkisi, iç denetim mesleğinin doğasını değiştirmiş ve iç denetçilerin etkin faaliyet gösterebilmeleri için yeni beceriler gerektirmiştir. Geleceğin iç denetçileri, iyi bir eğitim aldıkları ve kendilerini değişime uyarlayabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır. Geleceğin iç denetçileri yeni bir anlayışa, iyi bir mesleki yargı kabiliyetine, proje yönetimi becerisine, güvenilirliğe ve etik değerlere ihtiyaç duyacaktır. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte bilgi teknolojisi (BT) denetimi kavramı ortaya çıkmıştır. BT denetiminin iç ve dış denetimle ortak özellikleri olmasına karşın kendine has özellikleri de bulunmaktadır. Şayet iç denetçiler kendilerini BT konusunda geliştirmezlerse, bu konulara hakim olan uzmanlar iç denetçilerin yerini alacaktır (Uzay 2003, 221-222). İç denetim, bilgi teknolojileri ya da bilişim sistemleriyle iki açıdan ilişki içerisindedir. Bunlardan birincisi; işletmelerdeki bilgi sistemleri hatalı ve hileli işlemlere maruz kalabilir ki, bu noktada iç denetim kritik bir rol üstlenmektedir. İkinci önemli unsur ise; işletmeler hemen hemen her iş sürecinde teknolojik gelişmelerden ve bilgi sistemlerinden yararlanma eğilimindedir ve bu eğilim iç denetim faaliyetleri için de geçerlidir.

İç denetçilerin kurumsal yönetimle ilgili sorumlulukları artmaktadır. Diğer yandan BT'nin kurumsal yönetimdeki rolü de artmaktadır. BT yönetiminde başarı sağlamak için önemli faktörlerden biri de buna yönelik yönetim kültürünün kurum içinde oluşturulmasıdır. Bunun için de öncelikle BT ve iş birimleri arasındaki ilişkinin geliştirilmesi önemlidir (Kırlar 2006, 2). Organizasyonların ne yaptığı, nasıl faaliyet gösterdiği, müşterileri ve rekabetçi pozisyonu arasında nasıl bir ilişki olduğunu doğrudan etkilemesi nedeniyle, kurumsal stratejilerin geliştirilmesi ve tatbik edilmesi noktasında BT oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Daha etkin bir kurumsal yönetim için BT'nin oldukça önemli katkıları bulunmaktadır. Bu yüzden, iç denetim gerek mesleki sorumluluğunu etkin bir şekilde yerine getirmek, gerekse kurumsal yönetimle ilgili artan beklentileri karşılamak için BT'nin etkinliğini sağlamaya yönelik faaliyetlerini sürdürmelidir (Ramamoorti; Weidenmier 2003, 311).

Denetçilerin bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri üzerindeki rolü, organizasyonların gelişim ve refah düzeyinin sürdürülmesi noktasında hayati bir öneme sahiptir. IIA'nın 2110.A2 kodlu performans standardına göre iç denetim faaliyeti; (a) finansal ve operasyonel bilginin güvenilirliği ve doğruluğu, (b) faaliyetlerin etkinliği ve etkenliği,

(c) varlıkların korunması/muhafaza edilmesi, (d) yasalar, düzenlemeler ve sözleşmelerle uyuma ilişkin olarak organizasyonun yönetim, faaliyetler ve *bilgi sistemleri* ile ilgili maruz kaldığı riskleri değerlendirmelidir (IIARF 2007, 10).

İç denetçiler yeni trendlere uyum sağlayabilmek için, işletme faaliyetleri ve işletme amaçlarının oluşturulması ile bunların başarıya ulaştırılmasını kolaylaştırmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleri arasındaki bağlantıyı kabul etmek zorundadırlar. Faaliyet denetçisi, işletme ile ilgili faaliyet kontrollerine odaklanırken; BT denetçisi, bilgi sistemleri açısından girdi, süreç ve çıktılarla ilgili risklere odaklanır. Her iki denetim yaklaşımı da birbirini desteklemeli ve iletişim halinde olmalıdır. Bilgi sistemleri, doğası gereği denetim ve kontrol prosedürleri açısından farklılık arz etmektedir. IIA, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'nda bütün denetçilerin bilgi sistemleri konusunda uzman olmayacağını açık bir şekilde belirtmektedir (Pickett 2003, 462). 1210.A3 kodlu standarda göre; iç denetçiler, üstlendikleri işleri gerçekleştirmek için temel bilgi teknolojileri riskleri, kontrolleri ve mevcut teknoloji temelli denetim teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Buna rağmen, bütün iç denetçilerin birincil düzeyde bilgi teknolojileri denetiminden sorumlu ve bu alanda uzman kişiler olması beklenmemelidir (IIARF 2007, 7).

İç denetim açısından gerekli bilgi sistemleri/bilgi teknolojileri becerilerini temin etmek için birçok seçenek bulunmaktadır. Bunlar (Pickett 2003, 463):

- Gerekli becerileri sağlamak için bir konsorsiyumun oluşturulması;
- Diğer denetçilerin, bilgisayar tabanlı sistemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olacak az sayıda bilgi sistemi denetçisi (belki bir bilgisayar uzmanı) istihdam edilmesi;
- İç denetçilerin, genel bilgi sistemleri denetimi teknikleri konusunda eğitilmesi;
- Bilgisayar tabanlı sistemler üzerinde uzmanlaşan denetçilerle diğer denetçiler arasında rotasyonun sağlanması;
- Belli bilgisayar tabanlı denetim projelerini gerçekleştirmek ya da genel anlamdaki iç denetçileri desteklemek amacıyla danışmanlara başvurulmasıdır.

Yukarıdakilerden uygun bir seçeneğin belirlenmesi, işletmelerin bilgi sistemleri açısından denetim probleminin çözülmesini sağlayacaktır. Bütün denetçilerin bilgisayar destekli uygulamaları ve bilgi sistemlerini denetleyebilmesi, faaliyetlere ilişkin iç kontrol sisteminin önemli bir unsuru olarak değerlendirilebilir.

Yakın bir gelecekte, kağıtsız denetim yaklaşımı oldukça yaygınlaşacak ve denetim yazılımları denetçilerin birçok denetim prosedürlerini on-line olarak bilgisayarlar üzerinden gerçekleştirmesini sağlayacaktır. EDI (Electronic Data Interchange) ve EFT (Electronic File Transfer) gibi teknolojiler, geleneksel denetim testlerinin önemini yitirmesine ve denetim proseslerinin niteliğinin büyük ölçüde değişime uğramasına neden olacaktır. Teknolojinin, özellikle denetim planlaması noktasında oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Örneğin organizasyonların iç kontrol sistemlerindeki üstünlükleri ve zayıflıkları belirlemek için sistemin şablonunu oluşturmak amacıyla bilgisayarlardan yoğun bir şekilde yararlanılmaktadır. Ayrıca günümüzde birçok işletme, risk odaklı denetim yaklaşımını benimsemekte ve bu doğrultuda denetçilerin işletme içi/dışı riskleri analiz edebilmesi için bilgisayar yazılımları geliştirmekte ya da satın almaktadır (Bierstaker; Burnaby; Thibodeau 2001, 159-160).

Günümüz işletmeleri, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla günlük işlemlerini ve muhasebe kayıtlarını karmaşık bir yapıya sahip olan elektronik veri işleme (Electronic Data Processing-EDP) sistemlerini kullanarak gerçekleştirmektedirler (Shaikh 2005, 408). Organizasyonlar, bilgi teknolojileri sayesinde bilgi paylaşımında bulunmakta ve faaliyet etkinliklerini artırmaktadırlar. Bu değişim; bilgisayar sistemleri, bilgi güvenliği, veri gizliliğine ilişkin kontroller ve kalite güvence uygulamaları ile ilgili güvence taleplerini de artırmıştır (Anderson 2003, 115). Bu talebi karşılamak için iç denetçiler çeşitli Bilgisayar Destekli Denetim Araçları ve Tekniklerini (Computer Assisted Audit Tools and Techniques-CAATTs) kullanabilirler. CAATTs, denetimin etkinliğini ve etkililiğini artıran bilgisayar tabanlı araçlar ya da tekniklerdir. CAATTs, karmaşık ya da bütünlük teknikleri ve paralel simülasyonları kullanarak kontrol prosedürlerini test eden sistem temelli bir yaklaşımı desteklemektedir. CAATTs'in mevcut manüel denetim prosedürlerini otomatikleştirmesi, yeni prosedürlere olanak sağlaması ve bütün denetim evrenini test etmesi nedeniyle iç denetçiler CAATTs'i finansal ve performans denetimlerinde denetimin etkinliğini, etkenliğini ve kalitesini artırmak amacıyla kullanabilirler (Ramamoorti; Weidenmier 2003, 316-317).

1.2.6.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İç Denetim

Geleneksel olarak, iç denetim fonksiyonu güvenilir muhasebe bilgileri sağlamak ve işletme varlıklarının korunmasına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştı. Ancak günümüzde, iç denetimin ilgi alanı faaliyet denetimi, risk değerlendirme, BT güvence

hizmetleri ve daha fazlasını kapsayacak şekilde gelişmiştir. Gelişim gösteren bu yeni roller, kurumların yönetim kontrol yapısının ve risk yönetimi sistemlerinin bir parçası olan iç denetimin önemini artırmıştır. Bu gelişmeler, kurumların iç denetçilerden olan taleplerini etkilemiş ve iç denetçilerin yeni bilgi, beceri ve uzmanlıklara sahip olmasını gerekli kılmıştır. Kurumlar artan bilgi, beceri ve uzmanlıkları kendi bünyelerinde geliştirmek ya da outsource etmek kararını vermekle yüzleşmişlerdir (Spekle; Elten; Kruis 2007, 102-103). Outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma) kararları kısa vadeli olabileceği gibi uzun vadeli de olabilmektedir. Ancak uzun vadeli sözleşmelere ilişkin outsourcing kararları, sözleşme taahhütleriyle ilgili sonuçlar ve riskler nedeniyle daha zor kararlardır (Gavin; Matherly 1997, 117).

Örgütsel fonksiyonların outsource edilmesinin mantıksal temeli, ağırlıklı olarak maliyet azaltımını gerekli kılan yeni rekabetçi ortam, organizasyonların kapasitelerini daha etkin yönetebilmesi ve temel yeteneklerine odaklanarak kendi esnekliklerini sağlaması ve temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri outsource etmesi gibi ekonomik kavramlara dayanmaktadır (Covaleski; Dirmsmith; Rittenberg 2003, 328). İç denetimde, outsourcing uygulamasına yönelimdeki temel amaç, organizasyonların üst düzey yöneticilerinin yeniden tanımladıkları iç denetim misyonunu yerine getirmede gerekli kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıracak yeni ve esnek yapı arayışlarıdır (Ataman Akgül 2003, 46). İç denetim hizmetlerinin outsource edilmesinin; bağımsızlığın artması, esneklik, maliyet tasarrufu, kalitenin iyileştirilmesi gibi yararları bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı yazarlar sadakat, iş bilgisi ve değerli bir eğitim alanının kaybı gibi dezavantajlarının da bulunduğu vurgu yapmaktadırlar (Adams 1994, 11).

Frost (2000) yapmış olduğu vaka çalışmasında, iç denetim dışındaki risk yönetimi süreçlerinin birçok kurum açısından temel işletme süreci olduğunu, dolayısıyla kurumların risk yönetimi süreçlerini outsource etmelerinin çok yaygın olmadığını ifade etmiştir. Diğer yandan, denetim komitesi ve diğer yönetim organlarının kurumsal yönetimden sorumlu olduğunu ve bu noktada iç denetimin oldukça önemli roller üstlendiğini belirterek, bağımsızlık kavramının iç denetim için diğer temel işletme süreçlerine nazaran daha da önemli olduğunu ve risk yönetiminin bu cephesinin outsource edilebileceği vurgulanmıştır. Çünkü iç denetimin outsource edilmesi durumunda bu hizmet, kurumla işçi-işveren ilişkisi olmayan kişiler ya da kurumlar tarafından gerçekleştirilecek ve iç denetimin bağımsızlığı artacaktır.

İç denetimin outsource edilmesi konusundaki önemli hususlardan bir diğeri de bağımsız denetimdir. Sabanes-Oxley Yasasının 201. bölümü; bağımsız denetim firmalarının denetimini gerçekleştirdikleri işletmelere bağımsız denetim kapsamında yer almayan bir hizmet olan iç denetim hizmeti vermelerini yasaklamaktadır (Lee 2005, 970). Benzer şekilde SPK tarafından yayınlanan “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri:X, No:22)”inde; bağımsız denetim kuruluşları ile bunların bağımsız denetçileri ve diğer personelinin, bu Tebliğe göre bağımsız denetim hizmeti verdikleri işletmelere, bu hizmeti verdikleri dönemde, bedelli veya bedelsiz olarak, iç denetim fonksiyonunun yerine getirilmesi ya da iç denetim fonksiyonuna destek hizmeti verilmesi faaliyetlerinde bulunamayacağı ifade edilmektedir.

IIA’nın temel ilgi alanı, organizasyonların stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için iç denetim faaliyetlerinde maksimum etkinliği sağlamaktır. IIA, iç denetimin IIA tarafından ilan edilen standartlara uygun olarak uzman meslek mensupları tarafından gerçekleştirildiği takdirde yönetimin stratejik amaçlarına en iyi şekilde hizmet edeceğine inanmaktadır. IIA’nın bakış açısına göre, iç denetim hizmeti kim tarafından sunulursa sunulsun standartlarla uyum içerisinde gerçekleştirilmelidir. IIA, ister outsource edilsin ister edilmesin, iç denetim faaliyetlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için tam donanım ve mesleki açıdan uzman personel vazgeçilmez unsurlardır (IIA 2005b, 3-4).

IIA; organizasyonların, yönetimin stratejik amaçlarına katkıda bulunan iç denetim hizmetlerini sağlamak için dış tedarikçilerle yaptıkları birçok ortaklık sözleşmesinin etkin olduğunu kabul etmektedir. İç denetim hizmetlerinin sağlanmasında tam outsourcing yönteminin seçilmesi durumunda; IIA, iç denetim faaliyeti ile ilgili *gözetim ve sorumluluğun outsource edilemeyeceğine* inanmaktadır. İşletmelerde iç denetim faaliyetinin “yönetimi” sorumluluğu tercihen yönetim kurulu ya da tepe yönetimi tarafından üstlenilmelidir. Diğer yandan, gözetim sürecinde ve aktif gözetim kademesinde, denetim komitesinin ya da eşdeğer yönetim organlarının rolü oldukça önemlidir. Kurumsal yönetim süreçleri açısından iç denetime oldukça önem verilmesi nedeniyle, iç denetim faaliyetinin özel bir alanının ya da tamamının outsource edilmesi yönündeki tavsiyeler, denetim komitesi tarafından dikkatle değerlendirilmeli ve yönetim kuruluna kesinlikle rapor edilmelidir (IIA 2005b, 3-4).

IIA'nın 1210.A1 kodlu standardına göre; iç denetim yöneticisi, iç denetim personelinin görevlerinin bir kısmını ya da tamamını yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ya da diğer yeteneklerden yoksun olması durumunda uzman tavsiyesi ya da desteği almalıdır. İşletmeler iç denetim hizmetlerine ilişkin outsourcing alternatiflerini analiz ederken 1210.A1 kodlu standardı ve bu standart kapsamında geliştirilen 1210.A1-1 kodlu uygulama önerisini dikkate almalıdırlar. Organizasyonların iç denetim faaliyetlerini outsource ederken IIA'nın tavsiyelerine uyması, outsource'dan elde edecekleri faydayı artıracak ve istenmeyen olumsuzluklarla karşılaşılması riskini azaltacaktır.

1.2.7. Dünyada İç Denetim Alanındaki Bazı Düzenlemeler

Çalışmanın bu bölümünde gerek bir kurumsal fonksiyon olarak gerekse mesleki bir uzmanlık alanı olarak iç denetim alanı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkilere sahip dünya çapındaki yasal düzenlemeler incelenecektir. Diğer yandan iç denetim alanındaki en kapsamlı düzenlemelerin IIA tarafından gerçekleştirildiği unutulmamalıdır.

1.2.7.1. Londra Menkul Kıymetler Borsası

Londra Menkul Kıymetler Borsası (LMKB), LMKB yasalarının temel bir parçasını oluşturmayan, ancak bu yasaların ekinde yer alan "The Combined Code"u 1998 yılında yayınlamıştır. Combined Code öncelikle 2003 yılında LMKB tarafından daha sonra ise 2006 yılında Financial Reporting Council (FRC) tarafından revize edilmiştir. 2003'deki Combined Code ile 2006'daki versiyonu arasında özellikle iç denetime ilişkin maddeleri açısından herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Combined Code'un aşağıdaki iki temel maddesi iç denetimle doğrudan ilgilidir. Bunlar (FRC 2006, 14-15);

- *Madde C2:* Yönetim kurulları, hissedarlarının yatırımlarını ve şirketin varlıklarını korumak için sağlam bir iç kontrol sistemi oluşturmalıdırlar.
- *Madde C3:* Yönetim kurulu, finansal raporlama ve iç kontrol ilkelerini nasıl uygulayabileceklerini dikkate alan; şirketin denetçileriyle uygun bir iletişimin nasıl sürdürülebileceğini açıklayan, formel ve şeffaf düzenlemeler yapmalıdır.

Combined Code'da ayrıca her bir maddeye ilişkin provizyonlara da yer verilmiştir. Yukarıda ifade edilen maddelerin iç denetime ilişkin provizyonları şu şekildedir (FRC 2006, 14-16). Madde C2'ye ait C.2.1 provizyonunda "Yönetim kurulu yılda en az bir kere işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmeli ve bunu hissedarlarına

raporlamalıdır. Bu değerlendirme finansal, operasyonel, uygunluk kontrolleri ve risk yönetimi sistemleri gibi bütün önemli kontrolleri kapsayabilir” ifadesine yer verilmektedir. Madde C3’e ilişkin olarak toplam 7 adet provizyon bulunmakta ve C.3.2 provizyonunda denetim komitesinden beklenen bazı sorumluluklara yer verilmektedir. Buna göre C.3.2 şu hususları kapsamaktadır:

- İşletmenin finansal kontroller, iç kontroller ve risk yönetimi sistemlerini (işletmedeki yöneticilerden oluşan risk komitesi ya da yönetim kurulunun kendisinden bağımsız bir şekilde) denetlemek.
- Şirketin iç denetim fonksiyonunun etkinliğini izlemek ve değerlendirmek.

Madde C2’ye ilişkin ayrıntılı açıklamalara Turnbull Rehberinde; madde C3’e ilişkin ayrıntılı açıklamalara ise Smith Rehberinde yer verilmektedir. Combined Code İngiltere’deki menkul kıymetler borsasına kayıtlı şirketlerle sınırlandırılmış olmasına rağmen, bütün iç denetim faaliyetleriyle ilgili olarak oldukça yararlı ilkelere sahiptir (D. Griffiths 2006a, 7).

1.2.7.2. Turnbull Rehberi

ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England&Wales), kraliyet imtiyaznamesi altında kamu çıkarı için faaliyette bulunan; kamu ve özel kesim ile gönüllü kuruluşlar ve akademik çevrelerden 126.000 üyeye sahip olan Avrupa’daki en geniş kapsamlı muhasebe meslek organıdır. Orijinal “Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code” (Turnbull Rehberi olarak da anılmaktadır), ICAEW bünyesinde oluşturulan İç Kontrol Çalışma Grubu (Internal Control Working Party) tarafından 1999 yılında yayınlanmıştır (ICAEW 2005, 1). ICAEW tarafından 1999 yılında yayınlanan Turnbull Rehberinin 42-47. paragraflarındaki iç denetime ilişkin yapılan açıklamalar iç denetim fonksiyonunun önemini artırmıştır (Pickett 2003, 114).

2004 yılında FRC, Turnbull Rehberinin etkisini, rehberle ilişkin açıklamaları ve rehberin güncellenmesinin gerekip gerekmediğini belirlemek amacıyla Turnbull Review Group’u oluşturmuştur. Turnbull Review Group’un yapmış olduğu çalışmalar neticesinde FRC Ekim 2005’de “Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code”u (Turnbull Rehberi) revize etmiştir. Bu rehberin amacı; (1) işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için işletme süreçleri içerisine yerleştirilen iç kontroller sayesinde sağlam işletme uygulamaları oluşturmak, (2) zaman içerisinde sürekli değişim gösteren

işletme çevresindeki değişiklikler karşısında uyum sağlamak ve (3) her kurumun bu rehberi kendi iş süreçlerinde uygulamasını sağlamaktır (FRC 2005b, 3).

Revize edilen rehberde eski rehberde olduğu gibi iç denetime ayrıntılı bir şekilde yer verilmemiştir. FRC, iç denetim konusuna 2006 yılında revize ettiği “The Combined Code on Corporate Governance”ın (Kısaca The Combined Code olarak da anılmaktadır) C.3.5. paragrafında “Denetim komitesi, iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini izlemeli ve gözden geçirmelidir. İç denetim fonksiyonunun bulunmaması durumunda, denetim komitesi böyle bir fonksiyona ihtiyaç olup olmadığını yıllık olarak değerlendirmeli ve yönetim kuruluna konu ile ilgili tavsiyelerde bulunmalıdır. Ayrıca iç denetim fonksiyonunun olmadığı durumlarda yıllık raporlarda konu ile ilgili gerekçeli açıklamalar yapılmalıdır” ifadesiyle yer vermiştir (FRC 2006, 16). C.3.5. paragrafındaki yer alan açıklamalarda ise iç denetim ile ilgili olarak Smith Rehberi’ne yönlendirme yapmaktadır.

Revize edilen Turnbull Rehberi’nin 3. bölümünde iç kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesi konusuna yer verilmiştir. Buna göre, iç kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesi sorumluluğunun esas olarak yönetim kuruluna ait olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, yönetim kurullarının yıllık olarak yapacakları iç kontrol etkinliği değerlendirmelerinde, risk yönetimi, iç kontrol sistemi, iç denetim fonksiyonu ve diğer güvence sunanların işlerine ilişkin hâlihazırdaki izleme faaliyetlerinin kapsamını ve kalitesini dikkate almaları gerektiği ifade edilmiştir (FRC 2005b, 10).

1.2.7.3. Smith Rehberi

İngiltere’de FRC tarafından Ekim 2005’te Denetim Komiteleri için Rehber (Guidance on Audit Committees) yayınlanmıştır. Bu rehber aynı zamanda Smith Rehberi olarak da bilinmektedir. Bu rehber, halka açık şirketlerin yönetim kurullarının denetim komitelerine ilişkin uygun düzenlemeler yapmasını desteklemek ve denetim komitesinin üyesi olan yöneticilere görevlerini yerine getirmesi esnasında destek sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Rehber; giriş, denetim komitesinin oluşturulması ve rolü, yönetim kurulu ile ilişkiler, rol ve sorumluluklar, paydaşlarla iletişim olmak üzere beş temel bölümden oluşmaktadır. Rehberin rol ve sorumluluklar başlığını taşıyan dördüncü bölümünde iç denetim süreçlerine yer verilmektedir. Dolayısıyla iç denetim fonksiyonuna ilişkin açıklamalara bu bölümün 4.9-4.15 paragrafları arasında değinilmektedir. Aşağıda ilgili paragraflara yer verilmiştir (FRC 2005a, 10-12):

1. Denetim komitesi işletmenin iç denetim fonksiyonunun etkinliğini izlemeli ve değerlendirmelidir. İç denetim fonksiyonunun bulunmaması durumunda, denetim komitesi bir iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç olup olmadığını yıllık olarak değerlendirmeli, bununla ilgili olarak yönetim kuruluna tavsiyede bulunmalı ve bu durumu yıllık raporun ilgili bölümlerinde açıklamalıdır (*Paragraf 4.9*).

2. İç denetim fonksiyonuna duyulan ihtiyaç; ölçek, tür, işletme faaliyetlerinin karmaşıklığı ve çalışan sayısı gibi işletmeye özgü unsurlara ya da fayda/maliyet gibi unsurlara bağlı olarak farklılık gösterecektir. Tepe yönetim ve yönetim kurulu risk ve kontrol konularında objektif bir güvence ve tavsiyeler almak isteyebilir. Böyle bir güvence ve tavsiyeyi, yeteri kadar kaynak tahsisi yapılmış bir iç denetim fonksiyonu sağlayabilir. İşletmelerde ayrıca sağlık, güvenlik, yasa ve düzenlemelere uyum, çevresel problemler gibi özel alanlarda güvence ve tavsiye verebilecek başka fonksiyonlar da bulunabilir (*Paragraf 4.10*).

3. Bir iç denetim fonksiyonu ihtiyacının değerlendirilmesi yapılırken; işletmenin karşılaşacağı riskleri artıran ya da artırması beklenen herhangi bir trend ya da işletme faaliyeti, piyasa şartı ve diğer dış çevre unsurlarının olup olmadığı da denetim komitesi tarafından değerlendirilmelidir. Risk düzeyindeki artış, örgütsel yapılanma ve raporlama sürecindeki değişim ya da bilgi sistemleri gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Göz önünde bulundurulması gereken diğer hususlar arasında iç kontrol sistemlerinin izlenmesine ilişkin olumsuz trendler ve beklenmedik olayların meydana gelmesindeki artışlar da sayılabilir (*Paragraf 4.11*).

4. İşletmede bir iç denetim fonksiyonunun bulunmaması durumunda; işletme yönetimi kendisini, denetim komitesini ve yönetim kurulunu, iç kontrol sisteminin amaçlandığı şekilde işlediği konusunda güvence altına almak için diğer izleme prosedürlerini uygulamalıdır. Böylesi durumlarda denetim komitesi bu prosedürlerin yeterli ve objektif bir güvence verip vermediğini değerlendirmelidir (*Paragraf 4.12*).

5. Denetim komitesi, iç denetim ile dış denetimin birbirini tamamlayıcı rollerini dikkate alarak iç denetim fonksiyonunun çalışma alanını değerlendirmeli ve onaylamalıdır. Denetim komitesi, iç denetimin görevini yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklara sahip olmasını, gerekli bilgilere ulaşabilmesini ve mesleki standartlara uygun faaliyet göstermesini sağlamalıdır (*Paragraf 4.13*).

6. İç denetim yöneticisinin atanması ve görevden alınması denetim komitesi tarafından onaylanmalıdır (*Paragraf 4.14*).

7. Bu bakış açısıyla diğer unsurlara ilaveten denetim komitesi (*Paragraf 4.15*):

- İç denetçilerin; yönetim kurulu başkanı ve denetim komitesine doğrudan ulaşabilmesini ve denetim komitesine karşı sorumlu olmasını sağlamalı,
- Yıllık iç denetim iş planını incelemeli ve değerlendirmeli,
- Periyodik olarak iç denetçilerin faaliyetlerine ilişkin rapor almalı,
- İç denetçilerin bulguları ve tavsiyelerine karşı yönetimin verdiği yanıtlar izlenmeli,
- Yılda en az bir kere iç denetim yöneticisiyle, yönetimden bağımsız bir toplantı yapılmalı,
- Bir bütün olarak işletmenin risk yönetimi sistemleri kapsamında iç denetimin etkinliğini ve rolünü izlemeli ve değerlendirmelidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Smith Rehberi'nde iç denetim konusu, denetim komitesi ile ilişkileri açısından değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, denetim komitesinin iç denetim ile ilgili farklı durum ve konularda yapması gerekenler ifade edilmektedir.

1.2.7.4. Sarbanes-Oxley Yasası

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen Enron, WorldCom ve Healthcare gibi işletme skandalları muhasebe ve denetim mesleği ile ilgili bazı yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. Bu skandallar muhasebe mesleği ve üst yönetim üzerinde ağır bir etki oluşturmuş, gelecekte bu gibi olayların nasıl engelleneceği konusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu ağır etkinin sonunda ABD'de Federal Hükümet, Sarbanes-Oxley Yasası (Sarbanes-Oxley Act 2002/SOX) ile hisse senetleri halka açık şirketler üzerinde oldukça önemli etkiler yaratacak yasal düzenlemeler getirmiştir (Aksoy 2006, 6). Sağlam bir kurumsal yönetimin önemini vurgulayan SOX'un raporlamaya ilişkin düzenlemelerinin uygulanmasında iç denetim hayati bir rol oynamaktadır (Holt; DeZoort 2007, 4).

SOX bölüm 404 (Yönetimin İç Kontrolleri Değerlendirmesi), yasanın iç denetim üzerinde en büyük etkiye sahip olan bölümüdür. Bu bölüm, iç kontrollerin yönetimi ve etkinliğine ilişkin yıllık raporlar düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliği

yerine getirmede iç denetimin en uygun konumda olduğu oldukça açıktır. Bu yüzden kanun, iç denetim mesleği açısından iyi bir gelişmedir. Bu yasal düzenlemenin gereklerinin yerine getirilmesi, işletmelerin kendi bünyelerinde bir iç denetim birimine sahip olmaları için önemli bir nedendir (Cangemi; Singleton 2003, 31). Dokümantasyon zorunluluğunun ve bağımsız denetçilere ödenecek ilave ücretlerin maliyetleri artıracığı, özellikle küçük ölçekli işletmelerin bu yükün altından kalkamayabileceği de dikkate alındığında Yasa'nın en fazla eleştirilen bu bölümü, işletme yönetiminin, iç kontrol sistemlerinin kalite seviyesi hakkında bilgisini artırması ve gerekli tedbirleri zamanında alabilmesine olanak tanınması nedenleriyle de muhasebe dünyasında oldukça olumlu karşılanmaktadır (Pirgaip 2004, 53/ii).

SOX'ın 404. bölümü, ağırlıklı olarak halka açık şirketlerin iç kontrol sistemleri hakkındaki raporun gerekliliklerinden oluşmaktadır. Bu rapor, (1) işletmenin yıllık raporlarına dâhil edilmeli; (2) üst yönetim tarafından doğruluğu onaylanmalı ve (3) bağımsız denetim firması tarafından tasdik edilmelidir. Raporda yer alması gereken unsurları ise: (1) yeterli bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi için yönetimin özel bir sorumluluğunun bulunduğunu açıklayan bir ifade, (2) iç kontrolün değerlendirilmesi için oluşturulan çerçevenin açıklanması, (3) yıl sonunda iç kontrol sisteminin etkinliği ile ilgili açıklama (4) yönetim tarafından işletmenin iç kontrollerine yönelik yapılan değerlendirmeleri tasdik eden bir raporun bağımsız denetçiler tarafından yayınlandığı ifadesi şeklindedir (Byington; Christensen 2005, 35).

SOX'un klasik iç denetim müşterilerinin (işletme yönetimi, denetim komiteleri ve bağımsız denetçiler) finansal raporlamadaki gözetim sorumluluklarını artırdığı açıktır. SOX sonrasında, yasanın gereklerinin yerine getirilmesi noktasında işletme yönetimleri ve özellikle denetim komiteleri ile iç denetim arasındaki ilişkilerin yoğunluğu oldukça artmıştır. Ayrıca, SOX sonrasında iç denetçilerle bağımsız denetçiler arasındaki ilişkiler de değişmiştir. Bölüm 404'ün yönetimin iç kontrol değerlendirmelerini bağımsız denetçilerin tasdik etmesini gerektirmesi nedeniyle, iç denetçilerle bağımsız denetçiler arasındaki ilişkiler gelişmiş ve bunun sonucunda iç denetçilerin yaptıkları işlere daha fazla güven duyulmaya başlanmıştır (Cenker; Nagy 2004, 1142). Bu doğrultuda iç denetimin SOX ile ilgili olarak işletmelerde gerçekleştirecekleri faaliyetler: iç kontrol danışmanlığı; kurum çapında risk yönetimi ile ilgili iç kontrol danışmanlığı; risk ve kontrol değerlendirme metodlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulamasında

yönetime destek olma; ilgili risklere ilişkin kontrol tavsiyelerinde bulunma; yönetim adına etkinlik testleri yapma; kontrol etkinliği testlerinin tasarımıyla yönetime yardımcı olma; bölüm 404'e uyumla ilgili faaliyetlerin tamamında ya da ilgili kısımlarında lider proje yöneticisi rolü üstlenme; iç kontrol, risk değerlendirme ve test planları geliştirilmesinde eğitim ve/veya bilgi sağlama şeklinde sıralanabilir (Deloitte&Touche 2005, 4).

SOX ile iç kontrol sistemi ve iç denetim fonksiyonuna verilen önem daha da artmıştır. Bu süreçte, iç denetimin 60 yıllık uluslararası mesleki örgütlenmesinden oluşan kurumsal birikim, yapılan düzenlemelere yol gösterici olmuştur. Türkiye'de ise Bankacılık Kanunu, SPK ve taslak halinde olan yeni TTK, SOX'da yer alan esasları benimseyen bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Dünya ile paralel düzenlemelerin yapıldığı Türkiye'de çağdaş bir kurumsal yönetim için yasal çerçevenin belirlendiğini ve iç denetimde ulusal örgütlenmenin 10 yıllık kurumsal geçmişinin bulunduğunu görmekteyiz. Ancak uygulamada iyileştirilmesi gerekli konular olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış işletme yapısı, kayıt dışı ekonomi, istikrarsız ekonomi; Türkiye'de kurumsal yönetim ve iç denetimin uluslararası standartlarda uygulanmasının önündeki engeller olarak değerlendirilebilir (Uzun 20.07.2006, Dünya Gazetesi).

1.2.7.5. Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu

Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (The Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB) 2002 yılında SOX yasası ile oluşturulmuş olup, kar amacı gütmeyen bağımsız bir kurumdur. PCAOB'nin genel amacı, bağımsız denetim raporlarının ve işletmelerle ilgili doğru ve aydınlatıcı bilgilerin hazırlanmasında kamu çıkarını gözetmek; özel amacı ise yatırımcıları korumak için bağımsız denetçileri denetlemektir (Uzay 2006, 180). SOX Yasası'ndan önce, denetçilerle ilgili düzenlemeler SEC (The Securities and Exchange Commission)'in gözetimlerine göre yapılmaktaydı. Yasa denetim firmalarına ilişkin düzenlemelerde daha aktif bir rol üstlenmesi için PCAOB adında yeni bir organ oluşturmuştur (Bather; Burnaby 2006, 658). PCAOB faaliyete başladıktan sonra dört büyüklerin her birisi için (Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG ve PriceWaterhouse) yapmış olduğu denetimler sonucunda raporlar yayınlamıştır. Söz konusu denetim şirketleri de bu raporlara yanıt olarak mektuplar yayınlamış ve bu mektupların hepsinde şu ortak

ifadeye yer verilmiştir; “Kurul incelemelerinin, bağımsız denetim sürecinin doğruluğuna ilişkin kamunun güvenini sağlayacağına inanıyor ve Kurul’un yeni sorumluluklarını destekliyoruz” (Uzay 2006, 189).

ABD’deki PCAOB’nin bir yansıması olarak İngiltere’de 2003 yılında yapılan bir düzenlemeyle oluşturulan Professional Oversight Board of Accountancy (POBA), denetim mesleğinin etik ve diğer mesleki standartlar açısından uygunluğunun kamu adına gözetimini yaparak bağımsız denetimin kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Avrupa Birliği’nde ise konu ile ilgili olarak 17 Mayıs 2006 tarihinde yayımlanan 8 No’lu Direktif ile, AB’ye üye ülkelerin yasal denetçilerinin ve denetim firmalarının faaliyetlerini yasalara uygun ve kaliteli bir biçimde gerçekleştirebilmek amacıyla bir gözetim sistemi oluşturmak zorunda oldukları belirtilmiştir. Türkiye’de kamu gözetim sisteminin oluşturulması sürecinde, AB’ye aday bir ülke olarak AB 8. Direktifi çerçevesinde oluşturulan Kamu Gözetim Sisteminin esas alınması uygun olacaktır (Bayazıtlı; İbiş 2006, 57-69).

PCAOB 9 Mart 2004’te “An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements” adında 2 No’lu denetim standardını yayınladı. PCAOB tarafından yayınlanan standartlar genel olarak bağımsız denetçiler için tasarlanmış ancak standartta iç denetimle ilgili konulara “Using the work of others” başlığını taşıyan 108–126. paragrafları arasında yer verilmiştir. Ayrıca standardın 128. paragrafında “bağımsız denetçilerin, iç denetçilerin finansal kontroller ile ilgili hazırlamış oldukları raporları gözden geçirmesi gerektiği” belirtilmiştir. Yine 140. paragrafta “bir şirket için oldukça önemli ve etkin olması gereken iç denetim ya da risk değerlendirme fonksiyonlarının etkin olmaması durumunda şirket için önemli bir eksikliğin oluşabileceği” ifade edilmektedir. Standardın temel provizyonlar başlıklı kısmının 7. bölümünde “Denetçinin başkalarının yaptığı işlerin sonucunu kullanmasındaki bu önemli esneklik; yüksek kaliteli iç denetim, uygunluk ve bunun gibi diğer fonksiyonları geliştirmek amacıyla şirketler için önemli bir teşvike dönüştürülmelidir. Bu fonksiyonlar (iç denetim, risk değerlendirme v.b.) ne kadar yetkin, objektif olurlarsa; denetçiler de o ölçüde başkalarının (iç denetçi v.b.) yaptığı işleri kullanabileceklerdir” ifadelerine yer verilmektedir.

PCAOB’nin yapmış olduğu düzenlemelerde iç denetim fonksiyonunun üstleneceği rol açık bir şekilde belirtilmemekle birlikte, iç denetim (1) finansal raporlamaya ilişkin iç

kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesinde yönetime destek sağlamak ve (2) yönetimin değerlendirmelerine ilişkin raporlar hazırlamak ve böylece bağımsız denetçinin yapmak zorunda olduğu işlerin yükünü hafifletmek amacıyla kullanılabilir. Her iki durumda da zaten iç denetçiler bağımsız denetçilerle aynı ya da daha yüksek kaliteli standartlara uymak zorundadırlar. Temel olarak bu standartlar, işletme yönetimlerini ve bağımsız denetçileri daha önceki standartlara uyum sağlayamamışken daha fazla standarda uymaya zorlamaktadır. Diğer yandan iç denetim fonksiyonuna ise halen gereken önem verilmemektedir. Örneğin, iç denetçilere bağımsız denetçilerin yapmış oldukları işleri denetleme ve sonuçları denetim komitesi ve PCAOB'ye raporlama hakkı verilmelidir (D. Griffiths 2006a, 11).

1.2.8. Türkiye’de İç Denetim

İç denetim dünyada başta gelişmiş ülkeler olmak üzere birçok ülkede mesleki bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmiş, esasları/standartları belirlenmiş ve mesleki örgütlenmesi tamamlanmıştır. Diğer yandan Türkiye’de ise, hâlihazırda finansal sektörle birlikte büyük ölçekli kurum ve kuruluşlarda yer alan ancak özellikle KOBİ’lerin çok fazla tanımadığı ya da yeni tanımaya başladığı bir mesleki uzmanlık alanıdır (Uzay 2003, 222). Türkiye’de daha çok özel sektör kuruluşları tarafından ilgiyle karşılanan iç denetim, son yıllarda kamu iç mali kontrol sistemlerinin de ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Türkiye’de kamu kesiminde iç denetim kavramı “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda” yerini almıştır.

Çalışmanın bu başlığı altında, öncelikle Türkiye’deki yasal düzenlemeler çerçevesinde iç denetime ve Türkiye’deki iç denetim uygulamalarına daha sonra ise iç denetimin mesleki açıdan kurumsallaşması noktasında oldukça önemli bir yere sahip olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü ile yeni bir kurum niteliğinde olan Kamu İç Denetçileri Derneği hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

1.2.8.1. Türkiye’de Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde İç Denetim

Türkiye’de iç denetim faaliyeti, öncelikle özel sektör kuruluşları tarafından benimsenerek çağdaş yönetim anlayışında yerini almıştır. Modern anlamda iç denetim sisteminin kamu sektörüne uyarlanması ise, özellikle özel sektörün iç denetimden sağladığı kurumsal kazanımların anlamlı ve somut olarak ortaya çıkması ile birlikte hızlanmıştır. Türkiye’de de mali yönetim ve kontrol sistemini yeniden düzenleyen 5018 sayılı Kanun ile iç denetim faaliyeti kamu sektörüne adapte edilmiştir (Korkmaz 2007,

7-8). AB'nin görüş ve önerileri de dikkate alınarak, mevcut kamu mali kontrol sisteminin daha şeffaf, etkin, verimli ve ekonomik olmasını sağlayacak bir çerçeve kanunun hazırlanması amacı ile 2003 yılı Aralık ayında "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*" (24.12.2003 tarihli R. Gazete, Sayı: 25326) yasalaşmış ve Türkiye'nin kamu mali kontrol sisteminin AB ile uyumlaştırılması sürecinde önemli bir aşama tamamlanmıştır (Gösterici 2006, 178).

5018 sayılı Kanunun 63–67. maddeleri arasında iç denetim ile ilgili hükümlere yer verilmiştir. Kanunun 63. maddesinde iç denetim faaliyeti tanımlanmıştır. Buna göre "iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır."

Kanunun "iç denetçinin görevleri" başlıklı 64. maddesinde, kamu idarelerinin yıllık iç denetim programının, üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak, iç denetçiler tarafından hazırlanacağı ve üst yönetici tarafından onaylanacağı hükme bağlanmıştır. Yine bu maddede, iç denetçinin görevleri sıralanmış, iç denetçinin görevinde bağımsız olması gerektiği ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemeyeceği ifade edilmiştir. Türkiye'de 5018 sayılı Kanun öncesinde, genellikle sermaye piyasası ve finansal sektör için getirilen düzenlemelerde iç denetim ile ilgili konulara yer verilmiştir. İç denetim ile ilgili bu önemli yasal düzenlemelerden bazıları aşağıda sıralanmıştır. Bunlar:

- SPK'nın Seri:X, No:22 sayılı "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ"inin (Resmi Gazete, Tarih: 12.06.2006, Sayı: 26196) 27. kısmı bağımsız denetimde iç denetim çalışmalarından yararlanılması konusuna ayrılmıştır.
- SPK'nın Seri:V, No:68 sayılı "Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ"inin (Resmi Gazete, Tarih:

* Kanun metni için bkz.: <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/mevzuat/metinx.asp?mevzuatkod=1.5.5018>

14.07.2003, Sayı: 25168) amacı madde 1’de, “aracı kurumların karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere kuracakları iç denetim sistemlerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemek” şeklinde ifade edilmiştir.

- BDDK’nın “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ile (Resmi Gazete, Tarih: 01.11.2006, Sayı: 26333) bankaların, karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere kuracakları iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerine ilişkin esas ve usullerin belirlenmesi amaçlanmıştır.
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı’nın 4632 sayılı “Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu”nun (Resmi Gazete, Tarih: 07.04.2001, Sayı: 4366) 16. maddesinde emeklilik yatırım fonunun faaliyete geçmesine ilişkin olarak; iç denetim sisteminin kurulmuş olması gerekli kılınmıştır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) tasarısı ticari hayat için önemli bir değişim sürecini başlatacak yenilikçi niteliktedir ve yasalaştığı takdirde yönetim ve denetim adına ciddi sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir. TTK tasarısının “Yönetim Kurulunun Devredilemez ve Vazgeçilemez Görev ve Yetkileri” başlıklı 375. maddesinin c bendinde “Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal plânlama için gerekli düzenin kurulması” ifadesi yer almaktadır. Bununla birlikte TBMM Başkanlığı’na TTK tasarısı ile ilgili sunulan madde gerekçeleri kapsamında 375. maddenin c bendine ilişkin olarak “Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir *iç denetim* sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) gösterilmesidir. Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne gereksinim vardır. Bir anonim şirketin denetimi sadece bir bağımsız dış denetim kuruluşuna bırakılamaz. Finansal denetim iş ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının, bunların kullanılması şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimini ve izlenmesini de içerir. Finansal denetim kurumsal yönetim kurallarının gereğidir” şeklinde madde gerekçesine yer verilmektedir.

TTK tasarısının; şeffaf ve kurumsal ticaret düzeninin sağlanması için kurumsal yönetim, etkin denetim ve risk yönetimine ilişkin hükümleri ile yeni bir dönemin başlayacağı anlaşılmaktadır. Bu yeni dönemde kurumsal varlığın sürdürülebilirliği noktasında iç denetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetimin önemli rolleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve denetlenebilir olmanın sorumluluğu ise yönetim kuruluna ait

olacaktır. Yönetim Kurulu'nun bu sorumluluğunu etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için, şirketlerde mutlaka iç denetim faaliyetine ihtiyaç duyacaktır. İç denetim faaliyeti ile muhasebe ve mali raporlama sisteminin işlerliği, güvenilirliği, iç kontrollerin yerindeliği, risk yönetiminin etkinliği konularında makul bir güvence sağlanabilecektir. Tasarının, etkinliğine özel önem verdiği bağımsız denetimin beklenen sonucu doğurabilmesi için iç denetim faaliyeti ile ilgili düzenlemelerin de yasanın ilgili bölümlerinde yer alması gerekmektedir (Uzun 2006, 44-45).

1.2.8.2. Türkiye'deki İç Denetim Uygulamaları

Türkiye'de dünden bugüne iç denetimin gelişimini ve geleceğini etkileyen gelişmeleri değerlendirdiğimizde; işletmeler ve denetim profesyonelleri için yönetilmesi gereken fırsatlar ya da tehditler bulunmaktadır. Söz konusu gelişmeler ve düzenlemelerden AB müzakere süreci, SPK'nın düzenlemeleri, yeni bankacılık kanunu ve TTK tasarısı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kurumsal yönetim ve iç denetimin gerek özel sektör gerekse kamu alanında önem kazandığı görülmektedir (Uzun 30.07.2007, Dünya Gazetesi).

Türkiye'de iç denetim konusunda yapılan bazı araştırmalarda, işletmelerde iç denetim biriminin bulunup bulunmadığı sorusuna da yer verilmiştir. Aşağıda bu araştırmalarda ulaşılan bazı bulgulara değinilmiştir*. Bunlar:

- Yılancı (2006)'nın İstanbul Sanayi Odası'nın 500 Büyük Sanayi İşletmesi (1999 yılı için) sıralamasına girmiş işletmeler üzerine yapmış olduğu çalışmada; araştırmaya katılan 169 işletmenin %71'inde iç denetim departmanı bulunmaktayken, %27,8'inde bulunmadığı sonucuna varılmıştır.
- Kishalı ve Pehlivanlı (2006) tarafından İMKB 100 endeksinde yer alan şirketler üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre (cevaplanma oranı %36); araştırmaya katılan şirketlerin %16,7'sinin iç denetim birimine sahip olmadığı, %41,7'sinin iç denetim biriminin 1-2 kişiden oluştuğu, %13,9'unun 4-6 kişi, %5,6'sının 7-9 kişi, %2,8'inin 10-12 kişiden oluştuğu, son olarak da %19,4'ünde ise 17 ve üstü iç denetim elemanı bulunduğu belirlenmiştir. 17 ve üstü iç denetim elemanına sahip bulunan kurumların tümünün finansal kurumlar olduğu saptanmıştır.

* Türkiye'deki iç denetim uygulamalarıyla ilgili işletme bazında ayrıntılı bilgi için TİDE tarafından yılda dört kez yayınlanan İç Denetim dergisi'nin **yakın plan** başlıklı bölümlerine bakınız.

- Tuan ve Memiş (2007), İstanbul Sanayi Odası'nın 2005-2006 faaliyet dönemine ilişkin belirlediği ilk 500 işletme içerisinde yer alan ve iç denetçi istihdam eden 300 işletmeyi hedef alan bir araştırma yapmışlardır. 116 iç denetçiden geri dönüşün sağlandığı araştırmada “işletmenizde iç denetim konusunda çalışan verimli bir ekip var mıdır ?” sorusuna yer verilmiş ve katılımcıların %77,6'sı evet, %19,8'i kısmen ve %2,6'sı ise hayır şeklinde yanıtlamıştır.

İç denetim kavramı kamusal açıdan da önem arz etmektedir. 5018 sayılı yasa bu açıdan oldukça önemli bir gelişmedir. Konuya ilişkin olarak yayımlanan ve kamu idarelerinde istihdamı öngörülen “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik” de ifade edildiği üzere “kamu idarelerinin yurtdışı ve taşra dahil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime” tabi tutulacaktır. Yeni düzenleme gereği iç denetçiler bakanlıklar ve bağlı idarelerde, üst yöneticilerin teklifi üzerine bakan, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından sertifikalı adaylar arasından atanacak ve aynı yöntemle görevlerinden alınacaktır. Bu şekilde kamu kurum ve kuruluşlarında istihdamı öngörülen iç denetçi sayısı toplamı 1382'dir (Seviğ 29.08.2006, Dünya Gazetesi).

1.2.8.3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü

TİDE* 1995 yılında kurulmuş, kısa bir sürede hızlı bir gelişim göstermiş ve 1996 yılında iç denetim mesleğinin kabul edilmiş lideri ve tanınmış otoritesi olan IIA'ya ve Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA)'na üyeliği kabul edilmiştir. TİDE, iç denetim alanında her yıl çeşitli konferanslar, seminerler ve eğitim çalışmaları gerçekleştirmektedir. IIA Mesleki Uygulamalar Çerçevesi'nin Türkçeye çevrilmesi gibi etkinliklerinin yanı sıra mesleği daha iyi tanıtmak amacıyla IIA tarafından ödüle layık görülmüş, alanında örnek bir çalışma olan “İç Denetim Dergisi”ni de yayınlamaktadır.

Bilindiği üzere IIA tarafından dört farklı sertifika verilmekte ve bunların her birisi de (CIA, CFSA, CCSA ve CGAP) uluslararası geçerliliği olan unvan sertifikalarıdır. TİDE, Türkiye'deki denetçilerin de iç denetimde mükemmelliğin uluslararası bir göstergesi olan CIA unvanına sahip olması için gerekli organizasyonları yapmış ve

* Ayrıntılı bilgi için bkz. www.tide.org.tr

2000 yılından itibaren CIA sınavının Türkiye’de de yapılmasını sağlamıştır. Mayıs 2005’te ise CIA sınavları TİDE’nin uğraşları sonucunda Türkçe yapılmaya başlanmıştır.

47 Kurucu üye ile faaliyete geçen TİDE, Ağustos 2008 itibariyle çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 150’den fazla firmayı temsil eden 969 üyeye sahiptir. TİDE üyelerinin görev yaptığı kuruluşlar arasında bankalar, sigorta, leasing, factoring, menkul kıymet/yatırım şirketleri, holdingler, sanayi ve ticaret kuruluşları bulunmaktadır.

1.2.8.4. Kamu İç Denetçileri Derneği

5018 sayılı Kanuna göre, kamu idarelerine iç denetçiler “İç Denetçi Sertifikası”na sahip adaylar arasından atanacaktır. Ancak, kamuda henüz sertifikalı iç denetçi bulunmaması nedeniyle 31.12.2007 tarihine kadar ki geçiş sürecinde 5018 sayılı Kanunun Geçici 5. maddesinde unvanları sayılan denetim elemanlarının kamu idarelerinde iç denetçi olarak atanabilmeleri öngörülmüştür. Geçiş sürecindeki iç denetçi atamalarının yapılmasına 2006 yılının sonunda başlanabilmektedir.

Kamu idarelerinde ilk iç denetçi atamalarının yapılması sonrasında kamu iç denetçileri arasında birlik ve beraberliği tesis edecek, mesleki yardımlaşma ve dayanışmayı sağlayacak, iç denetim faaliyetinin ve iç denetçilik mesleğinin kamuoyunda tanıtımını yapacak, üyelerinin mesleki ve sosyal gelişimlerine katkı yapmak üzere gerekli faaliyetleri yürütecek, üyelerini ilgili merciler nezdinde temsil edecek, hak ve menfaatlerini koruyacak, kamuda etkin ve yeterli işleyen bir denetim faaliyetinin kurulup işletilmesinde ve geliştirilmesinde sivil toplum kuruluşu olarak katkı sağlayacak bir mesleki örgütlenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine yürütülen çalışmalar neticesinde, çeşitli kamu idarelerinin (bakanlıklar, belediyeler, üniversiteler, genel ve özel bütçeli bazı idareler) iç denetçilerinden oluşan kurucu heyet tarafından 8 Mart 2007’de Ankara’da Kamu İç Denetçileri Derneği* (KİDDER) kurulmuştur.

Henüz yeni bir oluşum olarak değerlendirilebilecek KİDDER; iç denetimin, kamu idarelerinin faaliyetlerine değer katması ve geliştirmesi amacıyla faaliyetlerine başlamış ve çok kısa bir süre içerisinde 146’sı asil 10’u onursal olmak üzere toplam 156 üye sayısına ulaşmıştır.

* Ayrıntılı bilgi için bkz. www.kidder.org.tr

İKİNCİ BÖLÜM:

RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ

Risk odaklı iç denetim yaklaşımının temelinde risk yönetimi kavramı bulunmaktadır. Risk yönetimi anlayışında geline son nokta, kurumsal yönetim felsefesi ışığında gelişim gösteren kurumsal risk yönetimidir. Çalışmanın bu bölümünde, risk odaklı iç denetim kavramını doğru ve tam bir şekilde özümseyebilmek için risk ve risk yönetimi kavramlarına yer verilecektir. Diğer yandan günümüzde kurumsal yönetim ilkeleri açısından risk yönetimi kavramının önemi daha da artmıştır. İşletme yönetimleri kurumsal yönetimin ve risk yönetimi prosedürlerinin etkinliği gibi konularda da güvence sağlama ihtiyacı duymaktadırlar. Bu noktada iç denetimin üstlenmiş olduğu roller artmakta ve risk yönetimi konusunda da işletmelere güvence vermektedir. Bu nedenlerden ötürü bu bölümde iç denetim ve risk yönetimi kavramları arasındaki ilişki de farklı açılardan ele alınmaya çalışılacaktır.

2.1. RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI

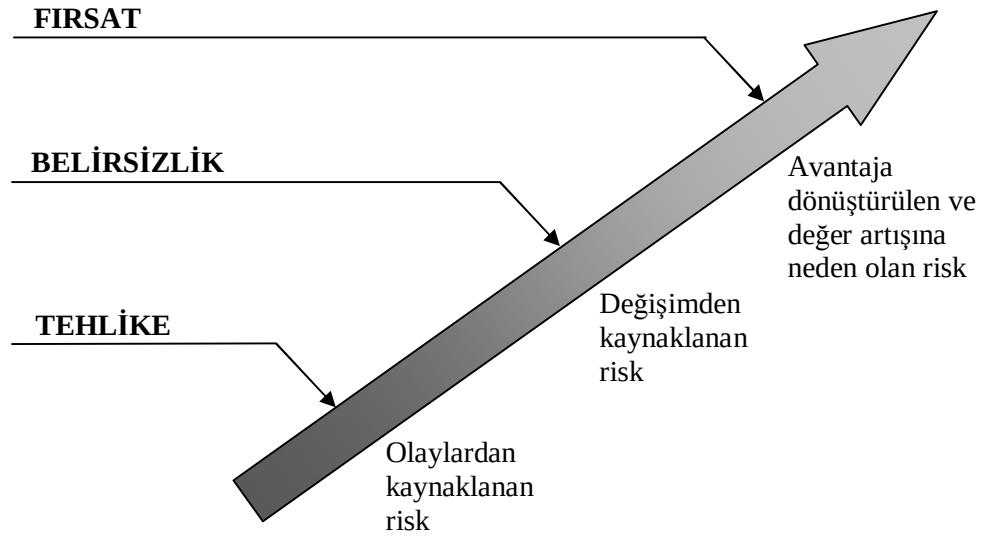
Günümüzde iç denetim fonksiyonu, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla sistematik ve disiplinli bir yaklaşım tarzı geliştirerek organizasyonların amaçlarına ulaşması için destek sağlamaktadır. Bu yüzden öncelikle risk kavramının ve organizasyonlar için risk yönetiminin önemini anlaşılması gerekmektedir. İyi bir kurumsal yönetim ilkeleri bütünü, yönetim kurulunun bir risk yönetimi sistemi kurmasını ve hissedarlarını bu sistem hakkında bilgilendirmesini kapsar. Risk yönetimi sürecinin nasıl işlediğini anlamak için öncelikle risk ve risk döngüsü kavramlarının anlaşılması gerekmektedir.

2.1.1. Riskin Tanımı ve Boyutları

Temel bir kavram olarak risk, değişimin ortaya çıkardığı sonuçlara göre oldukça farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. TDK (Türk Dil Kurumu) sözlüğünde risk kavramı, riziko sözcüğü ile eşanlamlı olarak kullanılmakta ve riziko ise; zarara uğrama tehlikesi olarak ifade edilmektedir (TDK 1998,1862-1863). Seyidoğlu (2001) ise risk kavramını; zarar olasılığı, belirsizlik dolayısıyla ortaya çıkabilen farklı sonuçlar, getiri oranlarındaki değişiklik şeklinde tanımlamaktadır. Risk konusuna ilgi duyan uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından oldukça fazla sayıda risk tanımlaması yapılmıştır. Bununla birlikte risk; kurumların hedefleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek olaylar ve/veya bu olayların sonuçları ile ilgili belirsizliği ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Bu tanıma göre risk, hem stratejik hem de operasyonel amaç ve planları kapsamaktadır. Tanım ayrıca risk unsurlarını, fırsat ve önemlilik kavramlarını da içermektedir (Selim; McNamee 1999, 148).

Diğer bir tanıma göre benzer şekilde risk; bir kurumun amaçlarına ulaşmasını ve stratejilerini başarılı bir şekilde yürütmesini olumsuz bir şekilde etkileyen tehdit niteliğindeki olay ya da faaliyettir. Bu tanımda vurgulanan önemli bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir; (1) risk her zaman bir tehdittir, (2) tehdit bir olayla ilgilidir ve (3) bu olay meydana gelirse işletme amaçlarına ulaşılmasını etkileyecektir. Bu tanımın içinde barındırdığı ‘olumsuz bir şekilde’ ifadesi oldukça dikkat çekicidir. Risk, işletme amaçları üzerinde sadece olumsuz bir etkiye sahip değildir; bu etki olumlu da olabilir (P. Griffiths 2005, 17). Bu sebepten ötürü, risk yönetim ile ilgili uluslararası nitelikte bir standart olan Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı (Australia/New Zealand Risk Management Standard 4360)’na göre risk; işletme amaçları üzerinde bir etkiye sahip olabilecek herhangi bir olayın meydana gelme ihtimalidir. Oldukça basit ve kolay anlaşılabilir nitelikteki bu tanımda yer alan ‘ihtimal’ sözcüğü hem olumlu hem de olumsuz bir ihtimal olarak algılanmaktadır.

Planlanan amaçlara ulaşmayı etkileyen her türlü engel bir risktir. Ancak risk, bünyesinde sadece tehlike ve belirsizliği değil; fırsatları da barındıran çok yönlü bir kavramdır. Daha önceleri işletmeler riski sadece tehlike ve belirsizlik olarak algılamaktayken, artık günümüzde bir fırsat olarak da algılamaktadırlar (Tüzün 2002, 25). Şekil 2.1’de riskin adı geçen bu üç boyutu bir başka ifadeyle yeni risk anlayışı gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2.1. Riskin Boyutları ve Yeni Risk Anlayışı (PWC 2006, 8)

Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimlerden kaynaklanan risk belirsizliği, çeşitli riskleri avantaja dönüştürme yeteneği de fırsatları beraberinde getirmektedir (Tüzün 2002, 26). Riskin kayıp veya tehlike üzerine odaklanan geleneksel boyutu, risk yönetimini özellikle bireysel iş birimi seviyesinde, kayıpların sigorta ve finansal önlemlerle azaltılması için tasarlanan bir destek fonksiyonu olarak açıklar. Riskin belirsizlik boyutu, iş birimlerinde sonuçların belirsizliğe odaklanmasını konu alır. Yeni ürün başarısızlıkları ve hammadde fiyat değişkenliği gibi birçok geleneksel ve sigortalanamayan iş riskleri, ortak risk/kazanç değişiminin optimizasyonu amacıyla analiz edilmeye başlanmıştır. Bunu başarmak için farklı fonksiyonlardan oluşan ekip üyeleri, yeni simülasyon programlarını ve sürekli yenilenen bilgilerle donatılan olasılık analiz programlarını kullanarak risk yönetimi sürecine dahil olmuşlardır. Riskin fırsat boyutunda ise iş stratejilerinin kısa dönemli maliyet düşürme anlayışından uzun dönemli büyüme anlayışına odaklanmasıyla birlikte, risk yönetimi de yükselme eğilimi gösteren en avantajlı fırsatlara odaklanarak konusunu genişletmiştir. Üst düzey yöneticiler yeni fırsatları, potansiyel riskleri gören gözlerle izlemeye ve bu fırsatları yönetebilmek için uygun mekanizmalar kurmaya başlamışlardır (PWC 2006, 9).

Risk kavramının işletmeler açısından oldukça önemli olduğu alanlardan bir diğeri de proje yönetimidir. Bu doğrultuda, ABD Proje Yönetim Enstitüsü (US Project Management Institute-PMI) ve İngiltere Proje Yönetimi Derneği (UK Association for Project Management-APM) tarafından yayınlanan rehberlerdeki risk tanımları oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. PMI'ya göre risk, meydana gelmesi durumunda

proje amaçları üzerinde pozitif ya da negatif bir etki doğuracak belirsiz olay ya da durumdur. APM'ye göre ise risk, meydana gelmesi durumunda proje amaçlarına ulaşılması üzerinde etkiye sahip olacak belirsiz olay ya da durumlar bütünüdür (Chapman; Ward 2003, 6). Bu tanımlar birbirine çok benzemekle birlikte, risk kavramının hem istenen/olumlu hem de istenmeyen/olumsuz yönlerini kapsamaktadır.

Tarihi perspektif açısından değerlendirildiğinde, modern dönem öncesinde risk kavramı insan faaliyetlerine yönelik tabiat olayları olarak değerlendirilmekte idi. Yine bu dönemde riske karşı bir tepki geliştirilmeyerek, risk ve sonuçlarının kabul edilmesi yoluna gidilmiştir. 1990'ların başında, modern dönemde ise riskin sadece tabiat olaylarından kaynaklanmadığı, riskin ölçülebilir olduğu ve en önemlisi de riskten kaçınılabileceği düşüncesi ortaya atılmıştır. 1998 yılına gelindiğinde ise risk toplumu kavramı önem kazanmış ve buna göre riskin yönetilebileceği, riske karşı koruyucu stratejiler geliştirilebileceği sonucuna varılmıştır (Spira; Page 2003, 642-645). Son yıllarda risk kavramı daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmış ve riskin bir kayıp olarak tanımlanmasından vazgeçilmiştir. Güvenlik ve finansal kontroller ile kayıpları en aza indirmek için tasarlanmış bir destek fonksiyonu olarak görülen risk yönetiminin geleneksel tanımı, günümüzde karmaşık yapıları şirketlerin karşılaştıkları riskleri bir bütün olarak ifade edemediği için yetersiz görülmektedir (PWC 2006, 6-7).

İç denetim konusunda oldukça önemli bir yere sahip olan IIA'ya göre risk; amaçlara ulaşmanın üzerinde etkiye sahip olabilecek bir olayın meydana gelmesindeki belirsizliktir. IIA'ya göre risk, sonuçları ve meydana gelme olasılığı açısından ölçülebilir bir kavramdır (Pickett 2004, 39). İç denetimin bakış açısına göre, risk; organizasyonun nabzıdır. Bu, iç denetim açısından oldukça iyi bir benzetimdir ve iç denetçiler bu nabzı tutmak için organizasyonlarda bulunmaktadır. İç denetçi, işletmenin tehditleri basit bir şekilde hoş görmesinden ziyade riskleri kabullenmesini ve yönetmesini sağlamalıdır. İşletmelerde risk yönetimi olumlu bir süreç olarak değerlendirilmeli ve risklere sadece yolunda gitmeyen olumsuzluklar olarak bakılmamalıdır. İç denetçi, risklerin kurum içinde etkin bir şekilde yönetildiğine dair yönetime gerekli güvencenin verilmesi için destek olmalıdır (P. Griffiths 2005, 17).

2.1.2. Risk Türleri

Bir işletmenin karşılaşabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Her kurum kendisine özgü bir risk yorumuna sahiptir. Bu risk yorumu kurumun faaliyette bulunduğu piyasa, kültür ve misyonuyla tutarlılık arz etmektedir. Risk yönetimi ile kurumsal sistemler ve prosedürler arasında uyum sağlayabilmek için birçok organizasyon, risklerini yapısal bir şekilde belirlemekte ve uygun bir şekilde kategorize etmektedir (Pickett 2003, 159). Dolayısıyla bütün kurumların ihtiyacını karşılayacak standart bir risk sınıflaması yapmak oldukça güçtür.

Bununla birlikte Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı (Australia/New Zealand Risk Management Standard 4360)'na göre riskler sekiz kategoride ele alınmaktadır. Standarda göre risk türleri; (1) ticari ve yasal ilişkiler, (2) ekonomik şartlar, (3) insan davranışı, (4) doğal olaylar, (5) politik şartlar, (6) teknoloji ve teknik konular, (7) yönetim faaliyetleri ve kontrolleri, (8) bireysel faaliyetler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Roth ve Espersen (2002) "Internal Auditor" dergisinde yayınlanan "Categorizing Risk" başlıklı çalışmalarında; bütün kurumlara uygun bir risk sınıflaması seti oluşturmanın mümkün olamayacağını ifade etmişlerdir. Denetçilerin kendi kurumlarına özgü bir risk sınıflaması ve ölçüm skalaları oluşturabilmeleri için risk üstlenenlerle birlikte hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Adı geçen çalışmada ayrıca, çoğu kurum tarafından kullanılan risk sınıflamaları dikkate alınarak örnek bir risk sınıflaması ve kaynaklarına da yer verilmiştir. Buna göre risk kategorileri ve kaynakları şöyledir (Roth; Espersen 2002, 1-3):

- **Varlıklar** – yatırım/kredi riski, karşı taraf riski, hile/hırsızlık/suiistimal, entelektüel sermaye, kritik bilgi.
- **Operasyonel** – süreç/hizmet kalitesi, etkinsizlik, işin kesintiye uğraması, stratejik ittifak/ortaklık.
- **Bilgi/Teknoloji** – işin kesintiye uğraması, bilgi/veri kalitesi, eskime.
- **Düzenleme/Yasal** – düzenlemeler, uygulanacak kanunlar, sözleşme riski, yönetim.
- **Piyasa** – faiz oranı, likidite, döviz, sermaye yeterliliği.
- **Stratejik** – müşteriler/çıkar grupları, rekabet/medya, ekonomi, hedeflere/kaynaklara ulaşma baskısı, koordinasyon/iletişim.

Daha önce de belirtildiği gibi her kurum kendine özgü bir risk yorumuna sahiptir ve bu risk yorumu kurumun faaliyette bulunduğu piyasa, kültür ve misyonuyla tutarlılık arz etmelidir. Risk yönetimi sürecinin önemli aşamalarından birisi de risk belirlemesidir. Bu aşamada kurumun maruz kalabileceği riskler ayrıntılı bir şekilde kategorize edilerek kurumun *risk modeli* oluşturulur. Tablo 2.1’de kapsamlı bir “işletme risk modeli” örneğine yer verilmiştir.

Tablo 2.1. İşletme Risk Modeli Örneği (Moeller 2007, 25)

STRATEJİK RİSKLER		
<u>DIŞ FAKTÖR RİSKLERİ</u>	<u>İÇ FAKTÖR RİSKLERİ</u>	
• Sektör riski • Ekonomi riski • Rakip riski • Yasa ve düzenleme değişikliği riski • Müşteri ihtiyaçları ve istekleri riski	• Prestij/İtibar riski • Stratejik odak riski • Ana ortaklık destek riski • Patent/Marka koruma riski	
OPERASYONEL RİSKLER		
<u>SÜREÇ RİSKLERİ</u>	<u>UYGUNLUK RİSKLERİ</u>	<u>İNSAN RİSKLERİ</u>
• Tedarik zinciri riski • Müşteri tatmini riski • Döngü süresi riski • Süreç uygulama riski	• Çevre riski • Düzenleme riski • Politika ve prosedür riski • Yasal risk	• İnsan kaynakları riski • Personel devir hızı riski • Performans teşvik riski • Eğitim riski
FİNANS RİSKLERİ		
<u>HAZİNE RİSKLERİ</u>	<u>KREDİ RİSKLERİ</u>	<u>TİCARİ RİSKLER</u>
• Faiz oranı riski • Döviz riski • Sermaye yeterliliği riski	• Kapasite riski • Teminat riski • Yoğunluk riski • Varsayılan risk • Tasfiye riski	• Emtia fiyatı riski • Vade riski • Ölçüm riski
BİLGİ RİSKLERİ		
<u>FİNANSAL RİSKLER</u>	<u>OPERASYONEL RİSKLER</u>	<u>TEKNOLOJİK RİSKLER</u>
• Muhasebe standartları riski • Bütçeleme riski • Finansal raporlama riski • Vergileme riski • Düzenleyici raporlama riski	• Fiyatlama riski • Performans ölçüm riski • Çalışanların güvenlik riski	• Bilgi erişim riski • İşletmenin sürekliliği riski • Kullanılabilirlik riski • Altyapı riski

Tablo 2.1’de bir işletmenin risk modeli çerçevesi yer almaktadır. Bu risk modeli çerçevesi, stratejik, operasyonel ve finansal riskler gibi kurum üzerinde etkiye sahip temel risk alanlarını göstermektedir. Bu model organizasyonun yüzleşeceği bütün riskleri listelememekle birlikte; detaylı risk belirleme faaliyeti için bir başlangıç olarak kullanılabilir (Moeller 2007, 24).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere riskler oldukça farklı şekillerde kategorize edilebilmektedir. Ancak bu çalışmada riskler, oldukça yaygın bir kullanım

alanına sahip olması ve konuyu iç denetim bakış açısıyla ele alabilmek amacıyla yedi temel kategoride incelenecektir. Aşağıda bu yedi risk kategorisi ve bunları oluşturan risk unsurları ele alınmaya çalışılacaktır.

1. Stratejik Riskler: Kurumun hedef ve amaçları üzerinde orta ve uzun vadede etki yaratacak olan risklerdir. Bununla birlikte stratejik risk, genellikle kurumun hayatta kalabilme yeteneği üzerinde önemli etkileri (tehdit ya da fırsat) bulunan riskler olarak tanımlanmaktadır (Allan; Beer 2006, 1). Stratejik risklerden bazıları şunlardır (P. Griffiths 2005, 22):

- *Politik risk:* Hükümet politikalarının gereklerini yerine getirmede ya da uygulamada başarısız olma,
- *Ekonomik risk:* Ekonomik göstergelerde (enflasyon, faiz oranları v.b.) meydana gelen değişimlerden kaynaklanan sonuçlardan dolayı başarısız olma,
- *Sosyal risk:* Demografik, yerleşim alanı ya da sosyo-ekonomik trendlerdeki meydana gelen değişimin etkilerine yanıt vermede veya bunların kurum amaçlarına yansımada başarısız olma,
- *Müşteri riski:* Müşterilerin mevcut ve değişim gösteren ihtiyaçlarını karşılamakta başarısız olma ihtimalidir.

2. Operasyonel Riskler: Operasyonel risk, işlem süreçlerindeki veya yönetim sistemlerindeki düzensizlikler nedeniyle meydana gelebilecek olası kayıplar olarak tanımlanmaktadır (Bolak 2004, 12). Bir başka ifadeyle, yöneticilerin ve diğer çalışanların kurumdaki gündelik iş akışları sırasında yüzleşebilecekleri risklerdir. Operasyon riskinin de kendi içinde alt başlıklarından söz etmek mümkündür. Bunlar (P. Griffiths 2005, 22):

- *Rekabet riski:* Rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla her türlü faaliyette ekonomiklik ve üretim kalitesini artırmada başarısız olma olasılığıdır.
- *Fiziksel risk:* Yangın nedeniyle meydana gelebilecek zararlar; güvenlik ve kaza önleme tedbirlerindeki eksiklikler; kuruma ait binalar, araçlar, makine ve teçhizatlarla ilgili emniyet problemleri fiziksel riskleri doğuran unsurlardır.
- *Sözleşme riski:* Yüklenici firmaların hizmet ya da malları istenilen zamanda, istenilen maliyetle ve özellikle teslim edememe riskidir.

3. Finansal Riskler: Finansal planlama ve bütçe kontrolündeki başarısızlıklar ya da kötü yönetim, hatalı veya yetersiz izleme ve raporlamadan kaynaklanan risklerdir. Finans bilimi açısından sistematik olmayan riskler arasında yer alan finansal risk, işletmenin borç ödeme gücüne ilişkin risk olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca, likidite riski olarak da ifade edilebilen bu risk, temel olarak işletmenin finansal yapısına ve likiditesine bağlıdır (Ayıkoğlu Zaif 2007, 14).

4. Prestij/İtibar Riskleri: Prestij, herhangi bir şirketin hayatta kalması için en önemli belirleyicilerden birisidir. Şirketin hisse senedi fiyatları düşüşe geçtiği zaman tekrar yükselişe geçebilir ya da işletme stratejilerinde her zaman değişiklik yapılabilir. Ancak bir kurumun prestiji ciddi bir şekilde zarar gördüğü zaman, bunun telafi edilmesi oldukça zor, uzun vadeli ve hatta belirsizdir (Firestein 2006, 25). Düşük tutarlı bir para cezası, finansal açıdan göreceli olarak küçük bir olay ya da kayıp olarak değerlendirilebilir; ancak bu, yankıları oldukça büyük olan bir prestij riski olabilir. Prestij riski ile ilgili yankıların boyutu, bu olayların toplum, medya ve devlet tarafından abartılıp abartılmamasına bağlıdır. Kurumların çoğunun, bu abartı süreçlerini kontrol etme olanağı bulunmamaktadır. Bu durum prestij riski nedeniyle maruz kalınabilecek önemli bir unsurdur ve bu yüzden işletme yöneticileri yeni gelişim gösteren prestij yönetimi kavramına ilgi duymaktadırlar (Power 2004, 23).

5. Bilişim Teknolojileri ve Bilgi Riskleri: Bu grupta yer alan risklerin her birini ayrı ayrı ele almak yararlı olacaktır.

- **Bilişim Teknolojileri Riski:** Bilginin işletme yönetiminde ve yönetim sürecinde alınan kararlarda önemi nedeniyle; bilgi akışını düzenlemek, bilgiyi paylaşmak, bilgiyi her an kullanıma hazır olarak depolamak amacıyla kurum bünyesinde bu işi düzenleyecek bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri birimleri bulunmaktadır (Ayıkoğlu Zaif 2007, 30). BT riskleri, teknolojik ve fiziksel BT riski şeklinde iki ana başlıkta ele alınabilir. Teknolojik risk, işletmenin kullandığı teknolojinin değişimin boyutu ve hızına cevap verebilecek kapasitede olmaması; işletmenin değişen talepleri karşılayacak nitelikteki teknolojiyi kullanacak beceriye sahip olmaması ve işletme içindeki teknolojik hatalardan kaynaklanan risktir. Fiziksel BT riski; teknolojik makine, iletişim araçları ve diğer donanımlardaki olası hatalardır (P. Griffiths 2005, 23). BT riskleri konusundaki bir diğer önemli kavram da Felaketten Kurtarma Planı (Disaster Recovery Planning)'dır. Burada,

her şey normal seyrindeyken ortaya çıkacak ve işin devamını etkileyecek bir felaket durumu ortaya çıktığında BT sistemlerinin buna nasıl tepki vereceği ve organizasyonun bu riske karşı nasıl bir çözüm üreteceği konusu yer almaktadır (Türkoğlu 2002, 34). Felaket, bilişim sistemi tabanlı iş süreçlerini kesintiye uğratan ya da sistemlere erişilmesini engelleyen bir olaydır. İşletmelerin bilgi sistemlerini tehdit eden geleneksel felaketler yangın, su baskını, deprem, kasırga, iş kazaları ve vandalizm gibi unsurlar olarak görülürken; felakete sürükleyen yeni unsurlar olarak terörist saldırılar, bombalamalar, kimyasal/biyolojik maddeler, virüsler ve bilgisayar korsanı saldırıları sıralanabilir (Doğan; Tanç; Güngör Tanç 2004, 296).

- **Bilgi Riski:** İşletmeyle ilgili karar vermek amacıyla kullanılan her türlü düşük kaliteli bilgiden kaynaklanan tehditlerdir. İlgili, yeterli ve tarafsız olmayan metotlarla bilgilenme veya gerçek durumu yansıtmayan yanlış ve eksik bilgilenmeden kaynaklanan riskler bu kapsamda değerlendirilir (Kinney 2003, 135).

6. Düzenleyici Riskler: İşletmenin veya stratejik ortaklarının bilerek ya da bilmeyerek tüketici ihtiyaçlarının, işletme politikalarının, devlet kanunları ve düzenlemelerinin gereklerini yerine getirmemesi nedeniyle, işletmenin kendisinin veya çalışanlarının yasal müeyyidelerle karşı karşıya kalması ihtimalidir (Anderson; Christ; Sedatole 2006, 13). Düzenleyici riskler, kendi içerisinde yasal risk ve çevre riski şeklinde iki ana grupta incelenebilir (P. Griffiths 2005, 23).

- **Yasal Risk:** Kurumun, ulusal ya da uluslararası yasal düzenlemelere uygun bir şekilde faaliyette bulunmaması veya yasa, yönetmelik ve tüzüklerin gereklerini ihmal etmesi sonucunda karşılaşacağı risklerdir.
- **Çevre Riski:** İşletme faaliyetlerinin çevresel sonuçlarının (örn. enerji etkinliği, çevre kirliliği, geri dönüşüm, emisyonlar, toprak kullanımı v.b.) yeterince iyi bir şekilde değerlendirilememesi nedeniyle maruz kalınabilecek risklerden oluşmaktadır.

7. İnsan Riski: Bu grupta yer alan riskler, kurumun sahip olduğu insan kaynağı ile ilgilidir. İnsan riski; kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağının temini, mevcut insan kaynağının eğitilmesi, personel devir hızının yüksek olması, kilit personelin tedariki ve mesleki uzmanlığın yeterliliği gibi sebeplerle ortaya çıkabilir

(Ayıkoğlu Zaif 2007, 29). İnsan kaynağının, organizasyonlar için kritik bir başarı faktörü haline gelmesi nedeniyle günümüzde klasik personel yönetimi, işletmelerde yerini modern insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Entelektüel sermayenin önemli bir unsuru olması nedeniyle insan kaynağı ile ilgili risklerin işletmelerde iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

2.1.3. Risk Yönetimi ve Gelişim Süreci

Çalışmanın bu başlığı altında risk yönetimi kavramının farklı açılardan tanımına, özelliklerine ve yararlarına yer verilecektir. Ayrıca risk yönetimi kavramının gelişim süreci açısından, klasik risk yönetimi anlayışının geçirdiği evreler ve modern risk yönetimi anlayışı ile farklılıkları ele alınarak, risk yönetimi konusunda gelinen son nokta olan kurumsal risk yönetimi (KRY) anlayışına geçiş süreci irdelenecektir.

Risk yönetimi; farklı tanımlamalara ve yorumlara sahip, sürekli değişim gösteren bir kavramdır. En temel şekliyle risk yönetimi, bireyler ve kurumların karşılaştığı dar anlamdaki risklerin yönetilmesi problemine karşı kullanılabilecek bilimsel bir yaklaşımdır (Gallati 2003, 11). Risk yönetimi, odak noktasında kurumun varlık ve gelirindeki olası kazalara bağlı kayıpların yer aldığı şirket sigorta yönetimi kavramından ortaya çıkmıştır. Risk yönetimi kavram olarak 1960’larda geçerlilik kazanmış ve 1970’lerde sigortalananabilir risklerin yönetilmesi açısından daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır (Doherty 2000, 4). Geniş anlamda risk yönetimi, bir kişi ya da kurumun varlık veya gelirinin olası zararlara karşı korunması sürecidir. Dar anlamda risk yönetimi ise risklere karşı bilimsel bir yaklaşım geliştiren kurumların yönetim fonksiyonlarından birisidir. Bilimsel bir yaklaşım olmasının sebebi ise kendine özgü bir felsefeye sahip olması ve açık bir şekilde tanımlanmış aşamalardan oluşan bir süreci izlemesidir (Gallati 2003, 11).

Risk yönetimi, işletmeler için uzmanlık gerektiren ve teknik bir anlam taşıyan kavramdır. Bu alanda kurum yöneticilerine yardımcı olmak amacıyla birçok kabul edilmiş ve/veya kabul edilebilir model ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu noktadaki en temel adımlar; risklerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve yönetilmesidir (Williams; Bertsch; Dale et Al 2006, 83). Risk yönetimi konusunda dünya üzerinde birçok standart vardır. Ancak, Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı (AS/NZS 4360:2004) uluslararası kabul görmüş tek standarttır ve birçok ülkede kullanılmaktadır (P. Griffiths 2005, 40). Adı geçen bu standarda göre risk yönetimi; potansiyel fırsatların olumsuz

etkilerini yöneterek, bu fırsatların değerlendirilmesini sağlamaya yönelik bir kültür, süreç ve yapı/plan bütünüdür (AS/NZS 4360:2004, 4).

The Association of Insurance and Risk Management (AIRMIC), ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) ve The Institute of Risk Management (IRM) tarafından 2002 yılında yayınlanan risk yönetimi standardına göre risk yönetimi; kurumların faaliyetlerine ilişkin risklere (her bir faaliyet ya da bütün bir faaliyet portföyü ile ilgili) sürekli fayda sağlamak amacıyla metodolojik olarak yanıt vermesidir. Adı geçen bu standartta risk yönetiminin taşıması gereken özelliklere de yer verilmiştir. Buna göre (AIRMIC; ALARM; IRM 2002, 2);

- İyi bir risk yönetiminin odak noktasında, kurum faaliyetlerine ilişkin risklerin tanımlanması ve kurumun bunlara karşı tepkisi yer almaktadır.
- Risk yönetiminin temel amacı, kurumun bütün faaliyetlerine maksimum düzeyde sürdürülebilir değer katmaktır.
- Risk yönetimi, kurumu etkileyebilecek olası bütün olumlu ve olumsuz faktörlerin anlaşılmasına öncülük etmekte; başarı olasılığını artırmakta, kurumun bütün amaçlarına ulaşması ile ilgili belirsizlik ve başarısızlık olasılığını düşürmektedir.
- Risk yönetimi, kurumların stratejileri ve bu stratejilerin uygulanmasını gözden geçiren, sürekli gelişim gösteren bir süreçtir. Bu süreç, kurumların geçmişteki, şimdiki ve özellikle gelecekteki faaliyetleriyle ilgili bütün risklerine metodolojik olarak yanıt verebilmelidir.
- Risk yönetimi, kurumların üst düzey yönetimleri tarafından oluşturulan mevcut politika ve programlar çerçevesinde kurum kültürü ile bütünleşik olmak zorundadır. Ayrıca, kurum stratejilerini taktik ve operasyonel amaçlara dönüştürmeli ve kurumdaki her yöneticinin ve çalışanın iş tanımının bir parçası olarak risk yönetimi konusunda sorumluluk üstlenmesi sağlanmalıdır.
- Risk yönetiminin hesap verilebilirlik, performans ölçümü ve ödül sistemini desteklemesi nedeniyle, bütün kurumsal kademelerde operasyonel etkinlik artmaktadır.

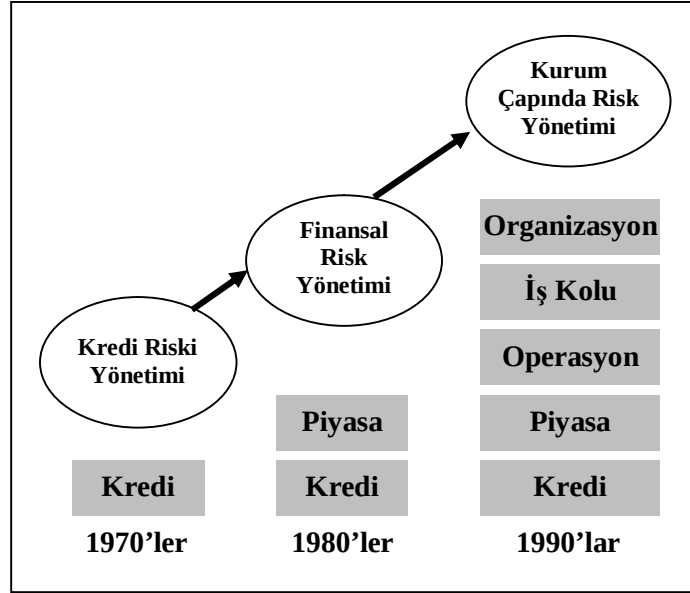
Risk yönetimi, bir kurum için kritik düzeyde öneme sahip bir alandır. Çünkü her kurum yapmış olduğu işin doğası nedeniyle risk üstlenmekte ve etkin bir risk yönetimi işletmenin sürekliliği için hayati bir önem taşımaktadır (Williams 2002, 6). Yaklaşık on

yılı aşkın bir süreden beri, genel olarak risk yönetimi ve biraz daha özel olarak da iç kontrol kavramı kurumsal yönetimin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir. KPMG'nin 2002 yılında sekiz Avrupa ülkesinde gerçekleştirdiği araştırmada, araştırmaya katılanların %60'ı risk yönetimi ve iç kontrolün kurumlarına değer kattığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, risk yönetimi işletme stratejileriyle günlük riskleri birleştiren ve böylece kuruma değer katmak için bu riskleri optimize eden stratejik işletme yönetiminin yeni bir aracı olarak algılanmaya başlanmıştır. 2005 yılında PricewaterhouseCoopers tarafından gerçekleştirilen "Eight Annual Global CEO" araştırmasında, dünya çapındaki üst düzey yöneticilerin risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarını kurumlar için değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Sarens; De Beelde 2006, 64).

Risk yönetimi, kurumsal yönetimin temel bir bileşenidir. Kurum yöneticileri yönetim kurulu adına etkin bir risk yönetimi çerçevesi oluşturmak ve işletmekle sorumludurlar (IIA 2004, 6). Günümüz işletmeleri global bir piyasada faaliyet göstermekte ve küresel sermayenin avantajlarından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Küresel sermayenin avantajlarından yararlanmak için işletmelerin; hızlı karar alabilme, kriz yönetimi, lokal uzmanlık ve esneklik gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu özellikler global piyasalarda rekabet için yeterli olmamakta; risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda risk yönetimi ihtiyacı ya da bir başka ifadeyle risk yönetiminin kurumlara sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Saka 2006, 13; Derici; Tüysüz; Sarı 2007, 153-154):

- Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının kesintisiz devam etmesi,
- Sürprizlerin en aza indirgenmesi,
- Kayıpların maliyetlerinin azaltılması,
- Hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olması,
- Zaman tasarrufu sağlaması ve kaynak israfını önlemesi,
- Risklerin makul bir seviyede tutulmasını sağlaması,
- Kişi ve kurumları yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirmesi,
- Gelir istikrarının sağlanması,
- Sürdürülebilir büyüme trendinin yakalanması,
- Sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde faaliyette bulunulması,
- Yasal düzenlemelere uyumun sağlanması.

Risk yönetimi kavramının tarihsel gelişimi ticaretin ilk yıllarına kadar uzanmaktadır. Adına risk yönetimi denmese de insanlığın ticaret ile karşılaşması ile birlikte risk yönetimi olgusu işletme literatürüne girmiştir (TÜSİAD 2006, 16).



Şekil 2.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi (Tüzün 2002, 27)

1960'lara kadar risk yönetimi formel bir kavram olarak kullanılmamakla birlikte, konu ile ilgili temel ilkeler geliştirilmemiş ve rehberler oluşturulmamıştı. Bu dönemden önce risk yönetimi süreci dar anlamda riskler olarak adlandırılan riskler üzerine odaklanmaktaydı. Dar anlamda risk anlayışına göre herhangi bir zarar ya meydana gelir ya da gelmez, başka bir olasılık söz konusu değildir (D'Arcy 2001, 210-211). Daha önce de ifade edildiği gibi risk yönetimi kavramı binlerce yıl öncesine kadar dayanmaktadır. Şekil 2.2'de risk yönetiminin gelişim süreci üç dönemde ele alınmış ve her bir döneme hakim olan risk yönetimi yaklaşımı ile bu yaklaşımlar kapsamında önem verilen risklere yer verilmiştir.

Risk yönetiminin ayrı bir disiplin olarak şekillenmesi, ABD'de sigorta sektörünün gelişmesi ile hız kazanmıştır (TÜSİAD 2006, 16). 1970'lerde, sigorta şirketleri kurumların sigorta taleplerinin karşılanmasının oldukça güç olduğu sonucuna varmışlardır. Enflasyon kaynaklı baskılar ile varlık değerlerindeki artışlar arasındaki dengeyi sağlayamayan sigorta şirketleri, kurumsal müşterilerinden kendilerine düşen risk paylarını üstlenmeleri beklentisine girmişlerdir (Thompson 2003, 31). Ayrıca, finansal risk önemli bir belirsizlik kaynağı olmaya başlamış ve 1980'lerde kurumların temel problem alanı olmuştur (D'Arcy 2001, 215). Bu gelişmeler karşısında 1990'lı

yıllara kadar risk yönetimi konusunda, bireyler ve kurumlar arasındaki yüksek riskli yatırımlar açısından türev ürünleri oldukça popüler olmaya başlamıştır. Bir finansal kayıptan korunmak veya ona ait riskten kaçınmak amacıyla kullanılan türev ürünleri önemli değişkenliklerin (finansal risk gibi) olduğu durumlarda oldukça yararlıdır (Vesper 2006, 3). Ancak risk yönetimi uygulamalarının ilk aşamaları olan bu dönemlerde, risklerin ayrı ayrı ele alındığı, bir başka ifadeyle riskler arasındaki etkileşimin göz ardı edildiği görülmektedir.

Risk yönetimindeki geleneksel yaklaşıma göre kurumlar, karşılaştıkları riskleri tespit etmekte ve bunlardan en az zararla kurtulmak amacıyla gerekli önlemleri almaktaydı. Bu amaç doğrultusunda riski ortaya çıkaran işlemler için limitler konulmakta ve böylece kurumun olası zararının boyutunun azaltılmasına çalışılmaktaydı. Ancak 1990'lı yıllarda geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak, risk yönetimi kurumlarda fonksiyonel olarak ayrılmış ve risklerin kurum çapında bir bütün olarak yönetildiği modern risk yönetimi yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır (Tüzün 2002, 27).

Tablo 2.2. Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar

Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Risk münferit tehlikeler olarak algılanır.	Risk işletme stratejileri kapsamında değerlendirilir.
Risk tanımlaması ve değerlendirmesi esastır.	Risk portföyü geliştirilmesi esastır.
Münferit risklere odaklanır.	Kritik risklere odaklanır.
Risk azaltımı (Risk mitigation)	Risk optimizasyonu (Risk optimization)
Risk limitleri	Risk stratejisi
Belirsiz risk sorumluluğu	Belirlenmiş risk sorumlulukları
Gelişigüzel risk ölçümü	Risklerin ölçülmesi ve izlenmesi
"Risk, benim sorumluluğumda değil"	"Riskten kurumdaki herkes sorumlu"

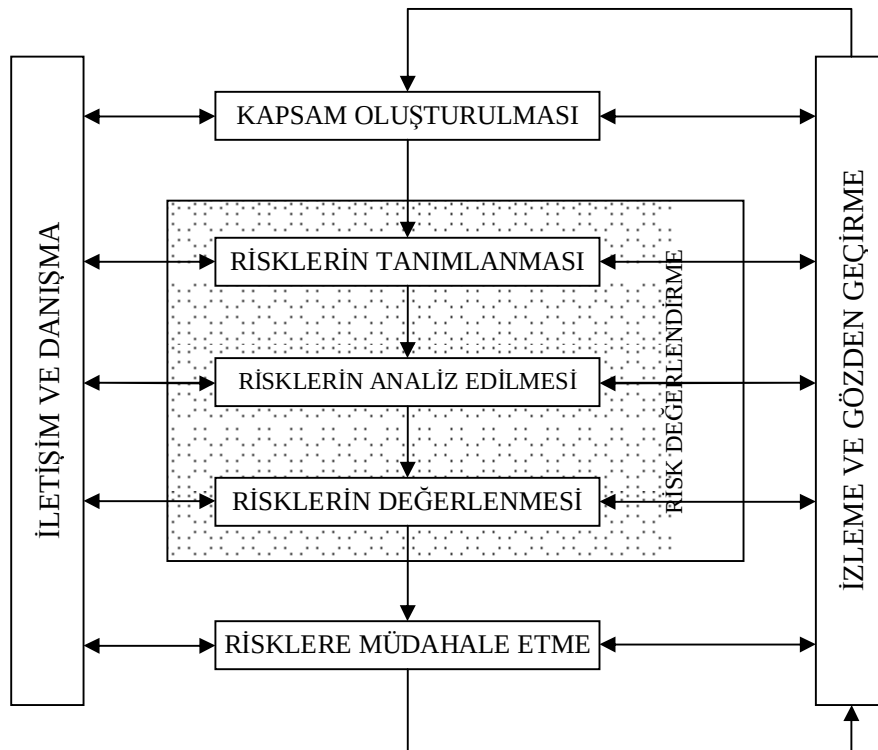
Kaynak: Banham 2004, 68

Bu dönüşümdeki en önemli belirleyici, çok uluslu şirketlerin yarattıkları hasarların nasıl kontrol edilebileceğinin sorgulanmaya başlanması ve bunun sonucunda da "Kurumsal Yönetim" anlayışının gelişmesidir. Kurumsal yönetim kısaca kurumların daha şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmeleri olgusunu savunurken; risk yönetimi bu amaca ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak kurumların coğrafi sınırları aşarak tüm dünyaya yayılmaları ve çok farklı iş kollarında faaliyet göstermeleri risklerin birbirinden bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetimi anlayışının, çıkar gruplarının ihtiyaçlarının giderilmesinde yetersiz kaldığını göstermiştir. Özellikle 90'lı yılların sonunda başta ABD olmak üzere tüm dünyada yaşanan şirket skandalları bu ihtiyacı en üst düzeye taşımıştır (TÜSİAD 2006, 16). Bu ihtiyaç, kurumsal yönetim ile risk yönetimi kavramlarını bünyesinde barındıran ve

bütünleşik bir risk yönetimi anlayışını benimseyen “*Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)*” kavramının iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olmasını sağlamıştır.

2.1.4. Risk Yönetimi Süreci

Risk yönetimi süreci ya da bir başka ifadeyle risk yönetimi döngüsü ile ilgili olarak tek tip bir model bulunmamaktadır. Bununla birlikte risk yönetimi sürecinin temel unsurlarını kapsaması şartı ile kurumun yapısı ve içinde yer aldığı sektörün özelliklerine uygun olarak çok farklı şekillerde risk yönetimi uygulamalarıyla karşılaşılmaktadır. Diğer yandan iç denetim bakış açısıyla, destekleyen organizasyonlar arasında IIA’nın da yer aldığı COSO tarafından 2004 yılında yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi ayrı bir öneme sahiptir. COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi’ni oluşturan unsurlar aynı zamanda etkin bir risk yönetimi sürecinin aşamalarını da temsil etmektedir. Bu yüzden çalışmada COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi ayrı bir başlık altında incelenecektir. Risk yönetimi süreci konusunda oldukça farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, uluslararası alanda kabul görmüş Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı (AS/NZS 4360:2004) konu ile ilgili kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Aşağıda, adı geçen bu standarda göre risk yönetimi süreci ele alınmış ve ayrıca standartta açık bir şekilde ifade edilmeyen her bir aşamayla ilgili diğer önemli kavramlara da yer verilmiştir.



Şekil 2.3. Risk Yönetimi Süreci (AS/NZS 4360: 2004, 9)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (The European Foundation for Quality Management), risk yönetimini; riskleri tanımlamak, değerlendirmek, yönetmek ve izlemek amacıyla kullanılan kurum çapında sistematik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç neticesinde elde edilen bilgiler kurumu korumak ve değer yaratmak için kullanılabilir. En basit şekliyle risk yönetimi, karar vericilere risk ve belirsizliklerle başa çıkabilmeleri için sistematik bir yaklaşım sunmayı amaçlamaktadır (Williams; Bertsch; Dale et Al 2006, 68). Risk yönetimi iyi bir kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Risk yönetimi mevcut kurumsal uygulamalar ya da işletme süreçlerine en iyi şekilde adapte edilen ve sürekli gelişim gösteren bir süreçtir (AS/NZS 4360: 2004, 7). Şekil 2.3'te temel hatlarıyla risk yönetimi sürecine yer verilmiştir. Aşağıda bu sürecin her bir aşaması alt başlıklarıyla birlikte ele alınacak ve yine bu aşamalarla ilgili önemli risk yönetimi kavramlarına da yer verilecektir.

2.1.4.1. İletişim ve Danışma

İletişim ve danışma risk yönetimi sürecinin her aşamasında göz önünde bulundurulması gereken iki önemli unsurdur. İletişim ve danışma faaliyetleri çıkar gruplarıyla yapılan bir diyalogu kapsamalıdır. Bu diyalog, karar vericilerden diğer çıkar gruplarına bir bilgi akışı yolundan ziyade, danışma ya da fikir alışverişi odaklı faaliyetler olarak algılanmalıdır. Risk yönetimi sürecinin henüz ilk başlarında iç ve dış çıkar gruplarıyla ilgili bir iletişim planının geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu planda riskin kendisi ve yönetilmesi ile ilgili problemlere değinilmelidir. Etkin bir iç ve dış iletişim yapısı, risk yönetimi uygulamalarında sorumluluk üstlenecekleri belirlemekle birlikte, hangi kararların alınacağı ve belirli faaliyetlerin niçin gerçekleştirileceğinin anlaşılmasına da olanak sağlar (AS/NZS 4360: 2004, 11). Risk yönetimi konusundaki önemli tartışma alanlarından birisi de organizasyonlar tarafından çıkar gruplarına yapılan risk bilgisi iletişiminin yetersizliğidir (Linsley; Shrives 2006, 388).

Çıkar grupları risk konusunda kendi bakış açılarına göre karar verirler. Her çıkar grubunun farklı değerlere, ihtiyaçlara, varsayımlara, düşüncelere ve ilgilere sahip olması nedeniyle verecekleri kararlar da birbirinden farklılık arz edecektir. Alınan kararlar üzerinde çıkar gruplarının önemli etkilerinin olabilmesi nedeniyle; riskin tanımlanması, kaydedilmesi ve karar verme sürecine dahil edilmesi noktasında çıkar gruplarının algıları dikkate alınmalıdır (AS/NZS 4360: 2004, 11). Risk kontrolü, organizasyonların formel risk yönetimi prosedürleri ile dış çıkar gruplarının bulgularını/kararlarını birlikte

değerlendirmeleri gerektiğini vurgulamakta ve risk bilgilerinin dağıtılması için çıkar grupları ile organizasyonlar arasında etkin iletişim hatlarının oluşturulmasını ileri sürmektedir (Helliard; Lonie; Power; Sinclair 2002, 187).

Bu aşamadaki bir diğer unsur da danışmanlıktır. Risk analizinde farklı alanlardan uzmanları bir araya getiren ve risk değerlemesinde farklı bakış açılarını uygun bir şekilde ele alan danışman ekip yaklaşımı, risk yönetimi kapsamının belirlenmesi ve risklerin etkin bir şekilde tanımlanması için oldukça yararlı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım tarzı, kurum yöneticileri ile çıkar gruplarına kontrollerin faydalarını ve riske müdahale planının gerekliliğini etkin bir şekilde değerlendirme olanağı sağlar (AS/NZS 4360: 2004, 11).

2.1.4.2. Kapsam Oluşturulması

Kapsam oluşturma, yönetilmesi zorunlu olan risklerle ilgili temel parametreleri tanımlamakta ve risk yönetimi sürecinin diğer kısımlarına ait alanları belirlemektedir. Risk yönetimi kapsamı içerisinde kurumun dış ve iç çevresi ile risk yönetimi faaliyetinin amacı yer almaktadır. Bu aşama ayrıca, dış ve iç çevreler arasındaki ilişkinin de dikkate alınmasını kapsamaktadır. Bu aşama, risk yönetimi süreci için tanımlanan amaçların kurumsal çevre ile dış çevreyi dikkate almasını sağlaması açısından oldukça önemlidir (AS/NZS 4360: 2004, 12). Kapsam oluşturulması aşamasında gerçekleştirilecek olan beş temel faaliyet alanı (1) İçsel kapsam, (2) Dışsal kapsam, (3) Risk yönetimi kapsamı, (4) Risk kriteri geliştirme ve (5) Sürecin geri kalan kısmı için yapı tanımlamasıdır.

1. İçsel Kapsamın Oluşturulması: Herhangi bir düzeyde risk yönetimi faaliyetine başlamadan önce kurum içi kapsamın anlaşılması oldukça önemlidir. Kurum içi kapsamı oluşturan temel unsurlar, kültür; iç çıkar grupları; kurum yapısı; kaynaklar (insan, sistem, süreç, sermaye gibi) açısından yeterlilikler; kurum hedefleri, amaçları ve stratejileri şeklinde sıralanabilir (AS/NZS 4360: 2004, 14). Kurumun iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemlerin) oluşturduğu ortamdır. Bu faktörlerin diğer kurumlara göre daha iyi ve etkili olması kuruma üstünlük ve avantaj sağlar. Üstünlükler kurumu geliştirecek ve ileriye götürecek iç çevre göstergeleridir. Diğer yandan eğer bu faktörlerde diğer kurumlar daha güçlü ise, bu durumda kurumun söz konusu bu faktörlerde zayıf bir konumda olduğu görülmektedir. Zayıflıklar kurumu geriye götüren

ve onun yaşamını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir (Ülgen; Mirze 2004, 65-67).

İçsel kapsamın oluşturulması, özellikle kurum amaçları ve risk yönetimi koordinasyonunun sağlanması açısından önemlidir. Risk yönetimi, kurum amaçlarını destekleyerek kurumu ve onun çıkar gruplarını korumakta ve onlara değer katmaktadır. Örneğin risk yönetimi, organizasyon içerisindeki sermaye ve kaynakların daha etkin kullanımına/ tahsisine katkı sağlamaktadır (AIRMIC; ALARM; IRM 2002, 4).

2. Dışsal Kapsamın Oluşturulması: Bu adım, kurumun faaliyette bulunduğu dış çevrenin özelliklerini ve bu çevre ile organizasyonun kendisi arasındaki ilişkinin tanımlanmasını kapsar. Dışsal kapsam içerisinde yer alan unsurlar (ENISA 2006, 17):

- Yerel piyasa, rekabet, finansal ve politik çevre,
- Kanun ve yönetmelik çevresi,
- Sosyal ve kültürel şartlar,
- Dış çıkar grupları şeklinde sıralanabilir.

Dışsal kapsamın oluşturulması ayrıca, çeşitli çıkar gruplarının algı ve değerleri ile dış çevreden gelebilecek herhangi bir tehdit ve/veya fırsatın uygun bir şekilde değerlendirilerek, dikkate alınması noktasında önemlidir. Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda kurum için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Tehditler ise fırsatların aksine kurumun varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın dış çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, kurum için arzu edilmeyen oluşumlardır (Ülgen; Mirze 2004, 160-161).

3. Risk Yönetimi Kapsamının Oluşturulması: Bu aşamada risk yönetimi süreci uygulanacak ya da kurulacak olan hedefler, amaçlar, stratejiler, organizasyon bölümü ya da faaliyet kapsamı veya parametreleri belirlenir. Bu süreç fayda, maliyet ve fırsatlar arasındaki dengenin sağlanması gerekliliğinden hareketle düzenlenmelidir (AS/NZS 4360: 2004, 14). Böylece risk yönetimi için uygun bir çerçeve çizilecek ve risk yönetimi sürecinin sınırı/kapsamı doğru bir şekilde oluşturulabilecektir. Risk yönetimi kapsamının oluşturulması aşağıdaki unsurların tanımlanmasını kapsamaktadır. Bunlar (ENISA 2006, 17):

- Organizasyonun, sürecin, projenin ya da faaliyetin tanımlanması ve bunların hedef ve amaçlarının oluşturulması;

- Proje, faaliyet ya da fonksiyonun süresinin tanımlanması;
- Yürütülecek olan risk yönetimi faaliyetlerinin kapsamlı içeriğinin (dahil edilecek ya da edilmeyecek bütün unsurların) tanımlanması;
- Risk yönetimi sürecine katılan çeşitli kurum birimlerinin rol ve sorumluluklarının tanımlanması;
- Proje ya da faaliyet ile diğer proje veya kurum birimleri arasındaki bağlantının tanımlanmasıdır.

4. Risk Kriteri Geliştirme: Bu aşamada hangi risklerin değerlendirileceği ile ilgili bir kriter oluşturulur. Riske müdahalenin gerekli olup/olmadığı ile ilgili kararlar operasyonel, teknik, finansal, yasal, sosyal, çevresel, bireysel ya da diğer kriterlere bağlı olabilir. Belirlenecek olan risk kriteri yukarıdaki bahsedilen kapsamı da dikkate almalıdır. Ayrıca bu kriterler kurum içi politikalar, hedefler, amaçlar ve çıkar gruplarının menfaatlerine de bağlıdır (AS/NZS 4360: 2004, 15).

Dikkate alınması gereken önemli kriterler şu şekilde sıralanabilir (ENISA 2006, 18-19):

- Etki kriteri ve önemli sonuçlar,
- Olasılık kriteri,
- Risk düzeyini ve kapsamlı bir risk müdahalesinin gerekip gerekmediğini belirleyecek kurallar.

Bu aşamalarda tanımlanan kriterlerin, risk yönetimi sürecinin ilerleyen aşamalarında geliştirilmesi ve hatta modifiye edilmesi oldukça yaygın bir uygulamadır.

5. Sürecin Geri Kalan Kısmı İçin Yapı Tanımlaması: Bu süreç, önemli risklerin göz ardı edilmemesini sağlayacak mantıksal bir çerçeve oluşturmak amacıyla faaliyet, süreç, proje ya da değişimi unsurlarına veya adımlarına ayırmayı kapsar. Belirlenecek yapı; risklerin doğasına ve proje, süreç ya da faaliyetin kapsamına bağlı olacaktır (AS/NZS 4360: 2004, 16).

2.1.4.3. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirmesi riskin tanımlanması, ölçülmesi ve önceliklendirilmesi amacıyla tasarlanmış bir metottur. Risk değerlendirmesi, hangi düzeyde riskin kabul edilebilir olup/olmadığını ve riskten kaçınmak; paylaşmak ya da kontrol etmek için nelerin yapılacağını belirleyen öncelikli bir risk yönetimi sürecidir. Organizasyonları korumak ve değer katmak için risk değerlendirme adımlarına metodolojik bir şekilde

yaklaşılmalıdır (Allegrini; D’Onza 2003, 195). Risk değerlendirme aşamasının tamamlanmasıyla birlikte kurumun risk profili belirlenebilir. Risk profili, kurumun karşılaştığı risklerin karmaşıklığını ve derecesini gösterir ve ayrıca her düzeyde karşılaşılan risklerin sayısını da ortaya koyar. Bununla birlikte risk profili, risk kapasitesi (kurumun riske atmayı istediği maksimum kaynak düzeyi) ile risk alma isteğini (risk appetite) mükemmel bir şekilde dengeleyen kurumun maruz kaldığı risk düzeyinin de bir sunumudur (Williams; Bertsch; Dale et Al 2006, 70-71). AS/NZS 4360 standardına göre risk değerlendirme süreci risk tanımlaması, risk analizi ve risk değerlendirme şeklinde üç temel adımda ele alınmıştır. Aşağıda risk değerlendirme sürecini oluşturan bu üç adım ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.1.4.3.1. Risk Tanımlaması

Bu aşamada, kurumun karşılaştığı ve yönetilmesi zorunlu olan risklerin tanımlanmasına çalışılır. Bu süreçte tanımlanmayan bir riskin kapsamlı risk analizi dışında kalabilmesi nedeniyle, iyi bir yapı üzerine oturtulmuş sistematik bir yaklaşımla risklerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Risk tanımlaması aşamasında ayrıca, risklerin kontrol altında tutulup/tutulmadığı da belirlenmelidir (AS/NZS 4360: 2004, 16). Risk tanımlama süreci de kendi içerisinde kapsamı açısından ikiye ayrılabilir. Bunlar, başlangıç risk tanımlaması ve sürekli risk tanımlamasıdır. Başlangıç risk tanımlaması, daha önce planlı bir şekilde riskleri hiç tanımlanmamış veya yeni kurulmuş organizasyonlar ya da organizasyonun yeni bir projesi veya faaliyeti için gerçekleştirilir. Sürekli risk tanımlaması, başlangıç risk tanımlaması gerçekleştirilmiş olan ancak daha önce ortaya çıkmamış yeni riskleri tanımlamak, var olan risklerdeki değişiklikleri yansıtmak amacıyla gerçekleştirilir (HM Treasury 2004, 15).

Risk tanımlaması kapsamında cevaplanması gereken çeşitli sorular bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ne, nerede ve ne zaman gerçekleşebilir sorularıdır. Bu soruların amacı, kapsam belirleme aşamasında tanımlanan her bir kurum amacının başarısı üzerinde bir etkiye sahip olabilecek risk ve olayların kaynağının ayrıntılı bir listesinin oluşturulmasıdır. Bu süreçte cevaplanması gereken bir diğer soru da bu olay ve risklerin niçin ve nasıl gerçekleşebileceğidir. Bu soruların amacı ise, risk olarak tanımlanabilecek unsurların olası sebeplerinin ve meydana geliş senaryolarının oluşturulmasıdır (AS/NZS 4360: 2004, 16).

Risk yönetimi sürecinde karşılaşılan en yaygın hatalardan birisi de risk tanımlama aşamasında risk içermeyen unsurların risk olarak tanımlanmasıdır. Risk yönetimi sürecinin bu ilk aşamasında böylesi hataların yapılması, bu aşamadan sonra gelecek aşamaların başarısını olumsuz yönde etkileyecek ve risk yönetimi sürecinin etkinliği azalacaktır. Diğer yandan kurumun maruz kalacağı riskleri tanımlamaya çalışanlar genellikle risk ve belirsizlik kavramları arasında çelişkiye düşmektedirler. Buradaki temel nokta, risklerin sadece kurumun amaçlarıyla ilişkili unsurlardan oluştuğunun dikkate alınmasıdır (Hillson 2004, 2).

Risk yönetimi konusunda literatürde yer alan çalışmalarda, öncelikli olarak risk unsurlarının dikkate alınması gerektiği vurgulanmakta ve risk tanımlaması aşamasının risk yönetimi sürecinin en önemli aşaması olduğu belirtilmektedir. Çünkü risk yönetimi sürecinde kurumun risklere karşı alacağı tedbirler, risk tanımlaması aşamasında belirlenen risklere göre şekillenecektir. Tanımlama sürecinin başarısı büyük ölçüde bu iş için görevlendirilen ekibin bilgisine ve risklerin kaynağına bağlıdır (Chapman 2001, 151). Risk tanımlama sürecine kurum içindeki farklı kademelerden kişilerin katılımı da oldukça önemlidir. Organizasyonun farklı seviyelerindeki farklı kişiler aynı riskleri farklı bir bakış açısıyla ele alacaklardır (Moeller 2007, 24).

Daha önce de belirtildiği gibi risk tanımlama süreci uygun araç ve teknikler kullanılarak sistematik bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Aşağıda risk tanımlama sürecinde kullanılabilecek bazı araç ve tekniklere yer verilmiştir. Bunlar:

- **Beyin Fırtınası Tekniği:** Bu teknik, amacı çeşitli fikirlerin ortaya atılması olan bir toplantıdır. Ancak sıradan bir toplantı olmayıp, ortaya atılan fikir ve görüşler üzerinde hiçbir müdahaleye yer verilmeyen, eleştirinin kabul edilmediği bir toplantıdır. Gelişen ve duyuşal fikirlerin yanı sıra kaçıkça, alaycı ve hatta mantıksız fikirler bile ileri sürülebilir ve sürülmelidir. Ancak grup, bütün bu fikirler arasından beyin fırtınası tekniği ile zaten uygulanabilir yapıda olanları yine kendisi seçecektir (İmrek 2003, 181).
- **Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları:** Kurum içinden veya dışından yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden yararlanmak amaçlanır. Bu yüzden, mülakat yapılacakların kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve

nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları ise, mümkün olduğunca farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, özellikle kilit personel ile yapılan tartışma ve değerlendirmelerdir (Derici; Tüysüz; Sarı 2007, 156).

- **Senaryo Analizi:** Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi, ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumlar ile bunların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatif çözümler hakkında düşünmeyi gerekli kılmaktadır (Murat; Mısırlı 2005, 9).

Yukarıdaki tekniklerin yanı sıra risk tanımlaması aşamasında kullanılabilecek diğer teknikler; akış şemaları, sistem mühendisliği, olay envanteri, uyarıcı gösterge, tarihsel veriler, tecrübe ve kayıtlar, kontrol listeleri şeklinde sıralanabilir. Risk belirlemesi için tek başına en iyi sunan bir metot yoktur. Yukarıda adı geçen tekniklerden oluşan uygun bir kombinasyon kullanılmalıdır.

Yaygın bir şekilde kullanılan risk tanımlama tekniklerinden teorik olarak tehditler kadar fırsatları da etkin bir şekilde tanımlamak için yararlanılmaktadır. Diğer yandan yaşanan tecrübeler, bu metotları kullanan risk tanımlama ekiplerinin genellikle olumsuz konulara odaklandığını göstermektedir. Bu yüzden, risk tanımlama tekniklerinin risklerin olumlu yani fırsat boyutunu da kapsamayı yönünde doğal bir direnç ortaya çıkmıştır. Rutin risk tanımlama tekniklerinin kullanılması durumunda alışkanlıkların etkisi, risk tanımlama ekibinde yer alanların tehditlerden başka herhangi bir şey düşünmelerini hemen hemen imkânsızlaştırmaktadır. Sonuç olarak, risk tanımlamasında ek yaklaşımların kullanılması ve daha geniş kapsamlı tekniklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Hillson 2002, 237).

Risk tanımlama süreci sonunda kurumun risk evreni elde edilir. Risk evreni, kurumun karşılaşılabileceği tüm risklerin kaynağı olabilecek faaliyet ve ilişkileri bir tablo halinde sunar. Bütün faaliyet alanlarının yer aldığı bu tablo bir bakıma kurumun fotoğrafı niteliğindedir. Bu fotoğraf, faaliyet ve etkileşim alanının toplu ve sistematik bir şekilde

görülmesini sağlayarak, olası risklerin eksiksiz olarak tespit edilebilmesine yardımcı olur (Derici; Tüysüz; Sarı 2007, 155).

2.1.4.3.2. Risk Analizi

Risk analizinin temelinde ihtimal ve etki kavramları yatmaktadır. İhtimal bir olayın meydana gelme olasılığı ve sıklığına bağlıdır. Etki ise sonuçlar ya da bu sonuçları mümkün kılan unsurlar üzerindeki etkilerin belirlenmesi gibi birçok şekilde ölçülebilir (Williams; Bertsch; Dale et Al 2006, 70). Risk analizi, risk düzeyinin ve doğasının değerlendirildiği ve anlaşıldığı bir aşamadır. Bu aşama sonucu elde edilen bilgiler, karar vericiler için risklere herhangi bir müdahalenin gerekip/gerekmediği ya da fayda-maliyet açısından en uygun riske müdahale yaklaşımının ne olduğunu belirlemeleri noktasında öncelikli girdilerdir. Risk analizleri kapsamında şu faaliyetler yer almaktadır (ENISA 2006, 21):

- Risk kaynaklarının bütünüyle incelenmesi,
- Risk kaynaklarının olumlu ve olumsuz etkilerinin tespit edilmesi,
- Bu etkilerin meydana gelme ihtimali ve bunda etkili olan faktörlerin belirlenmesi,
- Mevcut kontrol ve proseslerin olumsuz riskleri minimize edip/edemeyeceğinin ya da olumlu risklerden yararlanmaya olanak sağlayıp/sağlamayacağının değerlendirilmesi.

Risk analizinde bir olayın ihtimal ve etkisi istatistikî analizler ve hesaplamalar kullanılarak öngörülebilir. Diğer yandan, güvenilir ya da ilgili geçmiş verilerin bulunmadığı durumlarda, bir kişi ya da grubun belli bir olayın meydana gelmesi konusundaki düşüncelerini yansıtan sübjektif tahminler yapılabilir. Etki ve ihtimal analizinde en uygun bilgi kaynakları ve analiz teknikleri kullanılmalıdır. Analizlerde kullanılabilecek bilgi kaynakları, geçmişteki kayıtlar; uygulamalar ve ilgili tecrübeler; yayınlanmış ilgili yazın; piyasa araştırmaları; kamuoyu araştırması sonuçları; deneyler ve prototipler; ekonomik, teknik veya diğer modeller; uzman ve bilirkişi görüşleri şeklinde sıralanabilir (AS/NZS 4360: 2004, 17). Risk analizinde kullanılabilecek teknikler ise, ilgili alandaki uzmanlarla görüşmeler yapılması; farklı disiplinlerdeki uzmanlardan oluşan grupların kullanılması; anketler aracılığıyla kişisel değerlemelerin alınması; modellerin ve simülasyonların kullanılmasıdır (AS/NZS 4360: 2004, 17).

Risk analizleri riskin türüne, analizlerin amacına ve ilgili bilgi, veri ve kaynakların korunma düzeyine göre temelde farklılık gösterebilir. Risk analizleri kalitatif (nitel), yarı-kantitatif (nicel) ve kantitatif olabilir ya da bütün bunların bir kombinasyonu da kullanılabilir. Hangi tür risk analizi kullanılırsa kullanılsın, risk yönetimi kapsamı aşamasında belirlenen kriterlerle uyum içerisinde olmalıdır. Adı geçen bu risk analizi türleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

- **Kalitatif Analizler:** Kalitatif analizler, risklerin ihtimal ve etki düzeyini niteliksel, bir başka ifadeyle sözel olarak ortaya koyar. Bu amaç doğrultusunda oluşturulacak ölçekler, farklı durumlara göre ayarlanabilir ve farklı riskler için farklı tanımlamalar yapılabilir. Tanımlanan riskler, amaçlar üzerindeki potansiyel etkilerini ve meydana gelme olasılıklarını belirlemek için niteliksel olarak analiz edilirler. Bu analizler, risklerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi için önceliklendirilmesini sağlarlar (Hillson 2002, 237). Kalitatif yaklaşımlar, risk durumunun sistematik veya sistematik olmayan şekilde yansıtılmasını sağlayan sübjektif tecrübelerle bağlı değer tahminlerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımlar, anahtar göstergelerin belirlenmesi veya sistematik hale getirilmesiyle (örneğin fayda-maliyet analizi yardımıyla) şekillenmektedir. Anahtar faktörlerin tespiti çok esnek ve işletmeye özgü bir şekilde (örneğin performans ve kontrollere odaklanma yoluyla) gerçekleştirilebilir (Boyacıoğlu 2002, 56).
- **Yarı-Kantitatif Analizler:** Yarı-kantitatif analizlerde yukarıda adı geçen ve kalitatif analizlerde kullanılan ölçeklere sayısal değerler verilmektedir. Buradaki amaç, kantitatif analizlerde olduğu gibi riskler için daha gerçekçi sayısal değerler belirlemek değil; daha geniş bir derecelendirme ölçeği oluşturmaktır. Diğer yandan, her bir sözel tanımlamaya atanan sayısal değer etki ya da ihtimalin gerçek boyutuyla olan ilişkisini yansıtmayabilir. Bu yüzden sayısal değerler, kullanılan ölçek türünün kısıtlarını da dikkate alan bir formülasyon kullanılarak atanmalıdır. Bu analiz türünde belirlenen sayısal değerlerin ilişkileri doğru bir şekilde yansıtamaması, bunun da tutarsız, anormal ve uygun olmayan çıktılarına yol açabilmesi nedeniyle yarı-kantitatif analizlerin kullanımında oldukça dikkatli olunmalıdır. Yarı-kantitatif analizler, özellikle ihtimallerin ve de etkilerin uç değerlerde olması durumunda, riskler arasındaki farklılığı doğru bir şekilde ortaya koyamamaktadır (AS/NZS 4360: 2004, 18).

- **Kantitatif Analizler:** Kantitatif analizlerde etki ve ihtimalin her ikisine de nümerik değerler atanır. Bu nümerik değerler çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Analizlerin kalitesi, atanan nümerik değerlerin doğruluğuna ve kullanılan istatistikî modellerin geçerliliğine bağlıdır (ENISA 2006, 22). Kantitatif analizler; duyarlılık analizi, karar ağaçları, Delphi metodu ve Monte Carlo simülasyonu gibi araçları kullanarak riskin amaçlar üzerindeki etkilerini sayısal olarak ifade etmeye çalışır (Hillson 2002, 238). Kantitatif risk analizleri, risk yöneticilerine önceliklerin oluşturulması ve kaynakların tahsisi gibi alanlarda karar verme politikalarının belirlenmesi için yardımcı olur (Coleman; Marks 1999, 290).

Analizlerde kalitatif ya da kantitatif tekniklerden hangilerinin kullanılacağı üzerinde birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak çıkarımda bulunulabilecek hiçbir verinin olmaması durumunda, kantitatif risk analizlerinin kullanılması mümkün değildir. Veri kalitesi, zaman, personel ve kaynaklardaki sınırlamalar, kapsamlı bir kalitatif risk analizi yapılmasına izin vermeyebilir. Diğer yandan, veri ile ilgili açıklıklar kantitatif analizler için önemli bir sınırlama oluşturmamaktadır (Coleman; Marks 1999, 290). Kantitatif analizlerin etkinliği büyük ölçüde kalitatif analizlerin kalitesi ve her ikisinin birlikte yorumlanması ile sağlanır. Formel risk analizleri için temel sebeplerin çoğu doğrudan kantitatif risk analizleri tarafından ortaya atılabilir ancak bunun da kalitatif analizlere dayandığı hiçbir zaman unutulmamalıdır (Chapman; Ward 2003, 35).

2.1.4.3.3. Risk Değerlemesi

Risk analizi süreci tamamlandıktan sonra, öngörülen risklerin kurum tarafından geliştirilen risk kriteri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Risk kriteri, fayda ve maliyetlerle, yasal gerekliliklerle, sosyo-ekonomik ve çevresel faktörlerle, çıkar gruplarının faydalarıyla ilgili olabilir. Risk değerlendirme, risklerin önem düzeyi (önceliklendirilmesi) ve risklere müdahalenin gerekip/gerekmediği hakkında karar vermek amacıyla kullanılır (AIRMIC; ALARM; IRM 2002, 8).

Riskleri önceliklendirme; gerçekleşme sıklığı ve kurumun başarısı üzerine etkisi açısından risklerin sıralanmasını ifade etmektedir. Etki ve ihtimal düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir (Derici; Tüysüz; Sarı 2007, 157). Risklerin ihtimal ve etkileri değerlendirilirken çok farklı yöntem ve kriterler uygulamak mümkündür. Bu yöntemlerden yaygın bir kullanım alanına sahip olan *risk değerlendirme matrisi* şekil

2.4'te yer almaktadır. Risk matrisi adından da anlaşılacağı gibi risk değerlendirme aşamasının tamamlanmasıyla birlikte elde edilen risk değerlendirme safhasının nihai bir çıktısıdır.

MEYDANA GELME OLASILIĞI	Her 1-2 yılda Birkez	4	7	9
	Her 3-10 yılda Birkez	2	5	8
	Her 10 yılda Birkez ya da daha az sıklıkta	1	3	6
		<100.000	100.000–500.000	>500.000
		KURUM ÜZERİNE ETKİSİ		

Şekil 2.4. Risk Değerlendirme Matrisi (P. Griffiths 2005, 24)

Şekil 2.4'te olduğu gibi riskler minimum düzeyde 3x3'lü bir matris üzerinde kategorize edilebilir. Ancak, özellikle belirli risklere ilişkin tam bir kantitatif değerlendirme yapılabilirse, detaylı bir analitik skalanın geliştirilmesinin daha uygun olacağı unutulmamalıdır (HM Treasury 2004, 19). Şekil 2.4'te yer alan 1'den 9'a kadar ki skorlarda, 9 nolu alan meydana gelme olasılığı ve etki düzeyi açısından en yüksek risk alanını göstermekte, 1'e doğru yaklaşıldıkça etki ve ihtimal açısından farklı değerlere sahip alanlar matris üzerinde gösterilmektedir. Örneğin, 9 nolu alan kritik bir etkiye ve yüksek düzeyde bir ihtimale sahipken; 6 nolu alan kritik bir etkiye fakat düşük bir ihtimale sahip riskleri göstermektedir. Yine benzer şekilde, 5 nolu alan önemli etki ve orta düzeyde ihtimale sahip risk alanını ifade ederken; 4 nolu alan düşük etkili yüksek ihtimalli riskleri ifade etmek için kullanılmaktadır.

Şekil 2.4'te yer alan bir diğer önemli unsur da yatay ekseninde yer alan, riskin kurum üzerine etkisidir. Şekil üzerinde riskin etki düzeyi rakamsal olarak üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar; yüksek, orta ve düşük olarak adlandırılabilir. Yüksek risk etkisi (>500.000 alanı), kurum faaliyetleri üzerinde felaket/katastrofik düzeyindeki etkileri (büyük finansal kayıplar, temel hizmetlerin kesintiye uğraması, projenin tamamen hatalı olması, önemli gecikmeler, ulusal medyadaki olumsuz tanıtım gibi) göstermektedir. Orta düzeyde risk etkisi (100.000 – 500.000 alanı), kurum faaliyetleri üzerinde önemli

ancak felaket düzeyinde olmayan etkileri göstermektedir. Son olarak düşük risk etkisi (<100.000 alanı), etkilerin ciddi düzeyde olmadığı (birkaç müşteri şikâyeti gibi) ya da ilgili kayıp ve finansal sonuçların kısmen düşük olduğu etki alanını ifade etmektedir.

Risk değerlendirme matrisi üzerinde yer alan üçüncü unsur, dikey ekseninde yer alan meydana gelme olasılığıdır. Bu bölümde riskin kaynağı olan unsurların meydana gelme olasılığı yer almakta; yüksek, orta ve düşük ihtimalli alanlar şeklinde sınıflandırılabilir. Yüksek ihtimal, meydana gelme olasılığı çok yüksek olan (1-2 yıl içinde) ihtimal alanıdır. Orta düzey ihtimal alanı, daha az sıklıkla meydana gelebilen (muhtemelen her 3-10 yılda bir kez meydana gelen) ve tahmin edilmesi daha güç olan olayları göstermektedir. Düşük ihtimal düzeyi ise meydana gelme ihtimali en düşük seviyede olan olayları (her 10 yılda bir kere ya da daha az sıklıkta) ifade etmek için kullanılır. Risk değerlendirme matrisinin elde edilmesiyle birlikte, bu matristen yararlanılarak riske müdahale aşaması gerçekleştirilir.

2.1.4.4. Riske Müdahale

Risk müdahalesi (risk treatment), riskleri ıslah etmek için alınacak önlemlerin belirlendiği ve uygulandığı bir süreçtir. Herhangi bir risk müdahale sisteminin sağlaması gereken minimum unsurlar şu şekilde sıralanabilir (AIRMIC; ALARM; IRM 2002, 10-11);

- *Kurumun etkin ve etken bir şekilde faaliyette bulunması:* Risk değerlendirme süreci, kurum yönetiminin dikkat emesi gereken riskleri tanımlayarak, kurumun etkin ve etken bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine destek olur.
- *Etkin iç kontroller:* İç kontrolün etkinliği, riskin uygun kontrol tedbirleriyle elimine edilmesi ya da azaltılması ile ilgilidir. Diğer yandan, iç kontrollerin maliyet etkinliği de önemli bir unsurdur. Buna göre, kontrolleri uygulama maliyeti, bu kontrollerin, riskin azaltılması ile sağlayacağı faydadan yüksek olmamalıdır.
- *Yasa ve düzenlemelerle uyum:* Bu unsur bir opsiyon değil zorunluluktur. Ancak kurumun risk azaltım faaliyetleriyle uyumsuzluk gösterecek yasa ve düzenlemelerin olması çok nadir karşılaşılan bir durumdur.

Kurumlar riske müdahale aşamasını bir plan dahilinde gerçekleştirmelidir. Bu planının ilk aşamasında kurum, riske müdahale yaklaşımını belirlemelidir. Riske müdahale yaklaşımları, riskler üzerindeki doğuracakları etkiler itibarıyla dört grupta incelenebilir.

Bunlar; riskten kaçınma, riski transfer etme, riski azaltma ve riski kabullenme şeklinde adlandırılmaktadır.

- **Riskten Kaçınma:** Bu opsiyonda, risk düzeyi oldukça büyüktür ve risk bütünüyle kontrol edilemiyor ya da riski kontrol etmenin maliyeti oldukça yüksektir. Böyle bir durumda kurumun, riske yol açan faaliyete devam edip etmeyeceğini yeniden gözden geçirmesi bir zorunluluktur (Pickett 2003, 136). Riskten kaçınma yaklaşımına göre; bir varlık ya da faaliyetten kaynaklanan risk olasılığı, ilgili varlığın edinilmemesi ya da sürecin veya faaliyetin gerçekleştirilmemesi ile azaltılır. Bir başka ifadeyle bu riskin olasılığı sıfırlanır (Hollman; Forrest 1991, 54).
- **Riski Transfer Etme:** Yüksek etkili, ancak düşük ihtimalli olarak değerlendirilen riskler karşısında, kurumlar mümkün olması halinde riski dağıtma/yayma stratejisi izleyebilirler (Pickett 2003, 137). Bir başka ifadeyle bazı riskler için en iyi müdahale stratejisi, onların transfer edilmesidir. Riskin transfer edilmesi, sigorta sözleşmeleri ya da çeşitli şekillerde riski üstlenmesi için üçüncü kişilere belli bir ücret ödenerek gerçekleştirilebilir. Riskin transfer edileceği kişi veya kurumlar genellikle, bu riskten daha az etkilenecek olan ya da bu riskleri daha etkin bir şekilde yönetme yeteneğine sahip olanlardır (HM Treasury 2004, 27). Diğer yandan, bütün tarafların riskin etkisinden kaynaklanan tutarı tanzim etmeyi istemeleri nedeniyle, yüksek olasılık düzeyine sahip risklerin transfer edilmesi oldukça zordur (Pickett 2003, 137). Transfer etme zorluğu bulunan risklerin yanında bir de transfer edilmesi imkânsız olan riskler bulunmaktadır. Örneğin, bir kurumun prestij riskini transfer etme olanağı yoktur.
- **Riski Azaltma:** Bu yaklaşımda, riskin olasılık ve/veya etkisi azaltılarak kurum için daha kabul edilebilir bir hale getirilmesine çalışılır (Hillson 2002, 238). Bu doğrultuda gerek riskin etkisinin gerekse de ihtimalinin azaltılması noktasında kontrollerin iyileştirilmesi kritik bir faaliyettir. Özellikle diğer riske müdahale yaklaşımlarının yetersiz kaldığı durumlarda, riskin etkilerini azaltmak ve meydana gelme ihtimalini ortadan kaldırmak amacıyla uygun kontroller geliştirilmeli ve uygulanmalıdır (IIA 2005a, 16).
- **Riski Kabullenme:** Risk değerlendirmesine göre herhangi bir tehdit unsuru içermeyen, düşük etkili ve düşük olasılıklı riskler kabul edilebilir/tolere

edilebilir (Pickett 2003, 137). İşletme yönetimlerinin temel fonksiyonlarından birisi de riskleri etkin bir şekilde yönetmektir. Ancak etkilerinin ve meydana gelme olasılıklarının düşük olması nedeniyle bazı riskler önemsiz kabul edilebilir. Bu durumda, riskin maliyeti bilinerek kabul edilmesi uygun olacak ve bu tür riskler periyodik olarak kontrol edilerek riskin etki düzeyinin düşük tutulması sağlanacaktır (IIA 2005a, 16).

Bu yaklaşımlardan en uygun olanının seçilmesi noktasında, seçilen yaklaşımın maliyeti ile bu yaklaşımdan elde edilecek faydanın uygun bir dengede olmasına dikkat edilmelidir. Riske müdahale yaklaşımlarından sadece birisi uygulanabileceği gibi birkaç yaklaşımdan oluşan bir kombinasyon da kullanılabilir. Farklı yaklaşımların etkinliğini test etmek için duyarlılık analizleri gibi tekniklerden yararlanılabilir. Diğer yandan, gerçekleşme olasılığı düşük ancak etki düzeyi yüksek risklere yönelik geliştirilen riske müdahale planlarının ekonomik şartlar nedeniyle çeşitli kısıtlamalara maruz kalması, konu ile ilgili kararlarda titizlikle dikkate alınmalıdır. Örneğin, yasal ve sosyal sorumluluk gereklilikleri riske müdahale yaklaşımları için gerçekleştirilecek fayda-maliyet analizlerini geçersiz kılabilmektedir (AS/NZS 4360: 2004, 22).

Riske müdahale yaklaşımlarının seçiminde, çıkar gruplarının değerleri ve algıları da dikkate alınmalı, bunun için en uygun iletişim yolu belirlenmelidir. Riske müdahale için tahsis edilen bütçenin kısıtlı olması durumunda, farklı müdahale opsiyonlarının hangi öncelik sırasına göre hayata geçirileceği açık bir şekilde belirlenmelidir. Unutulmaması gereken bir diğer önemli nokta da riske müdahalenin kendisinin; tanımlanması, değerlendirilmesi, müdahale edilmesi ve izlenmesi gereken yeni riskleri de beraberinde getirebileceğidir (AS/NZS 4360: 2004, 22).

Yukarıda adı geçen riske müdahale yaklaşımlarından uygun olanlarının seçilmesinden sonra, kurumun bu yaklaşımları hayata geçirebilmesi için bir müdahale planı geliştirmesi gerekmektedir. Müdahale planları kapsamlı bir şekilde hazırlanmalı ve şu bilgileri içermelidir (ENISA 2006, 25):

- Önerilen faaliyetler, öncelikler ve zaman planlaması,
- Kaynak gereksinimleri,
- Faaliyetler içerisinde yer alacak bütün tarafların rolleri ve sorumlulukları,
- Performans ölçütleri,
- Gerekli raporlama ve izlemeler.

Riske müdahale aşamasında değerlendirilmesi gereken bir diğer önemli kavram da *kalıntı risk*dir. Kalıntı riski kavramını açıklamadan önce *doğal risk* kavramının açıklanması gerekmektedir. Doğal risk; kurumun maruz kalınan riskler ile bunların etki ve ihtimaline karşı hiçbir eylem geliştirmeden önceki var olan risklerini ifade etmektedir. Kalıntı riski ise doğal risklerin etki ve ihtimal düzeyini azaltmaya yönelik çabalardan sonra geriye kalan risklerdir (Layton; Funston 2006, 6). Bu kavram; “*Kalıntı Risk= Doğal Risk – Kontrol Prosedürleri ve Riske Müdahale*” eşitliği ile de hesaplanabilir. Riske müdahale gerçekleştirildikten sonra, eğer bir artık risk var ise bu risk için herhangi bir müdahale planının geliştirilip/geliştirilmeyeceği ile ilgili karar verilmelidir.

2.1.4.5. İzleme ve Gözden Geçirme

Kurumların risk yönetimi sürecinin etkinliğini ve etkililiğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de sürekli izleme ve gözden geçirme aşamasının oluşturulmasıdır. Bu süreç, özellikle yönetsel eylem planlarının sürekliliğini ve güncel kalmasını temin etmektedir. Günümüzün sürekli değişim gösteren işletme çevresi, bir riskin olasılığını ve etki düzeyini etkileyen faktörlerin de sürekli değişim içinde olacağını göstermektedir. Bu ilişkinin, risk yönetimi opsiyonlarının maliyetini etkileyen faktörler için de geçerli olduğu açıktır (ENISA 2006, 28). Bu doğrultuda risk yönetim sürecinin bu son aşamasının amacı; tanımlanan risklerin durumunda meydana gelebilecek değişiklikleri izlemek, yeni riskleri tanımlamak, riske müdahale planlarının doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve bu planların etkinliğini değerlendirmektir (Hillson 2002, 239).

İzleme ve gözden geçirme süreci aynı zamanda; olayları, müdahale planlarını ve bunun sonuçlarını gözden geçirerek, risk yönetim sürecinden çıkarılması gereken dersleri de kapsamaktadır. Risk yönetimi sürecinin her bir aşamasındaki varsayımlar, metotlar, veri kaynakları, analizler, sonuçlar ve alınan kararların sebepleri uygun bir şekilde kayıt altına alınmalıdır. Süreçle ilgili bu kayıt altına alma çalışmaları, kurumsal yönetim açısından oldukça önemlidir. Adı geçen bu kayıtlar oluşturulurken aşağıda belirtilen hususlar dikkate alınmalıdır (AS/NZS 4360: 2004, 22-23):

- Yasal gereklilikler ve işletme ihtiyaçları,
- Kayıtların oluşturulması ve muhafaza edilmesi ile ilgili maliyetler,
- Bilginin tekrar kullanımının sağlayacağı faydalar.

İzleme süreci, kurumun faaliyetlerine yönelik uygun kontrollerin geliştirildiği, bu kontrol prosedürlerinin kurumdakiler tarafından yeterince anlaşıldığı ve uygulandığı konularında güvence verir (AIRMIC; ALARM; IRM 2002, 11). Modern iç denetim, kurumlarda risk yönetimi sürecinin çeşitli aşamalarında görev üstlenmektedir. Ancak iç denetimin, risk yönetiminin izlenmesi aşamasındaki üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklar oldukça önemlidir. Bu konu ile ilgili açıklamalara aşağıda ayrı bir başlık altında yer verilecektir.

2.1.5. Kurumsal Risk Yönetimi

En basit şekliyle, KRY ya da kurum-çapında risk yönetimi (Enterprise-wide Risk Management), klasik risk yönetimi anlayışının bütün bir organizasyona adapte edilmiş kapsamlı bir şeklidir. KRY, sadece belli bir lokal kademedeki risklerin değerlendirilmesi sürecini esas alan eski risk yönetimi anlayışına karşıt bir görüşü savunmaktadır (Pickett 2003, 154). Diğer yandan KRY'nin kurumsal yönetim kavramının gelişimi ile birlikte ortaya çıktığı gerçeği önemli bir ayrıntıdır. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim kavramlarıyla yakından ilişkilidir (Myers; Gramling 2006, 3).

Geleneksel risk yönetimi, tek bir iş birimi veya tek bir kademe ile ilgili risklerin verilerinin toplanıp analiz edildiği *silo tabanlı* yaklaşımı tercih eder. Ancak KRY, tek bir riskin bütün hedefleri etkileyebildiği ve aynı şekilde birçok hedefin de tek bir riskten etkilenebildiği felsefesini savunan *portföy tabanlı* risk bakış açısını benimsemektedir (PWC 2006, 79). ERM (kapsamlı risk yönetimi, stratejik risk yönetimi ve bütünleşik risk yönetimi olarak da adlandırılmakta), kurumların silo tabanlı yaklaşımı terk etmesine ve karşılaşmış oldukları bütün riskler karşısında kapsamlı bir yaklaşım geliştirmelerine önderlik etmiştir (Myers; Gramling 2006, 3). Silo tabanlı yaklaşımdan portföy/şirket tabanlı yaklaşıma doğru bir kaymanın olması nedeniyle, organizasyonlar yönetsel açıdan kültürel bir değişim yaşamaktadır (TBS 2004, 9). Kurum yöneticileri ve icra kurulları, kurumsal yönetim adaptasyonunun önemli bir parçası olan KRY uygulamalarına yönelik rehberlere ihtiyaç duymaktadır. Sağlam bir kurumsal yönetimin merkezinde etkin bir KRY ve kontrol çevresi yer almaktadır (Knight 2003, 22).

Son zamanlarda yaşanan finansal raporlama skandalları sonucunda, çıkar gurupları kurumlar üzerindeki çıkarlarının korunması ve artırılmasını sağlamak amacıyla kurumların karşılaştıkları temel riskler üzerinde daha sıkı bir gözetim talep etmeye

başlamışlardır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen birçok düzenleyici reformda (özelikle ABD'deki SOX gibi), kurumsal yönetim ve risk yönetimi ile ilgili kamu politikalarında önemli revizyonlara gidilmiştir (Beasley; Clune; Hermanson 2005, 522). Gerçekte holistik, bütünleşik, gelecek odaklı ve sürece yönelik bir yaklaşım olan KRY, kurumların bütün risklerini yönetmelerine ve hissedar değerini maksimize edecek fırsatları değerlendirmelerine yardımcı olur (Cruickshank; Fogel; Minnaar et Al 2001, 2).

Kurumsal yönetim mekanizmalarının, kurumların karşılaştıkları risk portföyü değişimlerini etkin bir şekilde yönetmek için kullanılmaması halinde; çıkar gruplarının kurumlar üzerindeki çıkarları risk altında olacaktır. KRY, çıkar guruplarının artan talepleri doğrultusunda yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilerin, kurumların risk portföylerini kontrol altında tutma kabiliyetlerini artırmak amacıyla geliştirilmiş yeni bir paradigmadır. KRY, etkin bir şekilde uygulanan işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Beasley; Clune; Hermanson 2005, 522).

2.1.5.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

KRY tanımları, tanımlamayı yapan kişi ya da kuruluşa göre önemli ölçüde farklılaşabilmekle birlikte, bu tanımların ortak temalara sahip oldukları da görülmektedir. Bu ortak temalar arasında; standart bir risk yönetimi süreci, bütün risklere bütünleşik bir bakış açısı ve kurum amaçlarıyla ilgili risklere odaklanılması yer almaktadır (Bailey; Bloom; Hida et Al 2004, 4). En basit şekliyle KRY, şirket misyonundan (makro düzey) alt süreçlere/faaliyetlere (mikro düzey) kadar kurum amaçlarına ulaşılması ile ilgili karşılaşılabilecek riskleri temel alan bir yaklaşımdır. KRY bütün kurumu kapsayan planlı, uyumlu ve süreklilik arz eden bir süreçtir. KRY kurum amaçlarına ulaşılmasını etkileyen fırsatlar ve tehditleri tanımlayan, değerlendiren, yanıt veren ve bunları içsel olarak raporlayan bir sistemdir (Matyjewicz; D'Arcangelo 2004, 3). Aşağıda bazı kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan KRY tanımlarına yer verilmiştir (Bailey; Bloom; Hida et Al 2004, 4).

- *Casualty & Actuarial Society*'ya göre KRY; çıkar gurupları açısından organizasyonun kısa ve uzun dönemde değerini artırmak amacıyla sektörlerdeki organizasyonlar tarafından kullanılan, bütün riskleri finanse eden, değerlendiren, kontrol eden ve izleyen bir süreçtir.

- *Uluslararası İç Denetim Enstitüsü*'ne göre KRY; kurumun stratejik ve finansal amaçlarının başarısını etkileyen bütün riskleri değerlendiren ve bunlara yanıt veren ayrıca hem olumlu hem de olumsuz riskleri birlikte değerlendiren ciddi ve koordineli bir yaklaşımdır.
- *Treasury Board Secretariat of Canada* (Kanada Sayıştayı)'ya göre KRY; kurum çapında bir bakış açısıyla riskleri anlayan, yöneten ve iletişimini sağlayan sürekli, proaktif ve sistematik bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda bir örgütün bütün kurumsal amaçlarının başarısına katkı sağlayacak stratejik kararların alınmasını da kapsamaktadır.

Bu tanımların hepsinin ortak noktası, KRY'ni uygulayacak olan organizasyonlara KRY'nin arkasında yatan temel amaçların anlaşılması noktasında kabul görmüş bir anlayış sunmalarıdır. Daha açık ve kapsamlı bir KRY tanımı COSO tarafından KRY Bütünleşik Çerçevesinde yapılmıştır. COSO'nun konu ile ilgili açıklamalarına ayrı bir başlık altında yer verileceği için COSO'nun KRY tanımına ve bu tanımın içerdiği unsurlara burada değinilmeyecektir.

Kurumsal yönetim alanındaki en son trend, kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek işletme risklerini değerlendirmek için kurum-çapında bütünleşik bir yaklaşımın ve bu risklerin yönetilmesi için programların geliştirilmesidir (O'Donnell 2005, 177). KRY, kurum çapında risk yönetimi çözümünün anahtar unsuru olarak *kurumsal yönetim* kavramına vurgu yapmaktadır. İleri düzeyde kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren yönetim kurulları, işletmelerle ilgili risk yönetimi programlarının uygulanmasını desteklemek amacıyla üst düzey yöneticileri teşvik etmektedirler. Risk gözetimi görevinin yerine getirilmesinde, yönetim kurulu üyeleri kurum çapında temel risklerle ilgili düzenli güncellemeleri ve bu risklerin yönetilmesi için gerekli olan sürecin uygulamaya konulmasını talep ederler. Adı geçen bu yeni uygulamalar nedeniyle, yönetim kurulları temsilden kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirme aracı olarak yoğun bir şekilde KRY disiplinine doğru yönelmektedirler (Gallati 2003, 11). Sonuç olarak organizasyonlar ve yönetim kurulları, risklerle ilgili yönetim süreçlerini savunmak ve etkin kararlar vermek için kolektif bir risk bilgisi sağlamak amacıyla tasarlanmış kurum çapında risk yönetimi programlarını oluşturmaktadırlar.

KRY bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için oldukça önemli katkılar sağlayabilir. KRY'nin aynı zamanda amaçları olarak da değerlendirilebilecek bu katkı ya da faydalar şunlardır (Matyjewicz; D'Arcangelo 2004, 3):

- Daha doğru kararlar verilmesini sağlar.
- Kurumların amaçlarına ulaşma olasılığını artırır.
- Temel risklerin anlaşılmasını kolaylaştırır.
- Sorun teşkil eden alanlara yönetimin daha çok odaklanmasını sağlar.
- Daha az sürpriz ya da krizle karşılaşılır.
- Yüksek düzeyde risk farkındalığı sağlar.
- Risk üstlenme ve karar verme konularında daha çok bilgilenme sağlar.
- Kazanç tahminlerini kolaylaştırır.
- Kazanç düzeyindeki dalgalanmaları azaltır.
- Risk toleransı düzeyinin sayısal olarak ortaya konmasını sağlar.
- Kaynak tahsisini kolaylaştırır.
- Dışsal bir iletişim aracıdır.
- Kurum içi bir hedef ayarlayıcısı olarak görev yapar.

KRY bütünlük ve proaktif bir bakış açısıyla, işletmeler için kurumsal yönetim, risk yönetimi ve finansal raporlama gibi kritik alanlarda çözümler sunar (PWC 2005, 13). KRY kavramının organizasyonlar için daha çok önem kazanmasını sağlayan iki önemli gelişme bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; son yıllarda meydana gelen şirket skandalları olup, bu skandallar, üst düzey yönetimler üzerinde kurumsal yönetimin sağlanması, iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin geliştirilmesi ve yönetim kurulları ile çıkar grupları arasında yönetim ve kontrol konularında daha etkin iletişimin sağlanmasına yönelik baskıları artırmıştır. İkinci temel faktör ise, şirketlerin oldukça yoğun bir rekabetin yaşandığı global piyasalarda faaliyet göstermek zorunda kalmalarıdır. Global piyasalardaki rekabet maliyetlerin azaltılması, genel anlamda faaliyetlerdeki etkinliğin sağlanması ve risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine duyulan ihtiyacı artırmıştır (Sutton 2006, 99).

Stratejik amaçlara ulaşılması, finansal performansın geliştirilmesi, sürprizlerin minimize edilmesi, kazançlardaki dalgalanmaların azaltılması, kurumsal yönetim ve finansal raporlama uygulamalarının iyileştirilmesi gibi organizasyonlara birçok alanda avantaj sağlayan KRY konusunda en iyi uygulamaların hayata geçirilebilmesi için standartlara,

çerçevelere ve ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır (Gallati 2003, 11). Bu ihtiyacı gidermek için COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi konuya oldukça kapsamlı bir şekilde yaklaşmaktadır.

2.1.5.2. Kurumsal Risk Yönetiminde COSO Modeli ve Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi

COSO KRY Bütünleşik Çerçevesinin kapsamına ilişkin açıklamalara geçmeden önce, böylesi bir bütünleşik çerçevenin hazırlanmasının nedenlerini açıklamak oldukça yerinde olacaktır. Bu noktada COSO Başkanı John J. Flaherty ve COSO Danışma Konseyi Başkanı Tony Maki'nin bütünleşik çerçevede yer alan açıklamaları, bu çerçevenin hazırlanmasının nedenlerini ortaya koymaktadır. Buna göre (COSO 2004, V):

COSO, 1992 yılında işletmelerin ve diğer kurumların iç kontrol sistemlerini değerlendirmeleri ve geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla İç Kontrol-Bütünleşik Çerçevesini yayınlamıştır. Yayımlandığı günden itibaren bu çerçeve kurumların amaçlarına ulaşmalarına yönelik olarak politika, yasa ve düzenlemelere adapte edilmiş ve binlerce kurum tarafından kullanılmıştır. Ancak son yıllarda risk yönetimi kavramına olan ilgi oldukça artmış ve risklerin etkin bir şekilde belirlenmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi için sağlam bir çerçeveye duyulan ihtiyaç açık bir şekilde kendisini göstermeye başlamıştır. COSO, 2001 yılında organizasyonların KRY uygulamalarını geliştirmek ve değerlendirmek amacıyla yöneticiler tarafından rahatlıkla kullanılabilir bir çerçeve geliştirmek için bir proje başlatmış ve bu projede Pricewaterhouse Coopers'la birlikte çalışmak için anlaşmaya varmıştır.

Çerçevenin geliştirilmesi sürecinde, yatırımcıların, işletme çalışanlarının ve diğer çıkar gruplarının oldukça önemli kayıplara uğradığı şirket skandalları ile karşılaşıldı. Yaşanan bu skandallar neticesinde kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramlarına yeni yasa, düzenleme ve standartlarda yer vermeye başlandı. Temel ilke ve kavramları içeren, ortak bir dil sunan, konu ile ilgili açık direktiflere yer veren, rehber olarak kullanılabilen bir KRY çerçevesi ihtiyacı daha önce hiç olmadığı kadar zaruri olmuştur. COSO, KRY Bütünleşik Çerçevesinin bu ihtiyacı karşılayacağına ve şirketler, diğer kurumlar ve bütün çıkar gruplarınca geniş ölçüde kabul göreceğine inanmaktadır.

ABD'deki Sarbanes-Oxley Yasası'na paralel olarak, diğer ülkelerde de benzer yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yasa aslında halka açık şirketler için uzun süredir

gündemde olan bazı zorunlulukların kapsamını geliştirmiştir. Bu zorunluluklardan birisi de iç kontrol sistemine sahip olma, yönetimin bu sistemin etkinliğini onaylaması ve bağımsız denetçiye tasdik ettirmesidir. İç Kontrol-Bütünleşik Çerçevesi yürürlükte kalmaya ve iç kontrole ilişkin raporlama gerekliliklerini yerine getirmek için geniş ölçüde kabul görmüş bir standart olarak hizmet etmeye devam etmektedir. Kurumsal risk yönetimi konusunda daha sağlam ve geniş bir bakış açısı sunan KRY Bütünleşik Çerçevesi iç kontrol kavramı üzerinde geliştirilmiştir. Bu ifade, KRY Bütünleşik Çerçevesinin, İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesinin bir alternatifi olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Ancak KRY çerçevesi geniş ölçüde İç Kontrol çerçevesini de kapsamaktadır. Bu yüzden şirketler, hem iç kontrol ihtiyaçlarını karşılamak hem de daha kapsamlı bir risk yönetimi sürecine sahip olmak amacıyla KRY çerçevesini kullanabilirler. Günümüzde yöneticilerin başa çıkmak zorunda oldukları en kritik problemlerin arasında, kurumun değer yaratmak için çaba sarf etmesi nedeniyle hangi düzeyde riske hazırlıklı olduğu ya da hangi düzeyde riski kabul edeceğini belirlemesi yer almaktadır. KRY Bütünleşik Çerçevesi yöneticilerin bu problemler karşısında daha iyi bir pozisyonda olmasını sağlayacaktır.

Değer yaratma ya da mevcut değerlerin korunması üzerinde etkili olan riskler ve fırsatlarla ilgili KRY, COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi'nde şu şekilde tanımlanmaktadır (COSO 2004, 2):

Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından yürütülen; bütün kurum çapında ve strateji belirlemede uygulanan; kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve kurumun risk alma isteği sınırları içerisinde riski yönetmek için tasarlanan; kurumun amaçlarına ulaşması ile ilgili makul güvence sağlayan bir süreçtir.

Bu tanımlama KRY'ye ilişkin belirli temel kavramları ve COSO KRY Bütünleşik Çerçevesini kullanırken yöneticilerin her zaman dikkate alması gereken anahtar noktaları göz önüne sermektedir (COSO 2004, 2; Moeller 2007, 50). Tanımın içerisinde yer alan bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Moeller 2007, 50-52):

- **KRY, bir kurumun tamamında cereyan eden ve süreklilik gösteren bir süreçtir:**
Süreç kavramı sözlüklerde bir sonuca ulaşmak için tasarlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak KRY açısından süreç kavramı sözlüklerde olduğu gibi statik değil, süreklilik arz eden dinamik bir prosedürdür. Ayrıca bir

kurumun risk yönetimi konusunda oluşturacağı kurallar, kurumun küçük bir bölümüne ait ve dar kapsamlı olmamalıdır. Aksine, potansiyel risklerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara karşı önlemler geliştirilmesi konularında kurumun tamamını kapsayan önemli adımlar yazılı olarak hazırlanmalıdır.

- *KRY, organizasyondaki bütün kişiler tarafından uygulanır:* KRY, risk yönetimine ilişkin kuralların uzaktaki bir şirket merkezinden faaliyet birimlerine gönderilmesi durumunda etkin olmayacaktır. Kurumun faaliyet birimlerine uzakta olan şirket merkezi yöneticileri, bu faaliyet birimleri ile ilgili çeşitli karar faktörlerine yeterince hakim olmayabilirler. KRY süreci, risklerle ilgili çeşitli faktörleri anlayabilmek için bu risklere yeterince yakın olan kişiler tarafından yönetilmelidir.
- *KRY, stratejilerin belirlenmesinde bütün bir organizasyonda uygulanmalıdır:* Her organizasyon gelecekteki çeşitli faaliyetleriyle ilgili olarak alternatif stratejilerle karşılaşabilir. Örneğin, işletme üretim sürecinde yeni teknolojileri mi kullanmalı yoksa denenmiş metotlarla mı üretimine devam etmeli? Etkin bir KRY, alternatif stratejilerin oluşturulması için kritik roller üstlenmelidir. Günümüzde kurumların büyük bir çoğunluğu büyük ölçekli ve oldukça fazla operasyonel birimlere sahiptir. Bu nedenle, KRY yüksek ve düşük riskli faaliyetleri birlikte ele alan portföy yaklaşımını kullanarak bütün bir organizasyona uygulanmalıdır.
- *Kurumun risk alma isteği belirlenmelidir:* Risk alma düzeyi, bir kurumun ya da yöneticilerinin her birisinin kendi değer yaratma çabaları doğrultusunda kabul edebilecekleri risk düzeyidir. KRY kapsamında, meydana gelmesi olası olayların belirlenmesi, olayın meydana gelmesi durumunda kurum üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ve bu etkilerin yönetilmesi kurumun risk alma düzeyine göre tasarlanmalıdır.
- *KRY kurum yöneticisine ve yönetim kuruluna makul bir güvence verir:* KRY ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın ya da uygulanırsa uygulansın, yöneticilere ve yönetim kurullarına sonuçlar hakkında kesin bir güvence garantisi vermez. İyi kontrollere ve bütün kademedeki çalışanları ulaşılabilir hedeflere sahip olan bir organizasyon genellikle ve hatta yıllarca amaçlarına ulaşabilir. Bununla birlikte, kasıt içermeyen insan hataları ve doğal felaketlerin önüne geçmek oldukça zordur. Etkin bir KRY sürecine rağmen, bir organizasyon önemli ve ciddi

nitelikte beklenmeyen olaylarla karşılaşabilir. Bu yüzden KRY tarafından verilen makul güvence %100 bir güvence olarak değerlendirilmemelidir.

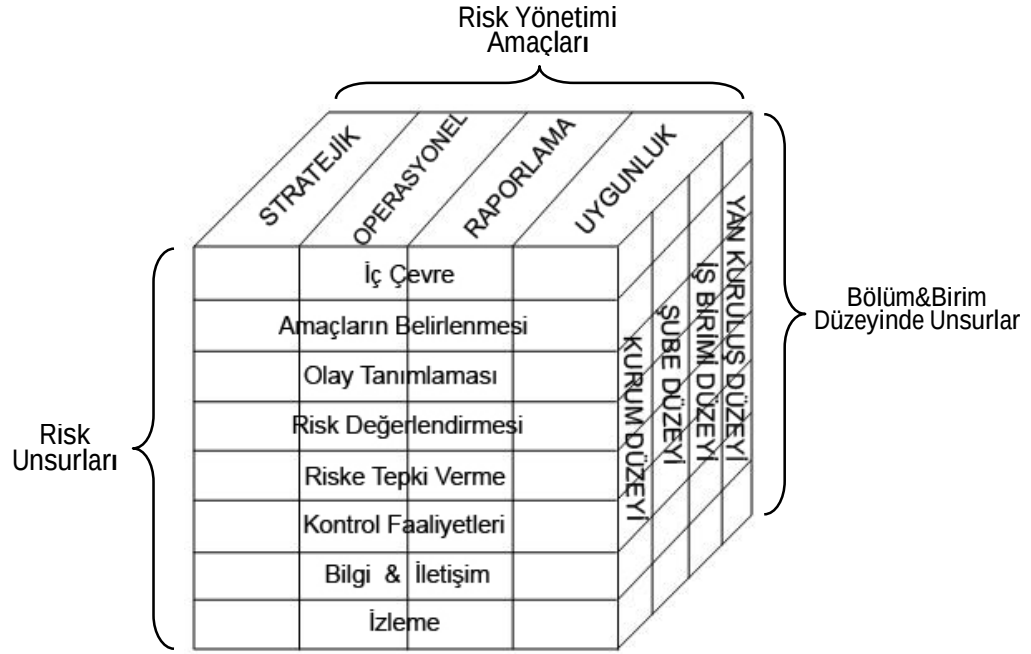
- **KRY, amaçlara ulaşmaya yardımcı olmak için tasarlanır:** Kurum ve yöneticileri, bütün çıkar grupları tarafında kabul görmüş yüksek öncelikli amaçlar belirlemek için çalışmalıdırlar. COSO KRY çerçevesinde; bütün çıkar gruplarına güvenilir bir finansal raporlama sunulması, kanunlar ve düzenlemelere uygun bir şekilde faaliyette bulunulması, kurum içinde ve tüketici toplulukları nazarında pozitif bir imaja sahip olunması örnek kurum amaçları olarak sıralanmaktadır. Bir kurum için bütünleşik KRY programı, bu amaçlara ulaşılması için destek olmalıdır.

Yönetim tarafından farklı açılardan değerlendirilip, organize edilmemesi durumunda, KRY ile ilgili amaçlar ve hedefler çok fazla değer yaratmayacaktır. COSO tarafından kurum çapında risk yönetimi amacıyla geliştirilen KRY çerçevesi, risk yönetimi konusundaki önemli kavramlara ve risk yönetimi unsurlarına yer vermiştir.

2.1.5.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesine Göre Risk Unsurları

COSO KRY Çerçevesi, 1992 yılında yayınlanan iç kontrol çerçevesinin üzerine inşa edilmiştir. Ancak KRY Çerçevesi küpünde iç kontrol çerçevesine nazaran daha fazla satır ve sütun bulunmaktadır. Diğer yandan COSO tarafından yapılan KRY tanımı, hem kar amacı güden ve gütmeyen hem de kamu ve özel sektör kuruluşlarını kapsayabilmek amacıyla oldukça geniş ve karmaşık bir yapıdadır (Bowling; Rieger 2005, 36). KRY çerçevesinin, iç kontrol çerçevesine dayanması nedeniyle, bu ikinci çerçeveyi hayata geçiren kurumların uygulamaları *risk odaklı iç kontrol* olarak da adlandırılabilir (Mikes 2005, 4).

KRY çerçevesinin ve tanımının karmaşık olması, bu çerçeveyi uygulamak ve bundan yarar sağlamak isteyen kurumların uzman danışmanlardan yardım almasını gerekli kılmaktadır. KRY gibi oldukça geniş kapsama sahip bir konunun görsel bir modelini oluşturmak zordur. Bütün bir organizasyonun KRY stratejisini kapsayan geniş çaplı bir yönetim yaklaşımını oldukça hızlı bir şekilde belirlemek imkânsızdır. Bu imkânsızlığı Şekil 2.5'te yer alan COSO KRY Bütünleşik Çerçevesi bir başka ifadeyle KRY küpü basitleştirmektedir.



Şekil 2.5. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi (Bowling; Rieger 2005, 38; Moeller 2007, 53)

Şekil 2.5'te yer alan üç boyutlu COSO KRY Çerçevesi'nin unsurları şunlardır (O'Donnel 2005, 179; Moeller 2007, 53):

- Küpün üst tarafında yer alan dört dikey sütun KRY'nin stratejik amaçlarını,
- Sekiz yatay satır birbiriyle ilişkili olan risk unsurlarını,
- Yan tarafındaki bölüm ise yöneticilerden alt düzeydeki çalışanlara kadar organizasyonun kademelerini/bölümlerini ifade etmektedir. Kurumun özelliklerine bağlı olarak küpün bu boyutu oldukça fazla sayıda dilime sahip olabilir.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi KRY çerçevesi iç kontrol çerçevesine oldukça benzemektedir. Bu benzerliğe rağmen, COSO KRY Çerçevesi farklı amaçlara ve kullanım alanlarına sahiptir. COSO KRY çerçevesi, iç kontrol çerçevesinin yeni, geliştirilmiş ya da gözden geçirilmiş bir versiyonu olarak değerlendirilmemelidir (Moeller 2007, 53). COSO KRY Çerçevesi, sekiz risk unsurunun kurumun bütün kademeleri boyunca (kurum, şube, iş birimi, yan kuruluş) farklı örgütsel amaç kategorileri (stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk) üzerine uygulanmak zorunda olduğunu belirtmektedir (O'Donnel 2005, 178). Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle KRY çerçevesinin risk yönetimi amaçları ve bölüm&birim düzeyi boyutları

ele alınacaktır. KRY çerçevesinin sekiz adet risk unsurları boyutu ise aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

Kurum tarafından belirlenmiş misyon ve vizyon doğrultusunda yöneticiler stratejik amaçları oluşturur, stratejiyi belirler ve kurum bünyesinde derecelendirilen belli bir önem sırasına sahip genel amaçları oluştururlar. KRY çerçevesi, bir kurumun ulaşması gereken amaçları kurum içinden kurum dışına doğru dört temel kategoriye ayırmıştır (COSO 2004, 3). Bu amaçların genel olarak kapsamı ve KRY çerçevesinin diğer unsurlarıyla olan ilişkileri şu şekildedir (Moeller 2007, 95-104):

- **Stratejik Amaçlar:** Büyük bir şirket, küçük bir işletme ya da kâr amacı gütmeyen bir kuruluş farkı gözetmeksizin bütün organizasyonlar stratejik amaçlara sahip olmalıdırlar. KRY çerçevesinde yer alan iç çevre unsurunun birçok kısmı kurumun stratejik amaçlarıyla ilgilidir. Kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaçlar arasında her zaman için bir hiyerarşi olmalıdır. Ayrıca, bu amaçlar doğrultusunda belirlenen stratejik risk amaçları da, KRY felsefesine uygun olarak kurum içindeki bütün kademe ve birimlere iletilmelidir. COSO KRY'nin stratejik riskler düzeyinde başarıya ulaşması, kurumun KRY sürecinin bir bütün olarak etkinliğinin değerlendirilmesine bağlıdır. Üç boyutlu KRY çerçevesinin strateji boyutu ile bütün risk unsurları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu yüzden kurumun her birimi ya da unsuru stratejik risklerin farkında olmalıdır.
- **Operasyonel Amaçlar:** Bu gruptaki amaçlar arasında kurumun kaynaklarını etkin ve etkin kullanması yer almaktadır. Şekil 2.5'teki KRY çerçevesinde yer alan risk yönetimi amaçlarına göreceli olarak aynı ölçüde önem verilmiştir. Ancak operasyonel düzeydeki riskler diğer üç kategorideki risklere göre, çok daha geniş kapsamlı ve kurumların en çok maruz kaldığı risk grubunu oluşturmaktadır. Operasyonel düzeyde risk amaçları, kurumun herhangi bir faaliyet alanını etkileyebilen oldukça fazla sayıda ve farklı türlerdeki riskleri ifade etmektedir.
- **Raporlama Amaçları:** Bu risk amacı, finansal ve finansal olmayan verilerin hem kurum içi hem de kurum dışı ile ilgili kurumsal raporlamasının güvenilirliğini kapsamaktadır. Doğru ve tam bir raporlama çeşitli açılardan kurumun başarısı üzerinde kritik bir öneme sahiptir. İç çevrenin bir parçası olarak oluşturulan sistemler ve süreçler ile KRY çerçevesinin olay tanımlaması ve risk değerlendirmesi unsurları doğru ve tam bir raporlamayı sağlamalıdırlar. İyi bir iç

kontrol sistemi doğru ve tam bir raporlamayı sağlamak için gerekli iken, KRY doğru ve tam olmayan raporların tasdik edilmesi ve yayınlanması riskleriyle ilgilenmektedir. Bu yüzden, doğru ve tam raporlama amacı bütün KRY faaliyetlerinde temel bir unsur olarak dikkate alınmalıdır.

- *Uygunluk Amaçları:* Organizasyonlar, devlet ve sektörel kuruluşlar tarafından yapılan yasa ve düzenlemelere uymak zorunda oldukları bir çevrede faaliyette bulunmaktadır. Bu yüzden kurumlar herhangi bir zaman diliminde çeşitli yasal risklerle karşılaşabilirler. COSO KRY çerçevesi, bu çerçevenin her bir unsurunda yer alan faktörlerin, bütün bir kurum çapında yasalar ve düzenlemelerle uygunluğunun sağlanmasını tavsiye etmektedir.

Kurum amaçlarının bu şekilde sınıflandırılması KRY'ye farklı açılardan yaklaşılabildiğini sağlamaktadır. Dört temel grupta toplanan KRY amaçlarının her birisi, farklı nitelikteki kurumsal ihtiyaçlar ve sorumluluk alanlarına göre alt başlıklara ayrılabilir (COSO 2004, 3).

COSO KRY çerçevesinin bir diğer boyutu da bölüm&birim düzeyindeki unsurlardır. KRY çerçevesi, kurum çapında risklerin etkin bir şekilde anlaşılması ve yönetsel kararların verilmesi faaliyetlerini oldukça basitleştirmektedir. Diğer yandan, kurumların etkin bir KRY çerçevesi uygulayabilmeleri ve riskleri sadece bölüm düzeyinde değil, KRY çerçevesinde de ifade edildiği gibi bütün örgütsel kademelerde yönetme anlayışını oluşturabilmeleri için yeterli zaman ve kaynağa sahip olmaları gerekmektedir (Ballou; Heitger 2005, 5). KRY ile ilgili yapılan tanımlamaların genelde sahip olduğu ortak bir özellik de KRY'nin *bütünleşik* bir yapıya sahip olmasıdır. Bütünleşik olma, KRY faaliyetlerinin işletmenin bütün kademelerini kapsamaya anlamına gelmektedir (Abrams; Känel; Müller et Al 2007, 221).

KRY çerçevesinin kurumsal düzeyleri ifade eden boyutu, risklerin bütün bir organizasyon ya da kurum birimi düzeyinde dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bir organizasyon KRY çerçevesindeki gibi temelde dört faaliyet birimine sahiptir ve bu faaliyet birimlerinin her birisi kendi çapında bir KRY çerçevesine sahip olmalıdır. Organizasyonların risklerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için, risklerin bütün bir kurum çapında dikkate alınması gerekmeyle birlikte kurum bölümü ve/veya birimi düzeyinde de dikkate alınması gerekmektedir (Moeller 2007, 107). COSO KRY'de yer alan amaçlar ve risk unsurları Şekil 2.5'teki küpün yan tarafında yer alan

bütün organizasyon ve birim düzeylerinde uygulanabilir. KRY'nin etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için, sekiz risk unsurunun bütün amaçlarla uyumlu ve organizasyonun bütün kademelerinde etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Singh 2007, 4). Risk unsurları boyutu, KRY çerçevesinde yer alan üç boyut içerisinde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bu unsurlar, yönetim süreçleriyle bütünleşiktirler. Risk unsurları boyutunu oluşturan her bir faktör aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.1.5.3.1. İç Çevre

İç çevre, organizasyon iklimini kapsamakta ve kurumdaki kişiler tarafından riskin nasıl algılandığına ve değerlendirildiğine ilişkin temel prensipleri oluşturmaktadır. İç çevrenin kapsamında risk yönetimi felsefesi, risk alma isteği, dürüstlük ve etik değerler ile kurumdaki kişilerin faaliyette bulunduğu ortam yer almaktadır (COSO 2004, 3). COSO KRY Çerçevesi'nde iç çevreyi oluşturan unsurlar şunlardır (Stevens 2005, 4: Moeller 2007, 54-57; Ballou; Heitger 2005, 5):

- *Risk Yönetimi Felsefesi:* Bu unsur, kurumun yapmış olduğu bütün işlerde riski nasıl dikkate aldığını belirleyen ortak tutum ve davranışları ortaya koymaktadır. Kurumların etik kodlarında risk yönetimi felsefesine ilişkin açıklamalara yer verilmelidir. Çünkü, açık bir şekilde belirlenmiş risk yönetimi felsefesi, yöneticilere ve diğer kurum çalışanlarına riskli bir olay ya da durumla karşılaştıkları zaman nasıl davranacaklarını ve/veya davranmak zorunda olduklarını göstermektedir.
- *Risk Alma İsteği/Düzeyi:* Risk alma düzeyi, amaçlara ulaşılması noktasında kurumun kabul edebileceği risk miktarıdır. Bir kurumun risk alma isteği iç çevrenin önemli bir parçasıdır ve KRY, risk alma isteği ile uyumlu bir strateji belirlenebilmesi için kurum yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, etkin bir risk kültürü oluşturmak için iç çevrenin iki önemli ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; temel çıkar gruplarının risk alma düzeylerinin farkında olmak ve risk alma düzeyinin stratejik amaçlar, stratejiler ve çıkar gruplarının öncelikleriyle felsefi bağlantısını sağlamaktır.
- *Yönetim Kurulunun Tutumu:* Yönetim kurulu ve ona bağlı komiteler bir kurumun risk çevresinin izlenmesi ve idare edilmesinde önemli bir role sahiptir. Diğer yandan, özellikle kurum dışından bağımsız kişilerin de yönetimin faaliyetlerini yakından izlemeleri gerekmektedir.

- *Dürüstlük ve Ahlaki Değerler:* Bu oldukça önemli KRY iç çevre unsuru, kurum içinde yayınlanmış iyi bir etik kod'dan daha fazlasını gerektirmekte ve kurum mensupları için yüksek nitelikli dürüstlük ve davranış standartlarını kapsamaktadır.
- *Liyakatin/Yeterliliğin Sağlanması:* Yeterlilik, üstlenilen görevleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan bilgi ve beceriyi ifade etmektedir. Yönetim, KRY kapsamındaki kritik görevlerin uygun stratejiler geliştirilerek ve bu stratejik görevleri yerine getirmesi için uygun kişileri belirleyerek nasıl başarılı olabileceğine karar vermelidir.
- *Kurumsal Yapı:* Etkin bir KRY için kurumların mevcut ihtiyaçlarını karşılayan ve geleneklerini sürdürmesini sağlayan kurumsal bir yapı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu kurumsal yapı aynı zamanda uygun bir raporlama hattı içerisinde, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
- *Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi:* Kurumlarda yetki dağılımı ve sorumluluk üstlenme KRY uygulamalarını desteklemelidir. Yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenerek, çalışanların risklere erken müdahale etmesi ve ilgili birimlere bildirmesi sağlanacaktır. Bu doğrultuda son zamanlarda, orta kademe yönetici grubu elimine edilerek yatay bir organizasyon yapısı tercih edilmektedir.
- *İnsan Kaynakları Standartları:* Kurum içerisinde risk kültürünü desteklemek için etkin insan kaynakları politikaları ve uygulamaları geliştirilmelidir. Bu kapsamda ayrıca kurum, insan kaynakları ile ilgili işe alma, eğitim, uzmanlaşma, terfi, disiplin gibi konularda hangi eylemleri desteklediğini, hangilerini tolere ettiğini ya da yasakladığını açık bir şekilde kurum mensuplarına bildirmelidir.

İç çevrenin kapsamında, yukarıda da ifade edildiği gibi oldukça kritik faktörler yer almaktadır. COSO'nun KRY çerçevesi, belirlenmiş olan dört temel amaca ulaşmak için yukarıdan aşağıya sekiz risk unsuru belirlemiştir. İç çevre ile başlayan ve izleme ile son bulan sekiz risk unsuru arasında uyumlu bir düzen bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir kurum diğer risk unsurlarının temelini/zeminini teşkil edecek olan iç çevre faktörlerini öncelikle belirlemelidir (Bowling; Rieger 2005, 37).

2.1.5.3.2. Amaçların Belirlenmesi

Yönetim, başarısını etkileyecek potansiyel olayları (risk ve fırsatlar) tanımlamadan önce amaçları belirlemek zorundadır. KRY, yönetimin amaçları belirlemek için bir süreç oluşturmasını, seçilen amaçların kurum misyonuyla uyum içerisinde olmasını, bu misyon tarafından desteklenmesini ve ayrıca amaçların, risk alma düzeyine uygun bir şekilde seçilmesini sağlamaktadır (COSO 2004, 4; Roberts 2005, 6). Bu unsur kapsamında belirlenecek olan amaçlar, COSO KRY küpünün üst tarafında yer alan stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk alanları için ayrı ayrı sınıflandırılabilir (Bowling; Rieger 2005, 37).

Daha önce ele alınan COSO KRY'nin iç çevre unsurunun iki temel çıktısı bulunmaktadır. Bunlar; kurumun risk yönetimi felsefesinin tanımlanması ve anlaşılması ile kurumun risk alma düzeyinin belirlenmesidir (Moeller 2007, 65-66; Ballou; Heitger 2005, 6). Bu çıktılar, amaçların belirlenmesi aşamasında risk alma düzeyine uygun olarak, kurumun riskler karşısında başarı sağlayabileceği amaçlar geliştirmesine olanak sağlar. Risk alma düzeyi, kurumun risk toleransı açısından değerlendirilmelidir. *Risk toleransı*, kurumun bütün kademelerinde herhangi bir risk unsurunun kabul edilebilir ya da edilemez olarak değerlendirilmesinde kullanılan formel nitelikteki rehberler ve ölçütlerdir. Ancak, kurum içinde bir risk toleransının belirlenmesi ve uygulanması oldukça zordur. Bunun için, kurum içinde risk toleransı düzeyinin alt ve üst sınırları açık bir şekilde belirlenmeli ve kurumdakiler tarafından iyi bir şekilde anlaşılması sağlanarak, titizlikle uygulanmalıdır (Moeller 2007, 66).

Amaçların belirlenmesi aşamasında stratejik yönetimin temel varsayımlarından oldukça yoğun bir şekilde yararlanılmaktadır. Yöneticiler, kurum amaçlarını ve stratejik alternatifleri, kurumun vizyonu doğrultusunda COSO tarafından ortaya konulan amaç kategorilerine göre belirlemelidirler. Ayrıca bütün kurumda bölüm ve birim düzeyindeki yöneticilerin de kurum amaçlarına uygun olarak kendi amaçlarını belirlemesi, birimlerin etkinliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Matyjewicz; D'Arcangelo 2004a, 69). COSO KRY çerçevesinde amaçların belirlenmesi kapsamında yapılacak faaliyetler özetle şu şekilde sıralanabilir (Moeller 2007, 66): kurum misyonunun belirlenmesi, bu misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak stratejik amaçların geliştirilmesi, amaçları karşılayacak bir stratejinin oluşturulması, stratejik amaçla ilgili alt amaçların belirlenmesi ve stratejiyi uygulamaya koymak için risk alma düzeyinin belirlenmesi.

2.1.5.3.3. Olay Tanımlaması

Bir kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyecek iç ve dış olaylar, riskler ve fırsatlar birbirinden ayrıştırılarak tanımlanmalıdır. Fırsatlar, yönetim stratejileri ya da amaç belirleme süreçlerine yeniden dönülmesini gerektirebilir (COSO 2004, 4). COSO KRY Çerçevesi'nde olay kavramı ile ilgili olarak “Bir olay, amaçlara ulaşılması ve stratejilerin uygulanmasını etkileyebilecek iç ve dış sebeplerden kaynaklanan bir oluş ya da vaka’dır. Olaylar, pozitif ve/veya negatif etkiye sahip olabilir.” şeklinde açıklamalara yer verilmiştir (Shenkir; Walker 2006, 35). Potansiyel negatif etkiye sahip olaylar, yönetim tarafından değerlendirilmeli ve yine bu olaylar için yönetim tarafından müdahale planları geliştirilmelidir (O’Donnell 2005, 179).

Olay tanımlaması aşaması kritik bir öneme sahiptir. Çünkü olası olayların tanımlanmaması, bu olaylara ilişkin risklerin kabul edilmemesi ve risk müdahale planlarında yer verilmemesi, kurumların planlamadıkları olaylarla/sürprizlerle karşılaşmasına neden olacaktır (Kinney 2003, 143). COSO KRY Çerçevesi, bu çerçevenin olay tanımla unsurunun bir parçası olması gereken çeşitli faktörleri sıralamaktadır. Bu faktörler (Moeller 2007, 68-69):

- *Dışsal Ekonomik Olaylar:* KRY kapsamında dışsal ekonomik olayların tanımlanması faaliyeti, bu olaylarla ilgili haber başlıklarında yayınlananların da ötesinde bir öngöründe bulunabilmeyi sağlayacak kurum fonksiyonuna sahip olunmasını gerektirmektedir.
- *Doğal Çevresel Olaylar:* Yangın, sel, deprem gibi birçok doğal afet KRY kapsamında olay olarak tanımlanabilir.
- *Politik Olaylar:* Yeni yasa ve düzenlemeler, seçim sonuçları gibi politik olaylar kurumla ilgili önemli risklere sahip olabilirler.
- *Toplumsal Faktörler:* Toplumsal faktörlerdeki meydana gelen değişim genellikle yavaş bir seyirde gerçekleşmektedir. Demografik yapı ve geleneklerdeki değişim zaman içerisinde kurumu ve müşterilerini etkileyebilir.
- *Kurum İçi Altyapı Olayları:* Kurumlar sık sık riskle ilişkili diğer olayları tetikleyebilecek küçük altyapı değişiklikleri yapmaktadırlar. Örneğin, müşteri hizmetlerinde yapılacak bir değişiklik, kurum müşterilerinin tatmininde bir azalmaya veya çeşitli yakınmalara sebep olabilir.

- *Kurum İçi ve Kurum Dışı Teknolojik Olaylar:* Her organizasyon, risk tanımlamasında dikkate alınması gereken, oldukça çeşitli ve süreklilik arz eden teknolojik olaylarla karşılaşabilir.

Olay tanımlaması, kurumun işletme süreçlerini yürütmek amacıyla gerçekleştirmiş olduğu aktivitelerin analiz edilmesiyle başlar. İşletmenin risklerini etkileyen olayların analiz edilmesine yönelik etkin bir süreç; her bir kurumsal sürecin, amaçlara ulaşılmasında nasıl bir katkı sağladığını ve bu süreçler kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek zorundadır (O'Donnell 2005, 179). COSO KRY çerçevesi uygulama teknikleri bölümünde, kurumların olay tanımlaması amacıyla kullanabilecekleri çeşitli tekniklere yer verilmiştir. Bu teknikler (O'Donnell 2005, 179: Shenkir; Walker 2006, 35: PWC 2006, 46-49: Moeller 2007, 70-72):

- *Olay Envanterleri:* COSO KRY Çerçevesi yöneticilere, kurumun sektörel özelliklerine ve fonksiyonel alanlarına göre riskle ilişkili olarak ortaya çıkan olayları listelemelerini tavsiye etmektedir. Bu teknik, kurumda geçmişten çıkarılan dersler arşivi oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.
- *Yönlendirilmiş Atölye Çalışmaları:* Kurumun, iç ve dış olaylardan kaynaklanabilecek potansiyel risk faktörlerini tartışmak için çapraz-fonksiyonel atölye çalışmaları gerçekleştirmesidir.
- *Görüşme ve Anket:* Risk potansiyeli içeren olaylarla ilgili bilgiler, müşteri tatmini anketi ve çalışanlarla yapılan görüşmeler gibi birçok iç ve dış kaynaktan elde edilebilir.
- *Süreç Akış Analizleri:* COSO KRY uygulama teknikleri dokümanı, risk potansiyeli içeren olayları tanımlamak ve süreçleri incelemek amacıyla akış diyagramlarının kullanılmasını tavsiye etmektedir.
- *Başlatan Olaylar ve Bu Olayları Tetikleyen Dürtüler:* Bu tekniğin temel fikri üç adımla açıklanabilir. Bunlar; (1) işletme birimi amaçlarının oluşturulması, (2) bu amaçların gerçekleştirilme düzeyini belirlemek için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi ve (3) uygun düzeltici faaliyetlerin geliştirilmesi için risk toleransı kriterinin belirlenmesidir.
- *Zarar Doğuran Olaylara İlişkin Veri Takibi:* Zarar doğuran olayların takip edilmesi, kurum içi ve kurum dışı veri tabanı kaynaklarının kullanılmasını gerektirmektedir. Olayların temel nedenlerini belirlemek amacıyla geçmişe

dönük, zarara neden olan olaylara ait veri ambarları önemli kaynaklardır. Temel neden tespit edildikten sonra yönetim için her sorunla tek tek uğraşmak yerine temel nedeni değerlendirip, onu ortadan kaldırmak daha etkin bir yoldur.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere olay kavramıyla ifade edilmek istenen aslında riskin kendisidir. Dolayısıyla olay tanımlama teknikleri, risk tanımlaması teknikleri ya da yaklaşımları olarak da adlandırılabilir. Olaylar ya da bu olaylar doğrultusunda ortaya çıkan riskler tanımlandıktan sonra risk değerlendirmesi unsuru incelenmelidir.

2.1.5.3.4. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirmesi kapsamında, kurumun karşılaştığı riskleri nasıl yönetmesi gerektiğine ilişkin temel ilkeleri belirlemek amacıyla, olasılık ve etki kavramlarını dikkate alarak riskler analiz edilir. Risklerin değerlendirilmesinde doğal risk ve kalıntı riski kavramları temel alınmalıdır (COSO 2004, 4). COSO KRY Çerçevesi'ne göre risk değerlendirmesi aşamasında yapılması gerekenler dört temel adımda özetlenebilir. Bunlar (Ballou; Heitger 2005, 6):

- Risk değerlendirme tekniğinin (uç değer tahmini, olasılık dağılımları, en iyi/en kötü vaka senaryoları v.b.) seçilmesi,
- Riskli olayların olasılık/frekanslarının değerlendirilmesi,
- Riskli olayların maliyet etkisinin değerlendirilmesi,
- Risklerin bir grafik (risk matrisi ya da risk haritası) üzerinde gösterilmesidir.

COSO KRY Çerçevesi'ndeki risk değerlendirme süreci yıllardan beri kullanılmakta olan klasik risk değerlendirme tekniklerinden çok farklı değildir. Bu konuda COSO KRY'ye özgü olan özellik, kurumların risk değerlendirmelerinde bütün faaliyet birimlerini dikkate alan ve kurumun risk spektrumunun tanımlanmasında bütün stratejik konuları kapsayan kümülâtif bir yaklaşımın benimsenmesidir (Moeller 2007, 76).

2.1.5.3.5. Riske Tepki Verme

COSO tarafından *riske tepki verme (risk response)* olarak adlandırılan risk unsuru, COSO KRY Çerçevesi'nden önce yayınlanan risk yönetimi standartları ve rehberlerinde *riske müdahale (risk treatment)* olarak adlandırılmaktadır (AIRMIC 2005, 13). COSO'ya göre riske müdahale, yöneticilerin riskler ile kurumun risk toleransı ve risk alma düzeyi arasındaki uyumu sağlamak amacıyla bir eylem planı geliştirmesidir.

COSO, yöneticilerin riske tepki yaklaşımlarını dört temel kategoride incelemektedir (COSO 2004, 4). Bu yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir (Moeller 2007, 77-78; PWC 2006, 55; Ballou; Heitger 2005, 7):

- *Riskten Kaçınma:* Bu yaklaşımda kurum, riski doğuran ya da artıran faktörlerden kaçınma stratejisi uygular. Örneğin, kurumun riski artıran bir işletme birimini satması, faaliyette bulunduğu bir coğrafi bölgeden çekilmesi ya da bir üretim hattının üretimini durdurması gibi.
- *Riski Azaltma:* İşletmelerde alınacak birçok karar riskin etkisini veya olasılığını azaltabilir. Örneğin, sadece temel bir mamulün üretiminin yapıldığı işletmelerde ürün çeşitlendirmesine gidilebilir.
- *Riski Paylaşma:* Bu yaklaşımda kurum, riskin etkisini ve olasılığını ya da her ikisini birlikte azaltmak amacıyla sigorta yaptırmakta ya da stratejik işbirliklerine girişmektedir.
- *Riski Kabullenme:* Kurumun risk karşısında hiçbir eylemde bulunmaması stratejisidir. Bu yaklaşımda kurum özellikle, belirlemiş olduğu risk toleransına göre riskin etki ve olasılığını değerlendirmeli ve buna göre riski kabul edip/etmeyeceğine karar vermelidir.

COSO KRY Çerçevesi'nin riske tepki verme konusuyla ilgili olarak üzerinde yoğun bir şekilde durduğu bir diğer unsur da fayda-maliyet analizidir. Kurumlar riske tepki yaklaşımlarını belirlerken alternatif tercihlerin fayda ve maliyetlerini titizlikle değerlendirmelidir (PWC 2006, 56). Diğer yandan COSO KRY Çerçevesi, klasik risk yönetimi anlayışından farklı olarak risklerin *kurum çapında ya da portföy bakışı* ile değerlendirilmesini istemektedir (Moeller 2007, 81). Bu bakış açısı; kurumun risk tepkilerini belirlerken, sadece bölüm ya da birim bazında geliştirilen tepkilere odaklanılmamasını, bir birim ya da bölüm tarafından geliştirilen risk tepkilerinin diğer işletme birimleri ve kurumun geneli üzerindeki etkilerinin de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (PWC 2006, 58). Örneğin, yüksek riskli işletme bölümlerinin getirdiği riskler, riskli olmayan bölümlerin düşük risk oranlarıyla dengelenebilir. Böylece kurumun arzu ettiği risk seviyesi aşılmaz ve yeni bir risk tepkisine de gerek duyulmaz.

2.1.5.3.6. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri kapsamında, risk tepkilerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla çeşitli politikalar ve prosedürler geliştirilerek uygulamaya konulur (COSO 2004, 4). COSO KRY Çerçevesi'nde yer alan kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme unsurları, COSO İç Kontrol Çerçevesi'nin temel bileşenleri olarak da bilinmektedir (Bowling; Rieger 2005, 37). COSO KRY Çerçevesi'ne göre kontrol faaliyetleri, geleneksel iç kontrol kavramı açısından değerlendirilen kontrol faaliyetlerinin kapsamını geliştirmiştir. KRY çerçevesine göre kontrol faaliyeti, risklerin olasılık/mejdana gelme sıklığını ya da risklerle ilgili maliyet etkilerini azaltan bir faaliyettir. Diğer yandan kontrol faaliyetleri, geleneksel açıdan iç kontrolün bir alt unsuru olarak değerlendirilmekte ve bu faaliyetler özellikle finansal raporlamaya ilişkin risklerin yönetilmesi için kullanılmaktadır (Ballou; Heitger 2005, 8).

Bu adımda yer alan politika, prosedür, yetkilendirme, doğrulama, faaliyet performansını gözden geçirilme, varlıkların güvenliği gibi kontrol prosedürleri muhasebeci ve denetçilere aslında yabancı değildir. KRY, daha önce sadece finansal raporlamaya yönelik tasarlanan kontrol prosedürlerinin kapsamını bütün risklere tepki verilebilecek şekilde genişletmiştir (Kinney 2003, 144). Ancak KRY'ye yönelik olarak geliştirilen kontrol prosedürleri daha karmaşık bir yapıdadır ve işletme süreçlerinde temel değişikliklere yol açabilirler. Örneğin, pazarlama ve satış alanı ile ilgili önemli risklere yönelik olarak geliştirilen kompleks bir kontrol çözümü, kurumun satış uygulamalarını da değiştirebilir ve bu alanla ilgili geliştirilen kontroller yeni ve daha az riskli satış ve pazarlama uygulamaları izlenmesini sağlayabilir (Shenkir; Walker 2006, 36).

Risk yönetimi bakış açısına göre kontrol faaliyetleri, riske tepki kararları ve bu doğrultuda takip edilecek süreçleri tasdik etmek amacıyla temel göstergelerin tanımlanması ve izlenmesini kapsamaktadır. Bu yüzden, kontrol faaliyetleri kurumun risk tepkileriyle bütünleşik olmalıdır (Mattie; Cassidy 2006, 5). KRY'ye yönelik olarak geliştirilecek kontroller, kurum yönetiminin risk kültürünün yanında sektörel standartları da yansıtmaktadır (Stevens 2005, 5). Kontrol faaliyetleri, risk tepkileri doğrultusunda geliştirilen eylem planlarının amaçlanan şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Daha formel kontrol faaliyetlerine sahip olan kurumlar, risklere yönelik eylem planlarını incelemek için oldukça farklı yöntemler (uygulama derecesi sistemi, görev ekibi oluşturulması v.b.) kullanmaktadırlar. Daha az formel kontrol faaliyetlerine

sahip olan kurumlar ise kilit noktalardaki personele özel sorumluluklar yüklemekle yetinmektedirler (Arena; Arnaboldi; Azzone 2006, 286).

Kontrol aktivitelerinin önleyici/tespit edici, manüel/bilgisayar tabanlı gibi birçok farklı çeşidi bulunmaktadır. Aşağıda COSO KRY Çerçevesi'nde yer alan kontrol faaliyetlerine yer verilmiştir. Bunlar (PWC 2006, 59-60; Moeller 2007, 85):

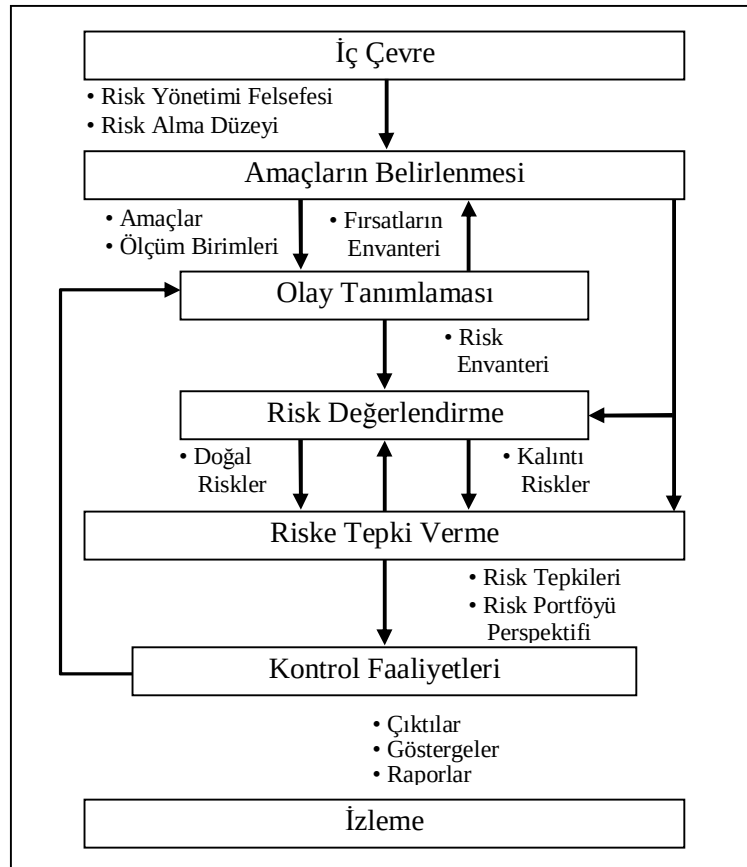
- *Üst Düzey İncelemeler:* Üst düzey yöneticiler, örgütsel birimlerde tanımlanan riskli olayların farkında olmalı ve risk tepkileri sonucunda meydana gelen gelişmeler karşısında, tanımlanan risklerin durumlarını düzenli aralıklarla incelemelidirler. Üst düzey yöneticilerin incelemeleri sonucunda uygun düzeltici eylemleri de beraberinde sunmaları önemli bir KRY kontrol faaliyetidir.
- *Doğrudan Fonksiyon ya da Faaliyet Yönetimi:* Üst düzey yöneticiler gibi kurum fonksiyonları ve birim yöneticileri de kontrol faaliyetlerinin izlenmesinde önemli bir role sahiptirler. Riskle ilgili kontrol faaliyetleri sadece bağımsız operasyonel birimlerde değil, aynı zamanda bütün örgütsel kanallarda oluşturulmalıdır.
- *Bilgi İşleme:* Tamamen BT'ye dayansın ya da dayanmasın bütün bilgi işleme prosedürleri kurumun riskle ilgili kontrol faaliyetlerinde temel bir unsur olarak dikkate alınmalıdır. Verilerin doğruluğunun, tamlığının ve işlemler için yetkilendirmelerin kontrol edilmesi ve kurumun bilgi işleme süreçlerinde var olabilecek çeşitli risklere karşı uygun kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- *Fiziksel Kontroller:* Riskle ilgili birçok olayın kapsamında teçhizatlar, demirbaşlar ve stoklar gibi fiziksel varlıklar yer almaktadır. Bu yüzden, organizasyonlar risk temelli fiziksel kontrol prosedürleri oluşturmalıdırlar.
- *Performans Göstergeleri:* Günümüzde modern organizasyonlar çeşitli finansal ve operasyonel raporlama araçları kullanılmaktadırlar. Bu araçların büyük bir çoğunluğu doğrudan ya da modifiye edilerek riskli olayların performans raporlamaları için de kullanılabilir. Bir başka ifadeyle, bir organizasyonun genel performans araçları riskle ilgili kontrol faaliyetlerini de desteklemesi için modifiye edilebilir.
- *Görevlerin Ayrılığı:* Görevlerin ayrılığı, hem işletme süreçlerinin iç kontrolleri için hem de risk yönetimi için klasik bir kontrol faaliyetidir. Bu kontrol

prosedürünün özünde, belli bir faaliyeti yerine getirecek kişi ile bu faaliyeti onaylayacak ve bu faaliyetle ilgili yetkilendirmeleri yapacak kişinin farklı olması yatmaktadır.

Yukarıda COSO KRY Çerçevesi'nde yer alan kontrol faaliyetlerine yer verilmiştir. Diğer yandan bu kontrol faaliyetleri, kurumların diğer temel faaliyet alanlarının ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilebilir. Bu kontrol faaliyetlerinden bazıları, kurum içindeki bağımsız birimlere özgü olabilir. Ancak bunların her biri hem tek başına, hem diğerleriyle bir bütün olarak kurumun KRY çerçevesini destekleyen önemli unsurlardır.

2.1.5.3.7. Bilgi ve İletişim

Kurum içindekilerin KRY'ye yönelik sorumluluklarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için ilgili bilgilerin tanımlanması, elde edilmesi, uygun bir şekilde ve sürede iletilmesi gerekmektedir. Diğer yandan, etkin bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi için kurumun tamamında iletişim prosedürleri kullanılmalıdır (COSO 2004, 4). Risk bilgilerinin karmaşık ve hassas doğası nedeniyle, bu bilgilerin iletişimi bir zorunluluktan çok daha fazlasını ifade etmektedir (Kinney 2003, 144).



Şekil 2.6. KRY Bileşenleri Arasındaki Bilgi ve İletişim Akışı (Moeller 2007, 87)

COSO KRY'nin bilgi ve iletişim unsuru, bu çerçevede yer alan diğer unsurları birbirine bağlayan bir süreçtir. Bu süreç COSO KRY uygulama teknikleri dokümanında Şekil 2.6'daki gibi gösterilmektedir. Şekil 2.6'da KRY çerçevesinde yer alan sekiz risk unsurundan yedisi kutucuklarla gösterilirken; bilgi ve iletişim unsuru oklarla gösterilmektedir. Örneğin, riske tepki verme unsuru risk değerlendirme unsurundan doğal ve kalıntı risk girdilerini almaktadır. Diğer yandan riske tepki verme unsuru, kontrol faaliyetleri unsuruna risk tepkileri ve risk portföyü verilerini sağlamaktadır. Riske tepki verme unsuru aynı zamanda risk değerlendirme unsuruna da geri bildirimde bulunmaktadır. Bağımsız bir şekilde görünen izleme unsuru ise herhangi bir direkt bilgi iletişimine sahip değildir. Ancak izleme, şekilde yer alan bütün fonksiyonların incelenmesi noktasında genel bir sorumluluğa sahiptir (Moeller 2007, 86).

Organizasyonlar, kapsamlı bir KRY bilgi yapısına sahip olabilmek için müşteriler, tedarikçiler ve diğer çıkar grupları arasındaki bağlantıyı sağlayan risk izleme ve iletişim sistemleri geliştirmelidirler (Moeller 2007, 88). Bilgi ve iletişim unsurundaki temel bir faktör de KRY'nin yönetim kurulu düzeyinde desteklenmesidir. Yönetim kurulunun gerekli teşvik ve kaynak desteğini sağlamaması durumunda KRY'de süreklilik sağlanamayacaktır (Shenkir; Walker 2006, 36). Bu yüzden belki de bilgi ve iletişimin KRY etkinliği ve maliyetleri konusundaki bilgilendirme sorumluluğunun en üst düzeyde olduğu unsur yönetim kurulları ve tepe yöneticilerdir (Ballou; Heitger 2005, 8).

2.1.5.3.8. İzleme

Bu adımda, KRY'nin tamamı izlenir ve eğer gerekli ise modifikasyonlar yapılır. İzleme, sürekli yönetsel faaliyetlerle veya münferit değerlendirmelerle ya da her ikisi ile birlikte gerçekleştirilir (COSO 2004, 4). Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere KRY çerçevesi izleme unsurunu; *sürekli izleme ve münferit değerlendirme izlemesi* şeklinde iki ana başlık altında incelemektedir (PWC 2006, 67; Stevens 2005, 5).

Belirli bir düzeye kadarki KRY mekanizmaları, kendilerini sürekli olarak izlemek üzere yapılandırılmıştır. Sürekli izlemenin derecesi ve etkinliği ne kadar yüksekse, münferit değerlendirme ihtiyacı da o kadar düşük olacaktır. Sürekli izleme, genellikle bir kurumun tekrarlayan operasyonel faaliyetleri üzerine konumlandırılır. Eş-zamanlı gerçekleştirilen sürekli izleme, değişen koşullara dinamik olarak cevap verir ve kurumun işleyişinin bir parçası niteliğindedir. Bu yüzden, münferit değerlendirmelere nazaran daha etkindir. Münferit değerlendirmeler, bir olay meydana geldikten sonra

gerçekleştirildiği için çoğu zaman sürekli izlemeyle problemler daha çabuk belirlenebilir. Ancak ciddi sürekli izleme faaliyetlerine sahip olan pek çok kurum, KRY'nin münferit değerlendirmelerini de gerçekleştirirler. Sık sık münferit değerlendirme ihtiyacı duyan bir kurum, sürekli izleme faaliyetlerini iyileştirme konusuna odaklanmalıdır (PWC 2006, 67).

COSO KRY Uygulama Çerçevesi dokümanında, *sürekli izleme* olarak adlandırılan izleme türünün kapsamında yer alabilecek faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır (Moeller 2007, 89-90):

- Nakit durumu, satış rakamları ve diğer temel finansal/operasyonel verilere ilişkin sağlam ve sürekli yönetsel raporlama mekanizmalarına sahip olunmalıdır. İyi örgütlenmiş bir kurum bu tarz operasyonel ve finansal durum raporlarını elde etmek için mali dönemin sonunu beklemek zorunda olmamalıdır. Bu amaca yönelik raporlama araçları KRY ölçütlerini de kapsamalı ve kurumun bütün kademelerine yayılmalıdır.
- Kurum için belirlenen risk kriterini özellikle temel açılardan izlemek amacıyla periyodik raporlama mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu raporlarda sadece periyodik istatistikler raporlanmamalı aynı zamanda geçmiş yıllarla ve diğer sektörlerle karşılaştırmalar yapılarak istatistikî trendlere de yer verilmelidir. Bu şekilde gerçekleştirilecek periyodik raporlamalar, potansiyel risklerle ilgili uyarılara odaklanmayı sağlayacaktır.
- İç denetim ve bağımsız denetim raporlarında yer alan riskle ilgili bulgu ve tavsiyelerin mevcut ve periyodik durumları raporlanmalıdır. Bu periyodik raporlar SOX'un KRY ile ilgili olarak tanımladığı boşlukları da kapsamalıdır.
- Riskle ilgili kurumu ilgilendiren bilgiler; hükümet düzenlemeleri, sektörel eğilimler ve genel ekonomik gelişmeler doğrultusunda güncellenmelidir. Bu tarz ekonomik ve operasyonel raporlamalar kurumun bütün kademeleri tarafından gerçekleştirilmelidir. Ayrıca bu raporlamanın kapsamındaki bilgiler, KRY konularını kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

Sürekli izleme, KRY'nin risk unsurlarının etkinliği konusunda önemli bir geri bildirim sağlamakla birlikte; zaman zaman direkt olarak münferit değerlendirmelerle de KRY'nin etkinliğine odaklanmaktadır. Bu durum, aynı zamanda sürekli izleme prosedürlerinin etkinliğini de gözden geçirmek için bir fırsat yaratır. Münferit

değerlendirmeler, belirli bir bölüm ya da operasyondan sorumlu kişilerin kendi aktiviteleri için KRY'nin etkinliğini belirlenmek amacıyla kendi kendilerine yaptıkları değerlendirmelerden oluşur. KRY'nin etkinliğini anlamak için gerekli olan münferit değerlendirmelerin sıklığı, yönetimin kararına bağlıdır. Bu karar, meydana gelen değişikliklerin derecesine, değişikliklere bağlı olan risklere, risk tepkilerine, kontrolleri uygulayan çalışanların yetkinlik ve deneyimine ve sürekli izlemenin sonuçlarına göre verilir (PWC 2006, 68).

İç denetçiler, CRO (Chief Risk Officer) önderliğindeki bir risk yönetimi takımı, bağımsız danışmanlar ve kurum içindeki diğer eğitimli personel tarafından gerçekleştirilen KRY süreçlerinin münferit değerlendirmelerinde aşağıdaki araçlar kullanılabilir (Moeller 2007, 91):

- *Süreç Akış Diyagramı:* Süreç akış diyagramları, bir sürece yönelik dokümantasyonun incelenmesini, bu dokümantasyon çalışmalarının mevcut ihtiyacı karşılayıp karşılamadığının belirlenmesini ve akış diyagramlarının uygun bir şekilde güncellenmesini sağlar. Bu güncellemede, risklerin uygun bir şekilde tanımlanıp tanımlanmadığı belirlenmelidir.
- *Risk ve Kontrol Materyallerinin İncelenmesi:* KRY süreçleri genellikle geniş hacimli rehberler, süreç dokümanları ve raporlarla sonuçlanır. Etkinlik bakış açısıyla, risk ve kontrol materyallerinin incelenmesi KRY'ye değer katan bir faaliyettir. Bu tarz incelemeler; KRY ekibi, iç denetçi ya da kurumun kalite güvence birimi tarafından gerçekleştirilir.
- *Benchmarking:* Benchmarking, diğer kurumların en iyi uygulamalarını esas alarak bir KRY yaklaşımı geliştirmek amacıyla, diğer kurumların KRY fonksiyonlarının incelenmesi sürecidir. Kıyaslamaya dönük bu tarz bilgilerin paylaşımı oldukça sınırlıdır. Bu yöntemde, diğer kurumların KRY'ye yönelik sıradan uygulama prosedürlerinden ziyade, karşılaşılan problemlerin diğer kurumlar tarafından nasıl çözüldüğünün paylaşımı oldukça değerlidir.
- *Soru Formları:* KRY'nin izlenmesinde, çıkar gruplarından soru formları vasıtasıyla spesifik bilgilerin edinilmesi oldukça etkin bir metottur. Bu izleme yöntemi, katılımcıların oldukça geniş bir coğrafi alanı temsil etmesi durumunda ve ülke çapında perakende satış ofislerine sahip kurumlarda oldukça değerli sonuçlar vermektedir.

- *Yönlendirilmiş Toplantılar:* Bir başkan önderliğinde, seçilmiş kişilerle düzenlenecek odak grup toplantıları değerli bilgilerin paylaşılmasını sağlayabilir. Bu yöntem, KRY'nin belirli bir alanının durumunu değerlendirmek amacıyla kurum içinde farklı pozisyonlardaki kişilerden oluşan bir odak grubu oluşturulması ve bilgi paylaşımı sağlamak amacıyla kullanılabilir.

COSO KRY Çerçevesi'nde izleme faaliyetinin KRY'ye özgün bir şekilde, yönetim ve iç denetçiler tarafından yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yönetim, farklı teknikleri (Balanced Scorecard gibi) kullanarak stratejiler karşısında örgütsel birimlerin performansını izlemektedir. Diğer yandan iç denetçiler ise kurum içerisindeki risk düzeylerini ve kontrol etkinliklerini izlemekte, ayrıca strateji-risk ilişkisinin kurumun bütün kademelerinde etken ve etkin bir şekilde işleyip işlemediğini tetkik etmektedirler (Nagumo; Donlon 2006, 26).

2.2. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM

Risk yönetimi genel anlamda; risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi neticesinde riski yönetmek için alınacak kararların bütünüdür. Risklerin tanımlanması ve ölçümünün sağlanması, yönetimlerin her zaman karar mekanizmalarında sağduyulu ve proaktif davranmalarını sağlayan en önemli aşamadır. Belirsizliklerle mücadele edebilmek için riski önceden bilmek, tanımlamak ve derecelendirmek gereklidir. Riskin derecelendirilmesi ile en büyük zarara sebebiyet verecek risklerle, meydana gelme olasılığı en yüksek olan risklerin öncelikli olarak bertaraf edilmesi sağlanabilecektir (Aksoy 2006a, 1457). Son yıllarda ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanan kurumsal yönetim rehberleri de, risklerin objektif bir şekilde tanımlanması, ölçülmesi ve stratejik olarak yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yüzden, risk yönetimi tekniklerinde uzman ve iç kontrol sistemi hakkında bilgi sahibi olması nedeniyle iç denetçiler kurumlarında önemli bir rol üstlenmektedirler (Sarens; De Beelde 2006, 66).

IIA tarafından yapılan güncel iç denetim tanımına göre, iç denetçiler risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde kendileri ile ilgili rolleri yerine getirmelidir (Allegrini; D'Onza 2003, 196). İç denetim, herhangi bir faaliyet alanındaki bilinen boşlukları ve risk önceliklerini açık bir şekilde ortaya koyan denetim planına ve kapsamlı bir risk çerçevesine sahip olmak zorundadır. Diğer yandan her bir risk organizasyondaki temel süreçlerle birlikte ele alınmazsa, hazırlanacak olan risk

yönetimi çerçeveleri gerçekten kapsamlı bir yapıda olmayacaktır. Kapsamlı bir risk çerçevesi olmaksızın, denetim programının derinliği ve genişliği organizasyonun temel çıkar grupları tarafından uygun bir şekilde değerlendirilemez (Ernst & Young 2002, 9).

Denetim komitelerinin ve yönetim kadrolarının risk yönetimi konusundaki beklentileri artmaya devam etmektedir. İç denetim, işletmelerin karşılaştıkları riskleri ne kadar iyi anlayabildikleri ve bu risklerin başarılı bir şekilde nasıl üstesinden geldikleri konularında işletme ile ilgili çıkar gruplarına objektif bir güvence vermek noktasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir (McCaul 2006, 34). Globalizasyonun beraberinde getirdiği risk yönetimi sorunlarının üstesinden gelebilmek için iç denetçilerin bu konuda üstlenmesi gereken rollerin ayrıntılı bir şekilde sorgulanması gerekmektedir (Williams 2002, 7). Ayrıca, iç denetimin üstlenmiş olduğu görevleri yerine getirmek için sınırlı düzeyde bir kaynağa sahip olması nedeniyle, iç denetçi denetim planına neleri dahil edeceği ya da neleri dahil etmeyeceğine karar vermek zorundadır. Verilecek olan bu karar, risk teminatının kapsamını ve derinliğini de etkileyecektir. İşletme yönetimi ve denetim komitesi ise iç denetim ile sağlanacak olan güvencenin düzeyini belirlemek için kullanılan süreç ve kararlara tamamen hâkim olmalıdır (McCaul 2006, 34).

Bazı kurumlarda, iç denetim ve risk yönetimi fonksiyonları arasında ciddi bir ayrım bulunmaktadır. Buna göre, iç denetimin karar verici bir otoriteden ziyade tavsiye veren bir fonksiyon olması, yönetim kuruluna risk yönetimi ve kontrollerle ilgili gerekli güvenceyi sağlaması nedeniyle bu iki fonksiyon birbirinden oldukça farklı faaliyetler olarak görülmektedir. Diğer yandan IIA ise iç denetimi KRY'nin lideri olarak konumlandırmakta, fakat iç denetim kapsamında risk yönetimine oldukça yoğun bir şekilde yer verilmesi durumunda iç denetimin üstlenmiş olduğu rolün değerinin azalacağı uyarısını da yapmaktadır (Fraser; Henry 2007, 396-397).

2.2.1. Uluslararası İç Denetim Standartları ve Risk Değerlemesi

Gelecekteki iç denetim süreçleri ve birçok alanda yapılan incelemelere göre etkin bir denetim faaliyetinin planlanmasındaki temel sorumluluk iç denetçilere aittir. İç denetçiler yıllardan beri iç denetim planlama kararlarının “risk” temelli olduğunu iddia etmektedirler. Bununla birlikte iç denetçiler genellikle formel bir risk değerlendirme yaklaşımına ya da kurumlarını çevreleyen risklerin neler olduğu bilgisine sahip değildirler. Kurumlarıyla ilgili risklerin neler olduğunu bilmeleri durumunda da, bu risklerin denetim planları üzerindeki etkilerinin neler olduğunu kavrayamamaktadırlar.

Riskin ne anlama geldiği konusunda tutarlı bir yaklaşım olmamasına rağmen, çoğu iç denetçi genel anlamda risk kavramını eskiden beri kullanmaktadır. İç denetçiler yaptıkları işlerde (özellikle iç denetim planlamasında) risk konusunda iyi bir kavramsal anlayışa sahip olmaksızın, kurumlarındaki yüksek riskli alanlara odaklanmaya çalışmaktadırlar (Moeller 2007, 241).

Bilindiği üzere, IIA iç denetçilerin dünya çapında mesleki organizasyonudur. IIA periyodik olarak güncellediği ve üyelerinin uymasını zorunlu kıldığı Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarını yayınlamaktadır. İç denetim faaliyetleriyle ilgili oldukça geniş bir kapsama sahip olmakla birlikte, bu standartlarda iç denetim faaliyetinin planlanması ve uygulanması sırasında iç denetçinin risk karşısındaki sorumluluğuna ilişkin çok sayıda atıfta bulunmaktadır. Standartlar, iç denetçilerin gerek özel bir denetimin planlanması; gerekse kapsamlı bir iç denetim planının geliştirilmesi esnasında riski göz önünde bulundurmalarını beklemektedir. Risk değerlemesi, kurumlarda arzu edilmeyen olayları yönetebilme yeteneğine sahip olan etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulması için oldukça önemli bir adımdır. IIA, 2000 yılında yapmış olduğu revizyonla risk değerlemesi kavramını standartlarına adapte etmiştir (Cangemi; Singleton 2003, 97). IIA'nın yayınlamış olduğu standartlardan risk ile ilgili olanlar aşağıda yer almaktadır.

2010 – Planlama: İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirlemek amacıyla kurumun hedefleriyle uyumlu *risk temelli planlar* yapmalıdır.

2010.A1 – İç denetim faaliyetinin görevler planı, yılda en az bir kez yapılan bir *risk değerlendirmesine dayanmalıdır*. Üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun katkıları bu süreçte göz önünde bulundurulmalıdır.

2010.C1 – İç denetim yöneticisi, görevin potansiyeline bağlı olarak kendisine önerilen danışmanlık görevini kabul ederken; *risk yönetimini geliştirmeye*, kurumun faaliyetlerine değer katmaya ve geliştirmeye özen göstermelidir.

IIA standartlarından risk kavramına atıfta bulunan bir diğer standart da “işin niteliği”dir. Diğer yandan risk yönetimi ile ilgili ilk bağımsız standart ise 2110 – Risk Yönetimi standardıdır. Bunlar:

2100 – İşin Niteliği: İç denetim faaliyeti sistematik ve disiplinli bir yaklaşım kullanarak; *risk yönetimi*, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirmeli ve bunların iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

2110 – Risk Yönetimi: İç denetim faaliyeti *kurumun maruz kaldığı önemli riskleri* tanımlayarak ve değerlendirerek; risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin gelişimine katkıda bulunarak organizasyona destek olmalıdır.

2110.A1 – İç denetim faaliyeti *kurumun risk yönetimi sisteminin* etkinliğini izlemeli ve değerlendirmelidir.

2110.A2 – İç denetim faaliyeti aşağıdaki unsurlar açısından kurumun yönetişimi, operasyonları ve bilgi sistemleriyle ilgili *maruz kalınan riskleri* değerlendirmelidir. Bu unsurlar:

- Finansal ve operasyonel bilginin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin etkinliği ve etkenliği,
- Varlıkların korunması,
- Yasalar, düzenlemeler ve sözleşmelerle uyum şeklindedir.

2110.C1 – İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde *riski ele almalı ve diğer önemli risklerin varlığına karşı* uyanık olmalıdır.

2110.C2 – İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri *risk bilgilerini, kurumun maruz kaldığı önemli riskleri* tanımlama ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.

İç denetim; organizasyonun kurumsal, operasyonel ve bilgi sistemleriyle ilgili risk alanlarını ortaya çıkarabilmek için değerlendirmeler yapmalıdır. Bunların da ötesinde iç denetçiler yaptıkları tüm faaliyetlerde, faaliyet-amaç tutarlılığını sağlamalı ve risklere yönelik bir biçimde hareket etmelidirler. Ayrıca kurumun risklere karşı uyanık olmasını sağlayacak biçimde faaliyetlerini planlamalı ve yürütmelidirler. Bu konuda 2010–2 Nolu Uygulama Tavsiyesinde; iç denetim eyleminin önceliklerinin belirlenmesinde *risk temelli planlar* oluşturulması gerektiği belirtilmektedir (Yılancı 2006, 118). Bütün bunların yanı sıra IIA’nın hali hazırda risk merkezli bir denetim metodolojisinin nasıl uygulanacağını gösteren kapsamlı bir rehberi bulunmamaktadır. Belki de bu yüzden birçok denetçi halen denetim programlarına bel bağlamaktadır (D. Griffiths 2006a, 12).

Yukarıda adı geçen IIA standartları, COSO KRY Çerçevesi’nden önce yayınlandı ve bu çerçeveden önce birçok işletme etkin ve tutarlı bir risk yönetimi sistemine sahip değildi. Bu çerçeveden önce tutarlı bir risk yönetimi tanımı yokken, iç denetçiler organizasyonlarının risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini nasıl değerlendirdiler sorusu

akıllara gelmektedir. COSO KRY Çerçevesi iç denetçilere faaliyet alanları açısından riskleri anlamalarına ve daha iyi denetim planları yapmalarına olanak sağlayan etkin bir araçtır. Çünkü bu çerçeve etkin bir risk yönetiminin taşınması gereken temel unsurları açıklamaktadır. Mevcut iç denetim standartları, riski sadece bir olasılık olarak değerlendirmekte ve risk planlamasına önem vermektedir. Ancak bu standartlarda risk kavramı ile gerçekten neyin anlaşılması gerektiğine yer verilmemektedir (Moeller 2007, 244).

Örneğin, 2110 Nolu standartta “İç denetim faaliyeti *kurumun maruz kaldığı önemli riskleri* tanımlayarak ve değerlendirerek; risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin gelişimine katkıda bulunarak organizasyona destek olmalıdır” denilmektedir. Ancak buna göre iç denetim yöneticisi organizasyondaki önemli riskleri belirlerken, öncelikle kişisel ve mesleki bakış açısına göre karar verecektir. Bu konudaki eksiklik iç denetçilerin, yönetimin kendilerinden bekledikleri fonksiyonları yerine getirmelerine engel olmaktadır (Moeller 2007, 244). Sonuç olarak risk konusunda iç denetim standartları kapsamlı bir açıklama sunmamakta, iç denetçilerin konu ile ilgili diğer rehber, kılavuz ve standartlardan da yararlanması gerekmektedir. Bu noktada COSO KRY Çerçevesi, bütün kademelerde daha iyi bir iç denetim planlaması ve yüksek performans elde edilmesi için önemli bir destek sağlayacaktır.

2.2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Paralelinde İç Denetim Fonksiyonunda Meydana Gelen Değişim

Bağımsızlık, objektiflik, sistematiklik ve değer katma kavramları, IIA tarafından güncellenen iç denetim tanımında yer alan anahtar kavramlardır. İç denetimin bu özellikleri, finansal risk yönetimi ve bununla ilgili kontrollerin geleneksel alanlarına yerleşmiş ve tanınmıştır. Buna rağmen, bazı yöneticiler bu özelliklerin iç denetçiler tarafından kurumun daha geniş kapsamlı risk yönetimi alanlarına etkin bir şekilde uygulanabileceğinin farkında değildirler. Ayrıca bazı yöneticiler halen iç denetçileri sadece finansman uzmanları olarak algılamaktadır. Bu yüzden yönetim kurulları, denetim komiteleri ve tepe yöneticiler oldukça önemli becerilere sahip bu kaynaktan kurumlarına daha yüksek düzeyde fayda sağlama fırsatını gözden kaçırmaktadırlar. Yönetim kurulları, denetim komiteleri ve tepe yöneticiler iç denetçinin aşağıda sıralanan özelliklerinin kurumlarına sağlayacağı yararların bir an önce farkına varmalıdırlar. Bu kapsamda iç denetimin sahip olduğu özellikler (ICAEW 2000, 8):

- İşletme süreçlerini *sistemantik* olarak analiz etmesi,
- Süreçlerin etkinliğini *objektif* olarak değerlendirmesi,
- Süreçlerin etkinliğini artırmak için bulgularını *bağımsız* raporlaması ve tavsiyelerde bulunması,
- Bilgisini kurum içindeki iyi uygulamaların yaygınlaşmasına yardımcı olmak için kullanmasıdır.

Geçmişten bugüne iç denetim fonksiyonlarındaki meydana gelen tarihsel değişime göre, iç denetimin adım adım daha üst düzeyde yönetim kademelerine doğru hareket ettiği görülmektedir. Geçmişte iç denetim sırasıyla uygunluk denetimi, iç kontrollerin değerlendirilmesi ve hile denetimi, operasyonel süreçlerin değerlendirilmesi fonksiyonlarını üstlenmekteydi. 20. yy sonlarına doğru iç denetçiler tepe yönetimlere operasyonel gelişmeler, iç kontrollerin mükemmelleştirilmesi ve risk yönetimi süreçleriyle ilgili danışmanlık hizmeti vermeye ve tavsiyelerde bulunmaya başlamışlardır. İç denetçilerin raporlarını doğrudan kurumların üst kademelerine sunmaları, kurumsal yönetim konusundaki katkılarını da artırmıştır (Staciokas; Rupsys 2005, 21).



Şekil 2.7. İç Denetimin Değişen Rolü (Kaynak: PWC, 2002)

Şekil 2.7’de görüldüğü gibi, yüksek performanslı iç denetim oldukça geniş bir perspektif ve beceri seti gerektirmektedir. Günümüzdeki iç denetim anlayışı artık suiistimallerden korunma ve uygunluk denetimleriyle sınırlandırılmamaktadır. İç denetçiler, klasik iç denetim anlayışından sıyrılarak işletme süreçlerinin iyileştirilmesi

ve risk yönetimi gibi alanlarda daha aktif bir rol üstlenmekte ve daha çok bir danışman olarak hizmet sunmaktadırlar. İç denetçiler sadece finansal denetimlere odaklanmamakta, işletme yönetimlerine bütün faaliyet alanlarında (BT, pazarlama, proje yönetimi, risk yönetim v.b.) değer katıcı destekler sağlamaktadırlar (PWC, 2002). Şekil 2.7, finansal risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine doğru gerçekleşen iç denetim fonksiyonel odak noktalarındaki değişimin beraberinde, bu odak noktaları doğrultusunda gereksinim duyulan temel iç denetim becerilerini de etkilediğini göstermektedir. Aşağıda risk yönetimi paralelinde iç denetim fonksiyonunda meydana gelen değişimi ortaya koyabilmek amacıyla konu ile ilgili gerçekleştirilmiş bazı araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

IIA tarafından yönetilen ve 1.700'ü aşkın üyesi bulunan IIA Global Denetim Bilgi Ağı (GAIN-Global Auditing Information Network) aracılığıyla 2004 ilkbaharında *“Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetim Fonksiyonunun Rolü”* konulu online bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırmaya %90'ı iç denetim müdürü olan 175 kişi katılmıştır. KRY'nin iç denetim üzerindeki etkisinin önemli bir göstergesi de iç denetim müdürünün risk yöneticileri ile birlikte ne kadar yakın çalıştıklarıdır. Araştırma sonuçlarına göre, formel bir risk yöneticisi (CRO) bulunan kurumlarda, risk yöneticisi ile iç denetim müdürü arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Risk yöneticisi ile iç denetim müdürü arasındaki ilişkiyi, araştırmaya katılanların %21'i biraz; %26'sı düzenli olarak; %23'ü sıklıkla; %28'i ise oldukça yoğun bir şekilde olarak yanıtlamışlardır. Araştırmaya katılanların sadece %2'si risk yöneticisi ile iç denetim müdürü arasında hiçbir ilişki yok şeklinde yanıtlamışlardır (Beasley; Clune; Hermanson 2005a, 69).

Ekim 2005'te IIA Araştırma Vakfı tarafından GAIN (Global Auditing Information Network) aracılığı ile 7.200 IIA üyesi üzerinde iç denetim fonksiyonunun KRY'nde üstlenmesi/üstlenmemesi gereken roller ile ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya farklı ölçeklerdeki organizasyonlarda ve farklı sektörlerde yer alan toplam 361 iç denetçi (yaklaşık %90'ı ABD ve Kanada'da) katılmıştır. Araştırmaya katılanların %36'sı KRY ile ilgili faaliyetlerden öncelikli olarak iç denetim fonksiyonunun sorumlu olduğunu ifade ederken; %27'si bu konudaki öncelikli sorumluluğun risk yöneticisine ait olduğunu ifade etmiştir. Diğer yandan araştırmaya katılanların yaklaşık üçte biri ise KRY ile ilgili faaliyetlerden farklı bir yönetici ya da fonksiyonun sorumlu olduğunu

belirtmiştir (Gramling; Myers 2006, 54). Araştırma sonuçlarına göre iç denetim fonksiyonlarının KRY ile ilgili aktivitelere harcamış oldukları zaman ve kaynaklar birçok kurum açısından en düşük düzeydedir. Araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı, 2004 mali yılı süresince kurumlarındaki iç denetim departmanlarının KRY ile ilgili faaliyetlere toplam çalışma zamanının ve finansal bütçelerinin %10'unu ya da daha azını harcadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre, iç denetim departmanlarının %10'undan daha azı zamanlarının ve finansal bütçelerinin %50'sinden daha fazlasını KRY'ye harcarken; üçte birinden fazlası zamanının %2-%50'sini; %28'i de finansal bütçesinin %2-%50'sini KRY'ye harcamaktadır (Gramling; Myers 2006, 54).

IIA, Temmuz 2007'de Amsterdam'da düzenlediği IIA Uluslararası Konferansı'nda iç denetim mesleğinin mevcut ve gelecekteki durumuna ilişkin Dünya çapında gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçlarını açıklamıştır. Bu araştırma 90 ülkede faaliyet gösteren 9.000'in üzerinde iç denetçinin eğilimlerini yansıtmakta ve IIA bu araştırmayı her üç yılda bir yapmayı planlamaktadır. Araştırmaya katılanların %80'i iç denetçilerin risk yönetimi ve %63'ü ise kurumsal yönetim alanlarında daha çok faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre iç denetim fonksiyonunun görev alanları kurumların en üst düzeydeki riskleri esas alınarak belirlenmektedir. IIA raporuna göre, birçok iç denetim fonksiyonu, son beş yılda şekillenmiştir. Bu yeni iç denetim fonksiyonlarının kurum üzerinde pozitif bir etki oluşturabilmesi için temel risklere odaklanılması oldukça önemlidir. Bu rapora göre iç denetçilerin risk yönetimi ve kurumsal yönetim konularına odaklanmaları gelecekte de artarak devam edecektir. Ayrıca iç denetçilerin, denetim komitelerine olabildiğince destek olabilmeleri noktasında, risk yönetimi ve kurumsal yönetim alanlarında temel bir rol üstlenmeleri gerekmektedir (Gramling; Hermanson 2007, 32-33).

İç denetim departmanlarının KRY süreci içerisinde yer alması organizasyonlara birçok önemli faydalar sağlamaktadır. Walker, Shenkir ve Barton (2003) tarafından iç denetimin KRY sürecine nasıl katkı sağladığını ortaya koymak için KRY programlarını başarılı bir şekilde uygulayan beş (5) dinamik yapıli organizasyon (FirstEnergy Corp., General Motors Corp., Wal-Mart Stores Inc., Unocal Corp. ve Canada Post Corp.) üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre iç denetim departmanlarının KRY süreçleri ile ilgili kurumlara sağladıkları faydalar şu şekildedir (Walker; Shenkir; Barton 2003, 53):

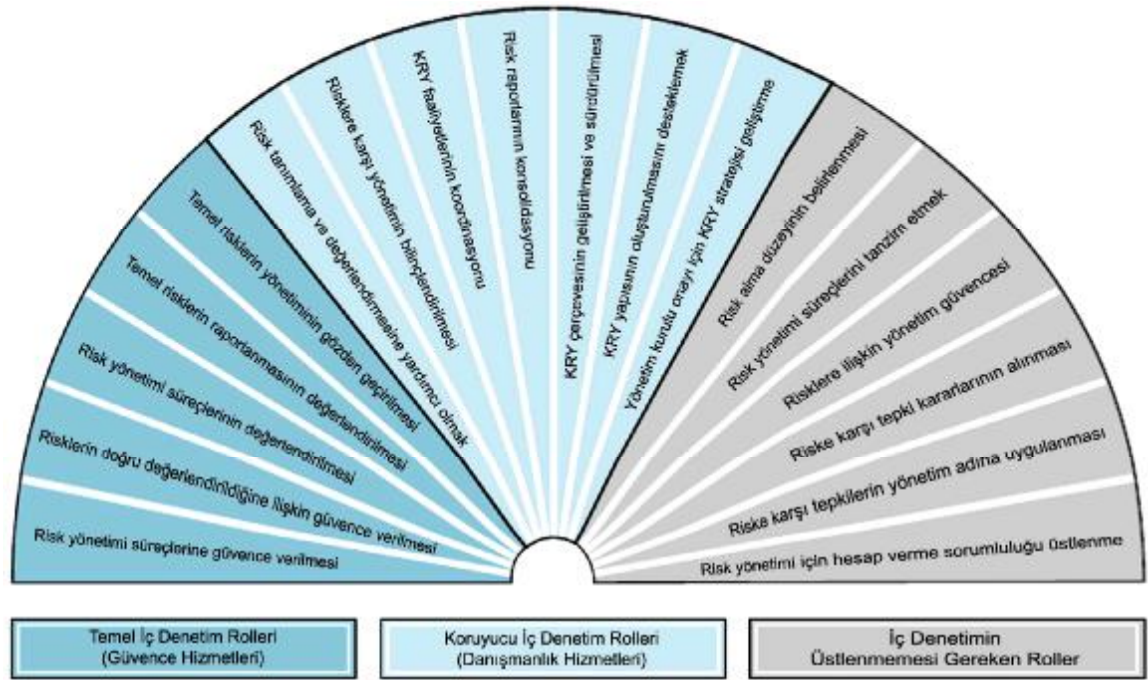
- Kurumların denetim faaliyetleri daha etkin olacaktır. Çünkü KRY, kurum departmanlarının, kurumlarının risk profilleri hakkında daha kapsamlı bilgiler düzenlemesini ve bu risklerin hangi oranda yönetildiğinin tahmin edilebilmesini sağlamaktadır. Bu kalitede ve geniş kapsamda bilgilerin bizzat iç denetim birimleri tarafından edinilmesi imkânsızdır. Ancak KRY'nin organizasyonun tamamını kapsayan bütünlük bir sistem olması sayesinde; iç denetim, riskleri daha ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde anlayabilmektedir.
- İç denetim yöneticileri, KRY imkânlarından yararlanarak, birimlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmektedirler. İç denetçiler, kurumlarında KRY faaliyetleri kapsamında geliştirilen risk analizlerini kullanmakta ve bu analizler neticesinde elde ettikleri bilgileri denetim planlaması ve icra sürecinde kullanmaktadırlar.
- KRY faaliyetlerinin içerisinde yer almak, iç denetime “yeni bir bakış açısı” kazandırmıştır. İç denetçiler, yöneticiler gibi düşünmeye ve denetim amaçlarından ziyade işletme amaçlarına odaklanmaya başlamışlardır. İç denetçiler, kurumun faaliyet birimlerinin risk özdeğerlendirme çabalarını kolaylaştırmaktadır. Doğal olarak iç denetçinin odak noktası, rolü ve düşünce tarzı da danışmanlık ve değer katma yönünde değişim göstermektedir.
- KRY; daha etkin iç denetim, daha iyi denetim süreci girdileri ve iç denetimin kurumdaki diğer fonksiyonlara nazaran daha geniş bir bakış açısına sahip olmasını sağlamaktadır. Bütün bu değişimin nedeni, sadece iç denetimin değil bütün bir yönetim ekibinin KRY faaliyetlerinin içerisinde yer almasıdır.

Risk, iç denetim faaliyetlerini harekete geçiren/motive eden bir unsur olarak algılanmalıdır. Temel kurumsal riskleri dikkate alarak iç denetçiler; değer katma, problemleri önleme ve kurumsal yönetime daha etkin katkı sağlama konularında en iyi pozisyona sahip olacaklardır (Gramling; Hermanson 2007, 34).

2.2.3. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü

İç denetçiler KRY'nin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve düzeltmelerin önerilmesinde önemli rol oynarlar. Yerel ya da uluslararası enstitüler tarafından oluşturulan standartlar iç denetimin, risk yönetimi ve kontrol sistemlerini de kapsamasını gerekli kılmaktadır (PWC 2006, 74). İç denetim, iç kontrol raporlaması ve KRY arasındaki ilişkinin kurulmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. İç denetçiler, kurumun bir bütün olarak amaçları üzerine bina edilmiş olan KRY'nin etkinliğinin değerlendirilmesine izin veren

bir kurum ortamını desteklemektedirler (Farrell 2004, 11). Bu aynı zamanda, raporlamanın güvenilirliği, operasyonların etkinliği ve verimliliği, yasa ve düzenlemelere uygunluğun değerlendirilmesini de içerir. İç denetçiler sorumluluklarını yerine getirirken, kurumun KRY'sinin etkinliği ve yeterliliği konusunda incelemeler, değerlendirmeler, raporlamalar gerçekleştirerek ve tavsiyelerde bulunarak yönetime ve yönetim kurulu ya da teftiş kuruluna destek olurlar (PWC 2006, 74).



Şekil 2.8. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü (IIA 2004, 2)

Şekil 2.8’de KRY kapsamında gerçekleştirilen oldukça geniş bir faaliyet yelpazesine yer verilmiş ve bu yelpaze üzerinde etkin bir profesyonel iç denetim fonksiyonunun üstlenmesi gereken temel ve koruyucu roller ile üstlenmemesi gereken roller gösterilmiştir. Burada, iç denetimin üstlenmesi gereken roller belirlenirken dikkate alınan *iki temel faktör* bulunmaktadır. Birincisi, bu faaliyetlerden birisinin *iç denetim fonksiyonunun bağımsızlık ve objektifliği* konusunda her hangi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı; ikincisi ise iç denetimin bir faaliyetle ilgili rol üstlenmesi, kurumun *risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin üzerinde olası bir gelişme* sağlayıp sağlamamasıdır (IIA 2004, 4).

Şekil 2.8’de KRY faaliyetleri, iç denetim fonksiyonunun üstleneceği roller açısından üç alana ayrılmıştır. Şeklin sol tarafında yer alan faaliyetlerin hepsi de güvence ile ilgilidir. Etkin bir KRY için uygun, zamanında, güvenilir ve objektif bilgi gerekmektedir. İç

denetim KRY'ye yönelik olarak elde edilen bu bilgilerin zamanlılığı ve güvenilirliği konularında güvence vermektedir (Staciokas; Rupsys 2005, 23). Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları ile uyumlu bir iç denetim fonksiyonu, bu faaliyetlerden en azından bazılarını gerçekleştirmelidir. Diğer yandan iç denetim, bir kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol prosedürlerini geliştirmek amacıyla danışmanlık hizmetleri de sunabilir. KRY'de iç denetimin danışmanlık boyutu, yönetim kurulunun sahip olduğu diğer iç ve dış kaynaklar ile kurumun *risk olgunluğuna** bağlıdır. İç denetçinin riski göz önünde bulundurma ve risk ile yönetim arasındaki ilişkiyi anlama konularında uzman olması, KRY'nin özellikle başlangıç aşamalarında iç denetimi vazgeçilmez bir fonksiyon haline getirecektir. Bununla birlikte kurumun risk olgunluğunun artması ve risk yönetiminin kurumun faaliyetleri içerisinde daha çok yer almaya başlaması, iç denetçinin KRY'deki konumunu hafifletecektir. Benzer şekilde, bir kurumun risk yönetimi konusunda uzman kişiler istihdam etmesi durumunda, iç denetim KRY'de danışmanlık rollerinden ziyade daha çok güvence rollerine odaklanacaktır (IIA 2004, 5).

İç denetim, güvence hizmetlerinin sunulmasında risk odaklı bir yaklaşım benimsememiş ise; Şekil 2.8'in ortasında yer alan danışmanlık hizmetlerini yerine getirmemelidir. Şekil 2.8'in orta kısmında iç denetim fonksiyonunun KRY kapsamında üstlenebileceği danışmanlık rolleri yer almaktadır. Genel olarak, iç denetçi şeklindeki bu rollerin sağına doğru hareket ettikçe, bağımsızlık ve tarafsızlığın korunması için ek önlemlerin alınması ve bu konularda daha dikkatli davranılması gerekmektedir (IIA 2004, 5). İç denetçiler danışmanlık rolleri kapsamında KRY ile ilgili, hat yöneticileri ile birlikte destekleyici atölye çalışmaları ve yüz yüze mülakatların gerçekleştirilmesi faaliyetlerinin içerisinde yer alabilirler. Bu durum, tarafsız ve adil tavsiyelerde bulunabilmek için iç denetçinin idari kararların alınmasında kendisini soyutlamasını zorlaştırabilir (Fraser; Henry 2007, 397).

KRY çerçevesinde danışmanlık hizmetlerinin iç denetimin güvence rolü ile uyum içinde olup olmadığı kararı verilirken göz önünde bulundurulacak temel faktör, iç denetçinin herhangi bir yönetim sorumluluğunu üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesidir. KRY

* *Risk Olgunluğu (Risk Maturity)*: Bir kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyecek fırsat ve tehditleri tanımlamak, değerlendirmek ve bunlara yanıt vermek için yönetim tarafından kurumun tamamında oluşturulan ve planlandığı gibi uygulanan sağlam bir risk yönetimi yaklaşımının boyutlarını ve/veya derecesini ifade eder.

açısından iç denetim, bilfiil risklerin yönetilmesinde rol üstlenmediği sürece -ki bu yönetimin sorumluluğudur- danışmanlık hizmetleri sunabilir. IIA, iç denetimin risk yönetimi süreçlerini oluşturmak ve geliştirmek amacıyla yönetim ekibine yardımcı olması durumunda; iç denetçinin bu doğrultuda geliştireceği planın KRY'den kaynaklanan sorumlulukları yönetim ekibi üyelerine devredecek açık bir strateji ve zamanlamayı kapsamayı gerektiğini tavsiye etmektedir. Şekil 2.8'de kesin çizgilerle belirlenmiş olmasına rağmen, iç denetim belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmak koşulu ile KRY konusundaki rollerinin kapsamını genişletebilir. Bu şartlar (IIA 2004, 5):

- Kurum yönetiminin, risk yönetimi konusundaki sorumluluğunun devam ettiği açık bir şekilde belirlenmelidir.
- İç denetimin sorumluluklarının kapsamı denetim sözleşmesinde yazılı olarak belirlenmeli ve denetim komitesi tarafından onaylanmalıdır.
- İç denetim hiçbir riski yönetim adına yönetmemelidir.
- İç denetim, vereceği kararlarda kurum yönetimine tavsiyeler, yeni açılımlar ve destek sunmalı, ancak risk yönetimi konusunda verilecek nihai kararları yönetimin kendisine bırakmalıdır.
- İç denetim, sorumluluk üstlendiği KRY çerçevesinin herhangi bir unsuru için aynı zamanda objektif bir güvence veremez. Bu tür güvenceler diğer yetkili kişi ve kurumlar tarafından verilmelidir.
- Güvence hizmetlerinin ötesindeki herhangi bir iş, danışmanlık sözleşmesi kapsamında değerlendirilmeli ve bu tür sözleşmelere ilişkin uygulama standartları göz önünde bulundurulmalıdır. .

Diğer yandan iç denetim fonksiyonunun KRY kapsamında üstlenmemesi gereken roller de bulunmaktadır. Şekil 2.8'in sağ tarafında iç denetçinin üstlenmemesi gereken bazı roller yer almaktadır. İç denetim kesinlikle risklerin bizzat yönetilmesinden sorumlu değildir. Halka açık şirketlerde risk yönetiminin gerçek sahipleri, yönetim kurulu üyelerini temsil eden ve özellikle riskle ilgili fonksiyonların yönetiminden sorumlu olan kişilerdir. İç denetçilerin rolü, kurumların gereksiz risklerden nasıl korunabileceği ile ilgili olmakla birlikte; kabul edilebilir risklerle ilgili olarak yönetime tavsiyelerde bulunmayı da kapsamaktadır. Bu ayrım oldukça kritik olmakla birlikte çok fazla göz önünde bulundurulmamaktadır (Hespenheide; Pundmann; Corcoran 2007, 4).

2.2.4. Risk Yönetiminin İç Denetim Planı ve Yaklaşımı Üzerine Etkileri

İç denetim fonksiyonu, düzenleyici kurum/kuruluşların uygulamalarına; sürekli değişen ve gittikçe daha da karmaşık bir hal alan teknolojiye; kurumların değişen risk profillerine ve işletmelerin artan hizmet beklentilerine cevap verebilmek amacıyla reorganizasyona gitmektedir. Bu doğrultuda, tıpkı bağımsız denetimde olduğu gibi iç denetimde de denetim metodolojisi adeta bir evrim geçirmektedir. Daha önceki uygunluk denetimi metodu yerini, risk odaklı denetim yaklaşımına bir başka ifadeyle riske dayalı denetim planlamasına bırakmaktadır. Düzenleyici kurum ve kuruluşların uygulamalarını en iyi şekilde hayata geçirebilmek için iç denetimin öncelikle faaliyette bulunduğu işletmeyi tanıması gerekmektedir. Bu tanıma faaliyeti kapsamında; işletmenin doğal risklerinin, ürünlerinin, rekabet ortamının ve faaliyetlerinin anlaşılması yer almalıdır (Grant Thornton 2007, 1).

Geçmişte, risk kavramı olayları “sebe” ve “sonuç”ları (iki ayaklı analiz) açısından değerlendirmekteydi. Günümüzde bu iki ayaklı analize, “Faaliyetler nasıl organize ediliyor ve gerçekleştiriliyor?” boyutu da eklenerek üç ayaklı bir analiz gerçekleştirilmektedir. İç denetçiler sadece uygunluk kontrollerine odaklanmak yerine bu üç boyutlu analizi denetim süreçlerine dahil ederek, iç kontrollerin etkinliğini kapsamlı bir şekilde değerlendirebilirler. Denetimde üç boyutlu risk analizinin kullanılması durumunda, iç denetçi kurum yöneticilerinin risk ile ilgili sorularına daha açık bir şekilde cevap verebilecektir (Williams 2002, 8). IIA tarafından yayınlanan standartlar, risk değerlendirme kavramını iç denetim planlamasına iki düzeyde dahil etmektedir. Bunlar, yıllık denetim programlarının planlanması (makro risk değerlendirmesi) ve her bir denetim işinin planlanması (mikro risk değerlendirmesi) şeklindedir (Allegrini; D’Onza 2003, 197).

Makro risk değerlendirmesi aşamasında iç denetçiler stratejik ve kavramsal düzeyde hareket etmekte ve bu aşamada iki ayaklı sebep-sonuç analizini kullanmaktadırlar. Diğer yandan iç denetçiler spesifik bir görevi gerçekleştirirken kavramsal bir yaklaşımdan ziyade uygulamaya yönelik bir yaklaşım tarzı benimsemelidirler. Çünkü bu durumda faaliyetlerin gerçek dünyasına daha yakın olacaklar ve mikro risk değerlendirmesi görevini üstleneceklerdir. Bu noktada iç denetçi, riski üç ayaklı bir unsur olarak algılamalı ve olayların sebep-sonuç ilişkisinin yanında olasılıklarıyla da ilgilenmelidir (Williams 2002, 8).

İş dünyası her geçen gün daha önce öngörülemeyen yeni risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Diğer yandan globalizasyon iç denetimde yeni bir modeli gerekli kılmaktadır. Bu model; globalizasyon, yeni rekabet şartları, değişen teknoloji, birleşmeler ve devralmalar gibi faktörlerin ortaya çıkardığı riskler ve tehditler üzerine odaklanan yeni bir anlayışı benimsemek zorundadır. İç denetim için yeni bir model oluşturulmasının arkasında yatan bu yeni düşünce tarzı, kurum için önemli olan alanlara güçlü ve yeni bir risk bakış açısı kazandırabilir. Bu yeni bakış açısı, iç denetimin odak noktasını önemli işletme risklerine çevirmesini ve yöneticilerin kurumun başarı veya başarısızlıklarını belirlemesini gerektirmektedir (Williams 2002, 7).

Tarihsel olarak, iç denetimin görev alanı operasyonel, finansal ve uygunluk riskleri ile ilgili kontrollerle sınırlıydı. Günümüzde iç denetçinin bu rolü, strateji ve icra riskleri (yeni ürünler, piyasalar, devralmalar, birleşmeler ve diğer girişimlerle ilgili riskler) ile altyapı risklerini (entellektüel varlıklar, yasal yükümlülükler, güvenlik ve işletmenin sürekliliği ile ilgili riskler) de kapsayacak şekilde geliştirilmelidir. Bir başka ifadeyle iç denetimde, bordro sisteminin ya da satıcılar hesabının etkinliği ve etkenliğinin veya buna benzer kontrollerin değerlendirilmesinin ötesine geçilmesinin zamanı gelmiştir. Örneğin, iç denetçiler özellikle prestij riski ve ertelenmiş kurumsal düzenlemeler gibi çeşitli zorluklara sahip olan alanlarda risk tanımlaması ve değerlendirmesi gibi konularda işletme yönetimlerini eğitebilirler. Ayrıca iç denetçiler, kaynakların yüksek öncelik düzeyine sahip riskli faaliyetlere tahsis edilmesini sağlayacak bir iç denetim planlaması yapabilmek için kurumun risk değerlendirme yaklaşımını inceleyebilirler (Hespenheide; Pundmann; Corcoran 2007, 7).

KRY düzenleme ve uygulamalarında meydana gelen artışın paralelinde, son yıllarda iç denetim de bir paradigma değişimi yaşamaktadır. Büyük ölçüde IIA'nın revize etmiş olduğu iç denetim tanımı sayesinde, iç denetim kontrol odaklı yaklaşımdan (control-based approach) risk yönetimi, kurumsal yönetim ve değer katmayı esas alan risk odaklı yaklaşıma doğru hareket etmektedir. İç denetçilerin faaliyetlerinde risk odaklı denetim yaklaşımını benimsemeleri beraberinde risk odaklı iç denetim planlamasını da getirmektedir. Bu geniş kapsamlı ve etkili oryantasyon sonucunda iç denetim, risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi konularında kurumlara yardımcı olmaya ve risk yönetiminde daha üst düzeylere doğru hareket etmeye başlamıştır (Walker; Shenkir; Barton 2003, 52).

İç denetçilerin uygunluk ve geleneksel kontrollerden, yüksek değerliliğe sahip alanlara ve değer yaratma perspektifine doğru hareket etmeleri bir plan dahilinde gerçekleştirilmelidir. Aşağıda, iç denetçilerin bu amaç doğrultusunda izleyecekleri planın on adımı yer almaktadır. Bunlar (Hespenheide; Pundmann; Corcoran 2007, 10):

1. *Hazırla:* Risk yönetimini ve iç denetçinin bu sistem içerisinde gerçekleştirmesi gereken önemli rolleri özümse.
2. *Değerlendir:* Kurumunuzun karşı karşıya kaldığı riskleri ve risk yönetimi uygulamalarının açık, kapsamlı bir resmini geliştir.
3. *Yeniden belirle:* İç denetim için yeni yön ve hedefler belirle, bu değişimi bir fırsat olarak en ilgili kişilere sun ve bunu faaliyet alanındaki diğer uzmanlarla paylaş.
4. *Uyumlu hale getir:* İç denetim planını kurumun riskleri ile uyumlu hale getir ve bunu gerçekleştirmek için gündem oluştur.
5. *İkna et:* Kurum risklerine yönelik olarak hazırlanan iç denetim planını uygulamak için hazırlamış olduğun gündemi CEO'ya, diğer üst düzey yöneticilere ve denetim komitesine sun.
6. *Uyarla:* Dinamik risk değerlendirmesi ve risk gruplarındaki kuruma göre meydana gelen değişimi yansıtan denetim planına göre faaliyette bulun.
7. *Aşamalara böl:* İç denetim fonksiyonundaki değişimler, pilot planlar ve daha büyük ölçekli organizasyonlarda küçük denemelerle işe başla.
8. *Uygula:* Bir yandan denetim komitesini bilgilendirirken diğer yandan da daha periyodik olanlarından ziyade daha çok süreklilik arz eden ve esnek denetim planlarına doğru ilerle.
9. *Plana göre hareket et:* Geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuş yönetim stratejilerine göre, uygun beceri ve eğitime sahip uygun kişileri görevlendir.
10. *Belgele:* Geliştirilmekte olan ya da mevcut stratejilerin riskleri, risk türleri ya da ölçütleri, risklerin azaltılması veya hafifletilmesi için kullanılan potansiyel metotlar ve kurumun karşı karşıya kaldığı mevcut riskler ile ilgili kapsamlı, ilgili ve açık iç denetim raporları hazırla.

Denetim yöneticileri ve iç denetçiler, kurumlarına oldukça önemli değerler katmak için şimdiye kadar hiç sahip olmadıkları bir fırsata sahiptirler. İç denetçilerin bu fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanabilmeleri için odak noktalarını (risk odaklı denetim

planlaması ve yaklaşımı ile) risk yönetimine çevirmeleri gerekmektedir. Diğer yandan risk odaklı iç denetimin denetçilere sunduğu bu fırsatlar elbette sonsuza kadar devam etmeyecektir. Sürekli değişim gösteren iş dünyasında iç denetimin bu değişimlere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması ve değişen işletme ihtiyaçlarına cevap verebilme çabasında bulunması gerekmektedir. Sonuç olarak öngörü sahibi iç denetçiler kendilerine sunulan bu fırsatı en iyi şekilde değerlendirecek ve gelişmeleri yakından takip edeceklerdir.

İç denetimde risk odaklılık çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yayınlanan rapor ve rehberlerle de vurgulanmaktadır. Örneğin, Turbull Rehberi risk odaklı iç denetim fonksiyonlarını “*olmazsa olmaz*” olarak nitelendirmekte ve Turnbull Rehberi’nin uygulanmasıyla iç denetim fonksiyonlarının kesinlikle daha açık ve belirgin bir hale geleceğini vurgulamaktadır. IIA da bu açıklamaları desteklemekte ve iç denetimin KRY ile ilgili üstlenmesi gereken temel rolleri tanımlamaktadır. IIA’ya göre iç denetim, temel işletme risklerinin uygun bir şekilde yönetildiği ve iç kontrol çerçevesinin etkin bir şekilde icra edildiği hakkında yönetim kurullarına objektif bir güvence vermelidir (Fraser; Henry 2007, 396). Kurumların iç kontrol prosedürleri, kurumun amaçlarına ulaşmasını desteklemek için kurumla ilgili risklerin yönetilmesi, değerlendirilmesi ve tanımlanmasına yönelik tasarlanmalıdır. Bu amaç doğrultusunda, SOX kapsamındaki kurallar da risk odaklı değerlendirmeleri desteklemektedir (Farrell 2004, 11).

Günümüzde, KRY programlarını başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin dinamik bir kurumsal yapıya sahip oldukları görülmektedir. İç denetim birimleri, KRY uygulamalarının bir çıktısı olan risk analizlerinden yoğun bir şekilde yararlanmakta ve risk analizleri sonucunda elde ettikleri bilgileri denetim planlaması ve icra süreçlerinde kullanmaktadırlar. Risk odaklı iç denetim planlamasının işletmelere sağlamış olduğu fayda Canada Post Şirketi iç denetim müdürü tarafından şu şekilde ifade edilmektedir. “*Üretkenlik açısından, risk odaklı denetim planlaması öncesinde 43 denetçi ile yılda 8 ya da 9 denetim raporu yayınlamaktaydık. Risk odaklı denetim planlaması sayesinde geçen yıl 20 denetçi ile 90’dan fazla denetim raporu yayınladık. Yani kaynakların yarısı ile 10 kat daha fazla çıktı elde ettik!*” (Walker; Shenkir; Barton 2003, 53).

Nagy ve Cenker (2002), IIA tarafından yapılan yeni iç denetim tanımının değerlendirilmesine yönelik olarak büyük bir çoğunluğu Kuzeydoğu Ohio’da bulunan halka açık 11 şirketin iç denetim direktörü ile planlı röportajlar gerçekleştirmişlerdir.

Araştırmaya katılan iç denetim direktörlerinden birisi risk odaklı denetimin önemini belirtmek amacıyla “*risk modelleri sizi temel risk alanlarına götürür, böylece toplam denetim zamanı daha etkin bir şekilde kullanılmış olur*” şeklinde bir açıklama yapmıştır.

İç denetim, organizasyonlarda risk yönetimi çerçevesi ve süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında ön planda olmayı, risk yönetimi alanında bir partner olarak faaliyet göstererek başarmıştır. İç denetimin bu başarısında aşağıdaki unsurlar etkili olmuştur. Bunlar (Selim; McNamee 1999a, 159):

- İç denetim ekibinin risk yönetimi ile ilgili olarak riskin belirlenmesi ve anlaşılması faaliyetlerine katılması;
- Stratejik süreçler ve riskler ile operasyonel süreçler ve riskler arasındaki önemli bağlantıların oluşturulması;
- Operasyonel işletme planları ve yıllık denetim planlarının yanında stratejik planlar ve denetim evreni planlarının arasındaki gerekli olan iletişimin öneminin vurgulanması;
- Kontrol odaklı denetimden *risk odaklı denetim yaklaşımına* geçilmesi ve bunun açık bir şekilde uygulanmasıdır.

İç denetçileri yukarıda ifade edilen değişime sürükleyen temel neden, işletme yöneticilerinin işletme risklerine karşı tepki geliştirme ya da yanıt verme gereksinimleridir. Bu gereksinim karşısında iç denetçilerin geliştirmiş oldukları yanıt ise denetim faaliyetlerinde kontrol odaklı olmaktan *işletme riskleri odaklı* olmaya doğru bir yöneliş şeklinde olmuştur (Selim; McNamee 1999a, 159). Diğer yandan üst düzey yöneticiler arasında, iç denetçilerin odak noktalarını sadece uygunluk faaliyetlerine değil, aynı zamanda stratejik risklere de yöneltmeleri gerektiği hususunda oldukça yüksek düzeyde bir fikir birlikteliği vardır (Sarens; De Belde 2006, 66). Kurumsal süreçlerin sürekli bir değişim içinde olması nedeniyle iç denetim sadece fırsatlarla değil, aynı zamanda tehditlerle de yüzleşmektedir. Tehdit, sistemler ve süreçlerdeki değişim hızının geleneksel uygunluk temelli iç denetim için oldukça yüksek düzeyde olmasıdır. Fırsat ise, değişim sonucunda oluşan organizasyonel boşlukların risk yönetimi odaklı yeni bir yaklaşımla giderilebilmesidir (Spira; Page 2003, 657).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMI

Çalışmanın bu bölümünde, iç denetim paradigmaları ya da iç denetim yaklaşımlarındaki değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmış olan risk odaklı iç denetimin temel ilkeleri ve uygulama aşamaları ele alınmaya çalışılacaktır. Öncelikle risk odaklı iç denetim kavramının tanımına yer verilecek ve risk odaklı iç denetim ile geleneksel iç denetim yaklaşımları arasındaki farklılıklara değinilecektir. Bu bölümde ayrıca risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulama aşamaları belirlenecek ve her bir aşama tek tek ele alınacaktır. Temelde; risk odaklı iç denetim planlaması, risk odaklı iç denetimin yürütülmesi ve risk odaklı iç denetimde raporlama şeklinde üç ana başlık altında değerlendirebilen uygulama safhaları alt başlıklarıyla birlikte incelenecektir.

3.1. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz işletmelerinin gittikçe daha da karmaşık bir yapıya sahip olması, denetim mesleği açısından denetim süreçlerinin kökten değişmesine neden olmuştur. Bir başka ifadeyle, işletme risklerini değerlendiren daha geniş bir bakış açısına sahip olan denetim anlayışı denetçilere, denetim süreçlerinde esaslı değişikliklere gitme olanağı tanımıştır. Organizasyon yöneticilerinin önemli risklere daha çok ilgi gösterdiği ve daha geniş bir çevreye sahip olan kurumlarda, denetçilerin bu çevre kapsamında yer alan riskleri mantıklı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla kurum ilişkilerini ve değişimin etkilerini daha iyi analiz etmesi gerekmektedir (Sutton; Hampton 2003, 57). Buradan hareketle iç denetçiler sadece kontrol faaliyetlerini denetlememeli, aynı zamanda işletmenin risk profilini izlemeli ve risk yönetimi süreçlerinin gelişimine katkıda

bulunacak alanların tanımlanmasında temel bir rol üstlenmelidirler. İç denetçiler işletmenin risklerini tam olarak analiz edemezlerse, sadece geleneksel kontrol görevlerini yerine getirmiş olacaklardır (Lindow; Race 2002, 28).

IIA tarafından yayınlanan Uluslararası İç Denetim Standartları, kurumsal hedeflerle uyum içerisinde olan iç denetim fonksiyonu önceliklerinin belirlenmesi için risk odaklı denetim planlarının oluşturulmasını vurgulamaktadır. Örneğin ABD'deki şirketler için SOX (2002) ve diğer yasaların gerektirdiği düzenlemelere uyulmaması, denetim planı hazırlanırken organizasyonun diğer risklerle birlikte değerlendirmesi gereken bir risktir. SOX (2002), finansal raporlamaya ilişkin iç kontrollerin yeterliliği ile ilgili gerekli yönetim tasdikinin yapılması için kurum yönetiminin kontrol ve prosedürler geliştirmesini ve bunların izlenmesini zorunlu kılmaktadır. İç denetim standartları; iç denetim fonksiyonunun, danışmanlık ve güvence faaliyetleri ile birlikte organizasyonun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesine de katkıda bulunması gerektiğini vurgulamaktadır (Hass; Abdolmohammadi; Burnaby 2006, 840). Bu doğrultuda SOX (2002) düzenlemelerine uyum paralelinde standartlarda belirtilen danışmanlık ve güvence rolleri kapsamında iç denetimin önemi artmaktadır.

İç denetim ile ilgili olarak sürekli üzerinde durulan konulardan birisi de “değer katma” kavramıdır. Bir denetim faaliyetinin kuruma değer katıp katmadığı denetim sonucunda elde edilen bulguların yararlı olup olmamasına bağlıdır. Denetim bulgularının yararlılığı ise, bu bulguların iletildiği kişiler açısından önemli olup olmamasına bağlıdır. Kâr amacı güden/gütmeyen veya kamu/özel kuruluş niteliğinde olan bütün organizasyonlar faaliyetlerinde başarılı olmak isterler. Her organizasyon başarı ölçütlerini farklı şekillerde tanımlamaktadır. Bazı organizasyonlar için başarı faaliyet sonucu (kâr/zarar) ile; bazıları için eğitimdeki öngörülen programların gerçekleştirilebilme düzeyi ile; bazıları için bilimsel araştırmalarda elde edilen derecelerle; bazıları için de sundukları sosyal hizmetlerin hedefine ulaşması ile belirlenmektedir. Buradan hareketle değer katan denetim yukarıda sıralanan organizasyonel başarı ve amaçlara ulaşmada katkı sağlayan denetimler olarak ifade edilebilir (Zacchea 2003, 23). Risk odaklı denetimin hareket noktasının kurum amaçları olduğu göz önünde bulundurulursa, değer katan bir denetim faaliyeti olduğu sonucuna varılabilir.

Kurumların değişim gösteren talepleri ışığında, iç denetim fonksiyonları da denetim evrenlerinin tasarımıyla kurumun temel faaliyetlerini, operasyonel girişimlerini ve risk

alanlarını daha iyi gözlemleye başlamışlardır. Denetimin odak alanları kapsamında temel programlar, sözleşme yönetimi, uluslararası genişleme, işlemler yönetimi ve temel değişim göstergeleri yer almaktadır. Ernst & Young tarafından 2007 yılında 140 ülkeden 114.000 kişi üzerinde “Global Internal Audit Survey” başlıklı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya katılanların yanıtlarından elde edilen bulgulara göre işletme ve operasyonel risklere odaklanmada büyük bir artış olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlar ayrıca bu alanlarda etkinliğin artırılması konusunda iç denetim fonksiyonunun önemli fırsatlara sahip olduğunu belirtmişlerdir. İç denetim fonksiyonunun bu fırsatları değerlendirebilmesi için mevcut kaynakları yeniden tasarlaması ve bu alanlarda yeni kaynak/beceriler ortaya koyması gerekmektedir (Ernst&Young 2007, 4).

İç denetim faaliyetinin odak noktası son yıllarda çarpıcı bir şekilde yön değiştirmiştir. Sistem odaklı denetimden süreç odaklı denetime doğru bir değişim söz konusuydu, ancak günümüzde ise risk odaklı iç denetim önem kazanmaktadır (IIA-UK and Ireland 2003, 1). Risk odaklı iç denetim son yıllarda çok kullanılan, bununla birlikte çoğu zaman yanlış anlaşılan bir kavramdır. Çalışmanın takip eden bölümlerinde risk odaklı iç denetimin tanımı ve gelişim süreci hakkında açıklamalarda bulunulacaktır.

3.1.1. Risk Odaklı İç Denetimin Gelişim Süreci

Belirli bir denetim hedefini gerçekleştirmenin çok sayıda farklı yolu bulunmaktadır. Spesifik ihtiyaçlar ve iç denetim departmanlarının görevleri doğrultusunda geçen elli yıl içerisinde birçok iç denetim yaklaşımı kullanılagelmiştir. Bu yaklaşımların hepsi de denetimin temel ilkelerini bünyelerinde barındırmakla birlikte, her birisi kendine has özellikleri nedeniyle diğerlerinden farklılaşmaktadır.

Tablo 3.1. Modern İç Denetimin Gelişimi (Uzun 2007, 20)

1950’ler	Varlıkların korunması
1960’lar	Kurum verilerinin güvenilirliği
1970’ler	Uygunluk denetimi
1980’ler	Kurum etkinliğinin denetimi
1990’lar	Kurum amaçları doğrultusunda denetim
2000’ler	Risk odaklı denetim

Tablo 3.1’de 1950’lerden 2000’li yıllara kadar geçen süre zarfında iç denetimde meydana gelen metodolojik değişimler gösterilmektedir. Tablo 3.1’de de görüldüğü gibi

risk odaklı denetim 2000’li yıllarda yaygınlık kazanmıştır. Ancak ilk risk odaklı denetim uygulamalarına ve bu yaklaşımı geliştirme çabalarına 1990’lı yıllarda da rastlanılmaktadır.

Birinci kuşak denetim yaklaşımı, 1980 öncesinde geçerli olan ve daha ziyade geleneksel denetim faaliyetlerini kapsayan *kontrol odaklı denetim* olarak adlandırılabilir. Bu denetim yaklaşımı, işletmelerin finansal tablo ve dipnotlarının doğruluğu ve güvenilirliğine ilişkin değerlendirmeler yapmak ve bir görüş oluşturmak amacıyla yıllardan beri yaptıkları bağımsız denetimlerin tipik bir uzantısıdır. Kontrol odaklı denetimin karakteristik özellikleri şu şekildedir (Sobel 2005, 3.03-3.04):

- *Amaç:* Kanunlara, düzenlemelere, kurum politikalarına, yürürlükteki tüzüklere, yasal olarak ilan edilen standartlara, ilkelere (genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri gibi) uygunluğun belirlenmesidir.
- *Yaklaşım:* Kanun, yasa, düzenleme, standart ve ilkelerin anlaşılması ve bunlar karşısındaki uyum ve uygunluğun belirlenmesine yönelik denetimler yapılmasıdır.
- *Odak Noktası:* Kural dışı durum ve hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesidir.
- *Test Etme Yaklaşımı:* Kontrol denetimlerinin bazı uygunluk testlerini kullanabilmesine rağmen, bu yaklaşım istatistik temelli öngörü ve maddi doğruluk testlerini kullanmaktadır.
- *Tavsiyeler:* Kural dışı durum ve hataların bildirilmesi ve bunların nasıl düzeltilebileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunulması şeklinde gerçekleşir.

İç denetim departmanlarının genel yönetim sorumluluklarını desteklemek amacıyla uygunluk, finansal ve kontrol denetimlerinin devam etmesi nedeniyle, kontrol odaklı denetim yaklaşımı günümüzde halen yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

1980’lerde daha ziyade faaliyet denetimi olarak adlandırılan *süreç odaklı denetim* yaklaşımı kullanılmaktaydı. Bu dönemde iç denetim departmanları, kurumlarına daha üst düzeyde değer katma yollarını aramaya başladılar. Bu değer katma çabalarının neticesinde iç denetim departmanları yeni denetim yaklaşımlarını denemeye karar verdiler. Kontrol odaklı denetim yaklaşımının birçok iç denetim birimi tarafından temel yapı taşı olarak algılanmasına rağmen; kurumlardaki temel süreçlerin tasarım, etkinlik ve etkenlik açısından değerlendirilmesine yönelik projeler gerçekleştirildi. Bunun sonucunda örnek alınabilecek en iyi uygulamalar kullanılmaya başlandı. Denetim

yaklaşımındaki bu değişim, iç denetimde ikinci jenerasyon olarak adlandırılmaktadır. Süreç temelli denetim yaklaşımının taşıdığı temel özellikler şunlardır (Sobel 2005, 3.04):

- *Amaç:* Gözetim altında olan süreçlerin, işletmenin spesifik ya da operasyonel amaçlarını ne kadar etkin ve etken bir şekilde karşılayıp karşılamadığını tespit etmektir.
- *Yaklaşım:* İşletmenin spesifik ya da operasyonel amaçlarının anlaşılması, bu amaçlarda başarıya ulaşılması için en iyi uygulamaların araştırılması ve bu amaçları karşılayan mevcut süreçlerin ne kadar etkin ve etken olduklarının belirlenmesidir.
- *Odak Noktası:* Mevcut süreçler ve en iyi uygulamalar arasındaki açıklıkların tanımlanmasıdır.
- *Test Etme Yaklaşımı:* En iyi uygulamalar ve mevcut süreçlerin (bu süreçlere ait uygunlukların test edilmesi de dahil) danışmanlık ve mülakat odaklı değerlendirilmesidir.
- *Tavsiyeler:* İşletmenin spesifik ve operasyonel amaçlarıyla ilgili açıklıklarının belirlenmesi ve bu açıklıkların giderilmemesi durumunda karşılaşılabilecek potansiyel etkilerin neler olabileceğinin bildirilmesidir.

Süreç odaklı denetim yaklaşımı, geleneksel kontrol odaklı denetim yaklaşımına nazaran denetçilerin kurumlarına daha çok değer katmalarını sağlamıştır. 1990’larda geliştirilmeye başlanan üçüncü denetim jenerasyonu *risk odaklı denetim* olarak adlandırıldı. Büyük ölçekli denetim ve danışmanlık firmalarının işletmelere sundukları iç denetim hizmetlerinin artması sonucunda bu firmalar almış oldukları ücretin ve harcadıkları zamanın karşılığını tam olarak vermek için yeni metodolojiler arayışı içerisine girmişlerdi. Risk odaklı denetim, denetim firmalarına hizmet satışında oldukça önemli bir fayda sağlamıştır (Sobel 2005, 3.05). Risk odaklı denetim, işletmenin kendisinin ve temel risklerinin anlaşılmasıyla başlamakta ve böylece denetçiler değerli kaynaklarını düşük riskli alanlara tahsis etmeksizin yüksek etki düzeyine sahip önemli risklere odaklanarak denetimlerini gerçekleştirmektedir. Risk odaklı denetimde iç denetçiler denetim önceliklerini belirlemek ve yüksek düzeyde riskli alanlara odaklanmak amacıyla risk yönetiminin bir parçası olan risk değerlendirmelerinin sonuçlarını kullanırlar (OCC 2003, 14).

Diğer yandan 1990'ların sonlarına doğru KRY'nin risklerin yönetilmesi konusunda kapsamlı ve kurum çapında bir yaklaşım sunmasıyla risk odaklı denetim yaklaşımında da bir değişim yaşanmıştır. Bazıları tarafından KRY'nin risk odaklı denetim yaklaşımı üzerinde meydana getirdiği değişimin etkisi nedeniyle dördüncü bir denetim jenerasyonu söz konusudur. Ancak KRY, risk odaklı denetim yaklaşımı üzerinde değişime sebep olmakla birlikte bu yaklaşımın temelleri 1990'ların başında atılmıştır. Risk odaklı denetimin sahip olduğu temel özellikler şunlardır (Sobel 2005, 3.05-3.07):

- *Amaç:* Öncelikli işletme risklerinin belirlenmesi ve bu riskleri kabul edilebilir bir düzeye indirgeyen kontrol ve prosedürlerin ne kadar etkin olduğunun değerlendirilmesidir. KRY ve risk odaklı denetim entegrasyonu sonucunda amaç; öncelikli olarak işletme amaçlarının, risk ölçümlerinin, risk toleransının belirlenmesi ve risk yönetimi faaliyetlerinin işletme amaçlarına ne kadar etkin bir şekilde katkı sağladığının değerlendirilmesi şeklinde revize edilmiştir.
- *Yaklaşım:* İşletmenin genel yapısının anlaşılması, temel işletme risklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi, mevcut kontrol ve prosedürlerin bu riskleri kabul edilebilir bir düzeye etkin bir şekilde indirgeyip indirgeyemediğinin değerlendirilmesidir.
- *Odak Noktası:* Temel işletme risklerini kabul edilebilir bir düzeye indirmek için oluşturulan kontrol ve prosedürlerden etkin bir şekilde işlemeyenlerin tespit edilmesidir. Ayrıca mevcut ve istenilen risk yönetimi etkinliği arasındaki açıklığın tanımlanması da önemlidir.
- *Test Etme Yaklaşımı:* Maddi doğruluk ve uygunluk testlerinin kombinasyonundan oluşan bir test etme yaklaşımı kullanılır. Kontrol ve süreç odaklı denetimlerde kullanılan test etme yaklaşımları kullanılabilir, ancak test etme sadece riskli alanlara yönelik olacaktır.
- *Tavsiyeler:* Kurumun temel riskleriyle ilgili kural dışı durum ya da hataların ifade edilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmeyen risklerin potansiyel etkilerinin neler olabileceğinin bildirilmesidir. Ayrıca kurum amaçlarıyla ilgili risk yönetimi sisteminin aksaklıklarının tespit edilmesi önemli bir husustur.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere iç denetim metodolojilerindeki meydana gelen tarihsel değişim, üç aşamada ele alınmaktadır. Bu açıdan en güncel yaklaşım ise risk odaklı denetimdir.

3.1.2. Risk Odaklı İç Denetimin Tanımı ve Temel Özellikleri

İç denetim yaklaşımlarındaki meydana gelen değişim sonucunda gelinen son nokta risk odaklı denetimdir. Bununla birlikte denetim yaklaşımlarındaki bu değişim sadece iç denetimde değil, aynı zamanda bağımsız denetimde de kendisini göstermektedir. Literatürde risk odaklı denetim kavramı bağımsız denetim açısından “*stratejik sistem denetimi*” ya da “*işletme riski denetimi*” olarak ifade edilmektedir (Kotchetova; Kozloski; Messier 2006, 1).

Risk odaklı denetim bir süreç, bir yaklaşım, bir metodoloji ve aynı zamanda bir tutumdur. Kavramsal açıdan risk odaklı denetimin en basit ifadesi, kurum için gerçekten sorun olan unsurların denetlenmesidir. Hangi konular gerçekten sorun teşkil eder? Bu sorunun cevabı büyük bir olasılıkla oldukça büyük riskler taşıyan işletme unsurları olacaktır. Eğer kurum hâlihazırda kendisi için önemli olan riskli unsurları belirlemişse, aynı zamanda risk odaklı denetim için gerekli olan temel unsurları da belirlemiş olur. Eğer kurumsal riskler tespit edilip, değerlendirilmemişse o zaman iç denetçinin bu konuya ilişkin bilgileri sağlamak için işletme yönetimi ile iş birliği içine girmesi gerekmektedir (P. Griffiths 2005, 5). İç denetçiler risk odaklı denetim yaklaşımını uygularken, bu yaklaşımın kurumun yapısıyla uyum içerisinde olmasına dikkat etmelidirler. Organizasyondaki risk yönetimi süreçlerine paralel bir iç denetim yapısı geliştirmek için birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu esneklik, denetçilere hâlihazırda işletme yönetimi tarafından yürütülen süreçleri tekrarlamaktan kaçınmalarına; yönetim süreçlerini ve kararlarını sorgulamalarına izin verir (IIA UK and Ireland 2003, 1).

Risk odaklı denetime yönelik bir diğer bakış açısı da bu tekniğin bir süreç olarak değerlendirilmesidir. Geleneksel olarak denetim faaliyeti, denetim fonksiyonunun sahip olduğu temel uzmanlık alanı olarak kabul edilen kontrollerin incelenmesiyle başlar ve biter. Bu yaklaşımla ilgili problemler iki açıdan ele alınabilir. Birincisi, işletme yönetimi kendisi için yabancı olabilecek bir kavram olan kontrolleri *gerçek anlamda* anlayamamaktadır. İşletme yönetimi kontrollerin doğasını kavrasa dahi, artan kontrol gereksinimlerini gereksiz ilave yük olarak değerlendirme eğilimindedir. İkincisi, işletmenin iç denetim fonksiyonu, bir kontrol uzmanı olarak değerlendirilmemelidir. İşletme yönetimi hiçbir zaman tüm yönleriyle kontrolleri ve işletme faaliyetlerini anlayamamaktadır. Bu yüzden iç denetçi işletme yönetimini herhangi bir konuda ikna etme çabasına girerken, kesinlikle yönetimin anlayacağı dilden konuşmalıdır. Yönetimi

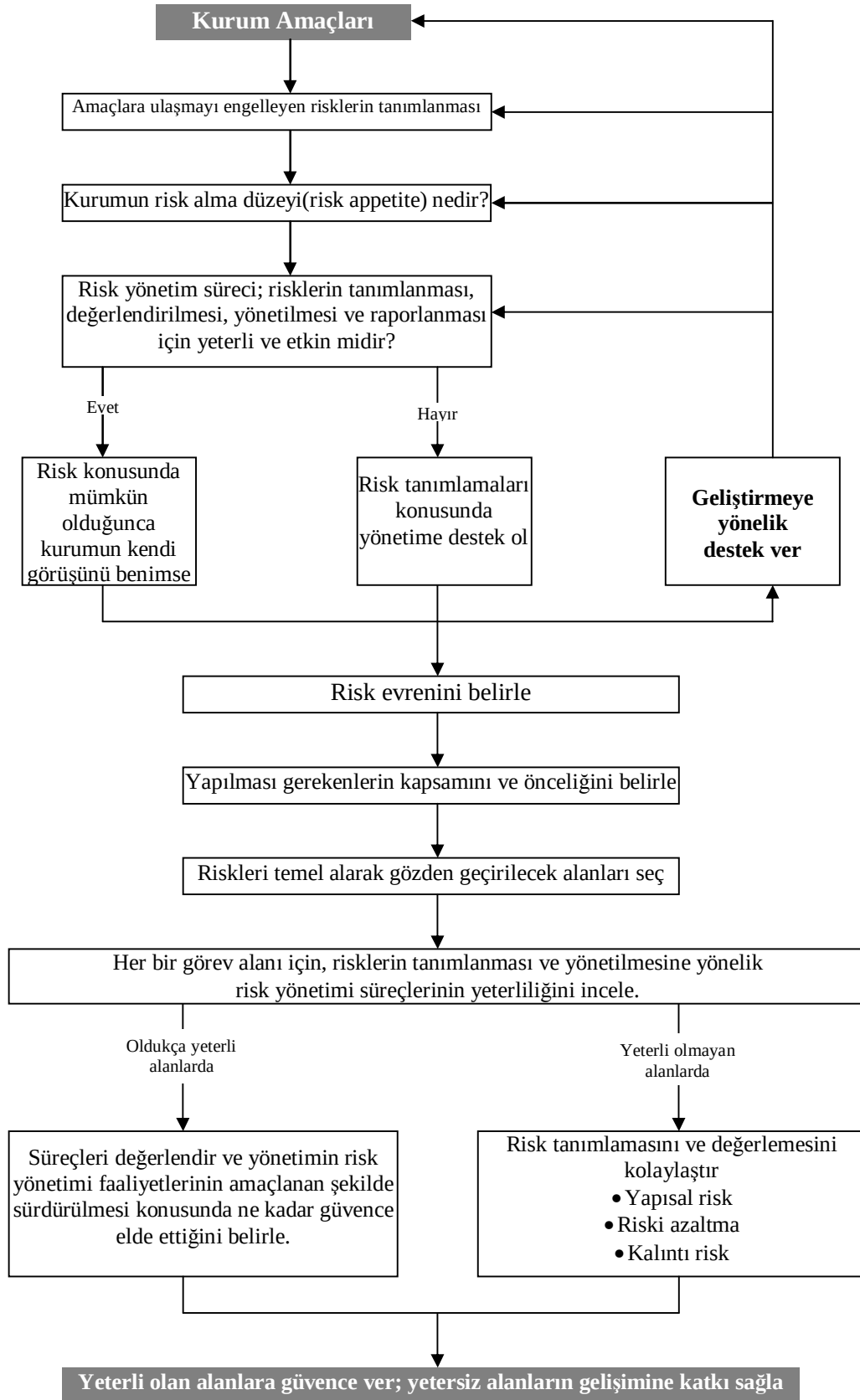
herhangi bir konuda ikna edebilmek için konunun onlar için taşıdığı önemden, amaçlarından, nasıl başarıya ulaşılabileceğinden ve bunun nasıl ölçülebileceğinden bahsedilmelidir; ancak bu şekilde onların dikkati çekilebilir (P. Griffiths 2005, 5).

Bu doğrultuda risk odaklı iç denetimin amacı, yönetim kuruluna aşağıdaki konularda bağımsız güvence sağlamak şeklinde ifade edilebilir (IIA UK and Ireland 2003, 1):

- Yönetim tarafından organizasyonda oluşturulan risk yönetimi süreçlerinin (kurum genelindeki, işletme birimlerindeki veya iş süreçleri seviyesindeki bütün risk yönetimi süreçlerini kapsayan) amaçlandığı gibi yürütüldüğü,
- Bu risk yönetimi süreçlerinin kusursuz bir şekilde tasarlandığı,
- Yönetimin riskleri kabul edilebilir bir seviyeye düşürmek amacıyla risklere karşı göstermiş olduğu tepkilerin yeterli ve etkin olduğu,
- Yönetimin müdahale etmek istediği bu riskleri yeterince azaltacak etkin bir kontrol çerçevesinin varlığı.

İç denetçi, yönetim karşısında işletme amaçları konusunda ortak bir görüş birliği zemini sağladıktan sonra, bu amaçları başarmak ve başarının önündeki engelleri (riskleri/tehditleri) bertaraf etmek için gerekli olan faaliyetler üzerinde işletme yönetimi ile karşılıklı müzakerelerde bulunmalıdır. Ayrıca, yönetime risklerin ve tehditlerin boyutları ve tehlikeleri konusunda da açıklamalarda bulunmalıdır. Teorik olarak, iç denetçi tehditleri önceden öngördüyse, bu pozitif bir gelişme olarak kabul edilmelidir. İşletme amaçları ve riskleri konusunda bir fikir birlikteliği sağlandıktan sonra, risk alma isteği konusu tartışılmalıdır. Risk alma isteğinin sınırları, üst düzey yönetim tarafından belirlenmeli ya da denetlenecek yönetim fonksiyonunun ötesinde bağımsız bir grup tarafından sınırlandırılmalıdır. Bir sonraki adım, hâlihazırda belirlenen risklerin etkisini hafifletecek süreçlerin uygulamaya konulmasını tartışmaktır (P. Griffiths 2005, 5-6).

Risk odaklı denetim, organizasyonların risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin organizasyonun risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Risk odaklı denetim, özünde bir denetim tekniğini barındırmakla birlikte denetim tekniğinden daha öte bir anlam taşımaktadır. Bir başka ifadeyle, geleneksel denetim ve inceleme teknikleri de dahil olmak üzere tüm denetim ve inceleme tekniklerini de kapsayan sistematik bir yaklaşımdır (Aksoy 2006a, 1477-1478).



Şekil 3.1. Risk Odaklı İç Denetimin Şematik Gösterimi (IIA-UK and Ireland 2003, 1)

Risk odaklı iç denetim, işletme amaçlarıyla başlamakta ve daha sonra yönetimin başarısını olumsuz yönde etkileyen ve yönetim tarafından tanımlanmış olan risklere odaklanmaktadır. İç denetimin rolü, kurumun risk düzeyini yönetim kurulunun istediği seviyeye (risk appetite) indirmek amacıyla yönetim tarafından planlanan ve uygulanan sağlam bir risk yönetimi yaklaşımının kapsamını değerlendirmektir. İç denetimin temel katkısı yönetimin risk değerlemesi yaklaşımına güvence sağlamak olmakla birlikte, aynı zamanda yönetime riskin sonlandırılması, transfer edilmesi ya da tolere edilmesi gibi diğer kararlarda da tavsiyelerde bulunabilir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımının şematik gösterimi Şekil 3.1’de yer almaktadır. Şekil 3.1’deki temel özellikler şu şekil de sıralanabilir (IIA-UK and Ireland 2003, 3):

1. Risk odaklı iç denetim stratejik ve işletme risklerini kapsamaktadır.
2. Temel başlangıç noktası işletme tarafından oluşturulan uygun amaçların belirlenmesidir. Daha sonra işletmenin, bu amaçlara ulaşmasında etkili olan risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi amacıyla oluşturulan süreçlerin yeterli olup/olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.
3. İyi hazırlanmış bir risk yönetimi çevresinde iç denetimin odak noktası şunlar olabilir:
 - a) Risk yönetimi altyapısının denetimi (Örneğin; kaynaklar, belgeleme, metotlar, raporlama gibi),
 - b) Bütün bir örgüt ve bağımsız departmanlar açısından kapsamlı bir iç kontrol sistemi denetimi,
 - c) Ağırlıklı olarak spesifik risklerle ilgili münferit denetim faaliyetlerini gerçekleştirme, ayrıca birçok riskin yaygın sistem ve süreçler tarafından kontrol edilmesi durumunda, bu sistem ve süreçlerin bütünlük bir denetimini yapma.
4. İyi tasarlanmamış risk yönetimi çevrelerinde, bireysel denetim faaliyetleri ağırlıklı olarak bütün bir sistem, süreç ya da işletme birimine odaklanır. İç denetimin bu tür denetlenebilir her bir bağımsız işletme birimi içerisindeki işletme amaçlarını ve risk yönetimi süreçlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.
5. İşletmedeki risk yönetim süreçleri yeterli düzeyde ve yerleşmiş bir yapıda ise, iç denetim mümkün olduğunca yürütülmesi gereken denetim faaliyetlerini belirlemek için işletmenin riske bakış açısına güvenmelidir.

6. İşletmenin risk yönetimi süreçleri güvenilir değilse, iç denetimin gerekli olan denetim faaliyetlerinin düzeyini belirlemek amacıyla kendi risk değerlemesini (yönetimin risk değerlemesi ile uyumlu) yapması gerekmektedir. Daha sonra ise, işletme yönetiminin risk yönetimi faaliyetlerinin amaçlandığı şekilde yürütülüp/ yürütülmediği konusunda nasıl bir güvence sağladığına odaklanmalıdır.
7. Her bir denetim faaliyeti sonucunda risklerin kabul edilebilir bir seviyede yönetildiği yönünde bir güvence vermeli ya da eğer gerekli ise bazı düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirtmelidir.

Kontroller konusu ele alınırken, kontrollerin izole edilmeden bütün yönetim süreçlerinin bir parçası olduğu unutulmamalıdır; ancak bu şekilde daha pozitif sonuçlar alınacaktır. Risk odaklı denetimin ruhu bu nedenlerden ötürü kurum odaklıdır, denetlenecek faaliyetlerin amaçlarıyla başlayıp, daha sonra bu amaçlara ulaşmanın önündeki tehditler ya da risklere ve bu risklerin etkisini hafifletecek olan prosedür ve süreçlere doğru hareket etmektedir. Risk odaklı denetim, bir *devrimden (yenilik)* ziyade bir *evrim (gelişme)* niteliğindedir (P. Griffiths 2005, 6).

3.1.3. Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Sistemler denetimi yaklaşımı iç denetçiler tarafından yıllarca kullanılmıştır. Temel ilkeler aynı kalmakla birlikte, son yıllarda risk odaklı denetim felsefesi gelişme göstermiştir (Pickett 2004, 71). Kurumların çeşitli konularda güvence sağlamanın oldukça farklı metot ve kaynakları bulunmaktadır. Yönetim tarafından sağlanan güvence birincil düzeyde, temel bir güvence niteliğindedir. Ancak etkinliğin sağlanması için bunun iç denetim tarafından sunulan bağımsız bir güvence ile tamamlanması gerekmektedir. Risk odaklı iç denetim, kurum yöneticilerine ihtiyaç duydukları bağımsız ve objektif bir güvence sağlama noktasında iç denetim için en etkin yoldur (IIA UK and Ireland 2006, 1).

Bazı çevreler tarafından iç denetimin geçmişe çok fazla odaklanması nedeniyle eleştirildiği gözlenmektedir. “*Otomobili sadece dikiz aynasına bakarak kullanmak*”, geçmişteki belge, işlem ve iç kontrol sistemi faaliyetlerinin incelenmesini esas alan nitelikte tavsiye ve bildirimlerde bulunan iç denetim yaklaşımını karakterize eden oldukça yerinde bir benzetimdir. İç denetçiler müşteri veya faaliyette bulundukları kurumlara daha üst düzeyde bir değer katmak amacıyla odak noktalarını *geçmişten geleceğe doğru* çevirmelidirler. İç denetçilerin risklere odaklanmaları durumunda,

denetim faaliyeti de büyük bir olasılıkla yönetimin ilgi alanına giren konular üzerinde gerçekleştirilecektir (McNamee 1997, 23). Bunun nedeni, risk kavramının özünde geleceğe yönelik belirsizlikleri içermesi yatmaktadır. Tablo 3.2’de risk ve kontrol odaklı (geleneksel) iç denetim yaklaşımları arasındaki temel farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Kontrol Odaklı Denetim ile Risk Odaklı Denetimin Karşılaştırması

Özellik	Kontrol Odaklı Denetim	Risk Odaklı Denetim
Odak noktası	İç kontrol	İşletme riskleri
İç denetim tepkisel yaklaşımı	Reaktif, olaylardan sonra, devamsız, stratejik planlama girişimlerinin gözlemcisi	Koaktif, gerçek zamanlı, sürekli izleme, stratejik planlamanın bir parçası
Risk değerlendirme	Risk faktörleri	Senaryo planlama
İç denetim testleri	Önemli kontroller	Önemli riskler
İç denetim metotları	Detaylı kontrol testlerinin tam olarak uygulandığına odaklanma	Geniş kapsamlı işletme risklerinin önem düzeyi üzerine odaklanma
Zamanlama anlayışı	Denetlenmiş projeler ve gelişim aşamasındaki sistemler haricinde şimdiki zamanı esas alır.	Şimdiki zamanın yanında gelecekteki belirsizliklerle de ilgilenir.
İç denetim tavsiyeleri	İç kontrol: • Güçlendirme • Fayda-maliyet • Etken/etkin	Risk yönetimi: • Riskten kaçın/yönlendir • Riski transfer et/paylaş • Riski kabul et/kontrol et
İç denetim raporları	Fonksiyonel kontrollere yönelik	Süreç risklerine yönelik
İç denetimin organizasyondaki rolü	Bağımsız değerlendirme fonksiyonu	Risk yönetimi ve kurumsal yönetimi bütünleştirme

Kaynak: Kippenberger 1999, 6; Blackburn 2005, 12

Tablo 3.2’de görüleceği üzere kontrol ve risk odaklı denetim yaklaşımları arasındaki en önemli farklılık, denetim faaliyetinin odak noktasında ortaya çıkmaktadır. Denetim faaliyetinin odak noktasındaki değişimin yönü, ayrıntılı bir şekilde tasarlanan kontrollerin uygulanıp uygulanmadığının geçmişe dönük olarak teyit edilmesinden, stratejik düzeyde mevcut ve gelecekteki risklere karşı tepki verebilmeye doğru gerçekleşmektedir (Blackburn 2005, 12). Diğer yandan iç denetim yaklaşımları arasındaki farklılıklar sadece denetimin odak noktasında meydana gelmemektedir. Denetimin odak noktasındaki değişim beraberinde iç denetim testleri, metotları, tavsiyeleri ve raporları üzerinde de farklılıklar oluşturmaktadır.

Denetçi, kontrollerin tanımlanması ve test edilmesi yerine; riskleri tanımlayacak ve bu risklerin yönetim tarafından etkilerinin azaltılma yollarını test edecektir. Risk azaltma tekniklerinin büyük bir çoğunluğu zaten kontrolleri kapsayacaktır; ancak denetçi “bu risklere ilişkin geliştirilen kontrollerin yeterliliği ve etkinliğinden” ziyade “bu risklerin

ne kadar iyi bir şekilde yönetildiğini” test edecektir. Kontroller tek başına, başarıyı garanti etmemektedir. Risklerin anlaşılmasında hataların yapılması nedeniyle, yüzlerce işlem kontrolü yapılan organizasyonlarda dahi yüksek tutarlı kayıplar meydana gelebilmektedir. Bunun sebebi, organizasyonların karşılaştıkları bütün iş ve işlemleri kontrol sistemlerine dahil edememeleridir. Sisteme dahil edilen her bir kontrol beraberinde daha çok kaynak tüketimini veya maliyeti de getirmektedir. Eğer denetçiler mevcut kontrollerin sayısını azaltmaksızın, yeni ve daha güçlü kontroller tavsiye eder ve bu yönde denetim yapmaya devam ederlerse; bu kontrollerin kuruma getireceği yük işletme süreçlerinin işlemez hale gelmesine neden olacaktır (McNamee 1997, 23).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımında kontrol odaklı denetime nazaran kurum içi iletişim daha gelişmiş bir yapıdadır. Bunun nedeni, kontrol odaklı denetimde iç denetçinin sadece yüksek ahlaki değerlerin hakim olduğu bir organizasyon ortamı oluşturmaya çalışması ve hat yönetimine sürekli kontrol prosedürleri tavsiyesinde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Risk odaklı denetimde ise iç denetçi gerek risklerin tanımlanması gerekse bu riskleri yönetmek amacıyla strateji geliştirmede yöneticilerle birlikte çalışmakta, ve böylece daha güçlü bir kurum içi iletişim ortamı oluşturulmaktadır (Kippenberger 1999, 7).

Geçmişte, iç denetim faaliyetlerinin ana teması kontrol odaklıydı. Bu metodoloji; başlangıç noktası olarak, öngörüleebilecek kontrolleri kullanmakta ve bu kontrollerin incelenmekte olan sistemin amaçlarına destek sağlayıp/sağlamadığı yönünde bir görüşe vararak son bulmaktadır. Riskler sadece, öngörülen kontrollerin ya hiç ya da öngörüldüğü şekliyle uygulanmaması halinde meydana gelebilecekler açısından dikkate alınmaktadır. Kontrol temelli denetim yaklaşımı; risklerin göz ardı edilmesi, test edilen kontrollerin ve ilerlemeye yönelik tavsiyelerin etkinsizliğe yol açabilecek ölçüde yetersiz olması gibi tehlikeler taşımaktadır (NHS 2002, 6). İç denetçiler, kendilerinin genellikle kurumun daha riskli olan alanlarına odaklandıklarını söyleyebilirler. Bu yaklaşım tarzı geçmişte, iç denetçilerin kendi risk değerlendirme faaliyetleriyle sürdürülmekteydi. Risk odaklı iç denetimin temel farklılığı odak noktasının yönetimin risk değerlemesinin anlaşılması, analiz edilmesi ve denetim faaliyetlerinin de bu süreç çevresinde oluşturulması gerekliliğidir (IIA UK and Ireland 2003, 1).

İşletme süreçlerinin amaçları ve bu süreçlerin taşıdığı riskleri analiz etmeksizin kontrollerin değerlendirilmesi, elde edilecek sonuçlar açısından bir anlam ifade

etmeyecektir. İç denetçi, hangi kontrol sisteminin en önemli olduğunu; hangisinin risk açısından irrasyonel ve hangisinin yetersiz ya da eksik olduğunu nasıl anlayabilir? Bu doğrultuda kontrol odaklı denetimin en sadık savunucuları dahi bu yaklaşımın bazı önemli sınırlamaları/zayıflıkları olduğunu kabul etmek zorundadırlar. Kontrol odaklı denetimin adı geçen sınırlamaları şu şekilde ifade edilebilir (McNamee; Selim 1999, 36):

- *Kurumsal Tortu/Kalıntı:* Kontroller iç denetimin ana teması olduğu zaman, iç kontrolleri geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla çok fazla sayıda denetim raporu hazırlanmakta ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Zamanla üst üste kontroller oluşturulmakta ve bunun sonucunda ise bir tür “kurumsal tortu” ortaya çıkmaktadır. Tortu niteliğindeki bu fazla kontroller işletme süreçlerinde yavaşlamaya neden olmaktadır. Ayrıca kurum içi iletişim daha da zorlaşmakta ve kurum faaliyetlerine değer katmayan işlerde çok fazla sayıda kişi istihdam edilmektedir. Bu üst üste oluşturulan fazla iç kontrollerin ayıklanması için çoğu zaman oldukça katı tedbirler gerekmektedir.
- *Uyumsuzluk:* Birçok kurum gelecekte ve hâlihazırda bir değişim sürecine yöneldiği zaman, kontrollerle işe başlanması mevcut ve geçmiş zaman dilimi için bir önyargı oluşturmaktadır. Denetçiler genellikle daha önceki bir zaman diliminde tasarlanmış kontrol faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu, iç denetçilerin mevcut risklerle ilgili ya da ilgisiz faaliyetleri incelediği anlamına gelmektedir. Kontroller, kurum için uzun bir zamandan beri önem arz etmeyen hatta hâlihazırda kurumun gündeminde dahi olmayan konuları izlemesi nedeniyle ilgisiz olabilir. Daha da kötüsü bu önemli kontroller, işletme süreçlerindeki değişiklikler nedeniyle artık var olmayan hususları izliyor olabilir. Günümüzde kurum yöneticileri, denetimden kuruma daha çok değer katan, geleceğe yönelik öngörü ve yorumlarda bulunan faaliyetler beklemektedirler. Hızlı değişimin etkisiyle altı ay önce ortaya çıkan bir olay ya da durumun kurum kararlarıyla olan ilgililiği azalmaktadır. Yöneticiler, kurumun mevcut zaman dilimindeki ve gelecekteki faaliyetlerini yönetmektedirler. Bu nedenle iç denetçiler de, yöneticileri bu çabalarına destek olmak amacıyla değişiklikler yapmalıdırlar.
- *İlgisiz:* İşletme kontrollerinin belirli aralıklarda incelenmesine rağmen; mevcut örgütsel amaçlarla ilişkilendirilmemeleri nedeniyle, bu kontroller sürekli olarak esnek ve ilgili kalmazlar. Kontrollerin incelenmesi şeklinde gerçekleştirilen bir

denetimde riskler, kontrollerin haklılığını ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Denetim raporları kontrollerle başlar ve yine kontrollerle sona erer. İşletme süreçlerinin hızlı bir değişime maruz kaldığı bir ortamda kurum yöneticilerini maliyetler nedeniyle ilave kontroller konusunda ikna etmek oldukça zor bir iştir. Yöneticiler, işletme süreçlerine anlamsız gördükleri ve bu süreçleri yavaşlattığına inandıkları kontrollerin ilave edilmesi konusunda istekli değildirler. Kontrol modelleri ve kontrol odaklı iç denetim günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarına tatmin edici yanıtlar verememektedir.

Kontrol odaklı denetim yukarıda sıralanan zayıflıklara sahip olmasına karşın, risk odaklı denetim işletme yönetimi ile bir sistem ya da faaliyetin arzulanan amaçları karşısında tehdit oluşturan riskler konusunda fikir birlikteliği sağlamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda riskleri değerlendirmekte ve riskler karşısında uygun kontroller geliştirerek bu kontrollerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle bu yaklaşım, yönetimin ve iç denetçinin arzulanan sonuçlara ulaşmak amacıyla maliyet-etkinlik çerçevesinde optimum çözümün belirlenmesi için birlikte hareket etmelerini sağlamaktadır (NHS 2002, 6).

3.1.4. Risk Odaklı İç Denetimin Yararları

Önceleri risk odaklı denetim kavramı geleneksel olarak kontrollerin gözlemlenmesi ve analizi ile başlamaktaydı. Daha sonra bu süreç bir faaliyetle ilgili risklerin belirlenmesiyle devam etmekte ve bu faaliyetin örgütsel amaçlarla uyum içerisinde olup olmadığının tespit edilmesiyle sona ermekteydi. McNamee ve Selim (1999), öncelikle amaçlara hizmet edilmesi gerekliliği nedeniyle bu yaklaşımı eleştirmektedirler. Onlara göre, amaçlar faaliyetlerin temellerini oluşturur ve her zaman değişmez nitelikte değildirler. Aksine amaçlar esnek nitelikli olabilir ve gelecek odaklıdır ya da olmalıdır. McNamee ve Selim (1999), öncelikle örgütsel amaçları dikkate alan ve daha sonra riskleri değerlendiren (tanımlama, ölçümleme ve önceliklendirme) ve son olarak risk yönetimi için çözüm alternatifleri (kontrol etme ve kabul etme/kaçınma ya da çeşitlendirme/paylaşma ya da transfer etme) sunan bir yaklaşımı tavsiye etmektedirler.

Gelecekte değişimin yönü risk teşhisinden (risk recognition) risk yönetimine doğru olacaktır. Bunun en iyi örneği, riskle olan ilişkisi ve risk odaklı denetimi kullanması açısından eski ve geçerli bir fonksiyon olan risk yönetimine iç denetimin katma değer sağlama yönünde önderlik etmesidir (Sawyer; Dittenhofer, Scheiner 2005, 121-122).

Günümüzde hızlı bir değişim trendi içerisinde olan işletme çevresi, birçok organizasyonu bir taraftan iç kontrollerini güçlendirmeleri diğer taraftan da etkin bir şekilde faaliyette bulunmaları konusunda zorlamaktadır. Bir başka ifadeyle organizasyonlar, gerek işletme çevresindeki değişimler gerekse yasalara uyum nedeniyle yüksek maliyetlerle karşılaşmakta ve bu maliyetleri azaltma çabası içerisinde girmektedirler. Risk odaklı denetim, yasalara uyum ve faaliyetlerdeki etkinliğin sağlanması için ihtiyaç duyulan en etkin ve etken kontrolleri tanımlayarak işletmelere maliyetlerini azaltmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Gelecekte bu değişim trendi iç denetim fonksiyonunun objektifliği ve bağımsızlığı açısından da söz konusu olursa, bu durum oldukça önemli bir risk unsuru oluşturacak ve etkileri de hızlı bir şekilde bertaraf edilemeyecektir (Hass; Abdolmohammadi; Burnaby 2006, 840-841). Çıkar gruplarıyla birlikte gerçekleştirilen risk odaklı değerlendirmelerde belirlenen ihtiyaçlara yönelik bir denetim planı hazırlanması ve tarafsız bir şekilde çalışılması şartıyla iç denetim fonksiyonunun objektif ve bağımsız denetimler gerçekleştirebileceği unutulmamalıdır.

Risk odaklı iç denetimin organizasyonlara sağlayacağı birçok yararı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (IIA UK and Ireland 2006, 3):

- Risk odaklı iç denetim, sınırlı iç denetim kaynaklarını bir organizasyon için ciddi tehdit oluşturan önemli risklerin yönetimini değerlendirmeye kanalize eder.
- Bir organizasyonun risk yönetimi çerçevesi etkin değilse; risk odaklı iç denetim açık bir şekilde uyarıda bulunur.
- Risk odaklı iç denetim, aşırı kontrollerle donatılmış ve kaynakları gereksiz yere harcayan riskleri belirler.
- Risk odaklı iç denetim, organizasyonun güvence sağlamak için iç denetim fonksiyonunun ne kadar kaynağa ihtiyacı olduğunu belirlenmesine yardımcı olur.
- Risk odaklı iç denetim, risk yönetimi sürecinin bütün unsurları üzerinde güvence sağlar. Bu doğrultuda, denetim planı ilk aşamada denetçiler tarafından yürütülmeyecek denetimleri de (örn. kamu ilişkilerini etkileyen riskler, tedarik zinciri yönetimi ve maliye idaresi ile ilişkiler) kapsayabilir.
- Risk odaklı iç denetim, birçok düzenleyici kurum ve kuruluş tarafından en etkin risk güvence metodolojilerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

- Risk odaklı iç denetim, kurum yönetiminin risk yönetimine yönelik her aşamadaki sorumluluklarını destekler ve kurumun daha sağlam bir yapıda gelişim göstermesine, riskleri daha iyi bir şekilde göğüsleyebilmesine yardımcı olur.

Risk odaklı denetimin birçok üstün yönü bulunmakla birlikte, IIA Austin şubesi tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada bu araştırmaya katılan bütün denetim gruplarının en az üçte birinin risk odaklı denetimin kullanımı konusunda başarısız oldukları tespit edilmiştir. Daha formel bir araştırma ise bu çarpıcı bulguyu desteklemekte ve bunun nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (McNamee 1997, 23):

- Riskle ilgili temel kavramlar net bir şekilde anlaşılmamaktadır.
- Denetçiler, risk değerlendirme faaliyetinin özel bir bilgi birikimi ya da uzman bir bilgisayar yazılımı gerektirdiğine inanmaktadırlar.
- Denetim planlaması için oldukça az bir süre bulunmaktadır.
- İç denetim hizmeti sunan çoğu kurum; kendi faaliyetlerinin, denetim planlaması araçlarının kullanımı açısından oldukça sınırlı olduğuna inanmaktadır.
- İç denetçiler uygunluk/teftiş/finansal denetim gibi faaliyetlerinin risk kavramıyla örtüşmediğini düşünmektedirler.

Aslında, risk odaklı denetim ile ilgili kavramlar karmaşık bir yapıda değildir ve hiçbir özel bilgi ya da bilgisayar yazılımı gerektirmemektedir. Risk odaklı denetim büyük ya da küçük farkı gözetmeksizin bütün denetim grupları tarafından her türlü denetim faaliyetinde kullanılabilir. Hatta yasa, düzenleme ya da spesifik bir bakış açısına sahip bir otorite tarafından idare edilen denetimlerde dahi, risk odaklı denetim en çok ihtiyaç duyulan alanların denetim kapsamına alınmasında yardımcı olabilir. Ayrıca risk odaklı denetimi etkin bir şekilde uygulayanlar, risk odaklı denetim sonucunda denetim raporunun oluşturulmasının daha kolay olduğunu ve bu raporlarda gereksiz ayrıntılara girilmediğini belirtmektedirler (McNamee 1997, 23).

Son yıllarda yaşanan ve iç denetimin de önemli rol aldığı finansal skandallardan birisi de WorldCom'dur. Yaşanan bu skandalın ardından IIA-UK&Ireland tarafından Temmuz 2002'de 144 iç denetim müdürü üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Philip Sainty yapılan bu araştırmayı risk odaklı iç denetim açısından değerlendirmiştir. Gözlemcilerin çoğu, iç denetim mesleğinin geleneksel finansal denetimden risk odaklı denetime doğru hareket ettiği konusunda hem fikirdirler. Ancak birkaç gözlemci ise

yaşanan bu değişimin sonucunda iç denetim fonksiyonunun zarar görüp görmediğini sorgulamaktadırlar. Philip Sainty, WorldCom skandalı sonucunda gerçekleştirilen bu araştırmaya katılanların risk odaklı denetime bakış açılarını dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar (Sainty 2002, 19-20):

- *Savunucular:* Araştırmaya katılanların %48'i bu gruba girmektedir. Bu grupta yer alanlar, risk odaklı denetime doğru yönelişin geleneksel iç denetim faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığına ve bunun kesinlikle devam etmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Bu grupta yer alan katılımcılardan birisi “Her hangi bir iç denetim faaliyeti için harcanan çabanın risk düzeyi ile orantılı olması gerekmektedir. Daha önceleri, finansal kontrollerin istikametinde bunu gerçekleştirmek oldukça zordu” şeklinde bir açıklamada bulunmuştur. Bir başka katılımcı ise “Ben iç denetimin ağırlıklı olarak finansal denetimlerle ilgili olduğu günlere dönmeyi desteklemiyorum. Finansal denetimde hâkimiyet bu alanda uzman olan bağımsız denetçilerin sorumluluğunda olmalıdır” demiştir.
- *Karamsarlar:* Araştırmaya katılanların %24'ü bu grupta yer almaktadır. Onlar risk odaklı denetime yönelmenin geleneksel iç denetim faaliyetlerine zarar vereceğini ve bunun devam etmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Risk odaklı denetimin iç denetçilerin geleneksel denetim faaliyetlerine katkı sağlamadığını düşünen bu gruptaki katılımcılardan birisi “Risk odaklı denetimin çoğunlukla üst düzeyde katkı sağladığı ve zararı minimize ettiği yönünde bir anlayış bulunmaktadır. Hâlbuki bazı temel problemler önemsizmiş gibi başlayıp, ayrıntılara ve temel kontrollere gerekli özenin gösterilmemesi nedeniyle ortaya çıkan problemlerdir” şeklinde bir açıklamada bulunmuştur. Diğer katılımcılar ise etkin bir finansal denetimin önemini vurgulamışlardır. Bir başka katılımcı “Denetimde risk odaklı bir bakış açısı olmalıdır, ancak bu bakış açısı da sağlam bir finansal denetimle desteklenmelidir” demiştir.
- *Pragmatistler:* Araştırmaya katılanların %18'i bu grupta yer almaktadır. Bu gruptakiler, risk odaklı denetimin geleneksel iç denetim faaliyetlerine zarar verdiğini düşünmekte, ancak her şeye rağmen bu trendin devam etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu grupta yer alan katılımcılardan birisi risk odaklı denetime doğru yönelişi desteklemekte ve konuşmasında şu ifadeye “risk odaklı denetime doğru bir yöneliş olmalıdır ancak bu yöneliş temel finansal sistemlerin denetiminin göz ardı edilmesi pahasına olmamalıdır” yer vermektedir. Risk

odaklı denetimin faydaları konusunda oldukça pozitif bir bakış açısına sahip diğer bir katılımcı ise “benim sahip olduğum gibi küçük bir denetim biriminde risk odaklı denetim kaynakların en iyi şekilde kullanımına izin vermektedir” şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.

- *Şüpheciler:* Katılımcıların %5’i bu grupta yer almakta ve bunlar risk odaklı denetime yönelmenin geleneksel iç denetim faaliyetlerine zarar vermediğini düşünmekte ancak bu trendin de devam etmemesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bir katılımcı “Risk odaklı denetim muhasebe politikalarının gözden geçirilmesini de kapsamalıdır. Çünkü bağımsız denetçiler tehlikeli politikalara göz yumarlarsa ve yönetim kurulu da bağımsız denetçilerin bu görüşlerini uygularsa oldukça önemli problemler ortaya çıkacaktır” ifadesini kullanmıştır. Bir başka katılımcı ise “Ben her zaman risk odaklı denetime yönelişin doğru olduğunu düşündüm. Bununla birlikte son zamanlarda yaşanan hileler ile gelecekte yaşanması muhtemel hileler ışığında bu yaklaşım yeniden yapılandırılmak zorundadır” demiştir.

Yukarıdaki araştırma sonuçları incelendiği zaman iç denetim fonksiyonunun yaşanan finansal skandallarda oldukça önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Risk odaklı iç denetim konusunda birbirinden farklı dört bakış açısı bulunmakla birlikte iç denetim yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu yaşanan finansal skandallara rağmen risk odaklı denetime doğru yönelişi desteklemektedirler. Risk odaklı denetimin kabul görmesindeki nedenlerin başında uygulamaya farklı ve pratik bir bakış açısı getirmesi, iç denetçilere ve kuruma oldukça önemli yararlar sağlaması yatmaktadır.

Finansal skandallar açısından oldukça önemli bir diğer vak’a da Enron’dur. Enron öncesinde risk odaklı denetim metodolojilerindeki gelişmelerin, daha üst düzeyde ve değer katan bir denetim yaklaşımının oluşturulması süreci olduğu yönünde oldukça önemli bir beklenti vardı. Enron sonrasında ise denetim alanındaki tartışmalar denetimin gelecekteki vizyonundan ziyade mesleğe yöneltilen eleştirilerin püskürtülmesi üzerinde gerçekleşmiştir. Bu tartışmaların konusunu oluşturan unsurlardan birisi de Arthur Andersen’in Enron’un denetimindeki kullandığı denetim yaklaşımıydı (Khalifa; Humphrey; Robson 2006, 3). Yaşanan bütün bu tartışmalara rağmen risk odaklı denetim yaklaşımının günümüzde geldiği nokta itibariyle rüştünü ispatladığı yönündedir. Örneğin, 2006 yılında AICPA denetçi etkinliğini sağlamak amacıyla sekiz yeni risk

odaklı denetim standardını kabul etmiştir (McConnell; Schweiger 2007, 1). Bu yeni standartlar denetçilerin hata ve hileye yol açacak önemli riskleri daha etkin bir şekilde değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır (Katz 2006, 1).

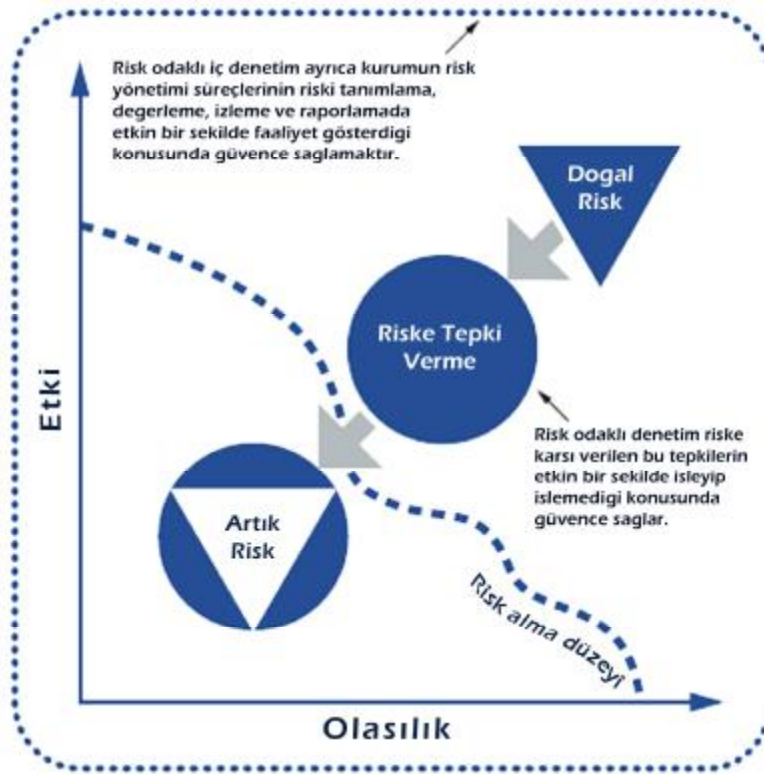
3.1.5. Risk Odaklı İç Denetimin Ortaya Çıkardığı Değişim ve Yeni Gereksinimler

Genel olarak, kaynak tahsisi ve denetim programlaması konularını ele alan denetim literatürü denetimin var olmaması durumunda karşılaşılabilecek zararların minimize edilmesi açısından iç denetimin amacını açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Risk odaklı denetimde belirli bir denetim alanı ile ilgili potansiyel kayıpların derecesi, değerlendirilen risk indeksleriyle ilişkilidir. Denetime konu olacak alanın sebep olacağı zarar miktarı arttıkça o alana ait risk skoru da artacaktır. İç denetim bir kurumun faaliyetlerine ve kurumun kendisine değer katan bir fonksiyondur. Ancak iç denetim de diğer kurum fonksiyonlarındaki gibi sınırlı kaynak ve zamana sahiptir. Bu doğrultuda risk odaklı denetimin sağladığı en önemli avantajlardan biri de iç denetim zamanının risk odaklı olarak tahsisine imkân vermesidir (Miltz; Calomme; Willekens 1991, 55).

İç denetimin geleneksel rolü; kurum yöneticileri tarafından organize edilen iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesine odaklanmaktır. Bazı temel özellikler aynı kalmakla beraber hem iç denetim hem de bağımsız denetimde risk odaklı denetime doğru bir yönelme söz konusudur. Bu yönelişin başarılı bir şekilde uygulamaya yansımaları için birçok yol vardır. Örneğin, yeni sistem tasarımlarında ve temel sistem değişikliklerinde iç denetimin de bunlara dahil edilmesi risk/kontrol perspektifi açısından daha güçlü operasyonel sistemlerin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (McConnell; Blacker 2000, 2-3).

Risk odaklı denetimde spesifik denetim risklerine yönelik kontroller tanımlanır ve test edilir. Normalde süreç; arzulanan denetim amaçlarının başarılmasını engelleyen, kurumdaki yanlış giden olayların ya da riskli durumların tespit edilmesiyle başlar ve kontrol hedeflerinin listelenmesi ve risklere yönelik kontrollerin test edilmesine yönelik bir iş planının hazırlanmasıyla devam eder. Uygulamada genellikle riskler ve kontroller birbirleriyle doğrudan ilişkilidir. Ancak bir kontrol çok sayıda riskle de ilişkili olabilir. Gerçek hayattaki olaylarda kurumlar yüzlerce riskle karşılaşmakta, bu da aynı oranda birbirleriyle oldukça karmaşık ilişkiler içerisinde bulunan kontrolleri beraberinde getirmektedir (Pareek 2006, 1). Bu noktada iç denetçiler, riskler ve bu risklerle ilgili kontrollerde en iyi kombinasyonu sağlamak gibi oldukça zorlu bir görevi

üstlenmektedirler. Bu yüzden risk odaklı iç denetim yaklaşımını kullanacak olan iç denetçilerin geleneksel yaklaşımdan aşına oldukları kontrollerin yanında risk ve risk yönetimi konularında da bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. İç denetçilerin bu bilgi birikimine sahip olabilmeleri için risk odaklı denetimin en önemli gerekliliklerinden birisi eğitimidir. Ampirik araştırmalardan elde edilen bulgular, risk odaklı denetimi kullanan firmaların denetim faaliyetlerini önemli yanlışlıkların olabileceği alanlara odaklayan denetim elemanlarından kuruma katkı sağlamaları yönünde önemli beklentileri olduğunu göstermektedir (Lee 2002, 315).



Şekil 3.2. Risk Odaklı Denetim ve Güvence İlişkisi (IIA-UK and Ireland 2006, 2)

Şekil 3.2.'de risk odaklı iç denetim yaklaşımının, kurumlarda risk yönetimi platformunu nasıl kullandığı gösterilmektedir. Şekilde ayrıca kurumun risk yönetimi altyapısına dayalı olarak gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim yaklaşımının üstlenmiş olduğu güvence rolleri de yer almaktadır. Buna göre risk odaklı denetim öncelikle riske karşı verilen tepkilerin/kontrollerin etkin bir şekilde işleyip işlemediği konusunda güvence sağlamaktadır. Diğer yandan risk odaklı iç denetim ayrıca; kurumun risk yönetimi süreçlerinin riski tanımlama, değerlendirme, izleme ve raporlamada etkin bir şekilde faaliyet gösterip/göstermediği konusunda da güvence sağlar. Risk odaklı iç denetimin yukarıda sıralanan güvence rolleri, risk odaklı denetimin ne olduğunu da ortaya koymaktadır.

Ancak bir diğer önemli husus ise risk odaklı iç denetimin ne olmadığıdır. Risk odaklı iç denetim, kurumun risklerinin yönetilmesi anlamına gelmemektedir; bu husus yönetimin sorumluluğundadır. Bununla birlikte risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetlerinde yönetimin tanımladığı risklerin basit bir şekilde dikkate alınması da değildir. Risk odaklı iç denetim, bütün iç denetim faaliyetleri ile yönetim risk değerlendirmeleri arasında bağlantı kuran ve aynı zamanda yönetimin sorumluluklarına destek sağlayan süreç odaklı stratejik bir girişimdir (IIA UK and Ireland 2006, 2).

Risk odaklı iç denetim, iç denetim fonksiyonunun üstlenmiş olduğu rollerde önemli değişikliklere neden olmuş ve bu değişiklikler bazı zorlukları ve fırsatları da beraberinde getirmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Samaratunga 2003, 28-29):

- *Bilgi ve Beceri:* Bu alandaki değişim ve ihtiyaçlar, organizasyondaki bütün riskleri kapsayan bir risk yönetimi sistemini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceri eksikliği bulunan küçük ve orta ölçekli iç denetim birimleri için söz konusudur. Organizasyonlar bir bütün halinde riskleri kavradıkça; iç denetim de ihtiyaç duyduğu gereksinimlerde, beceri profilinde ve risk yönetimi kapasitesinin paralelinde gerekli olan faaliyetlerde bulunabilmek için değişikliklerle karşılaşacaktır.
- *Eğitim ve Gelişim:* Kurumlardaki ihtiyaç duyulan beceri eksiklikleri, bunların nasıl ve hangi kaynak vasıtasıyla karşılanacağı ile yine bu becerilerin maliyet-etkenlik çerçevesinde nasıl geliştirilebileceği problemlerini ortaya çıkarmaktadır.
- *Bilgi Yönetimi:* Gerekli olan beceriler kazanıldıktan sonra, bu becerilerin sürekli geliştirilmesi, devam ettirilmesi ve paylaşılması oldukça önemlidir. Büyük ölçekli bir organizasyonda iç denetim fonksiyonu kendi bilgi yöneticilerine ve eğitim personeline sahip olabilir, ancak daha küçük organizasyonlar ve bunların iç denetim fonksiyonları için böylesi bir yapılanma lükstür. Ayrıca kurum ölçeği ne olursa olsun, iç denetim risk yönetimi çerçevesinin uygun bir şekilde işleyip işlemediğini değerlendirmek ve organizasyondaki operasyonel ve risk yönetimi uzmanlarıyla aynı terimler üzerinde konuşmak için iç denetim birimindekilerin yeterli kalite ve bilgi birikimine sahip olmasını sağlamalı ve teşvik etmelidir.
- *İletişim:* Risk yönetimi ve iç denetim arasındaki iletişimin her iki tarafın amaçları arasındaki uyumun sağlanabilmesi için etkin olması gerekmektedir. Uygunluk konusunun problem olduğu organizasyonlarda, uygunluk fonksiyonu

KRY süreçlerinin tasarım ve uygulamasında dikkate alınmalıdır. İç denetimin kendi risk bakış açısını ortaya koyması gerekmektedir. İç denetim tarafından tanımlanan riskler geri besleme döngüsü çerçevesinde risk yönetimi sürecine dahil edilmelidir. İç denetim, KRY ile ilgili temel çıkar grupları ve denetim komitesi üzerinde KRY'nin bütün yönetim sürecine nasıl bir destek sağladığı konusunda farkındalık oluşturmaktadır.

- *Uygun/Uyumlu Terminoloji:* Etkin bir iletişim, uygun bir terminoloji sayesinde gerçekleşebilir. Örneğin; risk derecelendirmesi, derecelendirme sistemleri önemli kavramlardır ve bunlar aslında birçok sözcük ya da cümle ile de ifade edilebilir. Uyumsuzluklar, karmaşıklığa yol açmakta ve risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile KRY arasındaki sinerjiyi bozmaktadır.

Risk odaklı denetim; iç denetim yöneticilerinin ve onların müşterilerinin (tepe yöneticiler, yönetim kurulları) iç denetim fonksiyonunun amacını, kapsamını ve faaliyetlerini yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. Piyasalar, sektörler ve teknolojiadaki devrim niteliğindeki gelişmeler ve şimdiye kadar hiç olmadığı kadar hızlı olan değişimler yeni bir iç denetim modelini gerekli kılmış ve bu gereklilik risk odaklı denetim ile hayat bulmuştur. Bu yeni iç denetim modelini uygulamak için kurum yöneticileri öncelikle iç denetim alanında böylesine bir stratejik yaklaşımdan kurumlarının nasıl fayda sağlayacağını anlaması ve mevcut iç denetim fonksiyonlarının zayıflıkları ile üstünlüklerini belirlemesi gerekmektedir. Kurum yöneticileri daha sonra, kurumun stratejik işletme risklerinin tanımlanması ve anlaşılmasını; bu risklerin düzeyinin belirlenmesini; bu riskleri etkin bir şekilde tanımlamak, izlemek, ölçmek ve yönetmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir iç denetim fonksiyonu oluşturulmasını sağlayacak faaliyetleri desteklemek zorundadırlar. Son olarak kurum içinde iç denetim birimlerine yönelik yeni standartlar oluşturulmalı ve tam bir başarı elde edebilmek için iç denetim biriminin gerek personel gerekse diğer konulardaki ihtiyaçları karşılanmalıdır (Berry; Epskamp; Fogel et Al 2000, 3).

3.1.6. Türkiye’de Risk Odaklı İç Denetim

Gelişmiş ülkelere nazaran Türkiye’de genel anlamda denetim özel de ise iç denetim alanındaki açık ara fark son yıllardaki önemli gelişmeler sonucunda hızla kapanmaktadır. Örneğin kamu kesiminin çok daha yeni tanıştığı profesyonel anlamda iç denetim fonksiyonuna ilişkin yapılan düzenlemelerde risk odaklı denetim kavramının

yer alması meslek adına oldukça olumlu bir gelişmedir. Hiç şüphesiz bu gelişmelerde gerek özel gerekse kamu sektörüne ilişkin yasal düzenlemeler yapan kuruluşlar ve farklı kesimlere hitap eden dernek ve enstitülerin katkısı yadsınamaz.

Türkiye’de iç denetim finansal piyasaların etkisiyle öncelikle özel sektör kuruluşlarında gelişmiştir. Özel sektör kuruluşlarının iç denetimden sağladığı somut katma değer sonucunda ise kamu sektörü geç de olsa iç denetime ilgi duymaya başlamıştır. Bu doğrultuda Türkiye’de özel sektörde risk odaklı denetimin uygulanma düzeyine ilişkin bazı bulgular şu şekildedir:

- HSBC Bank A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanı Julian Scrine ile iç denetim üzerine gerçekleştirilen bir söyleşide kendisine yöneltilen iç denetimde uygulanmakta olan yeni yaklaşımlar nelerdir sorusunu: “Öncelikle, denetimlerin 12 ya da 6 ayda bir yapıldığı ve risk odaklı olmayan standart dönemsel denetim yaklaşımından, dönemsel olmayan denetim yaklaşımına doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Gelecekte düşük riskli alanların denetimlerinin daha az sıklıkla yapılmasına tanık olacağız. Bir başka deyişle, en riskli alanlara denetim kaynaklarının daha büyük bir bölümü ayrılacaktır” şeklinde yanıtlamıştır (Scrine 2002, 39).
- Doğu Holding A.Ş. Denetim-Finansal Raporlama Bölüm Müdürü Mehmet Çevik, holdingin iç denetimine ilişkin olarak “Tüm denetim çalışmaları kullanmakta olduğumuz kendi alanında lider TeamRisk yazılımına göre şirketlerimizin risk derecelendirmesi belirlenerek yapılmaktadır. Bu risk derecelendirmesi sonucunda çalışma programlarımızı oluşturmaktayız” şeklinde bir açıklama yapmıştır (Çevik 2003, 38-39).
- Zorlu Grubu ve Vestel Şirketler Grubu İç Denetim Direktörü Şenol Toygar gerçekleştirmiş oldukları iç denetim faaliyetlerine ilişkin olarak “Denetimlerimizi yaptığımız risk değerlendirmelerine göre planlıyoruz; yani denetimin içeriğini ve kapsamını yaptığımız risk değerlendirmesi sonucunda belirliyoruz” demektedir (Toygar 2003, 40).
- Sabancı Holding A.Ş. Denetim Daire Başkanı Fuat Öksüz holding bünyesindeki iç denetim uygulamalarına ilişkin olarak “Denetim planımız risk odaklı bir yaklaşımla yapılıyor. Bu konuda Holding Risk Yönetim Direktörlüğü ile de koordinasyon içinde çalışıyoruz” ifadesini kullanmaktadır (Öksüz 2005, 33).

- Petrol Ofisi A.Ş. tarafından 01.01.2006-31.12.2006 faaliyet dönemine ilişkin olarak yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu”nda risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması başlığı altında; “2006 yılından itibaren Denetim Komitesi’nin onayı doğrultusunda İç Denetim Müdürlüğü tarafından oluşturulan “POAŞ-Risk Odaklı Denetim Planı”na uygun olarak risk odaklı denetimlere başlanmıştır. 2006 yılı sonunda Şirket bünyesinde operasyonel ve mevzuattan kaynaklanan riskleri takip edecek ve riskleri en aza indirecek işlemleri yapması için ayrıca bir Risk Yönetim Müdürlüğü kurulmuştur” ifadesi yer almaktadır.
- Koç Finansal Hizmetler İç Denetim Direktörü Stefano Perazzini kurumun iç denetimine yönelik olarak “Tüm denetimler ve denetim planının kendisi risk odaklıdır. Planın hazırlanması aşamasında; riskin boyutu ve görülme sıklığı dikkate alınarak değişik risklere spesifik ağırlıklar verilir. Bu, kuruma riskler hakkında son bir değerlendirme yapma imkânı da verir” şeklinde bir açıklama yapmaktadır (Perazzini 2006, 35-36).

İç denetim uygulamalarında her ülkede profesyoneller arasında oluşan genel temayüller etkili olmakla birlikte, o ülkenin konu ile ilgili yasa ve düzenlemeleri de dikkate alınmaktadır. Türkiye’de risk odaklı iç denetim kavramına doğrudan atıfta bulunan düzenlemelerden bazıları şunlardır:

- BDDK tarafından 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”in 26. maddesinde “Etkin bir iç denetim sistemi, iç denetim biriminin *risk değerlendirmelerine dayalı* olarak gerçekleştirilir. İç denetimde risk değerlendirmeleri, iç denetim birimi tarafından bankanın maruz kaldığı riskler ve bunlara ilişkin kontroller dikkate alınarak denetim çalışmalarında öncelik verilecek alanların, dikkate alınacak ayrıntıların ve denetimin sıklığının belirlenmesine yönelik yürütülen bir işlemdir” ifadesi yer almaktadır.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 65. maddesine dayanılarak hazırlanan ve Maliye Bakanlığınca 12 Temmuz 2006 tarih, 26226 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan

* Kurumsal Yönetim İlkeleri SPK tarafından kurulun 04.07.2003 Tarih ve 35/835 Sayılı kararı ile kabul edilmiştir. SPK’nın 10.12.2004 Tarih ve 48/1588 Sayılı Toplantı Kararı gereğince; İMKB’de işlem gören şirketlerin 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde söz konusu Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumla ilgili beyanlarına yer vermeleri uygun görülmüştür.

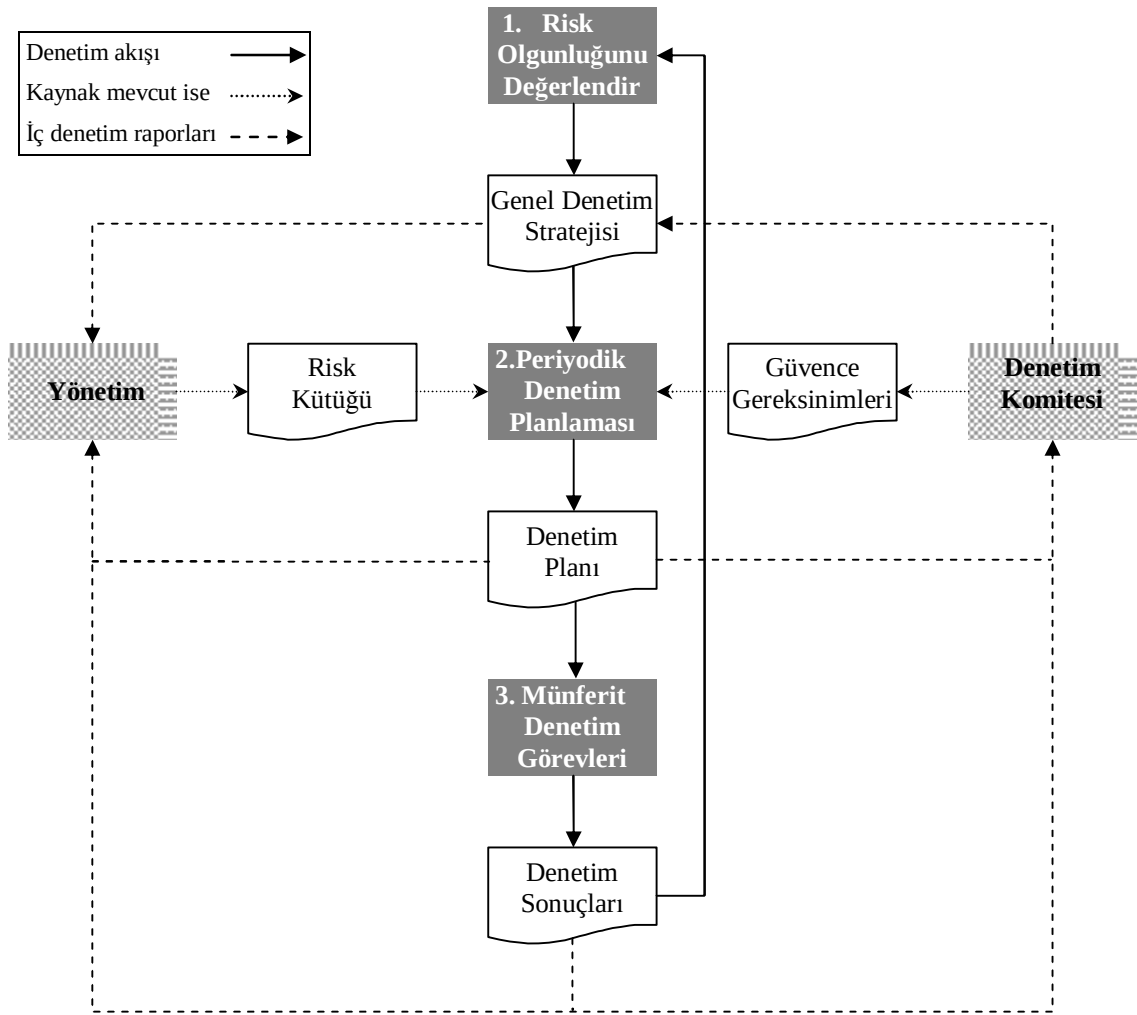
“İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”in 6. maddesinde “Kamu idarelerinin yurt dışı ve taşra dahil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla, denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulur” denilmektedir. Aynı yönetmeliğin 8. maddesinde “İç denetim, birinci fıkrada belirtilen denetim uygulamalarından bir veya birkaçını kapsayacak şekilde risk odaklı olarak yapılır” ifadesine yer verilmekte; 36. maddede ise “İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak yürütülmesi esastır. Kamu idarelerinin maruz kalabileceği risklerin tespit edilerek sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle, risk odaklı iç denetim planı ve programı hazırlanır. İç denetim bu plan ve programa uygun olarak yapılır” denilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Türkiye’de iç denetim fonksiyonu kamuya nazaran özel sektör kuruluşlarında daha gelişmiş bir yapıdadır. Bununla birlikte yukarıdaki özel sektöre ilişkin verilen iyi uygulama örneklerinin sayısı oldukça azdır. Diğer yandan Türkiye’de kamu kesimi için denetim kavramı yeni olmamakla birlikte modern anlamda iç denetimin gelişimi oldukça yenidir. Bu doğrultuda kamu kuruluşlarına yönelik olarak çıkarılan yasa ve yönetmelikler bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Ancak kamu kesiminde çıkarılan bu yasa ve yönetmelikler doğrultusunda gerçekleştirilecek iç denetimlerde profesyonel iç denetçi eksikliği önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2. RİSK ODAKLI İÇ DENETİMİN UYGULAMA AŞAMALARI

İç denetim farklı organizasyonlarda farklı rolleri yerine getirmektedir. Örneğin bazı organizasyonlarda iç denetim hata ya da hileleri tespit etmek için doğrulayıcı veya kontrolör gibi daha geçmişe dönük bir rol üstlenmekteyken; bazı organizasyonlarda ise güvence ile birlikte danışmanlık hizmetlerini de kapsayan daha genişletilmiş bir rol üstlenmektedir. Üstlenmiş olduğu rol her ne olursa olsun iç denetim faaliyeti iyi bir şekilde planlanmış, organize edilmiş, kadrolanmış, yönlendirilmiş ve izlenmiş olmak zorundadır. Ayrıca iç denetim faaliyetleri için mesleki standartların uygulanmasına yönelik olarak politika ve prosedürler ile denetimler gerçekleştirilirken bu standartlara uygunluğu temin edecek sistemlerin oluşturulması gerekmektedir (Tarr 2003, 1).

Diğer yandan iç denetim organizasyonunun planlanmasına yönelik bütün yaklaşımlar; denetim komitesi, organizasyonun bütün kademelerindeki yöneticiler ve iç denetim takımı için değer katıcı ve destek sağlayıcı nitelikte olmalıdır (Moeller 2005, 278). Dolayısıyla risk odaklı iç denetim yaklaşımı organizasyonların iç denetimlerinde dikkate alabilecekleri oldukça esaslı bir metodoloji olmakla birlikte, organizasyonların iç denetim fonksiyonlarının daha geniş bir kapsam ve altyapıda değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.



Şekil 3.3. Risk Odaklı İç Denetim Aşamalarının Genel Görünümü
(IIA UK and Ireland 2006, 5)

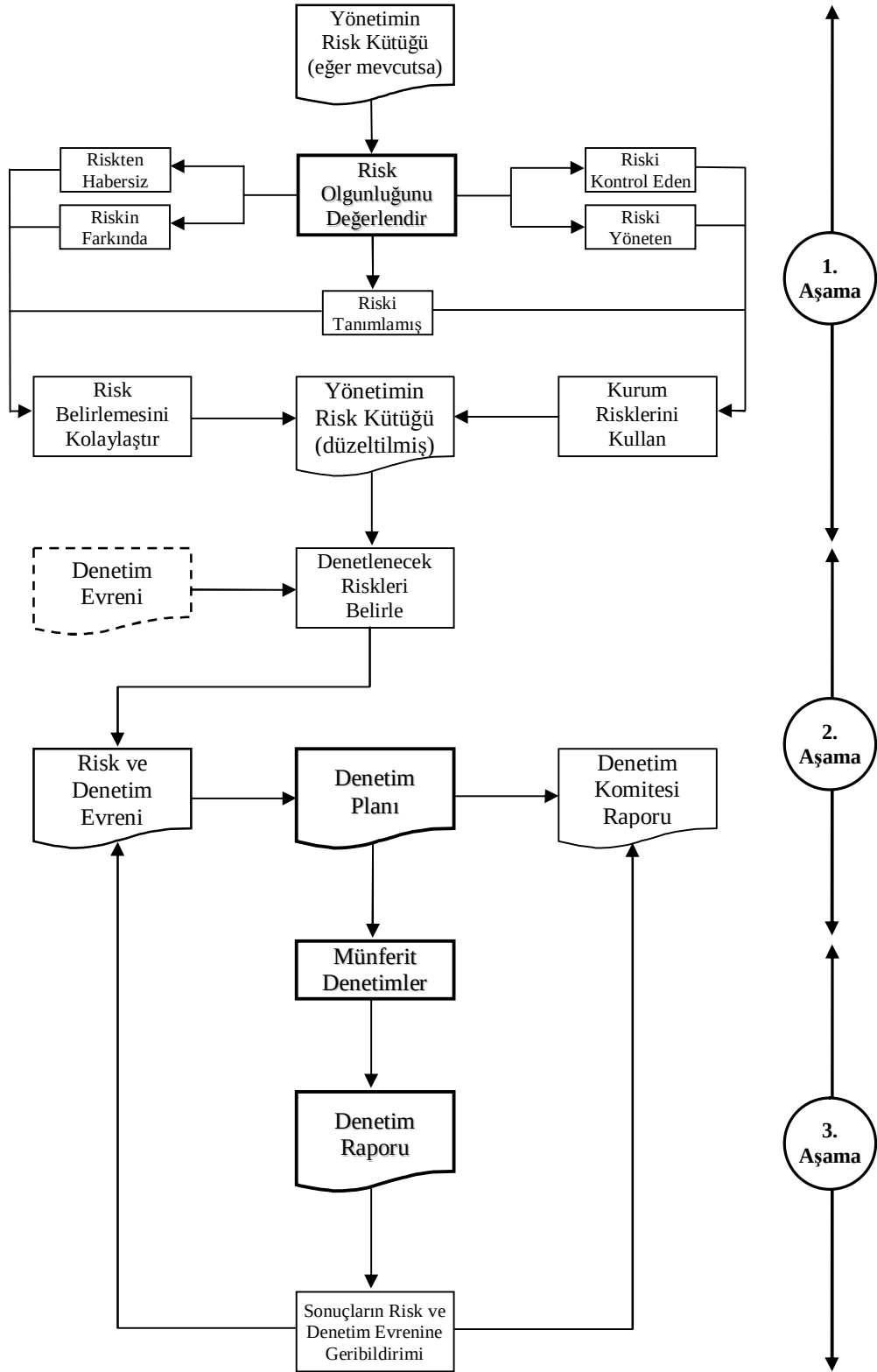
Risk odaklı iç denetimin tanımına ilişkin olarak yapılan daha önceki açıklamalarda, iç denetim açısından bu kavram bir metot ya da bir yaklaşım olarak değerlendirilmekteydi. Bununla birlikte risk odaklı denetime yönelik bir diğer bakış açısı da bu tekniğin bir süreç olarak değerlendirilmesiydi. Risk odaklı iç denetimin uygulanmasına yönelik

olarak hazırlanan çalışmalarda risk odaklı iç denetim süreci farklı şekillerde ele alınmakla birlikte temel esaslarda birliktelik olduğu görülmektedir. Şekil 3.3'te IIA UK & Ireland tarafından geliştirilen genel bir risk odaklı iç denetim süreci yer almaktadır.

Risk odaklı iç denetim üç farklı aşamayı kapsayan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin Şekil 3.3'te de gösterilen üç temel adımı şu şekilde açıklanabilir (IIA UK and Ireland 2006, 4):

1. Risk odaklı iç denetim, kurumun risk olgunluğunun değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Bir kurumun, risk odaklı iç denetim yaklaşımından üst düzeyde bir yarar elde edebilmesi için yüksek düzeyde bir risk olgunluğuna sahip olması gerekmektedir. Çünkü iç denetim, bir risk yönetimi çerçevesine ancak var olması durumunda güvence sağlayabilir.
2. Risk odaklı iç denetimin ikinci temel adımı periyodik bir denetim planı geliştirmektir. Bu plan, organizasyonun risk kaydıyla başlamakta ve yöneticilerin objektif güvenceye duydukları ihtiyacı da dikkate almaktadır. Denetim planı, oldukça farklı nitelikteki hizmetleri (Kurumun risk yönetimine güvence vermek için tasarlanmış görevler v.b.) kapsamaktadır. Ayrıca, kurumun risk yönetimi çerçevesinin geliştirilmesine katkı sağlayacak danışmanlık görevleri de bu kapsamda yer almaktadır.
3. Risk odaklı iç denetim, münferit/bireysel denetimlere yönelik olarak bir metodoloji sunmaktadır. Bu görevler süresince iç denetim; kurum yöneticilerine ve denetim komitesi üyelerine risk yönetimi çerçevesi, münferit risklerin yönetimi ve yönetsel raporlamanın güvenilirliği konularında güvence vermek için kanıt toplayacaktır. Risk odaklı iç denetim yaklaşımına göre iç denetim, risk yönetimi raporlarıyla uyumlu lisanda ve formatta raporlar sunmalıdır. Her bir iç denetim görevinin sonuçları doğrultusunda, yönetimin risk kayıtlarını revize etmesi ya da değiştirmesi, hatta iç denetimin de kurumun genel risk olgunluğunu revize etmesi gerekmektedir.

Şekil 3.3 ve paralelinde yapılan açıklamalar, risk odaklı iç denetim sürecine ilişkin genel bir bakış açısı sunmaktadır. Şekil 3.4'te ise daha geniş kapsamlı ve ayrıntılı bir risk odaklı iç denetim süreci yer almaktadır.



Şekil 3.4. Kapsamlı Risk Odaklı İç Denetim Süreci (D. Griffiths 2006a, 27)

Şekil 3.4'e göre risk odaklı iç denetim sürecinin üç temel aşaması şu şekilde sıralanabilir (D. Griffiths 2006b, 14):

1. Organizasyonun *risk olgunluğunun* değerlendirilmesi,
2. Risk ve denetim evreni doğrultusunda risk odaklı *denetim planının* hazırlanması ve bu planın denetim komitesinin onayına sunulması,
3. Denetim görüşü oluşturmak için münferit *denetim görevlerinin yürütülmesi* ve denetim sonuçlarının *raporlaması*.

Aşağıda risk odaklı iç denetim sürecinin bu üç temel aşaması ayrıntılarıyla ele alınacaktır. Ancak bu sınıflandırmada üçüncü aşamada münferit denetim görevlerinin yürütülmesi ve denetim sonuçlarının raporlanması birlikte değerlendirilmiştir. Genel anlamda denetim raporlamasının kendine has özelliklere sahip olması nedeniyle bu çalışmada risk odaklı denetim raporlaması ayrı bir başlık altında değerlendirilmiştir.

3.2.1. Organizasyonun Risk Olgunluğunun Değerlendirilmesi

Kurumun risk yönetimi çerçevesinin denetim yaklaşımının belirlenmesinde oldukça önemli bir role sahip olması nedeniyle, risk odaklı iç denetimin ilk aşaması kurumun risk olgunluğu düzeyinin tespit edilmesidir. Risk odaklı iç denetimin bu ilk aşamasının amaçları şu şekilde ifade edilebilir (D. Griffiths 2006b, 15):

- İç denetim departmanının nasıl bir denetim planı oluşturacağını belirleyecek olan ve hatta denetim komitesine bir rapor sunulmasını gerektirebilecek kurumun risk olgunluğunun değerlendirilmesi,
- Yönetim tarafından derlenen risk kütüğünün denetim için uygun olamaması durumunda; bunların, risk yönetiminden doğrudan sorumlu personel ile yeniden düzenlenmesidir.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımının bu aşaması bir hazırlık safhası olarak kabul edilmeli ve bu aşamada iç denetçi “görev yaptığım organizasyon risk odaklı iç denetim için hazır mı?” sorusunun yanıtını araştırmalıdır (Cain 2006, 13). Unutulmamalıdır ki; bu aşamadan sonra gelen risk odaklı iç denetim planlaması aşamasında takip edilecek adımların nitelik ve niceliği kurumun risk olgunluk düzeyine bağlı olarak farklılık gösterebilecektir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanabilmesi için kurumun üst düzeyde bir risk olgunluğuna sahip olması gerekmektedir. Bu noktada düşük risk olgunluğuna sahip olan kurumlarda, bu seviyenin üst düzeye çıkarılması için iç denetçi

de rol üstlenebilir. Ancak bu rol iç denetçinin risk yönetimi sürecinde danışmanlık rolü üstlenmesiyle sınırlandırılmalıdır.

Kurumun risk olgunluğu seviyesinin yükseltilmesine yönelik olarak iç denetçinin risk yönetimi ya da risk değerlendirmesi konusu ile ilgili IIA şu şekilde bir açıklama yapmaktadır; “İç denetçiler objektifliğe zarar vermemek şartıyla iç kontrollerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, risk değerlendirme ve test planı geliştirilmesi konularında eğitim ve bilgi desteği sağlayabilirler. Bunlar, kurumun kontrol uzmanı olarak iç denetçilerin doğal rolleridir” (Pickett 2006, 4). IIA tarafından yapılan bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere; risk odaklı iç denetimin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için kurumun risk olgunluğu geliştirilirken, iç denetçi kendi bağımsızlığına zarar vermeyecek şekilde risk yönetimi ile ilgili danışmanlık rolleri üstlenmelidir.

Tablo 3.3. Risk Olgunluğu ve İç Denetim

Risk Olgunluğu	Temel Özellikleri	İç Denetim Yaklaşımı	İç Denetim Stratejisi	
Riski Kontrol Eden	Risk yönetimi ve iç kontrol bir bütün olarak operasyonlara adapte edilmiştir. Ayrıca yönetim güvencesi de bulunmaktadır.	Risk yönetimi süreçlerini denetle ve yönetimin risk değerlemesini kullan.	-Denetim planını yönetimin riske bakış açısına göre düzenle. -Risk yönetimi süreçlerine güvence ver. -Eğer gerekli ise danışmanlık yap.	GÜVENCE
Riski Yöneten	Risk yönetiminde kurum çapında bir yaklaşım geliştirilmiş ve açıklanmıştır.	Risk yönetimi süreçlerini denetle ve yönetimin risk değerlemesini kullan.	-Denetim planını yönetimin riske bakış açısına göre düzenle. -Risk yönetimi süreçlerine güvence ver. -Risk yönetimi geliştirmek için danışmanlık yap.	
Riski Tanımlanmış	Risk yönetimine ilişkin strateji ve politikalar belirlenmiş ve açıklanmıştır. Risk alma düzeyi tanımlanmıştır.	Risk yönetimini kolaylaştır/bağlantı kur ve uygun yerlerde yönetimin risk değerlendirmesini kullan.	-Risk yönetiminde açıklıklar bulunduğunu raporla. -Risk yönetimini oluşturulması için danışmanlık yap. -Yönetimin riske bakış açısıyla başla. -Risk yönetimi politikaları ve kontrol süreçlerine güvence ver.	
Riskini Farkında	Risk yönetimi konusunda dağınık, silo temelli bir yaklaşım vardır.	Kurum çapında risk yönetimini teşvik et ve denetim risk değerlendirmesini esas al.	-Zayıf bir risk yönetimi olduğunu raporla. -Risk yönetimini savunmak için danışmanlık yap. -Alternatif bir çerçeveye göre denetim planı hazırla. -Kontrol süreçlerine güvence ver.	DANIŞMANLIK
Risken Habersiz	Risk yönetimi için geliştirilmiş hiçbir formal yaklaşım yoktur.	Risk yönetimini teşvik et ve denetim risk değerlendirmesini esas al.	-Formel bir risk yönetimi bulunmadığını raporla. -Risk yönetimini savunmak için danışmanlık yap. -Alternatif bir çerçeveye göre denetim planı hazırla. -Kontrol süreçlerine güvence ver.	

Kaynak: IIA UK and Ireland 2003, 3: Cain 2006, 14: D. Griffiths 2006b, 30

Tablo 3.3'te görüleceği üzere bir kurumun sahip olabileceği risk olgunluğu beş farklı düzeyde ifade edilmektedir. Bu düzeyler ve iç denetime ilişkin her bir düzeyin özellikleri şu şekilde açıklanabilir (D. Griffiths 2006b, 16-17; Cain 2006, 15-20):

Riski Kontrol Eden: Bu tür organizasyonlarda, risk yönetimi ve iç kontrol kurum faaliyetleri içerisinde tamamen yerini almıştır. Ayrıca denetim planlaması için eksiksiz bir risk kütüğü mevcut olup, risk yönetimi süreçlerindeki güvenilirlik çok sayıda denetim tekniğinin kullanımına da olanak vermektedir. İncelemeler gerekli olmakla birlikte, büyük bir olasılıkla iç denetim, kurum yönetiminin risk yönetimi üzerindeki temel rolleri* ile ilgili her hangi bir problem tespit edemeyecektir. Bu doğrultuda iç denetim faaliyetlerinin yoğunlaşacağı alanlar; risk yönetimi süreçlerinin usulüne uygun bir şekilde/işleyip işlemediği, temel risklerin yönetim kuruluna bildirilip/ bildirilmediği ve yönetim tarafından kontrollerin izlenip/izlenmediği olacaktır. Eğer herhangi bir zayıf nokta tespit edilirse, yönetimin bu durum karşısında nasıl bir aksiyon göstereceğinin farkında olması nedeniyle, büyük bir olasılıkla iç denetimin herhangi bir tavsiye de bulunmasına da gerek kalmayacaktır.

Riski Yöneten: Bu risk olgunluğuna sahip olan organizasyonlarda kurum çapında bir risk yönetimi anlayışı geliştirilmiş ve açıklanmıştır. İç denetim yaklaşımı açısından bu tür organizasyonlarda, organizasyonun bazı bölümlerinde kurum yönetiminin risk yönetimine ilişkin temel rollerine daha çok özen gösterilmesi dışında, riski kontrol altında bulunduran organizasyonlarınkine benzer bir yaklaşım söz konusudur. Ayrıca bir zayıflık tespit edilmesi durumunda, bu risk olgunluğuna sahip organizasyonlarda iç denetim, bu durum karşısında yapması gerekenler konusunda yönetime destek olabilir.

Riski Tanımlamış: Bu risk olgunluğuna sahip kurumlarda risk yönetimine ilişkin stratejiler ve politikalar belirlenmiş ve kurumun risk alma düzeyi tanımlanmıştır. Yöneticilerin çoğu, kurumlarının maruz kaldığı risklerin listelerini derlemekle birlikte; bu listeleri sistematik bir risk kütüğü haline dönüştürememektedirler. Bu noktada iç denetim, hâlihazırda yöneticiler tarafından oluşturulmuş risk listelerinin tam bir risk kütüğüne dönüştürülebilmesi için danışmanlık yapmalıdır. Risk yönetiminin kalitesi bu tür organizasyonlar arasında oldukça farklı olabilmektedir. Bu yüzden herhangi bir

* Buradaki adı geçen Kurum Yönetiminin Risk Yönetimi Üzerindeki Temel Roller; (1)bütün önemli riskleri belirlemek için yönetim tarafından kullanılan süreçlerin etkin olması, (2)riskleri önceliklendirmek için bunların yönetim tarafından doğru bir şekilde değerlendirilmesi/derecelendirilmesi, (3)risklere karşı verilen yanıtların uygun ve organizasyonun politikalarıyla uyumlu olmasıdır.

bireysel denetimde, denetlenecek olan alanların risk olgunluk düzeyinin anlaşılmasına özel önem verilmelidir. Risk yönetiminin zayıf olduğu yerlerde iç denetim, atölye çalışmaları ve mülakatlar düzenleyerek risklerin belirlenmesini kolaylaştırmalıdır. Diğer yandan bu tür organizasyonlarda yönetimin risk yönetimi konusundaki temel rolleri üzerine daha titiz bir şekilde yaklaşılmalı ve zayıflıkların tespit edildiği alanlarda iç denetim yönetime tavsiyelerde bulunmak amacıyla danışmanlık rolü üstlenmelidir.

Riskin Farkında: Bu olgunluk düzeyinde yer alan organizasyonlarda risk yönetimi konusunda dağınık silo temelli bir yaklaşım söz konusudur. Ayrıca hiçbir risk kütüğü bulunmamakta, sadece birkaç yönetici kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili riskleri belirlemiştir. İç denetçi, yönetimin sorumluluğu dahilinde olan bir risk yönetimi çerçevesi oluşturulması için gerekli olan risk değerlendirme faaliyetinin gerçekleştirilmesi konusunda danışmanlık görevi üstlenecektir. Yönetimle birlikte üzerinde fikir birlikteliği sağlanan riskler kullanılarak bir denetim/danışmanlık planı hazırlanmalıdır. Bu tür organizasyonların bir risk yönetimi çerçevesine sahip olmaması nedeniyle, tam bir risk odaklı iç denetim uygulanamayacaktır. Bununla birlikte yönetimin riskleri kavrayabildiği ya da iç denetimin riskleri tanımlamak için yeterli uzmanlığa sahip olduğu alanlarda risklere göre bireysel denetimler gerçekleştirilebilir. Diğer yandan bu grupta yer alan organizasyonlarda, iç denetim zayıflıklarının bulunduğu alanlara yönelik tavsiyelerde bulunmak amacıyla danışmanlık yapmalıdır.

Riskten Habersiz: Bu risk olgunluğu düzeyine sahip kurumlarda risk yönetimi ile ilgili hiçbir formel yaklaşım bulunmamaktadır. Tıpkı riskin farkında olan kurumlarda olduğu gibi bunlar için de bir risk yönetimi çerçevesinin oluşturulması amacıyla danışmanlık yapılması gerekmektedir. Aksi halde bir risk yönetimi çerçevesi oluşturuluncaya kadar bu organizasyonlarda kapsamlı bir risk odaklı iç denetim uygulanamayacaktır. Risk güdümlü (risk driven) denetimler gerçekleştirilebilir, ancak bunun için denetimi gerçekleştirilecek olan bu alanlarla ilgili riskleri tanımlamak amacıyla yönetimin eğitimi ve risklerle ilgili atölye çalışmaları yapılması gerekmektedir. İç denetim, kurum yönetimini dahil etmeksizin riskleri belirlememeli ya da kendi risk listelerini oluşturmamalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere risk olgunluk düzeyi; *riskin farkında* ve *riskten habersiz* olan kurumlarda risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanması için, iç denetçinin öncelikle kurumun risk olgunluk düzeyinin istenilen bir düzeye

getirilmesine yönelik çabaları desteklemesi gerekmektedir. Bu yüzden bazı yazarlar tarafından kurumun risk olgunluğunun değerlendirilmesi, risk odaklı iç denetimin temel aşamalarından birisi olarak değerlendirilmemektedir. Bu bakış açısına göre örneğin P. Griffiths (2005), risk odaklı iç denetimi; denetim planlaması, denetimlerin gerçekleştirilmesi ve raporlama olmak üzere üç aşamada ele almaktadır. Risk olgunluğu düzeyinin yükseltilmesi, risk yönetimi ilkelerinin kurumlar tarafından titizlikle uygulanmasıyla mümkün olacaktır ki, bu çalışmanın ikinci bölümünde risk yönetimi konusu farklı açılardan kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

3.2.2. Risk Odaklı Denetim Planlaması

Kurum yöneticilerinin sorumluluklarının daha karmaşık bir yapıya bürünmesi ve hızla değişmesi nedeniyle, denetim gereksinimleri ve kurum hedefleri de dinamik bir yapıya sahip olmaktadır. Bu yüzden denetim hizmetlerinin nitelik ve niceliği de sürekli değişim göstermektedir. Etkin ve etken bir denetim sürecine sahip olabilmek için denetim planlaması kurumların sürekli değişim gösteren denetim ihtiyaçlarının karşılanması noktasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Braiotta 2004, 199). Örgütsel planlama, mevcut kaynaklardan en etkin şekilde yarar sağlamak amacıyla hedef ve amaçlar ile bu kaynakların organize edilmesi bir başka ifadeyle eşleştirilmesi sürecidir. İç denetim açısından adı geçen bu kaynaklar; personel, bütçe, iç denetim araçları ve iç denetimin diğer kurum personeli nazarında elde etmiş olduğu prestij şeklinde sıralanabilir. Bu kaynaklar, iç denetimin gerçekten sahip olduklarını ve bu doğrultuda iç denetimden beklenenleri göstermektedir (Moeller 2005, 286).

Planlama, bütün kurum faaliyetlerinin en temel unsurlarından birisidir. Denetim faaliyetlerinin planlanması, kurum için organize ve sistematik bir denetim yaklaşımı sunacaktır (Cangemi; Singleton 2003, 227). Denetim planı kaynakların denetim fonksiyonuna etkin bir şekilde tahsisini sağlamakla birlikte, kurumdaki geleceğe yönelik potansiyel problemleri ya da fırsatları öngörmeye çalışan yönetim ve diğer kesimler için psikolojik bir destek de sağlar. Denetim planı, denetimin amaç ve hedeflerini kapsamı nedeniyle iç denetçiler ve yöneticiler arasındaki iletişim ve işbirliğinin sağlanmasına da zemin hazırlamaktadır (Braiotta 2004, 209).

IIA, iç denetimde planlamaya ilişkin temel açıklamalarına Planlama başlıklı 2010 kodlu standartta yer vermektedir. Bu standartta, “İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirlemek amacıyla kurumun hedefleriyle uyumlu *risk temelli planlar*

yapmalıdır” denilmektedir. Ayrıca “2010-2: Denetim Planıyla Risk ve Risk Maruziyeti Arasında Bağlantı Kurulması” başlıklı uygulama önerisinde “İç denetim faaliyetinin denetim planı, kurumu etkileyen ve etkileyebilecek risk ve risk maruziyetleri hakkında yapılan bir değerlendirmeye dayanmalıdır” ifadesi yer almaktadır (TİDE 2004, 131). IIA tarafından yayınlanan Uluslararası İç Denetim Standartlarındaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere denetim planlamasında esas olarak risk odaklı bir yaklaşım izlenmelidir.

Risk odaklı iç denetim planındaki genel amaç; denetim kaynaklarının kurum risklerinin etki ve olasılık bileşiminin en yüksek olduğu alanlara tahsis edilmesidir. Risk odaklı iç denetim planlamasının yararları şu şekilde ifade edilebilir (Eşkazan 2005, 33):

- İç denetçi için, gerçekleştirilecek denetim faaliyetleriyle ilgili her türlü bilginin yer aldığı bir kılavuz niteliğindedir.
- İç denetim departmanın bütçe taleplerini destekler ve bunun için makul bir zemin oluşturur.
- Kurum yönetiminin denetim planlarına katılmasını ve denetim ile ilgili sorumluluk üstlenmesini sağlar.
- İç denetçilerin kendi başarılarını ölçmesine ve iç denetim faaliyetlerinin kontrol altında olmasına olanak sağlar.
- Denetim evreninin değerlendirilmesinde analitik bir bakış açısı sunar ve denetim kapsamının yüksek riskli alanlardan oluşmasını teşvik eder.

Risk odaklı iç denetim stratejisi; denetim çizelgelerini, denetim döngülerini, iş programlarının kapsamını ve her bir denetim alanına ilişkin kaynak tahsisini belirleyen yıllık risk odaklı denetim planlarını kapsamalıdır (FFIEC 2003, 15). Risk odaklı iç denetim yaklaşımı bütünsel bir süreç olmakla birlikte, bu sürecin önemli bir parçası olan planlama aşaması da alt süreçlerden/aşamalardan oluşmaktadır. Risk odaklı iç denetimin planlama aşamasında gerçekleştirilecek faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:

- Denetim evreni olarak bilinen denetime konu olabilecek bütün alanların tespit edilmesi,
- Yönetimin ihtiyaç duyduğu güvence düzeyinin belirlenmesi,
- Denetim önceliklerinin belirlenmesi ve risklerin denetimlerle ilişkilendirilmesi,
- Yıllık denetim planının üç aylık denetim planları şekline dönüştürülmesi ve iş programlarının belirlenmesi.

3.2.2.1. Denetim Evreninin Belirlenmesi

Yıllık denetim planı hazırlamanın ilk aşaması denetim evreninin oluşturulmasıdır. Denetim evreninde bütün kurum departmanları, işletme birimleri, mamuller, şubeler ya da ortaklıklar yer alabilir (Lim 2002, 19). Denetim evreni, denetime konu olabilecek bütün alanların tam bir listesidir. Bu listede denetlenecek olan bütün alanlar ve her bir alanda ne tür denetimlerin gerçekleştirileceği yer almalıdır (P. Griffiths 2005, 73). Denetim evreni kapsamının belirlenmesi kısmen kurumun kendine has özelliklerine bağlıdır. Denetim evreninin nasıl belirleneceği konusunda birçok alternatif bulunmaktadır. Bu alternatiflerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zacchea 2003, 23-24):

- *Bölgelerin denetim evreni olarak kullanılması:* Bu yaklaşımda, kurumun faaliyette bulunduğu farklı coğrafi bölgeler denetim evreni olarak kabul edilebilir. Her bir faaliyette bulunulan bölge (Afrika, Latin Amerika, Avrupa, Asya v.b.) ayrı bir denetlenebilir birim olarak kabul edilebilir.
- *Yönetim Merkezlerinin denetim evreni olarak kullanılması:* Bu yaklaşımda kurumun sadece yönetsel fonksiyonlar üstlenmiş merkezleri denetim evrenini oluşturabilir. Yönetim fonksiyonu olmayan diğer birimlerin, yönetim fonksiyonu olan birimlere doğrudan veya dolaylı bir şekilde bağlı olması bu birimlerin denetim evreni dışında kalmasını önleyecektir.
- *Programların denetim evreni olarak kullanılması:* Bu bakış açısına göre denetim evreni kurumun uyguladığı temel program alternatiflerinden oluşmaktadır. Bir programdaki risk/fırsat düzeyini belirlemek için her bir program ayrı bir denetlenebilir alan olarak değerlendirilebilir ve diğer programlarla karşılaştırılabilir.
- *Harcama Kategorilerinin denetim evreni olarak kullanılması:* Bu alternatif yaklaşıma göre kurumun harcama kategorileri denetim evreni olarak seçilebilir. Bir kurumun, kendine ait harcama bütçesi bulunan yönetim merkezi ya da faaliyet noktası bulunabilir. Birimlere ait harcama bütçelerinin çok sayıda kalemden oluştuğu dikkate alınırsa sadece belli bir harcama grubunun denetim evreni olarak seçilmesi daha mantıklı olacaktır.
- *Yönetim Merkezi ve Bu Merkeze Ait Harcamaların denetim evreni olarak kullanılması:* Bu bakış açısı ikinci ve üçüncü yaklaşımların birlikte kullanılması

sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre yüksek riskli yönetim merkezlerinin harcama grupları denetim evreni olarak kullanılabilir.

Tablo 3.4. Denetim Evreni ve Risk Matrisi (Zacchea 2003, 26)

Denetim Evrenindeki Birimler	Risk Faktörleri			Birim Ağırlıklı Risk Skoru (RF toplamı=BRS)
	Son Denetimin Gerçekleştirildiği Zaman (Faktör ağırlığı=5) RxFA= RF	Finansal Açıklık (Faktör ağırlığı=3) RxFA= RF	Potansiyel Zarar Göstergesi (Faktör ağırlığı=3) RxFA= RF	
Yönetim Merkezi#1	1x5=5	3x3=9	3x3=9	23
Yönetim Merkezi#2	2x5=10	3x3=9	1x3=3	22
Yönetim Merkezi#3	1x5=5	1x3=3	1x3=3	11
Yönetim Merkezi#4	3x5=15	2x3=6	2x3=6	27
R=Risk Düzeyi, FA=Faktör Ağırlığı, RF=Risk Faktörü, BRS=Birim Risk Skoru				

Denetim evreni aşaması risk odaklı iç denetim planlamasının diğer bir unsuru olan denetim önceliklerinin belirlenmesini de doğrudan etkileyecektir. Tablo 3.4'te denetim evrenine dahil edilen her bir denetim birimi için risk matrisi üzerinde ağırlıklı risk skorları elde edilmiştir. İç denetçi bu bilgiler doğrultusunda denetim kaynaklarını, öncelikle 4 daha sonra sırasıyla 1, 2 ve 3 nolu yönetim merkezlerine tahsis edecektir.

Denetim kaynaklarının oldukça uzun denetlenebilir birim listelerini karşılayabilecek düzeyde olmaması nedeniyle, denetim evreni kavramı birçok iç denetim departmanı için oldukça önemli bir problem oluşturmaktadır. Denetim evreni listeleri, potansiyel olarak denetlenebilir bütün alanları kapsamakla birlikte; denetim komitesi ve yönetim çoğu işletme birimi ya da alanının denetimine fazla ilgi göstermemektedirler. Bu yüzden, bazı denetim evreni listeleri çok dar kapsamlı tutulurken; bazıları ise geniş kapsamlı tutulmakta ancak anlamlı olmamaktadırlar. Risk odaklı iç denetim planlamasının temel bir yapı taşı olan denetim evreni kavramının iç denetçiler tarafından kullanılması durumunda karşılaşılabilecek problemlerden bazıları şunlardır (Moeller 2007, 248-249):

- *Organizasyonda çok fazla ve karmaşık denetlenebilir birimlerin olması:* Bir organizasyon oldukça farklı alanlarda ve coğrafi olarak oldukça farklı bölgelerde faaliyet (çok uluslu şirketler gibi) gösterebilir. Denetlenebilir birimlerin böylesine geniş kapsamlı ve farklı unsurlardan oluşması durumunda denetim planı geliştirmek oldukça zordur.
- *Denetim evrenindeki bazı birimlerin kolay denetlenebilir olmaması:* Organizasyonlar iç denetim grubunun normal uzmanlık alanı ile uyuşmayan fonksiyonlarını yerine getiren birimlere sahip olabilirler. Örneğin, ürün geliştirme laboratuvarları ya da pazarlama araştırması gibi alanlarda iç denetim bu

alanları denetlemek için yeterli düzeyde özel teknik bilgiye sahip olmayabilir. Bu yüzden, bu tür alanlarda dış kaynaklardan yararlanılabilir.

- *İç denetimin bütün denetlenebilir alanları kapsayacak yeterli zaman ve kaynağa sahip olmaması:* İç denetimin, hiçbir zaman bütün denetlenebilir alanların denetimini gerçekleştiremeyecek olması nedeniyle; oldukça geniş kapsamlı bir denetim alanı listesi hazırlamanın kuruma sağlayacağı katkı da çok az olacaktır.

Denetim evreninin doğru bir şekilde belirlenmesi, gerçekleştirilecek olan denetim faaliyetinin etkinliğini olumlu yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda 2010-2 No'lu uygulama önerisinde denetim evrenine ilişkin “Denetim evreni, kurumun stratejik planı ile ilgili unsurlar içerebilir. Bu haliyle denetim evreni, kurumun genel iş hedeflerini de hesaba katmakta ve yansıtmaktadır. Stratejik planlar, muhtemelen kurumun risk karşısındaki davranışı ve planlanan hedeflere ulaşma zorluğu hakkında da fikir vermektedir. Denetim evreni, normal şartlar altında risk yönetimi sürecinin sonuçlarından da etkilenmektedir. Kurumun stratejik planı, kurumun içinde faaliyet gösterdiği ortam dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Bu çevresel etkenler, denetim evrenini ve göreceli risk değerlendirmesini de etkileyecektir” şeklinde açıklamalarda bulunmaktadır (TİDE 2004, 132).

Denetim evreninin kurumun stratejik planı ile ilgili unsurlar içermesi, denetim faaliyetlerinin, kurumun geçmiş faaliyetlerinden ziyade gelecekteki başarısı üzerine odaklanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Diğer yandan denetim evreni daha dinamik bir yapıda tasarlanmalı ve kurum stratejileri ve çevresindeki değişikliklere göre yeniden yapılandırılabilir. Bu doğrultuda denetim evreni en az yılda bir kez güncellenmeli, stratejik plan ve kaynak düzenlemeleri doğrultusunda kapsamda meydana gelebilecek değişiklikler de izlenmelidir (Pickett 2004, 153-154).

3.2.2.2. Yönetimin İhtiyaç Duyduğu Güvence Düzeyinin Belirlenmesi

İç denetim departmanı; üst düzey yöneticiler, denetim komitesi ve hatta bağımsız denetçiler açısından kurumsal yönetimin kritik bir unsurudur. İç denetçiler, kurum yönetiminin gözü ve kulağı şeklinde değerlendirilebilirler (Pforsich; Kramer; Just 2006, 24). Kurum yöneticilerinin ve diğer çıkar gruplarının iç denetimden beklenen faydayı sağlayabilmeleri için iç denetimlerin, standart bir döngü şeklinde planlanmasından ziyade denetim sıklığının kurumun risk faktörü taşıyan alanlarına göre tasarlandığı denetim planlamasına göre yürütülmesi gerekmektedir. Bu bakış açısı, iç denetimden

sağlanacak olan güvence düzeyinin kurumun risk önceliklerine göre belirlenmesine olanak sağlayacak ve denetim kaynakları da bu doğrultuda tahsis edilecektir (Lindow; Race 2002, 29-30).

Kurum yönetiminin iç denetimden beklediği güvence düzeyi, denetim faaliyetlerinin derinliğini ve gerçekleştirilecek olan denetim testlerinin miktarını etkileyecektir. Bu yüzden, yüksek düzeyde güvence beklenen alanlarla daha az düzeyde güvence sağlanmak istenilen alanların birbirinden ayrılması oldukça önemlidir. İç denetim yöneticisinin bu konu ile ilgili doğru tespitlerde bulunabilmesi için üst düzey yöneticilerle müzakerelerde bulunması gerekmektedir. Uygulamada, iç denetim faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunun göreceli olarak düşük düzeyde güvence sağladıkları görülmektedir. Hatta kurum yönetimi bu durum karşısında oldukça rahat tavırlar sergileyebilmektedir. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (P. Griffiths 2005, 75-76):

- Kurum yöneticileri, sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerin yönetimi konusunda kendilerine güven duyulmasını isterler. Bir faaliyet, iyi bir şekilde kurgulanmış ve istikrarlı bir ekip tarafından yönetilmişse, üst düzey yönetim bu faaliyetlerin güvence sağlayacağı konusunda kendisine güvenmektedir.
- Denetim faaliyetleri genellikle, gerçekleştirilen bütün işlemlerin küçük bir bölümünü değerlendirmektedir.
- Denetimler, genellikle sınırlı bir zaman dilimi üzerine odaklanmaktadır.

Yukarıdaki sebeplerden ötürü iç denetim tarafından sağlanan güvence düzeyi temel bir nitelikten ziyade ek bir işlem olarak gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte yönetim tarafından e-ticaret gibi yeni faaliyet alanlarına ilişkin olarak yüksek düzeyde güvence gerektiren özel denetimler talep edilebilir. Bu tür özel nitelikli denetim görevleri için denetim planına ilave görevler/zaman dahil edilmelidir (P. Griffiths 2005, 76).

Diğer yandan unutulmamalıdır ki, iç denetimlerin gerçekleştirileceği her bir faaliyet alanı için aynı düzeyde güvence söz konusu değildir. İç denetim standartları denetim sonuçlarının yeterli düzeyde kanıt ve denetim testiyle desteklenmesini öngörmektedir (Anderson 2003, 113). Ancak toplanacak denetim kanıtları ve gerçekleştirilecek denetim testleri, farklı faaliyet ve kontrol alanları için iç denetim raporlarını kullananlar tarafından farklı düzeylerde güvence talepleri söz konusu olması nedeniyle her denetim faaliyeti de standart bir yapıda olmayacaktır.

3.2.2.3. Denetim Önceliklerinin Belirlenmesi ve Risklerin Denetimlere Atanması

Öncelikler ve mevcut denetim kaynakları, iç denetim faaliyetlerinin kapsamını belirleyen temel unsurlardır. İç denetim, büyük bir olasılıkla denetime konu olan bütün kurum faaliyetlerini kapsayacak düzeyde bir denetim kaynağına sahip olmayacaktır. Bu yüzden iç denetçi, kurumdaki toplam denetlenebilir alanları üst düzey yönetimle iletişime geçerek denetlenecek ve denetlenmeyecek alanlar şeklinde bir sınıflamaya tabii tutmalıdır (Le Grand 2001, 3).

Spesifik risk envanterleri/kütükleri, her bir risk unsurunun etki ve olasılık düzeylerinin değerlendirilmesi için oldukça değerli araçlardır. Risk matrisleri üzerinde yüksek etki ve olasılık düzeyine sahip olan risk unsurları, risk odaklı iç denetimde üzerinde öncelikle durulması gereken denetim alanları olarak belirlenir. Daha önce kritik bir öneme sahip işletme fonksiyonları olarak tespit edilmiş olan işletme süreçleri ve temel riskler arasında ilişki kurulduğu zaman; denetim öncelikleri açısından iki farklı durum söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi, çok sayıda önemli riskler tarafından tehdit edilen temel bir işletme sürecinin varolması durumu; ikincisi ise birçok önemli işletme süreci için yüksek düzeyde tehdit oluşturan temel bir riskin varolması durumu şeklinde ifade edilebilir. Birinci durumda denetim öncelikleri, üzerinde kontroller geliştirilmesi gereken belirli bir işletme süreci iken; ikinci durumda ise çok sayıda işletme sürecini kapsayan belirli bir amaca yönelik kontrollerdir (Reding; Barber; Digirolamo 2000, 50-51). Denetim önceliklerinin belirlenmesi sayesinde riskler, denetlenecek ve denetlenmeyecek riskler şeklinde kategorize edilmiş olur. Bu doğrultuda hazırlanacak listeler, iç denetim planının yönetim tarafından anlaşılması ve değerlendirilmesi açısından da oldukça önemli araçlardır.

Kurum faaliyetlerinin oldukça farklı nitelik ve nicelikte olması durumunda, iç denetimin planlanmasında da zorluklar yaşanabilmektedir. Böylesi bir durumda iç denetimin sahip olduğu kaynakların sınırlı olması nedeniyle denetim önceliklerinin belirlenmesi oldukça önemlidir (Vieira 2000, 12). İç denetçi kurumun spesifik faaliyetleri ve yönetimin ihtiyaçları doğrultusunda, denetim planında çeşitli risk faktörleri tanımlayabilir. Bu açıdan karmaşık bir yapıya sahip olan risk odaklı iç denetim planında, fayda-maliyet analizi yapılırken çok dikkatli olunmalıdır. Birçok risk analizinin sonucu çoğunlukla subjektif ölçütlere dayanmaktadır. Ancak bütün riskler birbirinin aynı değildir ve her bir risk faktörü için bir ağırlık belirlenmektedir (Cangemi; Singleton 2003, 231).

IIA tarafından yayınlanan uygulama önerisi 2010-2’de denetim faaliyetlerinde önceliklerin belirlenmesi konusuyla ilgili olarak “Görev iş çizelgeleri, diğer etkenlerin yanı sıra risk öncelikleri ve risk maruziyetine ilişkin değerlendirmelere de dayanmalıdır. Risk ve risk maruziyetinin önemine bağlı olarak mevcut kaynakların ne şekilde tahsis edileceğine karar verebilmek için *önceliklerin belirlenmesi* gerekmektedir. İç denetim yöneticisinin denetim alanları arasında söz konusu öncelikleri tespit etmesine yardımcı olabilecek çeşitli risk modelleri mevcuttur. Risk modellerinin çoğunda öncelik tespiti için; mali etkiler, varlıkların likiditesi, yönetimin yetkinliği, iç kontrollerin kalitesi, değişim veya istikrar derecesi, son denetim görevinin tarihi ve karmaşıklık düzeyi, personel ve kamuyla ilişkiler gibi risk etkenleri kullanılmaktadır (TİDE 2004, 132)” şeklinde bir açıklama yer almaktadır.

Tablo 3.5. Denetim Öncelikleri Çizelgesi (P. Griffiths 2005, 86)

<i>Denetim Konusu</i>	<i>Risk Modeli Skoru</i>	<i>Denetim Sıklığı (3 yıl için)</i>	<i>Lokasyon Sayısı</i>	<i>Her Bir Denetim için İşgünü Sayısı</i>	<i>Toplam İşgünü Sayısı</i>
1	96	1	1	10	10
2	92	3	1	8	24
3	90	1	3	12	36

Tablo 3.5’te IIA tarafından yayınlanan 2010-2 No’lu uygulama önerisinde belirtildiği gibi bir risk modelini esas alan kısmi bir denetim öncelikleri çizelgesi bulunmaktadır. Denetim öncelikleri çizelgesini oluşturmak için öncelikle kurumun faaliyet ve birimlerine uygun bir risk modeli geliştirilmeli ve modelin her bir unsuru için riskler, olasılık ve etki düzeyleri açısından değerlendirilerek risk skorları elde edilmelidir. Elde edilen bu risk skorlarının denetim önceliklerine dönüştürülmesi için iç denetimin, referans olarak kabul edeceği bir denetim öncelikleri göstergesine ihtiyacı vardır. Örneğin, denetim skoru 80’den büyükse en üst düzeyde denetim önceliği; 60-79 arasında ise üst düzeyde denetim önceliği; 40-59 arasında ise orta düzeyde denetim önceliği; 20-39 arasında ise düşük düzeyde denetim önceliği; 19’dan küçükse çok düşük düzeyde denetim önceliği gibi bir referans ölçeği geliştirilebilir.

Kurum yöneticileri ve denetim komitesinin denetim faaliyetlerinden beklentilerini karşılayabilmek için risk analizleri esas alınarak yıllık denetim planları ile kurumun bölüm ve fonksiyonlarının risk kayıtlarının doğrudan ilişkilendirilmesi oldukça faydalı bir metottur (Macleod; Overell 2005, 97-98). Denetim önceliklerinin belirlenmesinden sonra, risk odaklı iç denetim planlaması kapsamında yapılması gereken bir diğer işlem

de risklerin denetimlere atanmasıdır. Riskler ile bu risklerin yönetilmesini kontrol edecek olan denetimlerin ilişkilendirilmesinde iki yaklaşım söz konusudur. Bunlar (D. Griffiths 2006b, 21):

- *Risklerin Gruplandırılması:* Bu yaklaşımda öncelikle riskler; işletme birimleri, amaçlar ya da süreçler bazında gruplandırılır. Daha sonra iç denetçi, bu risk gruplarının yönetimi konusunda güvence sağlayacak denetimlere karar verecektir. Bu metot, bütün risklerin yönetiminin kontrol edilmesini sağladığı için avantajlı gibi görünmektedir. Ancak bir denetim faaliyetinde kaç kişinin görev alacağı, ne kadar zaman harcanacağı gibi denetim ölçeği ile ilgili olarak kurumun özelliklerine uygun denetim birimlerinin tespiti konusunda zorluklar içermektedir.
- *Denetim Evreninden Hareket Edilmesi:* Bu yaklaşımda öncelikle her bir denetim faaliyeti, işletme birimleri ya da süreçleri bazında tahsis edilir. Daha sonra, değerlendirilecek olan riskler bu denetim faaliyetlerine atanırlar. Bu metot, her bir denetim eyleminde sadece tek bir fiziksel lokasyonun kapsanması ve uygun ölçekte denetim birimlerinin tanımlanmasına izin vermesi açısından avantajlıdır.

Risk odaklı iç denetim kapsamında yürütülecek olan bireysel denetimlerin kapsamını belirlemesi nedeniyle, güvence sağlanacak olan denetimlerle risklerin ilişkilendirilmesi oldukça kritik bir aşamadır. Denetçinin bu konuda dikkat etmesi gereken hususlardan birisi de, kurumsal süreçler ya da işletme birimleri ile doğrudan ilişkilendirilemeyen kurum dışı risklerin de denetim planına dahil edilmesinin sağlanmasıdır. İç denetçi, kurumu ilgilendiren her bir risk unsurunun olumlu ya da olumsuz bir risk tepkisine sahip olduğunu ve bütün risk tepkilerinin denetlenebileceğini göz önüne almalıdır (D. Griffiths 2006b, 22). Sonuç olarak, riskler ve bireysel denetimlerin birbiriyle ilişkilendirilmesi neticesinde denetçinin çalışmalarını daha sistematik bir şekilde yürütebileceği bir risk ve denetim evreni elde edilmiş olacaktır.

3.2.2.4. Üç Aylık Denetim Planlarının ve İş Programlarının Oluşturulması

Bir iç denetim faaliyetinin genel amacı; kurum amaçlarının başarılmaya yönelik negatif etkilerin azaltılması için kurum yönetiminin bilgilendirilmesidir. Risklerin yüksek düzeyde olduğu alanlara kontrol prosedürlerinin uygulanması, kurumun hedeflerine ulaşamaması ile ilgili riskleri azaltabilir. Risk odaklı iç denetim planı; denetim faaliyetlerinin, risk maruziyetinin üst düzeyde olduğu alanlara etkin bir şekilde kanalize

olmasını sağlar (Tarr 2003, 51). Bu doğrultuda stratejik denetim planlarının yanında üç aylık denetim planları da risk odaklı denetim uygulamasında oldukça önemli bir role sahiptir. Yıllık denetim planı, dört adet üç aylık dönemlere bölünmeli ve her bir tanımlanmış denetim görevi üçer aylık periyotlara atanmalıdır. Uygulamada, günümüz işletme çevresi şartlarında üçer aylık denetim planları oldukça önemlidir. Kurumların sürekli değişim içinde olması ve üç aylık incelemelerin bu değişim trendi içerisinde ansızın ortaya çıkan riskleri daha iyi tespit edebilmesi nedeniyle; üçer aylık denetim planları, tek başına yıllık denetim planlarına nazaran daha anlamlıdır.

Bu açıdan Sarbanes-Oxley Yasası'nın iç kontrol konusundaki talepleri de üçer aylık incelemeleri kapsamaktadır. Üçer aylık planlar, birçok özel ve kamu sektöründe sürekli ortaya çıkan yeni problemlere yanıt vermek noktasında yıllık denetim planlarının yeniden değerlendirilmesi için fırsatlar sunar. Yıllık risk süreçlerini esas alan denetim planları gerçek durumu yansıtmayacak ve bu planlar iç denetçiye yarar sağlamayacaktır. Kurumların maruz kaldıkları riskler değişmekte, bu risklere verilecek yanıtlar değişmekte ve bütün bunlar gerçekleşirken aynı zamanda kurumun kontrol profili de güçsüzleşmektedir. Bu yüzden, iç denetimin bu değişimi yansıtabilmesi için kendisini sürekli yenilemesi gerekmektedir (Pickett 2004, 160). Üç aylık denetim planlarının oluşturulması, bu gelişmelerin yakalanması noktasında oldukça kullanışlı ve zamanlama açısından temel bir karar verme çerçevesidir.

Yıllık risk odaklı iç denetim planının son aşamalarından birisi de üç aylık denetim planlarıdır. Yıllık denetim planına hassas bir ayarlama yapma imkânı sağlaması ve üçer aylık dönemler itibariyle detaylı denetçi iş çizelgelerini sunması nedeniyle yıllık denetim planlarının oluşturulmasında bu aşama oldukça önemlidir. Üçer aylık denetim planlarının, kurumun mevcut şartlarına ve kaynaklarına daha uygun bir yapıda olması nedeniyle birçok kişi tarafından yıllık denetim planlarına nazaran daha gerçekçi olarak kabul edilmektedir (Pickett 2006, 137).

Üç aylık denetim planları ve iş programları kapsamında kaynak tahsisi oldukça dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmeli ve kaynak tahsisi konusunda şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (D. Griffiths 2006b, 24):

- Her bir denetim faaliyetinin tamamlanması için gerekli olan gün sayısı tahmin edilmeli. Risklerle ilgili bütün kontrollerin denetlenmesi için gerekli olan toplam gün sayısı belirlenmeli ve mevcut kaynaklarla ilişkilendirilmelidir.

- Mevcut kaynakların, denetim planları gereklerini karşılamada yetersiz kalması durumunda; iç denetim yönergelerine bağlı kalınarak ya denetim personeli sayısının artırılması talep edilmeli ya da denetimlerin sayısının azaltılması gibi diğer alternatifler değerlendirilmelidir.
- Eğer yeterli sayıda denetim personeli mevcut değilse, kaynak kısıtı nedeniyle denetimi gerçekleştirilemeyecek olan riskler konusunda denetim komitesi bilgilendirilmeli ve konu ile ilgili fikirleri alınmalıdır.
- Kaynak tahsisi gerçekleştirildikten sonra, denetimin tahmini zamanlaması ve diğer detayları, risk ve denetim evrenine dahil edilmelidir.

Kurum ölçeklerinin büyümesi ve gerçekleştirilen işlemlerin gittikçe daha kompleks bir yapıya bürünmesi sonucunda işletmeler, verimliliğin artırılması ve sınırlı kaynakların etkin bir şekilde kullanılması konularına daha çok ilgi duymaya başlamışlardır. Bu durum, iç denetim yönetimi süreçlerinin detaylı bir şekilde gözden geçirilmesine, işgücünden daha iyi bir şekilde yararlanılmasına ve denetim faaliyetlerinin daha iyi bir şekilde programlanmasına yol açmıştır (Siers; Blyskal 1987, 29). Gözlemcilerin büyük bir çoğunluğu; iç denetçilerin vergi, insan kaynakları, gayrimenkul ve teknoloji gibi teknik alanlarda uzmanlıklarının olmaması nedeniyle risk değerlendirmeleri ve denetim planlarının önemli eksikliklerinin bulunduğunu savunmaktadırlar (Dixon; Goodall 2007, 6). Bu doğrultuda iç denetim planlama faaliyeti kapsamında özellikle denetim işinde görevlendirilecek personele ilişkin ayrıntıların belirlendiği kısa vadeli denetim programları önemli bir role sahiptir.

Üç aylık denetim planlarında, her bir denetim personelinin gerçekleştireceği denetim görevleri taslak şeklinde belirlenebilir. Aylık ya da altı haftalık iş programları, denetime ilişkin bazı ayrıntıların daha kapsamlı bir şekilde planlanmasına olanak sağlayabilir. Denetim personeli ya da ekibine ilişkin kısa dönemli iş programlarında aşağıdaki hususları belirlemek mümkündür (Pickett 2004, 160-161):

- Denetçilerin tatil izinleri,
- Denetçilerin planlı tıbbi müdahale nedeniyle görevde olmayacakları günler,
- Personelin uzun süreli sağlık problemleri nedeniyle görevde bulunamaması,
- Farklı nitelikteki denetim görevlerine yönelik eğitim ihtiyaçları,
- Denetim sorumluluklarının rotasyonu (Böyle bir politikanın mevcut olması durumunda),

- Denetim yöneticileri ve denetim ekipleri arasındaki iş yükü dengesi,
- Konferanslar, seminerler, sınavlar ve diğer nedenlerden ötürü denetçilerin görevde olamayacakları günler,
- Denetçilerin kurumun diğer birimlerinde kısa süreli görevlendirilmeleri,
- Boş denetçi pozisyonları ve işe alma süreci.

Denetim planlarının amaçlarına ulaşması için yukarıda belirtildiği gibi her bir denetim ekibi ayrı ayrı belirlenmeli ve aylık iş programları ilgili kişilere bildirilmelidir. Aylık iş programları doğrultusunda planlanan iş süreçleriyle ilgili olarak her bir denetim ekibinden aylık raporlar alınmalıdır. Böylece, denetim planıyla ilgili problemler çok daha erken tespit edilecek ve düzeltici tedbirler alınabilecektir. Bütün bu çalışmaların neticesinde, son aşama olarak, yıllık denetim planı uygun bir formatta denetim komitesine sunulacak ve denetim komitesinin onayı ile yayınlanacaktır.

3.2.3. Risk Odaklı Denetim Görev Planlaması ve Görevlerin Yürütülmesi

Yönetim tarafından iç denetim fonksiyonunun ne kadar etkin faaliyette bulunduğunu değerlendirmede kullanılan temel ölçütlerden birisi de, denetim planındaki yer alan faaliyetlerin, iç denetim birimi tarafından başarılı bir şekilde yerine getirilip getirilmediğidir. Etkin bir şekilde yürütülmeyen ya da yönetilmeyen denetim projelerinde kaynaklar da etkin kullanılamayacaktır. Örneğin; zaman bütçesini aşan denetim projeleri nedeniyle denetim faaliyetlerinin güvenilirliği büyük bir oranda zarar görecektir. Bir başka ifadeyle, nasıl ki bir üretim departmanından üretim zamanlaması ve işgücü bütçesini tutturması bekleniyorsa, benzer şekilde beklentiler iç denetim faaliyetleri için de söz konusudur (Tarr 2003, 56).

Risk odaklı iç denetim süreci kapsamında kurumun risk olgunluğu belirlenip, yıllık denetim planları hazırlandıktan sonra risk odaklı denetim görevlerinin gerçekleştirilmesi aşamasına geçilir. Risk odaklı iç denetim planları doğrultusunda denetim faaliyetlerini yürütmek için uygulama aşamasında denetçinin yapması gerekenler iki başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- I.** Risk odaklı görev planlarının hazırlanması ve
- II.** Risk odaklı denetim görevlerinin yürütülmesidir.

Aşağıda risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulama aşamasını oluşturan bu iki unsur detaylarıyla birlikte ele alınacaktır. Ayrıca risk odaklı denetim görevleri ifadesinde yer

alan görev kavramı ile yıllık denetim planlarında belirlenen her bir münferit denetim görevi ya da konusunun ayrı ayrı değerlendirilmesi söz konusudur. Uluslararası iç denetim standartlarının ekinde yer alan terimler sözlüğünde görev kavramı; “Kontrol öz değerlendirme incelemesi, hile incelemesi veya danışmanlık gibi belirli bir iç denetim işi, vazifesi veya gözden geçirme faaliyetidir. Bir görev, çok sayıda işten veya belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen faaliyetlerden oluşabilir” şeklinde ifade edilmektedir.

3.2.3.1. Risk Odaklı Denetim Görev Planlaması

IIA tarafından yayınlanan iç denetim standartları kapsamında yer alan 2200-Görev Planlaması standardında “İç denetçiler, her görev için kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidir” denilmektedir. 2201-Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler başlıklı standartta ise bir görevi planlarken, iç denetçilerin dikkate alması gerekenler şu şekilde ifade edilmektedir (TİDE 2004, 17-18):

- Denetlenecek olan faaliyetin hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etme araçları,
- Faaliyet ve bu faaliyetin hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskleri ve bu potansiyel risklerin etki veya ihtimallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,
- İlgili bir kontrol çerçevesi veya modeline göre faaliyete ilişkin risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin yeterlilik ve etkinliği,
- Faaliyetin risk yönetimi ve kontrol sistemleri üzerinde önemli gelişmeler sağlama imkânı.

Aslında teorik olarak iç denetim standartlarında ön görülen iç denetim yaklaşımı ile risk odaklı iç denetim yaklaşımı arasında bir fark yoktur. Örneğin 2010 No’lu performans standardı, denetim planlarının risk odaklı olması ve 2201 No’lu performans standardı ise denetim görevlerinde riskin dikkate alınması gerekliliğinden bahsetmektedir. Gerçek hayatta ise bu iki yaklaşım arasında oldukça önemli farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Farklılığın sebebi; iç denetim departmanlarının, denetim programlarını sadece finansal süreçlerle sınırlandırmaları ve bu doğrultuda sadece uygunluk denetimleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen denetimler, organizasyonun amaçlarını tehdit eden temel risklerin büyük bir çoğunluğunu kapsamamaktadır. Bu yüzden, aşağıda denetim görevi planlaması

kapsamında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler IIA tarafından yayınlanan iç denetim standartları ve risk odaklı iç denetim bakış açısıyla ele alınmaya çalışılacaktır.

1- Görev Amaçlarının Belirlenmesi

Görev planlaması, bir denetim faaliyeti için açık ve net amaçların tanımlanması esasına dayanmaktadır. IIA standartları, her bir görev için amaçların oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bir denetim görevi için geliştirilebilecek amaç örnekleri şu şekilde sıralanabilir (Pickett 2006, 166):

- ABC faaliyet sistemiyle ilgili risk yönetimi sürecinin yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
- XYZ departmanında ABC operasyonel faaliyetiyle ilgili kurum prosedürlerine uygunluğun sağlanmasına yönelik düzenlemelerin incelenmesi,
- ABC işletme sistemine ilişkin önemli risklerin kurum risk stratejisiyle olan uyumluluk derecesinin incelenmesi,
- Yönetime, etkin bir KRY süreci için kontrol çerçevesi oluşturma ve bunun XYZ departmanında kurumun işletme sistemlerinin bir parçası olarak uygulanması konusunda yardımcı olunması,
- Kurumun her hangi bir bölümündeki hile önleme ve tespit faaliyetlerinin incelenmesi.

Etkin bir risk odaklı görev planlamasının temel unsuru; fonksiyonel amaçların belirlenmesidir. Bunu gerçekleştirmenin en iyi yolu, denetçinin planlama aşamasında beyin fırtınası yaparak belirlediği amaçları kaydetmesidir. Denetçi tarafından belirlenen bu amaçlar daha sonra fonksiyon yöneticileriyle paylaşılmalıdır. Bu durum, alanında uzman olan fonksiyon yöneticisinin nazarında denetçiyi daha güçlü kılacak ve yöneticinin amaçların belirlenmesine katkı yapmasını sağlayacaktır (P. Griffiths 2005, 104). Fonksiyonel amaçların belirlenmesinin nedeni, görev amaçlarını ve bu amaçların paralelinde belirlenecek olan riskleri konu almasıdır. Nitekim 2210.A1 No'lu denetim standardında "İç denetçi, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmalıdır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmalıdır" denilmektedir. Bu doğrultuda iç denetçi, görev amaçlarını belirlemek için ilgili kurum fonksiyonu yöneticileri ve çalışanlarının yorum ve tavsiyelerini almak amacıyla bir anket çalışması yapabilir.

2- Görev Kapsamının Belirlenmesi

IIA standartlarına göre görevin kapsamı, görevin amaçlarına ulaşılmasına yetecek seviyede olmalıdır. Görevin kapsamı; ilgili sistemlerin, kayıtların, personel ve maddi varlıkların değerlendirilmesini de içermelidir (TİDE 2004, 18-19). Denetçi, denetim görevi gerçekleştirilmeden en az dört hafta önce kapsam ve amaçlar belgesi hazırlamalı ve yönetime sunmalıdır. Bu belge aslında, iç denetim departmanı ile yönetim arasındaki bir ön anlaşmadır. Denetim kapsamında, denetim faaliyetlerinin odaklanacağı alanların ayrıntıları yer almakla birlikte, kapsam dışı tutulacak alanlar da özellikle belirlenmelidir (P. Griffiths 2005, 102).

Her bir denetim görevinin kapsamı yönetimle fikir birlikteliği sağlanarak belirlenmelidir. Görev kapsamında yer alacak hususlar şunlardır (D. Griffiths 2006b, 38):

- Denetim görevinin gerçekleştirilme nedenleri,
- Denetlenecek süreçlerin amaçları,
- Görev kapsamında denetlenecek temel riskler ile taslak kapsamın yönetimle birlikte incelenmesi esnasında tespit edilen diğer önemli riskler,
- Denetim görevi kapsamında yer alan süreçler ve bu kapsamın dışında tutulan süreçler,
- Bağımsız denetçi bulguları, henüz meydana gelmiş hileler ve önemli sistem değişiklikleri gibi göz önünde bulundurulacak özel konular,
- Denetim görevinin temel aşamaları,
- Denetimde görevlendirilecek personel, personelin sorumlulukları ve denetimde geçireceği süre,
- Taslak ve nihai raporun ne zaman ve kime teslim edileceği.

3- Görev Kaynaklarının Tahsisi

Bu konuya ilişkin olarak 2230 no'lu iç denetim standardında “İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları tespit etmelidir. Görev kadrosu, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak teşkil edilmelidir” ifadesi yer almaktadır (TİDE 2004, 19). Risk odaklı iç denetim yaklaşımı için geliştirilen yol haritasının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için buna uygun bir kurumsal yapının olması gerekmektedir. Bütün bunların yanında, etkin bir işgücü yönetimi ve personelin risk yönetimi farkındalığını artırmak için yeniden eğitilmesi

şarttır. Kalifiye denetim personelinin bilgi düzeyi sürekli değerlendirilmeli, böylece denetim kaynaklarının daha etkin bir şekilde yeniden tahsis edilmesi söz konusu olabilir (Sharma 2004, 1059).

Denetim görevlerinde kaynak tahsisi alanında (özelikle personel tahsisi) yoğun tartışmalar yaşanmaktadır. Denetim görevinde iş gücü tahsisinde aşağıdaki hususlar bir öneri niteliğinde dikkate alınabilir. Bunlar (P. Griffiths 2005, 98):

- Yeni işe alınan denetçiler, denetim görevlerini tek başlarına değil; daha tecrübeli denetçilerle birlikte yürütmelidir.
- Denetim görevinin kurum dışında bir alanda sürdürülecek olması durumunda, en az iki denetçi birlikte görevlendirilmelidir.
- Yukarıdaki özel durumlar dışında, gerçekleştirilecek olan bütün denetimlerde etkin bir kaynak tahsisi yapabilmek için sadece bir denetçi görevlendirilmelidir.

4- Görev Programının Hazırlanması

Bireysel denetim görevlerinde iç denetçi, denetim kapsamı içerisinde yer alacak olan en önemli alanları belirlerken risk değerlendirmelerinden yararlanmalıdır. Risk değerlendirmesi, en önemli kontrollerin test edilmesi için bir görev programı hazırlama olanağı sağlar (Selim; McNamee 1999a, 168). Görev programına ilişkin olarak 2240 no'lu iç denetim standardında "İç denetçiler, görev amaçlarına yönelik iş programları hazırlamalıdır. Bu iş programları kayıtlı hale getirilmelidir. İş programları, görev sırasında uygulanacak bilgi toplama, analiz, değerlendirme ve kayıt prosedürlerini içermeli ve göstermelidir. İş programı, işe başlamadan önce onaylanmalıdır; programda yapılan değişiklikler için de derhal onay alınmalıdır" şeklinde açıklamalar yer almaktadır (TİDE 2004, 19).

Görev programı sonucunda elde edilecek iş çizelgelerinde, aşağıda belirtilen konular açıklanmalıdır (Pickett 2006, 175-176):

- **Tespit Etme:** Görev planında, hangi sistemlerin izole edilmesi gerektiği ya da bir sistemin hangi yönlerinin incelenmesi gerektiği tespit edilmelidir. Bu karar, denetçinin ele alacağı sistemin başlangıç ve bitiş noktalarının belirlenmesini sağlayacaktır.
- **Değerleme:** Bir sistemin ya da denetim konusunun nasıl değerlendirileceği ve bu değerlemenin risk odaklı olarak nasıl gerçekleştirilebileceği belirlenmelidir.

- *Test:* Görev programı, denetimin test etme aşamasıyla ilgili bazı talimatları kapsamalı ve bu talimatlar, kontrollerin değerlendirilmesine dayanmalı ve geniş kapsamlı olmamalıdır.
- *İletişim:* Görev programı, denetim bulgularının hangi iletişim kanalı ile kime bildirileceğini kapsamalıdır.

Yukarıda ifade edilen unsurlar, aslında yıllık denetim planları kapsamında temel hatlarıyla yer almaktadır. Ancak görev planlaması kapsamında her bir görevin kendine ait özellikleri dikkate alınarak, bu hususların ayrıntıya girilmeden görev programlarında belirlenmesi yararlı olacaktır.

3.2.3.2. Risk Odaklı Denetim Görevlerinin Yürütülmesi

Denetim planının ve denetim programının temelini oluşturan, ayrıca hangi denetim prosedürlerinin kullanılacağı, bunların kapsamının ve zamanlamasının ne olacağı sorularına yanıt veren hususlar risk odaklı iç denetimin daha önceki aşamalarında açıklanmıştır. Bu aşamalardan sonra denetçi, her denetim alanı için risk matrisinden elde ettiği risk skorları yardımıyla denetimin yürütülmesi (test etme) aşamasına geçecektir (Bozkurt 1999, 180). Test etme aşamasında iç denetçi, risk değerlendirmeleri ve risk matrisi neticesinde elde ettiği bilgileri test edecek, bir başka ifadeyle doğrulayacaktır.

Risk odaklı iç denetim, kurumun risk yönetimi çerçevesinin yönetim kurulu tarafından öngörülen şekilde faaliyette bulunduğuyla ilişkin güvence veren bir metodolojidir. Risk odaklı iç denetim; sadece risklerin yıllık denetim planlarında önceliklendirilmesini kapsamaz, test etme faaliyetlerinin yüksek kontrol skoruna (yapısal risk skoru–kalıntı risk skoru) sahip risklerin yönetilmesine konsantre olması nedeniyle, aynı zamanda bireysel denetimlerde kullanılacak testlerin önceliklendirilmesini de kapsar (D. Griffiths 2006b, 37).

Bireysel risk odaklı iç denetim görevleri, süreçlerin ve kontrollerin anlaşılması ile bunların usulüne uygun bir şekilde işlemlerini sağlamak için test edilmesi açısından sistem denetimine benzemektedir. Risk odaklı denetim görevlerini sistem denetiminden ayıran en önemli özellik ise risk odaklı denetimin yönetim tarafından tanımlanan riskleri esas alan denetim programlarını kullanmasıdır (D. Griffiths 2006b, 37). Bu durum,

denetim görevlerinin yönetim tarafından belirlendiği anlamına gelmemelidir. Denetçi, yapacağı kapsamlı değerlendirmeler neticesinde, denetim görevlerini belirlemelidir.

Bir risk odaklı denetim görevi kapsamında yerine getirilmesi gerekenler, özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cain 2006, 29):

- İyi kontrol edilen riskler için objektif güvence verilmesi ya da düşük düzeyde kontrole sahip risklerin yönetiminin geliştirilmesine yönelik tavsiyeler sunulması,
- Risk kütüğünden risk ve kontrollerin elde edilmesi,
- Sağlanan güvencelerin güvenilirliğinin test edilmesi,
- Riskler üzerindeki kontrol dizaynlarının değerlendirilmesi,
- Kontrollerin test edilmesi,
- Denetim güvenceleri aracılığıyla risk kütüğünün güncellenmesi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin izlenmesi.

IIA tarafından yayınlanan iç denetim standartlarında görevlerin yapılması ile ilgili olarak “İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemeli, analiz etmeli, değerlendirmeli ve kaydetmelidir” ifadesine yer verilmektedir. İç denetim standartları açısından görevlerin yürütülmesi konusu, üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar (TİDE 2004, 20):

- *Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması:* İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmeli ve tanımlamalıdır.
- *Analiz ve Değerlendirme:* İç denetçiler, görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmalıdır.
- *Bilgilerin Kaydedilmesi:* İç denetçiler, vardıkları yargılara ve görev sonuçlarına dayanarak elde ettikleri bütün bilgileri kaydetmelidirler.

Risk odaklı denetim görevlerinin yürütülmesi sırasında, risk odaklı denetim görevleri planlaması aşamasında sıralanan görevler tek tek yerine getirilecektir. Örneğin; risk odaklı denetim görevleri yerine getirilirken öncelikle kurum yöneticilerine bir bilgilendirme sunumu yapılacak, kurum fonksiyonlarına ilişkin süreçler belirlenip, kaydedilecek, fonksiyon yöneticileri ve kilit konumdaki personelle görüşülecektir. Bu doğrultuda aşağıda, risk odaklı iç denetim açısından görevlerin yürütülmesi ile ilgili olarak oldukça önemli bir yere sahip olan test etme konusu ele alınacaktır.

3.2.3.2.1. Gerekli Olan Test Etme Düzeyinin Belirlenmesi

Her bir bireysel denetimin bir amacı vardır ve bu amaç görev kapsamındaki faaliyetlerin değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucunda elde edilecek kanıtlarla ilgilidir. Ayrıca her bir denetim, bir ya da daha fazla denetim testi aracılığıyla, denetim amacına ulaşmak için tasarlanır. Denetim testleri; denetçinin vardığı sonuçlar ve denetim görüşü için kanıtlar sağlar (Selim; McNamee, 1999a, 169).

Risk odaklı iç denetim kapsamında temelde gerçekleştirilebilecek iki tür görev bulunmaktadır. Bunlar gözden geçirme ve denetim olarak adlandırılabilir. Gözden geçirme, bir yerin ya da fonksiyonel alanın denetçi tarafından kilit konumdaki personel ile görüşülerek değerlendirilmesidir. Bu tür görüşmelerde ilk etapta geri bildirim alınır ve elde edilen bilgilerin gerçekliğini doğrulamak için düşük seviyede test etme faaliyetinde bulunulur. Buradaki düşük düzeydeki test etmeden kasıt, sadece işletme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi testi (walk-through test) ya da analitik incelemenin kullanılmasıdır (P. Griffiths 2005, 105). Bazı denetçiler, büyük ölçekli işletmelerde dahi denetim testi düzeyini oldukça azaltması nedeniyle risk odaklı denetim yaklaşımının etkinliğine şüpheyle bakmaktadırlar (Khalifa; Humphrey; Robson 2006, 17). Ancak, etkin bir risk odaklı denetim planlaması ve risk değerlemesiyle denetim evreni doğru bir şekilde tespit edilecektir. Bu durumda, optimum denetim testi düzeyi belirlenecek ve denetim faaliyetlerinde maliyet etkinliği sağlanacaktır.

Denetim ise yukarıda ifade edilen bir gözden geçirme sonucunda elde edilen bilgiler üzerinde gerçekleştirilir. Denetimde, risklerin yönetim ve kontrol edilme performansı ile ilgili olarak kanıt elde etmek amacıyla veri setinin tamamına ya da sistematik test örneklemine çeşitli tekniklerin uygulanması söz konusudur. Risk odaklı iç denetim kapsamında denetçi, gözden geçirme mi yoksa denetim (derinlemesine ve kapsamlı test etme) mi uygulayacağını aşağıdaki kriterlere göre belirleyecektir (P. Griffiths 2005, 105):

- Kurum açısından ilgili alanın önemlilik düzeyi,
- Doğal riskler ve bunların önemlilik düzeyi,
- Görüşmelerde ifade edilen sorunların niteliği,
- Dana önceki güvence hizmetlerinin sonuçları,
- Yönetimle gerçekleştirilen toplantıların sonuçları (vurgulanan problemler, tutarsızlıklar gibi),

- Olağandışı eğilim/uygulamaların kapsamı,
- İşletme faaliyetlerinin gözlenmesi testlerinin sonuçları,
- Harekete geçmek için yönetimi ikna etmeye yönelik yeterli kanıtın elde edilmesi durumu.

Yukarıdaki kriterleri esas alarak iç denetçi, herhangi bir alanda ya da konuda test etme faaliyetlerini gerçekleştirmeye karar vermişse; aşağıdaki hususları dikkate almalıdır. Eğer iç denetçinin bu hususlar hakkında bir şüphesi varsa, birim yöneticisine danışmalıdır. Bu hususlar şu şekilde sıralanabilir (P. Griffiths 2005, 105):

- İşletme faaliyetlerinin gözlenmesi testleri her zaman tamamlanmalıdır.
- İlgili alanın işletme açısından arz ettiği önem düzeyi arttıkça, kuvvetli kanıtların elde edilmesi de o kadar önemli olmaktadır.
- Kalıntı risk düzeyi yükseldikçe, bu risklere maruziyetin etkin bir şekilde yönetildiğini ortaya koymak için daha çok kanıtı ihtiyaç duyulacaktır.
- Yönetimin ilgi duyduğu spesifik alanlar işlem testi yardımıyla incelenmelidir.
- Tespit edilen olağandışı eğilimler kesinlikle sorgulanmalıdır.
- İşletme faaliyetlerinin gözlenmesi testleri sırasında gerçek ve algılanan kontroller arasında gözlemlenen herhangi bir farklılık işlem testleriyle sorgulanmalıdır (önemsiz bir farklılık için 5-10 kalem, daha önemli farklılıklar için 15-20 kalem gibi).
- Daha önceki denetimlerde ya da gözden geçirmelerde sürekli tekrarlanan problemlere daha çok önem verilmelidir.

Denetim testi düzeyini ya da kapsamını belirleyen en önemli unsurlardan birisi de hiç şüphesiz kurumun risk olgunluk düzeyidir. Eğer bir kurum yüksek düzeyde risk olgunluğuna sahipse, iç denetçi kurum yönetiminin iç kontrolleri iyi bir şekilde uyguladığı konusunda güven içinde olacak ve testlerini sadece bu kontrollerin yönetim tarafından izlenip izlenmediği üzerine yoğunlaştıracaktır. Diğer taraftan düşük düzeyde bir risk olgunluğuna sahip olan kurumlarda iç denetçi, gerek kontrollerin kendisine gerekse izleme kontrollerine test için çok daha fazla zaman harcayacaktır (D. Griffiths 2006a, 43). Denetim testi düzeyinin belirlenmesinde önemli faktörlerden bir diğeri ise örneklemdir. Gerek örneklemin, gerekse test düzeyinin belirlenmesinde günümüzde bilgisayar destekli denetim araçlarının kullanımı oldukça etkin bir çözüm sağlamaktadır.

Denetçiler, test düzeyinin belirlenmesinden sonra uygun test etme metotlarını belirleyerek test faaliyetlerini gerçekleştireceklerdir.

3.2.3.2.2. Testlerin Yapılması ve Risk Odaklı İç Denetimde Kullanılabilecek Test Metotları

Organizasyonların işlemlerinin ve sahip oldukları sistemlerin her geçen gün daha da karmaşıklaşması nedeniyle geleneksel denetim testlerinin sağlamış olduğu fayda azalmaktadır (Knechel 2007, 391). Bu yüzden geleneksel denetim testleri ya risk odaklı denetime göre revize edilmeli ya da risk odaklı denetimin doğasına uygun denetim testleri geliştirilmelidir. Süreç odaklı denetimlerde genellikle, denetimin amacı göz önünde bulundurulmadan denetim testleri uygulanmaktadır. Ancak risk odaklı denetimlerde ise gerek kurumun gerekse bireysel denetim görevlerinin amacı ön plandadır. Bu yüzden, risk odaklı denetim yaklaşımında iç denetçinin belirleyeceği denetim testleri çok daha fazla hedefe yönelik olmaktadır (Colbert; Alderman 1995, 42).

Gerekli olan test etme düzeyi belirlendikten sonra, denetçi kurum süreçleriyle ilgili yeterli düzeyde ayrıntıya sahip dokümantasyonu sağlamalıdır. Bu dokümantasyon çalışmalarının sağlayacağı yararlar özetle şu şekildedir (D. Griffiths 2006b, 39):

- Bütün risklerin, yönetim tarafından kabul edilmiş standartlara göre doğru bir şekilde değerlendirilip, tanımlandığının belirlenmesi. Denetçi bu noktada, uygun olması durumunda, süreçleri doğrulamak için işletme faaliyetlerinin gözlenmesi testini kullanabilir. Bu testlerin uygulanması esnasında yönetim tarafından daha önce tanımlanmayan yeni risklerin tanımlanması olası bir durumdur. Bu durum karşısında denetçi, yeni risklerin mevcut olması halinde yönetimle fikir birlikteliği sağlamalı ve bu risklerin değerlendirilmesi ya da derecelendirilmesi konusunda destek olmalıdır.
- Kontrollerin, tanımlanan risklerin yönetilmesi için uygun bir şekilde işleyip işlemediğinin tespit edilmesi.
- Yönetimin, süreçlerin izlenmesi için uygun operasyonel kontroller geliştirip geliştirmedığının gözden geçirilmesi.
- Tanımlanabilecek kontrollerin ve izleme prosedürlerinin etkinliğini değerlendirmek için yapılabilecek testlerin belirlenmesi.

Denetçi; süreçleri, bu süreçleri tehdit eden riskleri, kontrolleri, testleri ve elde ettiği sonuçları kaydetmek için bir denetim veritabanı oluşturmalıdır. Daha kapsamlı ve

sistematik bir denetim veritabanı oluşturmak için denetçiler, özellikle büyük ölçekli işletmelerde denetim yazılımlarından yararlanabilirler. Bütün bu çalışmalardan sonra denetçi, yönetimin izleme prosedürlerinin ve kontrollerin etkin olup olmadığını tespit etmek amacıyla testleri gerçekleştirmelidir. Yönetimin risk değerlendirmelerinin güvenilirliğinin tespit edileceği alanlarda, her hangi bir izleme prosedürünün yer alıp almadığı konusuna özel önem vermelidir. Test etme faaliyetleri, kontrollerin beklenen şekilde işleyip işlemediğine ve yüksek kontrol skoruna sahip alanlarda kontrollere gereken önemin verilir verilmediği ile ilgili kanıtların incelenmesine odaklanmalıdır. Test sonuçlarına göre denetçi nihai olarak, yönetimin kalıntı riski derecelendirilmesini ve kontrollerin gerçekten dikkate alınıp alınmadığını değerlendirmelidir (D. Griffiths 2006b, 39).

Geleneksel örnekleme ve test etme prosesleri, finansal tablolara odaklanan bağımsız denetçiler için yeterli olabilir. Ancak bu prosesler, iç denetim için yeterli değildir. Günümüzde iç denetçilerin, kurumun risk ve kontrolleri üzerinde daha kapsamlı bir bakış açısına sahip olması ve iç denetim faaliyetlerini optimize etmek için üst düzeyde test metotlarını kullanması gerekmektedir. Son yıllarda risk analizi, kurumsal veritabanları, denetim yazılımları ve hile denetimi tekniklerinde meydana gelen gelişmeler iç denetim test etme metotlarının daha üretken olmasını sağlamıştır. Örneğin, bu gelişmeler paralelinde elde edilen detaylı süreç riskleri ve kontrol veri tabanı denetçilerin hangi risk ve kontrolleri denetleyeceğine doğru bir şekilde karar vermelerini sağlamıştır. Bütünleşik veritabanları ve otomasyona dayalı sistemler, denetçilere risk kriterini kullanarak bütün veritabanını analiz etme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca bu gelişmeler sayesinde, her bir kontrol faaliyetinin yanı sıra bir kontrolün bütün yönlerinin test edilmesi de mümkündür (Hyde 2007, 66).

Denetim testlerinde, yapısal riskler üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan kontrollerin mevcudiyeti incelenecektir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında kullanılacak olan test türleri (uygunluk, mutabakat, bilgisayar destekli v.b.) mali tablolar denetiminde kullanılan testlerden çok farklı değildir. Tek farklılık testlerin kullanımındaki güdülen amaçlardan kaynaklanmaktadır. Risk odaklı iç denetim bu test tekniklerini iç kontrolün varlığını ya da uygun bir şekilde işleyip işlemediğini tespit etmek için kullanırken; mali tablolar denetimi hataları ve hileleri bulmak için kullanır (D. Griffiths 2006a, 43). İç denetim, kurumlardaki günlük iç kontrol süreçlerinin bir

parçası değildir. Ancak hem geçmişte hem de gelecekte risklerin yönetimi konusundaki başarısını belirlemek için kontrol prosedürlerinin içinde yer alabilir.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımında ağırlıklı olarak kullanılabilecek test teknikleri şunlardır (P. Griffiths 2005, 106; Bozkurt 1999, 65-73; Kurt 2008, 133-139; Pickett 2003, 664):

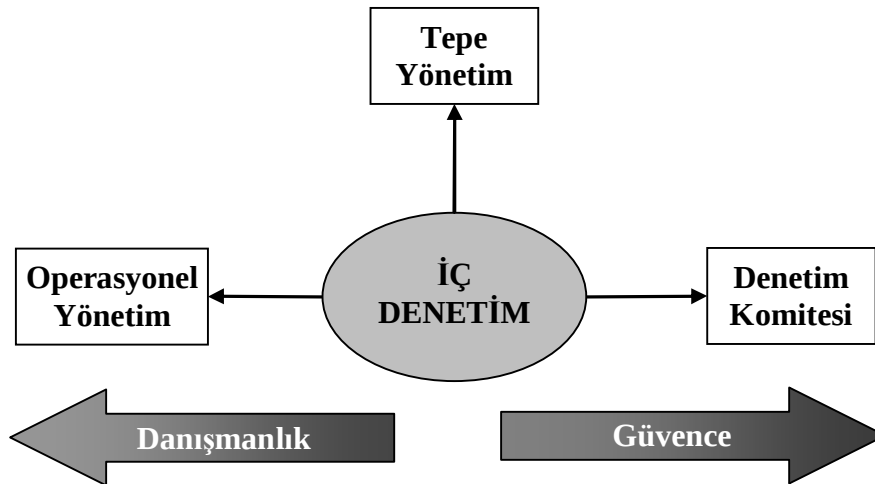
- *Analitik İnceleme:* Geçmişteki çeşitli veriler ile kurumun kayıtlı bilgileri arasındaki anlamlı ilişkilerin incelenmesiyle elde edilen bilgilerin, denetçi tarafından geliştirilen beklentilere uyup uymadığına bakılması işlemlerine analitik inceleme adı verilmektedir. Bu teknik, makro açıdan kontrollerin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini test etmek için kullanılabilir.
- *Soruşturma:* Bu teknik; kurumdaki bilgi sahibi kişilere sorular sorulması, onların dinlenmesi ve verilen yanıtların değerlendirilerek takibinde yine uygun soruların sorulması şeklinde gerçekleştirilir. Soruşturmanın yapıldığı kişinin bağımsızlık düzeyi, elde edilecek kanıtların daha güvenilir ve kaliteli olmasını sağlayacaktır.
- *Gözlem:* Gözlem, denetçinin işlemlerin yapılışı sırasında hazır bulunarak işlemin yetkili ve bilgili kişilerce, daha önce belirlenen usul ve esaslara göre doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığına tanıklık etmesidir.
- *İşletme Faaliyetlerinin Gözlenmesi:* Bu test, bütün sistem verilerinden elde edilen sınırlı bir örneğin içinde meydana gelen işlemlerin derinlemesine izlenmesini kapsar. Böylece süreçlerin nasıl işlediği anlaşılarak, bu süreçlere ilişkin mevcut kontroller hakkında bazı kanıtlar elde edilebilir. Örnek seçimi işlemi, denetimin tahkikat aşamasında gerçekleştirilir ve bunun sonuçlarına göre iç denetçi ileri ki aşamalarda daha kapsamlı testler yapabilir.
- *Popülasyon Denetimi:* Bu teknik, iki ya da daha fazla alanı karşılaştırmak için tanımlanmış spesifik bir özelliğe sahip olan birimlere ait bütün bir popülasyonun araştırılmasıdır. Popülasyon denetimi, bütün işlemlerin geçerliliğini doğrulamak için veri setinin tamamının değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilir.
- *İşlem Testi (Uygunluk Testi):* İlgili kontrollerin uygunluğunun tespit edilmesi için ana kütleden seçilen bir örneklemin değerlendirilmesidir. Bu testin amacı, inceleme altında bulunan işlemlere ait kontrolleri doğrulamaktır.

Denetim testleri sonucunda elde edilen bilgi ve bulgular, iç denetçi tarafından sistematik bir şekilde dosyalanmalıdır. Çünkü bu dokümantasyon sonucunda risk odaklı iç denetimin son aşaması olan raporlama aşamasına geçilecektir. Denetçinin iyi bir rapor hazırlaması ve ilgili kişilere sunması için çalışmalarını dosyalaması oldukça önemlidir.

3.2.4. Risk Odaklı Denetimde Raporlama

Denetim raporu bütün denetim sürecinin en önemli aşamasıdır. İç denetçi, denetim evrenini ya da konusunu doğru belirlemiş, sonuçları etkin bir şekilde değerlemiş, kontrolleri derinlemesine değerlendirmiş ve sonuçları hassas bir şekilde kayıt etmiş olabilir. Ancak, eğer ki denetim raporları denetim çalışmalarındaki bu mükemmeliyeti yansıtmıyor ise yapılan iç denetim başarılı olarak değerlendirilmeyecektir. Denetim faaliyetleri kapsamındaki bütün işlerden sonra, denetlenen fonksiyonun yöneticisinin göreceği nihai ürün büyük bir olasılıkla denetim raporu olacaktır. Bu yüzden iç denetçinin, denetim raporunu tıpkı bir mücevher dükkânındaki en değerli hazine olarak görmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda raporlamanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir (P. Griffiths 2005, 117):

- Denetim sonucu ulaşılan gözlem ve bulguları profesyonel bir tarzda yansıtmak,
- Bu gözlem ve bulgular doğrultusunda uygun düzeyde güvence vermek,
- Risk yönetimi ve kontrollerin geliştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunmak,
- Gereğinden fazla risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirildiği alanları ve gereksiz kontrolleri belirlemek,
- Risk ve kontrol arasında uygun bir denge önermek.



Şekil 3.5. İç Denetim Raporlarına İlgili Duyan Temel Gruplar (IIARF 2003, 4)

Şekil 3.5'te görüleceği üzere, farklı grupların iç denetimden talepleri de farklı olmaktadır. Denetim komitesi öncelikle, risk ve kontrole ilgili güvence hizmetlerine ilgi duymaktadır. Operasyonel yönetim ise öncelikle, faaliyetlerin etkinliği ve kontrol mekanizmalarının yeterliliği ile ilgili danışmanlık destekleriyle ilgilenmektedir. Diğer yandan tepe yönetim, hem danışmanlık tavsiyelerine hem de risk ve kontrol ile ilgili güvencelere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, farklı kesimlerin taleplerinde bir örtüşme de söz konusu olabilir. Örneğin; operasyonel yönetim, sorumlu olduğu alanlarla ilgili kontrollerin etkinliği hakkında güvence talep edebilir. Aynı zamanda denetim komitesi, risk değerlendirmesi ya da kontrol süreçleri ile ilgili danışmanlık hizmetleri de isteyebilir (IIARF 2003, 4).

Her bir grubun farklı nitelikte taleplerinin olması, iç denetçinin işini zorlaştırmakta ve aynı zamanda iç denetçi, bütün bu talepleri tek bir raporda karşılamak zorundadır. Bu talepler oldukça uzun bir listeyi kapsamaktadır. Bu durum, belki de iç denetim raporu yazmanın hiçte kolay olmamasının ve risk odaklı iç denetim yaklaşımının raporlamaya ilişkin faaliyetleri de kapsaması gerekliliğinin sebeplerinden birisidir. Lawrence B. Sawyer; denetim raporlarını geliştirmenin tek yolunun, denetim bulgu ve sonuçlarının risk perspektifi ile özetlenmesi ve denetim raporları aracılığıyla ilgili kişilere iletilmesi şeklinde gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım tarzı, sadece kendi bulguları doğrultusunda çok ayrıntılı bir şekilde geri bildirimde bulunan geleneksel denetim yaklaşımından oldukça farklıdır (De La Rosa 2005, 73).

3.2.4.1. Risk Odaklı Denetim Raporlamasının Aşamaları

İç denetim raporu; işletmeler için kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol konularında yeni bir takvim sunmalıdır. Denetim raporunun altında yatan temel hedef, kurum sistemlerine yönelik gerekli kontrollerdeki önemli bütün gelişmeler için bir katalizör olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında denetim raporlarının dört temel fonksiyonu şunlardır (Pickett 2003, 715):

- İşletme risklerinin iyi bir şekilde kontrol edildiği konusunda yönetime *güvence vermek*,
- Yönetimi, tanımlanan riskli alanlar ile risk içermeyen alanlar konusunda *uyarmak*,
- Risk yönetimi stratejilerini geliştirmek için yapılacak işler konusunda yönetime *tavsiyelerde bulunmak*,

- Denetim raporları doğrultusunda yönetim tarafından hazırlanacak aksiyon planlarını *desteklemek*.

Risk odaklı denetim yaklaşımının bütün aşamalarında olduğu gibi raporlama aşamasında da iç denetçi oldukça titiz bir şekilde adım adım çalışmalarını yürütecektir. Raporlama aşamasının etkinliğini artırmak için bu süreç, alt aşamalara ayrılarak ele alınmalıdır. Bu doğrultuda risk odaklı denetim raporlamasının ilk aşamasında taslak raporun hazırlanması ve bu taslağın yönetimle tartışılması yer almaktadır.

Taslak raporlarla ilgili olarak IIA tarafından yayınlanan 2440-1 nolu uygulama önerisinde “Sonuçların ve tavsiyelerin tartışılması, genellikle görev sırasında ve/veya görev sonrası toplantılarda (son görüşmeler) yapılır. Bir başka usul de taslak raporların, tespitlerin ve tavsiyelerin denetlenen faaliyet ve birimin yönetimi tarafından gözden geçirilmesidir” şeklinde bir ifade yer almaktadır (TİDE 2004, 307). Taslak raporda; yüksek, orta ve düşük şeklinde derecelendirilen risklerle ilgili bulgular ve tavsiyeler yer almalıdır. Raporda yer alan yüksek riskler için yönetimin acilen çözüm bulması gerekmektedir. Orta düzeyde riskler zaman içerisinde çözümlenebilecek, düşük düzeyde riskler ise acil bir eylem gerektirmeyen, ancak iyileştirmelerin halen mümkün olduğu risklerdir. Yayınlanan taslak rapor, denetim sonuç ve tavsiyelerinin göreceli olarak daha önemli olduğu operasyonel yönetimler ile iç denetçi arasındaki iletişimin devam ettirilmesine de olanak sağlamaktadır (Thomas 2007, 4).

Taslak rapor; denetim komitesi, yönetim ve/veya yönetim kurulu ile iç denetçiler arasında, raporlama konusunda aşağıdaki hususlarda bir fikir birlikteliği sağlayacaktır. Bunlar (Marks 2007, 32):

- Raporun formatı, kapsamı ve özellikle raporda yer alması gereken iç denetim değerlendirmeleri,
- Raporun özellikle hassas ya da gizli bilgiler içermesi durumunda, kime ve ne şekilde teslim edileceği,
- Sonuçların gözden geçirilme süreçleri, geribildirimlerin alınması ve aksiyon planları.

Taslak raporun kurumun farklı kademedeki görev yapan yöneticilerinden oluşan yönetim ekibi ile tartışılması sonucunda, iç denetim raporunda yer alan bütün unsurlar üzerinde fikir birlikteliği sağlanacak ve raporlamanın bir diğer unsuru olan yönetsel aksiyon planlarının hazırlanması aşamasına geçilecektir (Thomas 2007, 5). Aksiyon planları,

denetim raporu doğrultusunda üzerinde yönetim ile fikir birlikteliği sağlanan aksiyonların gerçekleştirilme adımlarını özetlemektedir. Bu planlarda yer alan aksiyonların ne zaman gerçekleştirileceği konusunda yine bu aksiyonlardan sorumlu olanlarla mutabakat sağlanır ki, bu unsur gerek denetim raporunun gerekse aksiyon planındaki hususların başarıya ulaşması için en önemli adımlardan birisidir. Hazırlanan bu aksiyon planları nihai denetim raporlarında genellikle son sayfada yer alır ve daha sonra üst düzey yönetim tarafından operasyondan sorumlu yöneticilere dağıtılır. Bu açıdan aksiyon planları aslında denetim raporlaması sonrasında gerçekleştirilecek izleme faaliyetlerinin de temelini oluşturur (P. Griffiths 2005, 133). Dolayısıyla cari dönem taslak raporunda, geçmiş raporlarda yer alan aksiyonlardan uygulanmayanlara da yer verilmeli ve yönetimle bu konu tartışılmalıdır (O'Regan 2007, 25).

Aksiyon planlarının oluşturulmasından sonra raporlama kapsamında gerçekleştirilecek olan son işlem, nihai denetim raporunun yazılması ve yayınlanmasıdır. IIA'nın 2400 nolu standardı nihai raporun; denetim amaçları ve kapsamı, uygulanabilir sonuçları, tavsiyeleri ve aksiyon planlarını kapsaması gerektiğini ifade etmektedir. Sawyer'a göre iç denetçiler raporlarında, kurumla ilgili risklere ve bunların skorlarına da yer vermelidirler (De La Rosa 2005, 74).

IIA'nın 2440-1 No'lu uygulama önerisinde nihai raporlama ile ilgili olarak "İç denetim yöneticisi veya onun tayin ettiği kişi, nihai rapor hazırlanmadan önce raporu gözden geçirmeli, onaylamalı ve raporun kimlere dağıtılacağına karar vermelidir. Nihai raporlar, aksiyonların uygulanmasını sağlayabilecek olan kurum çalışanlarına dağıtılmalıdır. Bunun anlamı; raporun gerekli tedbirleri alabilecek veya alınmasını sağlayabilecek pozisyonda olan kişilere ulaştırılmasıdır. Rapor ayrıca, denetlenen faaliyetin yönetimine, bağımsız denetçilere, denetim komitesine, yönetim kurulu ve diğer ilgililere de verilmelidir" şeklinde açıklamalar yapılmaktadır (TİDE 2004, 308). Nihai raporlamanın unsurları aşağıda ayrı bir başlıkta ele alınmıştır.

3.2.4.2. Risk Odaklı Denetim Raporunun Kapsamında Yer Alan Unsurlar

İç denetçiler denetimleri esnasında kurum hakkında bilgi toplamak için oldukça fazla gayret göstermekte ve zaman harcamaktadırlar. Bu yüzden denetçiler, elde ettikleri bütün bilgileri paylaşmak istemekte ve denetim yorumlarına/sonuçlarına geniş bir perspektifle başlamaktadırlar. Ancak, denetim raporlarını okuyan kişiler ise kendileriyle ilgili önemli denetim bulgularına hızlı bir şekilde ulaşmak istemektedirler. Üst düzey

yöneticiler, denetim komitesi üyeleri ve diğer ilgili gruplar risk düzeyleri ile bu risklerin azaltılmasına yönelik tavsiyelere kısa ve özlü ifadelerle ulaşmayı tercih ederler (Feierman 2006, 27). İşte bu noktada, denetim raporu kapsamında yer alacak unsurlar iç denetçi tarafından etkin bir şekilde belirlenmelidir. Standart bir denetim raporu şekli olmamakla ve gerçek hayatta farklı uygulamalarla karşılaşılma birlikte nihai bir risk odaklı iç denetim raporunda yer alması gereken unsurlar ya da başlıklar şu şekilde sıralanabilir:

1) Yönetici Özeti

Yönetici özeti kısmı, denetim raporunun hiç şüphesiz en önemli bölümüdür. Bu bölüm; denetim faaliyetlerinin sonuçlarını, denetimler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin sebeplerini ve denetlenen süreçlerin risklerini kapsayacaktır (D. Griffiths 2006a, 47). Yönetici özeti bölümünde denetçi, denetlenen her bir riskin kurum için oluşturacağı zayıflıklara, temel eksikliklere ve yönetimin bunun karşısında yapması gerekenlere yer verecektir (De La Rosa 2005, 74). Denetçi, yönetici özeti bölümünü yazarken bu bölümün öncelikle üst düzey yönetime hitap ettiğini unutmamalıdır. Başarılı bir yönetici özeti hazırlamak için denetçinin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (P. Griffiths 2005, 137):

- Denetçi raporun geri kalan kısmından önce yönetici özeti bölümüne odaklanmalıdır. Yönetici özeti bölümünde daha önce denetlenen fonksiyonların yöneticileri ile yapılan görüşmelerde tespit edilen temel problemlerden bahsedilmelidir.
- Eğer mümkünse denetçi, yönetici özeti bölümünü bir sayfa ile sınırlandırmalıdır.
- Bölümün yazımına denetim görevinin amaçları gibi genel açıklamalarla başlanmalıdır.
- Üst düzey yönetime iletilmek istenen temel mesajlara değinilmelidir.
- Denetçi, denetlenen alanlar eğer çok kötü durumda değilse, olabildiğince pozitif ifadeler kullanmalıdır.
- Denetim faaliyeti sırasında gerçekleştirilen işlemlerin ayrıntılı bir şekilde açıklanmasından kaçınılmalıdır.
- Kurum faaliyetlerine odaklanılmalı, ilk etapta yönetimin yapmış olduğu harcamalar gibi konular üzerinden denetçi puan toplamaya çalışmamalıdır.

2) Amaçlar

Denetim raporunda amaçlar başlığı altında denetçi, gerçekleştirilen denetim faaliyetinin amaçlarını kısa ve net bir şekilde ifade etmelidir. Örneğin; “Bu denetim faaliyetinin amacı, özellikle yeni kullanılmaya başlanan BT sistemleri açısından kurumun bordro süreçlerinin etkinlik ve etkenliğinin değerlendirilmesidir” gibi.

3) Kapsam

Raporda yer alan bu başlık altında denetçi, denetimi gerçekleştirilen alanların kapsamını ifade edecektir. Örneğin; “Bu denetimin kapsamı yeni ücret bordrosu sistemiyle sınırlıdır. Sistem ayrıca, kurumun Almanya şubesinde de kullanılmaktadır; ancak bu bölüm denetim kapsamı dışında tutulmuştur. Bu alanın denetimi ise Temmuz 2008’de gerçekleştirilecektir” şeklinde olabilir.

4) Denetim Görüşü

Bu başlık, denetim raporunu kullananların hemen hemen hepsinin ilk incelediği ya da okuduğu alandır. Genellikle denetim görüşünün açıklanmasında iç denetçiler, sözel ifadeler tercih etmektedir. Ancak risk odaklı denetim açısından iç denetçinin görüşünü açıklarken her bir denetim alanına bir skor vermesi, ölçülebilir/karşılaştırılabilir bir değerlendirme imkanı sunacaktır.

Tablo 3.6. Denetim Görüşü (P. Griffiths 2005, 126-127)

	<i>Mükemmel</i>	<i>İyi</i>	<i>Etkin</i>	<i>Zayıf</i>	<i>Çok Zayıf</i>	
	9	7	5	3	1	
Denetim alanı 1			Ö			
Denetim alanı 2		Ö				
Denetim alanı 3			Ö			
Denetim alanı 4			Ö			
Denetim alanı 5		Ö				
Denetim alanı 6		Ö				
Denetim alanı 7				Ö		
Skor	-	21	15	3	-	39
Maksimum						63
Genel Değerlendirme						%62

Denetçi, denetim görüşünü ifade ederken Tablo 3.5'te yer alan bir değerlendirme tablosu kullanabilir. Tabloda görüleceği üzere denetçinin genel değerlendirme sonucu %62'dir. Bu sonucun yorumlanabilmesi için denetçinin aynı zamanda bir skor ölçeği de geliştirmesi gerekmektedir. Yukarıdaki tablonun değerlendirme ölçeği, %80'den büyükse denetlenen alan oldukça yeterli; %60-%80 arası iyi; %55-%60 arası belirli açılardan iyi; %40-%55 arası makul düzeyde; 20-%40 arası zayıf ve %20'den küçükse çok zayıf şeklinde ifade edilebilir.

5) Sonuçlar

Denetim raporunda yer alan sonuçlar başlığı altında denetçi, iki konu üzerinde yoğunlaşacaktır. Bunlar; *bulgular ve aksiyon planı*dır. Denetim raporunda yer alan bulgular, okuyucuların denetimle ilgili konuları rahat bir şekilde anlayabileceği formatta sunulmalıdır. Denetim bulguları okuyucu tarafından analiz edilebilmeli ve bu bulgular doğrultusunda yapılması gerekenlere hızlı bir şekilde karar verilebilmelidir. İyi bir denetim raporunun denetim bulguları bölümünde şu hususlara yer verilmelidir (Moeller 2005, 412-414):

- Bulgular kısmında denetçi, kurum prosedürleri ve bu prosedürlerin sonuçları ile ilgili tespitlerine yer vermelidir.
- Denetçi, denetim faaliyetleri sonucunda elde ettiği bulguları hangi kriterlere göre değerlendirdiğini ve hangi şartları dikkate alarak karar verdiğini ifade etmelidir. Bu kriter, denetlenen alanın özelliklerine ve denetim amaçlarına göre farklı şekillerde belirlenebilir.
- Denetçi, raporda yer alan denetim bulgularının ne kadar önemli olduğundan ve kurum faaliyetleri üzerinde nasıl bir etki oluşturacağından bahsetmelidir.
- Denetim bulguları sonucunda gerçekleştirilmesi gereken aksiyonların sebepleri ve bu aksiyonların gerçekleştirilmemesi durumunda ortaya çıkacak sonuçların neler olabileceğinden söz edilmelidir.
- Denetim bulguları doğrultusunda iç denetçi tarafından geliştirilen uygun düzeltici eylem ve tavsiyelere yer verilmelidir.

Nihai iç denetim raporunun sonuçlar başlığı altında, denetim bulgularından başka yer alması gereken bir diğer alt başlık da aksiyon planıdır. Aksiyon planı, daha önce bahsedildiği gibi denetimin izlenmesinin temelini oluşturur ve genellikle taslak planın kurum yöneticileri ile tartışılmasından sonra oluşturulur.

Tablo 3.7. Kısmi Aksiyon Planı Örneği (P. Griffiths 2005, 142)

Ref.	Kararlaştırılmış Faaliyetler	Uygulayacak Kişi	Ne zaman Uygulanacağı	Durum
Yüksek Düzey Risk				
1.1	İşten ayrılan personele yapılan ödemeleri geri almak için yeni prosedürlerin geliştirilmesi.	James Steel	Nisan 2008'de Uygulandı	Tamamlandı
1.2	Sistem yönetimi ile ilgili özel yetkilere sahip personel sayısı ikiye düşürülecek.	Bridget Davies	30 Mayıs 2008	İşlemde
Orta Düzey Risk				
1.5	İK ve bordro sistemi terminolojisi karşılaştırıldı. Kapsamlı incelemeler sonucunda 124 hata tespit edildi ve düzeltildi.	Mark O'Connell	Nisan 2008'de Uygulandı	Tamamlandı
Düşük Düzey Risk				
1.7	Fazla mesai ödemelerinin izinsiz gerçekleştirilmemesi için süreçle ilgili adımlar belirlendi.	Sarah Ainsworth	25 Mayıs 2008	İşlemde

İç denetçi, denetim raporunun ana çatısını oluşturan aksiyon planında tavsiyelerine yer verecektir. Tablo 3.7'de de görüleceği üzere aksiyon planında şu hususlara yer verilir (Beumer 2006, 75):

- Denetim gözlemleri ve bunlarla ilgili risk maruziyetleri,
- Riskleri azaltmak için yönetimle birlikte kararlaştırılan aksiyonlar,
- Aksiyonların gerçekleştirilmesinden sorumlu olan yöneticiler ve aksiyonların ne zaman gerçekleştirileceği,
- Risk/önem düzeyine göre gruplandırılmış aksiyonlar.

Aksiyon planlarında yer alan unsurların, yöneticiler tarafından etkin bir şekilde uygulanması kurum süreçlerini güçlendirecek ve yöneticiler sorumlu oldukları alanlarla ilgili makul bir güvence elde edeceklerdir.

3.2.4.3. İyi Bir Denetim Raporunun Temel Özellikleri ve İzleme

İyi bir raporlama, sadece raporun hazırlanması ve ilgililere sunulmasından ibaret değildir. İç denetim raporu, kurumun denetim yaklaşımıyla ilgili bütün kavramları ve temel denetim felsefesini yansıtmalıdır. Ayrıca denetim raporu, denetim faaliyetleri ile ilgili amaçları, stratejileri, temel politika ve prosedürleri de kapsamalıdır. Denetim raporu, iç denetçilerin mesleki performansının bir göstergesidir. Bu açıdan iç denetimde raporlama, bütün iç denetim faaliyetleri ile bu faaliyetlerin değerlendirilmesi için bir fırsat sunmaktadır (Moeller 2005, 404).

İç denetim alanında yapılan birçok araştırmanın sonuçlarına göre; iç denetim faaliyetlerinin kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan birisi de denetim raporlarıdır. Yine bu araştırmalar sonucunda, mükemmel bir denetim raporu ile iyi olmayan bir denetim raporunu birbirinden ayıran özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (TİDE 2004, 305-306; P. Griffiths 2005, 118-119):

- *Zamanlılık*: Eğer bir denetim raporu, denetimin gerçekleştirildiği tarihten çok daha sonra tamamlanıyor ise, teslim almakla sorumlu olan yönetici raporu aldığı anda raporda yer alan konu ve problemler büyük ölçüde önemini yitirmiş olacaktır.
- *İlgililik*: Denetim raporunu teslim alan kişi açısından arz ettiği ilgililik düzeyi oldukça önemlidir. Yöneticilerin büyük bir kısmı oldukça meşgul kişilerdir ve eğer teslim aldıkları denetim raporu onlar için önem arz etmiyorsa ya da bu rapor onların faaliyet alanlarıyla ilgili değilse raporlama amacına ulaşmış olmayacaktır.
- *Doğruluk*: İç denetçinin sunmuş olduğu raporda sadece bir tek yanlış ifade yer alırsa, raporu teslim alanlar bütün denetim raporuna şüphe ve sorularla yaklaşacaktır.
- *Odaklanma*: Yöneticiler; doğrudan sadede gelen, önem sırasına göre organize edilmiş ve gereksiz bilgiler içermeyen denetim raporları almak isterler.
- *Kısalık (Özlü ifadeler)*: Kısalık belki de mükemmel bir rapor ile diğer raporlar arasındaki en önemli farklılıklardan birisidir. Bu konu sadece denetim raporunun kaç sayfa olması gerektiği ile ilgili değildir. Kısalıktan kasıt, ayrıca denetçinin raporunda mümkün olduğunca kısa/özlü cümleler kurması ve paragraflarını kısa oluşturması ile de ilgilidir.
- *Açıklık/Netlik*: İyi bir biçim yapısına sahip ve problemleri açık bir şekilde ortaya koyan denetim raporlarının okunması, anlaşılması ve rapordaki bulgulara yanıt verilmesi çok daha kolay olacaktır.
- *Açık Anlamlı*: Denetim raporlarında ele alınan hususların anlamları açık bir şekilde ifade edilmelidir. İç denetçi raporda çelişkili ifadelerden ve genellemelerden kaçınmalıdır.
- *Akıcılık*: Denetim raporu akıcı bir üslupla kaleme alınmalıdır. Denetçiler çoğu zaman bazı kavramların eş anlamlılarını hatta bunu yaparken de karmaşık kavramları tercih etmektedirler. Ancak, denetim raporlarını teslim alan

yöneticilerin karmaşık kelime ve kavramları çözmek için ayıracak vakitleri yoktur. Ayrıca, denetçinin ana dilinin haricinde bir dilde rapor yazması gerektiği durumlarda, raporda olabildiğince basit ifadeler kullanılmalıdır.

- *Jargon Kullanılmaması:* Denetçi, raporda başkalarının anlayamayacağı jargon ve kısaltmalara yer vermemelidir. Ancak denetçi, raporunda kısaltmalar kullanacaksa bunu ilk kısaltmayı yaptığı yerde net bir şekilde açıklamalıdır.
- *Aşırı Vurgudan Kaçınmak:* Denetçi, raporunda yer alan hususların önemini ifade etmek için aşırı vurgudan ve gereğinden çok cümle ya da sözcükten kaçınmalıdır. Zaten denetlenen kurum yöneticileri, denetim prosedürlerinin derinliğinin farkındadırlar. Bu yüzden, denetçinin yapmış olduğu işin derinliğini ifade etmek için denetim raporunun kapsamını genişletmesi raporun verimliliğini oldukça azaltacaktır.
- *Net Bir Sonuç:* İç denetçi, denetlenen faaliyetin etkenliği ve etkinliği hakkında ne düşündüğünü okuyucuya net bir şekilde sonuç kısmında aktarmalıdır. Açık bir şekilde belirtilen denetim görüşü hedefe ulaşmak için en iyi yoldur.
- *Uygulanabilir Tavsiyeler:* Bu unsur, iyi bir denetim raporunun ayrılmaz bir parçasıdır. İç denetçinin, raporunda kurumla ilgili yapmış olduğu tavsiyeler, kurumun özelliklerine göre belirlenmiş ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır.

Nihai denetim raporu yayımlandıktan sonra denetçi, denetim bulguları doğrultusunda gerekli görülen aksiyonların gerçekten uygulanmasını sağlamak amacıyla izleme prosedürleri oluşturmalıdır. Bazı durumlarda yönetim, bu prosedürlerin oluşturulmasını kendisi talep edebilir. Bu durum, iç denetçinin uygun bir sorumluluk üstlenmesi durumunda oldukça akıllıca bir yaklaşımdır. İç denetim standartları, izleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini istemekte, ancak standartlar izleme faaliyetleri nedeniyle iç denetimi kurumun bir bileşeni değil de sanki bir şirket polisine dönüştürebilmektedir (Moeller 2005, 424). Bu noktada iç denetçiler, izleme faaliyetlerindeki rol ve sorumluluklarının sınırlarını iyi bir şekilde belirlemelidirler.

Denetçi raporunu sunduktan sonra, kurum yöneticileri raporda yer alan bulguları değerlendireceklerdir. IIA'nın 2500 kodlu standardında, iç denetim yöneticisinin denetim raporunda ayrıntıları belirlenen gerekli yönetim aksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanmasını ya da üst düzey yöneticilerin bu raporda belirlenen aksiyonları yerine getirmemenin riskini kabul etmelerini sağlamak amacıyla *izleme* prosedürleri

oluşturması gerektiği ifade edilmektedir. İ denetçinin, izleme faaliyetleri sonucunda hazırlayacağı rapor, KRY ilkeleri ile uyumlu olmalıdır. İzleme faaliyeti sonuçları, orijinal denetim raporunda ifade edilen kontrol zayıflıklarındaki gelişmeleri ya da olumsuzlukları yansıtan gözden geçirilmiş bileşik bir risk skoru sunabilir (De La Rosa 2005, 75).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:
PENTANA AUDIT WORK SYSTEM (PAWS) YAZILIMIYLA
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde risk odaklı denetim konusunda kurumlara oldukça pratik çözümler üreten Pentana yazılım şirketi tarafından geliştirilmiş olan Pentana Audit Work System (PAWS) yazılımı kullanılarak Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama (istifleme) süreci için örnek bir risk odaklı iç denetim uygulamasına yer verilecektir. Bu doğrultuda öncelikle uygulamanın gerçekleştirileceği işletme ile ilgili açıklamalarda bulunulacak, daha sonra ise uygulamada yararlanılacak bilgisayar yazılımının temel özelliklerinden bahsedilecektir. Bu açıklamalardan sonra, Koza Tekstil A.Ş.’nin hammadde kabul ve depolama sürecinin adım adım PAWS yardımıyla risk odaklı iç denetiminin nasıl gerçekleştirilebileceği gösterilmeye çalışılacak ve PAWS’ın bu alanda sağlamış olduğu kolaylıklardan bahsedilecektir.

4.1. UYGULAMANIN AMACI

Günümüzde iç denetim yaklaşımlarında ya da bir başka ifadeyle metodolojilerinde geline son nokta risk odaklı iç denetimdir. Akademik açıdan risk odaklı iç denetim yaklaşımı yabancı literatürde ele alınmakla birlikte, özellikle Türkiye’de reel sektördeki risk odaklı iç denetim uygulamalarının kapsamı ve uygulama düzeyi hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de finans sektörünün daha geniş Ar-Ge ve eğitim olanaklarına sahip olması nedeniyle, bu sektörde risk odaklı denetim uygulamalarına rastlanmaktadır. Ancak reel sektördeki büyük ölçekli işletmeler risk odaklı iç denetim konusuna ilgi duymakla birlikte, gerek iyi uygulama örneklerinin

yeterince bulunmaması gerekse konu ile ilgili Türkçe yazının sınırlı olması nedeniyle, risk odaklı iç denetim yaklaşımı çok az uygulama alanı bulmaktadır.

Bu doğrultuda uygulamanın temel amacı, risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile ilgili somut bir uygulama örneği ortaya koyabilmektir. Uygulamanın bir diğer amacı da karmaşık gibi görünen risk odaklı iç denetim uygulamasının iç denetime yönelik bilgisayar yazılımlarıyla kolaylıkla ve etkin bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktır. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler karşısında işletmeler duyarsız kalamamaktadırlar. Günümüz işletmeleri muhasebe, finans, üretim, Ar-Ge ve kalite kontrol gibi fonksiyonların yanı sıra denetim konusunda da bilgisayar destekli araçlardan yararlanmaktadırlar. Bilgisayar destekli denetim araçları özellikle bağımsız denetim alanında oldukça yoğun bir şekilde kullanılmakta ve böylece denetimin etkinliği ve verimliliği artmaktadır. Türkiye’de uluslararası bağımsız denetim şirketlerinin etkisiyle bilgisayar destekli denetim tekniklerinin (Computer Assisted Audit Techniques-CAATs) kullanımında oldukça önemli mesafeler kat edilmiştir.

Günümüzde kurum yapılarının ve fonksiyonlarının gittikçe daha da karmaşıklaşması ve sektörel rekabetin her geçen gün daha da artması nedeniyle iç denetim fonksiyonunun görev alanları ve sorumlulukları da artmaktadır. Bu yüzden iç denetim faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması ve denetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması için bilgisayar destekli denetim araçlarının kullanılması kaçınılmaz olmuştur. Gelişmiş ülkelerde iç denetim alanında bilgi teknolojilerinden yararlanmak oldukça yaygın olmakla birlikte Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde iç denetimde bu araçlardan yararlanılması oldukça düşük düzeydedir. Hiç şüphesiz işletmelerde gerçekleştirilen her bir faaliyet beraberinde bir maliyeti doğurmaktadır. Hâlihazırda Türkiye’de ekonominin motoru konumunda olan ve refah yaratan işletmeler içinde büyük bir çoğunluğu oluşturan KOBİ’ler tarafından iç denetim oldukça maliyetli bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Ancak bilgisayar destekli kurumsal uygulamalar sadece temel örgütsel fonksiyonlarda değil, aynı zamanda iç denetim fonksiyonu için de maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.

4.2. UYGULAMANIN ÖNEMİ

Cumhuriyetten sonraki dönemde, pamuk üreten, ihraç eden ancak iplik, kumaş ve giysi ithal eden Türkiye, 1950’den sonra tekstil ürünleri, 1970’lerin başından itibaren ise hazır giyim ürünleri ihraç eden ve bugün Dünyada önemli tekstil ve konfeksiyon

üreticileri arasında yer alan bir ülke konumuna gelmiştir. Türkiye, pamuk ipliği üretiminde dünyanın önde gelen ülkelerinden birisidir. Türkiye kısa elyaf ring iplik üretiminde dünyada 5., open-end iplik üretiminde ise 4. sırada bulunmaktadır. Elyaf ve iplik üretiminin yoğunlaştığı iller; İstanbul, Bursa, Kahramanmaraş, Gaziantep, Adana, İzmir, Kayseri, Malatya, Tekirdağ, Uşak, Hatay ve Denizli'dir (Sevim; Emek 2006, 1). Tekstil sektörünün; ihracat, istihdam ve katma değer bakımından Türkiye ekonomisi için yeri ve önemi oldukça büyüktür. İç ve dış gelişmelerden çok çabuk ve derinden etkilenen bu sektör, dolaylı olarak Türkiye'nin ihracatını ve diğer sektörleri de olumsuz etkilemektedir. Tekstil sektörü, kriz dönemlerinde Türkiye'nin en duyarlı sektörü olurken, kalkınma ve büyüme dönemlerinde ise ekonominin lokomotifi olmaktadır (Öz İplik-İş Sendikası 2005, 3).

Dünya genelinde ikinci, Avrupa'da ise en büyük kapasiteye sahip olan Türk iplik sanayi, 2008 yılı itibariyle döviz kurlarına bağlı olarak artan ithalat, artan maliyetler ve dünyadaki değişime uyum sağlayamaması nedeniyle önemli bir durgunluk dönemi yaşamaktadır. Bu süreçte, Türkiye'de iplik sektöründe faaliyet gösteren 350 fabrikanın 184'ü ya kapanmış ya da üretimine ara vermiştir. Sektördeki işletmelerin yarısının çalışamaz duruma gelmesinin ülke ekonomisine maliyeti 6 milyar doları bulurken, yaklaşık 400 bin kişi de işsizlik tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren yatırım atağına kalkan ve ihracatta önemli bir paya sahip olan Türk iplik sektörü, son yıllarda Hindistan, Çin, Pakistan gibi ülkelere yapılan ithalatın büyük ölçüde artış göstermesi ve tekstilden alınan KDV'nin artırılması sonucunda önemli sorunlar yaşamaktadır. İplik sektörü, 2006 yılında 351,7 milyon dolarlık ihracat yaparken, bu rakam 2007 yılında 319,8 milyon dolara gerilemiştir. İhracatçılar, Hindistan ve Pakistan'ın sektörlerini koruyan yapıdaki devlet destekli sübvansiyonları karşısında rekabette zorlanmaktadırlar (Referans Gazetesi, 23.07.2008).

Bu tez çalışması kapsamında Koza Tekstil A.Ş.'de gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulaması, hem uygulamanın gerçekleştirildiği işletmenin faaliyet gösterdiği sektörel alan açısından hem de uygulamada bilgisayar destekli bir iç denetim aracından yararlanılması açısından konu ile ilgili diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Uygulamaya konu olan Koza Tekstil A.Ş. iplik üretimi sektöründe faaliyet göstermektedir. Kriz dönemlerinde işletmeler açısından iç denetim fonksiyonunun,

kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden birisini oluşturması ve risk yönetimi ile yakın ilişki içerisinde olması nedeniyle önemi daha da artmaktadır.

İç denetimin etkenliğini ve etkinliğini geliştirmeye yönelik çeşitli bilgisayar yazılımı araçları bulunmaktadır. İç denetime yönelik bilgisayar destekli denetim araçları farklı özellikleri açısından iki ana başlık altında toplanabilir. *Birinci grup bilgisayar yazılımları* (ACL, IDEA gibi) dosya karşılaştırması, trend analizleri ve spesifik denetim testlerini gerçekleştirmeye olanak sağlamaktadır. Bu grupta yer alan yazılımların en önemli özelliği, iç denetim ekibi içerisinde veri tabanı organizasyonu ve yönetimi konularında uzman bir BT personelinin bulunması gerekliliğidir. İç denetçiler tarafından kullanılabilecek *ikinci grupta yer alan bilgisayar yazılımları*, özellikle denetim süreçlerinin planlanması ve koordinasyonuna yöneliktir. Bu gruptaki bilgisayar yazılımları kısa bir eğitimden sonra herhangi bir iç denetim personeli tarafından rahatlıkla kullanılabilir. İkinci gruptaki bilgisayar programlarının iç denetim fonksiyonuna sağladığı en büyük avantaj, iç denetim faaliyetlerinin daha verimli gerçekleştirilmesi, zaman ve personel konularında oldukça önemli tasarruflar sağlamasıdır.

İç denetim fonksiyonuna yönelik bilgisayar yazılımları özellikleri ve fiyatları açısından oldukça farklılık göstermektedir. Ancak kurumun kendi ihtiyaçları doğrultusunda seçeceği bilgisayar yazılımı, denetim yönetimi süreçlerinin uyumluluğunu ve etkinliğini artırabilir. The Business Risk Management Ltd. firmasının veritabanına kayıtlı olan farklı kurumlardaki denetim fonksiyonlarında iç denetçiler tarafından yaygın bir şekilde kullanılan bilgisayar yazılımlarından bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.1. İç Denetçiler Tarafından Kullanılan Bazı Bilgisayar Yazılımları

Yazılım Şirketi	Yazılımın Adı	Kurumsal Web Sayfası
Horwath Clark Whitehill	Galileo Audit Management System	www.horwath.com
Methodware Limited	Planning Advisor&Pro Audit Advisor	www.methodware.com
Pentana	Pentana Audit Work System (PAWS)	www.pentana.com
PWC	Teammate-TeamRisk	www.pwc.com
JE Boritz Consultants Limited	Audit MasterPlan	www.jebcl.com

Kaynak: (P. Griffiths 2005, 108)

Daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmayı benzerlerinden ayıran bir diğer özellik de risk odaklı iç denetim yaklaşımında bilgisayar destekli bir denetim aracından yararlanılmış olmasıdır. İç denetim faaliyetlerinde bilgisayar yazılımlarından yararlanan

kurumlar ya kendileri için özel yazılımlar hazırlatmakta ya da iç denetime yönelik hazır bilgisayar yazılımlarını kullanmaktadırlar. Bu çalışmada yararlanılan ve Pentana şirketi tarafından geliştirilen PAWS adlı yazılım, Tablo 4.1’de de görüleceği üzere iç denetçiler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

4.3. UYGULAMANIN SINIRLARI

Denetim evreninin belirlenmesi, risk odaklı iç denetim sürecinin oldukça önemli aşamalarından birisidir. Denetim evreni, iç denetim faaliyetlerinin yürütüleceği organizasyondaki denetlenebilir alanlardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda denetim evreni, kurumsal fonksiyonlardan, temel/alt iş süreçlerinden, projelerden, üretimi gerçekleştirilen mamul gruplarından, holdinglerde grubu oluşturan ortaklıklardan ya da ortaklıkların faaliyet alanlarından (inşaat, turizm, ticaret v.b.) oluşabilmektedir. Çalışma kapsamında, Koza Tekstil A.Ş.’de gerçekleştirilecek olan uygulamada denetim evreni, temel iş süreçlerinden; denetim alanları ise her bir temel iş süreci kapsamında gerçekleştirilen alt iş süreçlerinden oluşmaktadır.

Denetim evreninin belirlenmesi aşaması, risk odaklı iç denetimin bir diğer unsuru olan denetim önceliklerinin belirlenmesini de doğrudan etkilemektedir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında denetim evrenini oluşturan denetim alanları risk değerlemesine tabii tutularak, risk değerlemesi sonucunda her bir denetim alanı için belirlenen risk skoruna göre sıralanmakta ve denetim kaynakları en yüksek risk skoruna sahip alandan daha düşük olanına doğru tahsis edilmektedir.

Çalışma kapsamında Koza Tekstil A.Ş.’de gerçekleştirilecek olan risk odaklı iç denetim, hem çalışmanın hacmi hem de kolay anlaşılabilir, yalın bir uygulama örneği ortaya koyabilmek amacıyla hammadde kabul ve depolama iş süreci ile sınırlandırılmıştır. Bilindiği üzere, üretim işletmelerinde üretim sürecinde kullanılacak olan hammadde girdisinin kalitesi, üretim faaliyeti sonucunda elde edilecek çıktının/mamulün kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden üretim işletmelerinde hammadde kabul ve depolama iş süreci üretilen mamulün kalitesi ve müşteri tatmini açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan, seçilen uygulama alanı da uygulamanın önemini artırmaktadır.

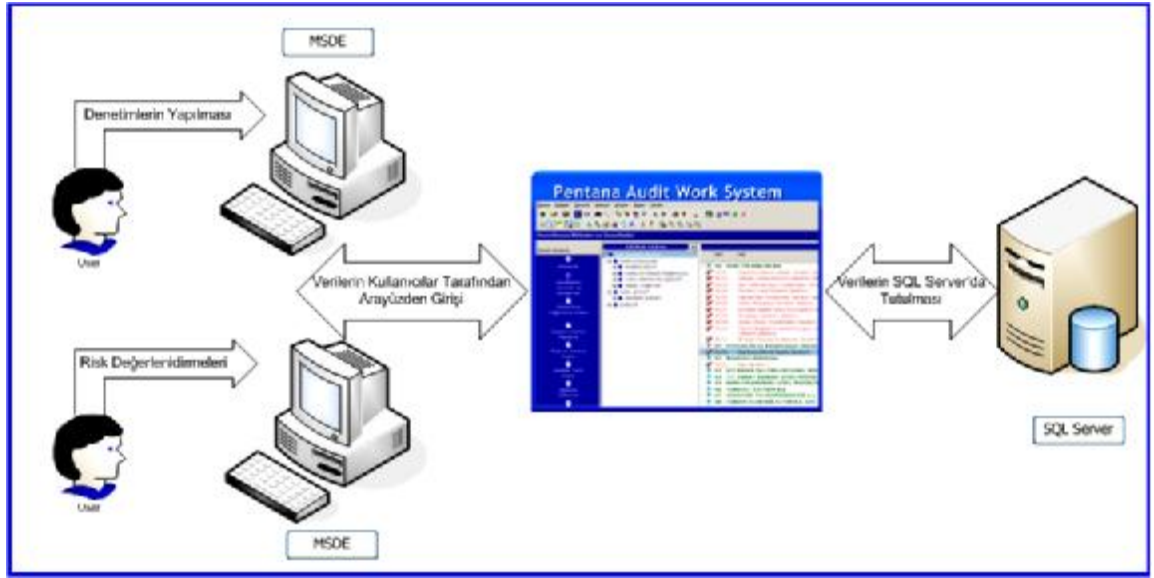
4.4. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın uygulama kısmında araştırma yöntemi olarak saha araştırması modeli kullanılmıştır. Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Koza Tekstil A.Ş. uygulamanın gerçekleştirileceği araştırma alanı olarak seçilmiştir. Ayrıca uygulamaya ilişkin veriler, Koza Tekstil A.Ş.'de ilgili kişilerle gerçekleştirilen görüşme ve gözlem teknikleri kullanılarak elde edilmiştir. Bu gözlem ve görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bir iç denetim yazılımı olan Pentana Audit Work System (PAWS) yardımıyla incelenmiştir. Ayrıca bu amaç doğrultusunda, PAWS yazılımının İstanbul'da faaliyet gösteren Türkiye distribütörü Komtaş Bilgi Yönetimi ve Tic. A.Ş. danışmanlarından yazılımın kurulum ve kullanımına ilişkin eğitimler alınmıştır. PAWS yazılımının kurulum dosyası ve demo lisansı da Komtaş Bilgi Yönetimi ve Tic. A.Ş.'den temin edilmiştir.

4.4.1. Pentana Audit Work System İç Denetim Yazılımının Genel Özellikleri

PAWS geniş bir risk yelpazesini, denetim ve kurumsal yönetim prosedürlerini yönetmek amacıyla Pentana tarafından tasarlanmış bütünleşik bir yazılım programıdır. Bu program aşağıda belirtilen alanlarda kurumlara katkı sağlamaktadır:

- Yazılımda kitaplık olarak mevcut bulunan Sarbanes-Oxley, Turnbull, Cobit, COSO ve CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) gibi farklı uluslararası denetim kurallarına uyum sağlanmasına olanak verir.
- Denetçinin işi üzerindeki kontrolünü artırır ve kaynaklarını kendisini en çok ilgilendiren risklere ve sorunlara yöneltmesini sağlar.
- Programın geniş analiz ve raporlama özellikleri sayesinde doğru kararlar verilebilmesi için daha güvenilir ve zamanlı yönetim bilgisi elde edilir.
- Denetçi, denetim veya risk analizi değerlemeleri gibi daha etkin ve etken çalışmalar gerçekleştirebilir.
- İşletme birimlerinin, kontrol&risk öz değerlendirmesine daha aktif bir şekilde katılımını ve üzerinde fikir birlikteliği sağlanan aksiyonların zamanında gerçekleştirilmesini sağlar.
- Genellikle güvenilir olmayan eski çalışma belgesi veya bilgisayar veritabanı sistemlerini güçlü, esnek, erişilebilir ve kolaylıkla ölçeklendirilebilir sistemlerle değiştirir.



Şekil 4.1. PAWS'ın Kullandığı Sistemin Genel Görünümü

Şekil 4.1'de görüldüğü gibi PAWS, SQL veritabanında çalışır. Veritabanı birden fazla bilgisayarda kullanılmak üzere çoğaltılabilir ve “dışarı al” özelliği ile denetim ve değerlemelerin ağ bağlantısı kesildiği zaman dahi güncellenmesine olanak tanır. Yazılımın farklı düzeylerinde çalışma kâğıtları eklenebilir ve sistem tarafından kontrol edilen ayrı bir dosya hiyerarşisinde tutulabilir. Küçük çaplı kullanımlarda lisanssız SQL Express versiyonu veya SQL Server MSDE (Masaüstü versiyonu) kullanılabilir.



Şekil 4.2. PAWS Risk & Denetim Yönetimi Özellikleri

Şekil 4.2’de PAWS yazılımının tek bir veritabanında yönettiği kurumsal yönetimin farklı nitelikteki boyutları yer almaktadır. PAWS, işletme birimlerinin ve süreçlerinin tanımlanmasından; kurumsal riskler, kontroller ve detaylı çalışma kâğıtlarının sistematik bir şekilde dosyalanmasına ve denetim raporları ile aksiyon takiplerinin gerçekleştirilmesine kadar birçok işlevi kapsayan bütünleşik bir sistemdir. Bu doğrultuda PAWS’ın sağlamış olduğu kurumsal çözümler ya da temel özellikleri Şekil 4.2’de gösterildiği gibi beş temel başlıkta toplanabilir. Aşağıda PAWS’ın taşıdığı bu temel özellikler ve her birinin kapsamındaki unsurlar ele alınacaktır.

1) *Denetim Yönetimi:* PAWS’ın denetim yönetimi konusunda sunmuş olduğu temel özellikler şunlardır:

- *Stratejik Planlama:* Kurumların, sürekli değişen çevre taleplerini karşılayabilmeleri için stratejik planlama ile sürekli risk değerlendirmelerine karşı geliştirilecek hızlı reaksiyonların bütünleştirilmesini sağlayacak bir çözüme ihtiyaçları vardır. Risk yönetiminin süreklilik gösteren bir süreç olduğu büyük ölçüde kabul gören bir düşüncedir. PAWS, kurumların risk ve kontrollerini istenilen sıklıkta değerlendirmelerine olanak tanır. PAWS ayrıca, bir yandan denetim kapsamının güncelliğini ve kaynak kullanımının etkinliğini sağlamakta, diğer yandan da yüksek riskli alanların hedeflenmesine yardımcı olmaktadır.
- *Kalite Kontrol:* PAWS iç denetim departmanlarının ilgili kalite kontrol standartlarına uygun bir şekilde faaliyet göstermelerine destek olur. Bu doğrultuda sistem uyumluluğu sağlayan ve önemli noktaların gözden kaçmasını engelleyen planlı bir çerçeve sunar. Risk ve kontrol değerlendirme metodolojisi merkezi olarak kurulabilir ve sistem bunun her zaman izlenebilmesine olanak sağlar. Diğer yandan değerlendirilmesi gerekli olan riskler, programdaki kütüphaneler sayesinde daha önceden tanımlanabilir.
- *Aksiyon İzleme:* PAWS bütün aksiyonları tek bir izleme kütüğünde birleştirir. Böylece denetimler sonucunda yönetimle üzerinde fikir birlikteliği sağlanan aksiyonların tamamlanmasına ve tamamlanmamış veya gecikmiş aksiyonların tanımlanmasına yardımcı olur. PAWS ayrıca elektronik ortamda her bir kurum departmanının kendisiyle ilgili aksiyonları kolayca öğrenmesine ve departman tarafından bununla ilgili gerçekleştirilen işlemlerin, iç denetim ya da risk yönetimi departmanı tarafından bilgisayar ortamında izlenmesine olanak sağlar.

- *Progres Yönetimi:* PAWS, denetim evreni çerçevesinde iç denetçi tarafından tasarlanan bütün denetim süreçlerinin izlenmesine yardımcı olur ve bu süreçlerde meydana gelebilecek olası problem ya da gecikmelerin çok daha erken tespit edilmesini sağlar.

2) *Denetim Performansı:* PAWS'ın denetim performansı konusundaki temel özellikleri şunlardır:

- *Denetim Testi:* PAWS, denetimlerin gerçekleştirilmesi aşamasında iç denetçiye oldukça kapsamlı bir destek sunmaktadır. İç denetçi, denetim planını hızlı bir şekilde oluşturmakta ve denetim görevi esnasında planda meydana gelen değişiklikleri rahatlıkla yapabilmektedir. Denetçi ayrıca, programda mevcut bulunan risk ve kontroller kütüphanesinden yararlanarak denetim testlerini gerçekleştirebilmektedir.
- *Raporlama:* PAWS, iç denetçiye hem denetim raporu hem de diğer raporlama konularında (denetlenebilir alan ve denetimler bazında) destek sağlamaktadır. İç denetçinin denetimleri esnasında elde ettiği bilgi ve bulgular otomatik olarak raporlarda yer alacaktır. Program ayrıca MS Word formatında rapor almaya ve ihtiyaçlar doğrultusunda raporun formatında değişiklik yapabilmeye de olanak sağlamaktadır.
- *Off-Line Çalışabilme:* PAWS, gerekli durumlarda kullanıcıların ana server üzerindeki veritabanını kendi bilgisayarlarına kopyalamasına ve off-line çalışabilmelerine olanak sağlar. PAWS'da çok sayıda kişi aynı denetim üzerinde aynı zaman diliminde çalışabilir, daha sonra farklı kişilerin bu çalışmaları istenildiği zaman ana veritabanı ile senkronize edilebilir.
- *İş Akış Kontrolü:* PAWS, kullanıcılarına görevlerini kalite kontrol standartları çerçevesinde tamamlayabilmeleri için çeşitli akış çizelgeleri sunmaktadır. Program, denetim dosyalarının opsiyonel inceleme ve kabul özellikleri açısından filtre edilebilmesine izin vermektedir.

3) *Kurumsal Yönetim:* PAWS'ın kurumsal yönetim konusunda sunmuş olduğu temel özellikler şunlardır:

- *Uygunluk:* PAWS; BT güvenliği, sağlık&güvenlik, sektörel yasal düzenlemeler gibi geniş bir uygunluk hedeflerini yönetmeye izin veren bir otomasyon çerçevesine sahiptir. PAWS'ın risk ve kontrol metodolojisi, test etme modülü

gibi birçok özelliği kullanıcının ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlanabilir. Bu yüzden PAWS, herhangi bir sektör ya da uygunluk hedefleri için rahatlıkla uygulanabilir.

- *Sarbanes Oxley ve COSO:* PAWS, COSO rehberini esas alan bir kontrol matrisine sahip, kapsamlı bir risk ve denetim yönetimi sunmaktadır. Ayrıca Turnbull Raporu, Sarbanes Oxley Yasası gibi çeşitli yasal çerçeve ve rehberlere uyumun sağlanması PAWS'la daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

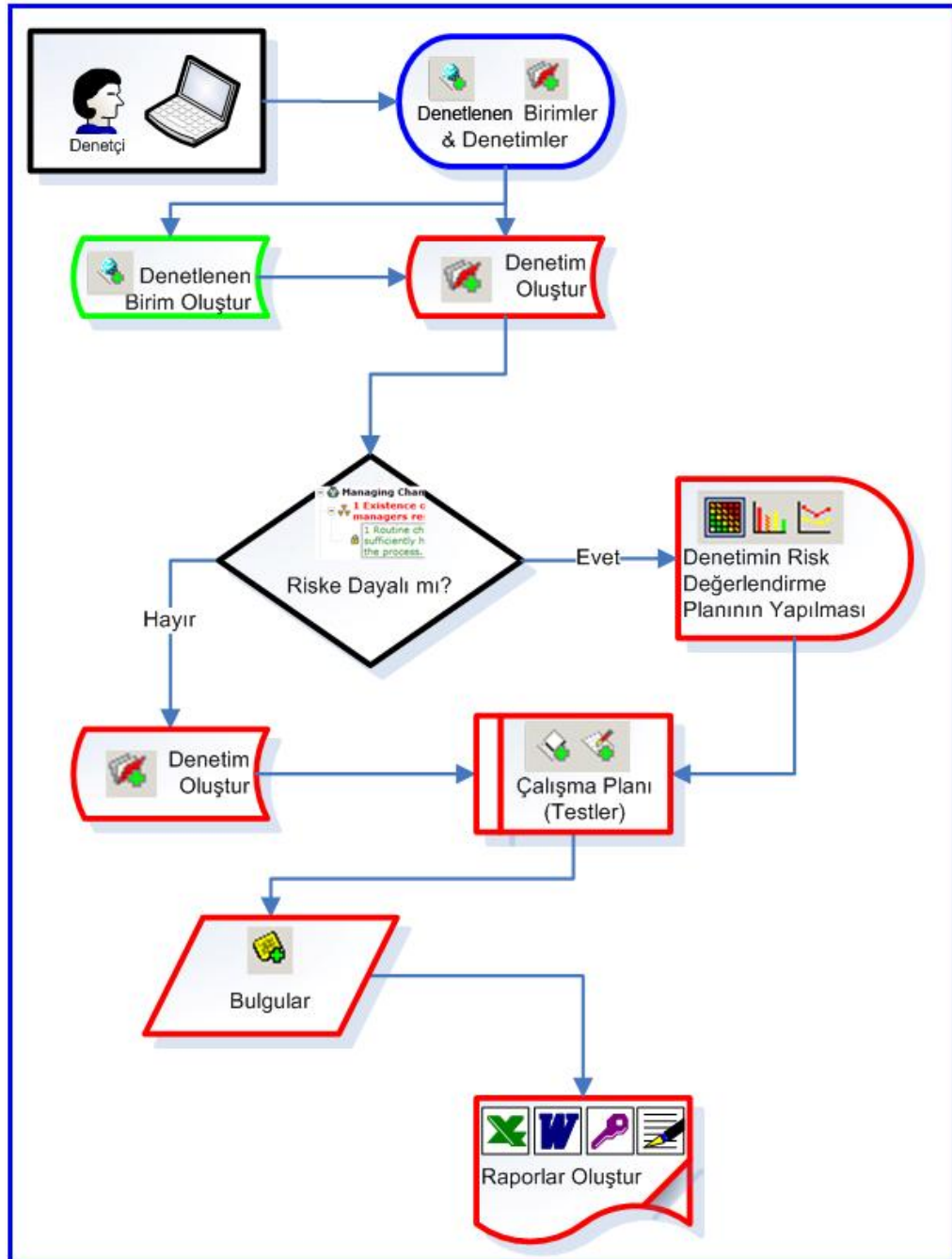
4) *Risk Yönetimi:* PAWS'ın risk yönetim konusunda sunmuş olduğu kolaylıklar ya da özellikler şunlardır:

- *Analiz&Aksiyon:* PAWS, kurumun bütün risk&kontrol kütüğünde dinamik analizler gerçekleştirerek, iç denetçinin kurum çapında risk yönetimi uygulamalarını kontrol altında tutmasını sağlar. PAWS'ın analiz özellikleri sayesinde denetçi problemleri alanları daha hızlı bir şekilde tespit edebilir ve riskler realiteye dönüşmeden gerekli aksiyonları belirleyebilir.
- *Bütünleşik Risk&Kontrol Kütüğü:* PAWS, güncel şartlarda mevcut bulunan en esnek ve otomasyona dayalı bir risk&kontrol kütüğüne sahiptir. Bu bütünleşik yaklaşım, başlangıç risk tanımlamasından kontrollerin test edilmesine ve aksiyonların yönetilmesine kadar bütün risk ve kontrol değerlendirme süreçlerinin yönetilmesine olanak sağlar.
- *Risk&Kontrol Öz Değerlendirme:* Kurumların bağımsız birim ya da fonksiyonlarını yöneten kişiler, kendi risklerini değerlendirme ve bunlara uygun kontroller geliştirme noktasında en iyi konumda yer almaktadırlar. Risk yönetimi sorumluluğunu, iç denetim ya da risk yönetimi departmanı dışındaki işletme birimlerine devretmek günümüzde kurumların oldukça önemli bir önceliğidir. PAWS, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi için oldukça değerli iş akışları sunmakta ve kurum çapında risk ve kontrollerin öz değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır.

5) *Altyapı:* PAWS'ın temel altyapı özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- *Ölçeklenebilirlik:* PAWS, küçük ölçekli uygulamalar için MSDE platformu opsiyonunu da sunan, tamamen ölçeklenebilir SQL Server veritabanı platformundan yararlanmaktadır.

- **Erişilebilirlik:** PAWS'a LAN (Local Area Network) server, yüksek hızlı WAN (Wide Area Network) bağlantısı ya da opsiyonel web modülü gibi çeşitli yollarla erişim sağlanabilmektedir.
- **Güvenlik:** PAWS oldukça esnek bir kullanıcı güvenlik modeli sunmaktadır. Böylece her bir kullanıcının ulaşabileceği veri ve gerçekleştirebileceği işlemlerin kapsamı kesin bir şekilde belirlenebilmektedir.



Şekil 4.3. PAWS Genel Denetim Süreci

Şekil 4.3'te en temel hatlarıyla, denetçiye görev atandıktan sonra PAWS'da yapılması gereken aşamalar özetlenmiştir. Öncelikle, denetlenen birim ve denetimlerin oluşturulması gerekmektedir. Eğer mevcut bir denetlenen birim üzerinde çalışılacaksa, yeniden denetlenen birim oluşturulmayacak var olan birimin altında ilgili denetim/denetimler oluşturulacaktır. Denetim, denetlenecek birime ve yapılacak denetim türüne göre farklılık arz etmektedir. Bu yüzden sonraki aşamada, bu denetimin risk odaklı bir denetim olup olmadığına karar verilmelidir. Risk odaklı denetim ise ilgili risk maddeleri ve değerlendirme planı oluşturulacak; değilse direk çalışma planına yani test aşamasına geçilecektir. Denetim türü farkı gözetmeksizin sonraki aşamalar birbirinin benzeridir. Bunlar; testlerin yapılması, kritik sonuçlar elde edilirse bunların bulgu olarak eklenmesi ve son olarak çalışmanın raporlanmasıdır.

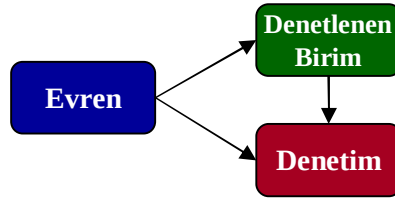
4.4.2. Pentana Audit Work System İç Denetim Yazılımında Genel Hazırlık Çalışmaları

PAWS'ın kullanımına başlamadan önce yapılması gereken genel hazırlık çalışmaları kapsamında aşağıdaki işlemler gerçekleştirilir. Bunlar:

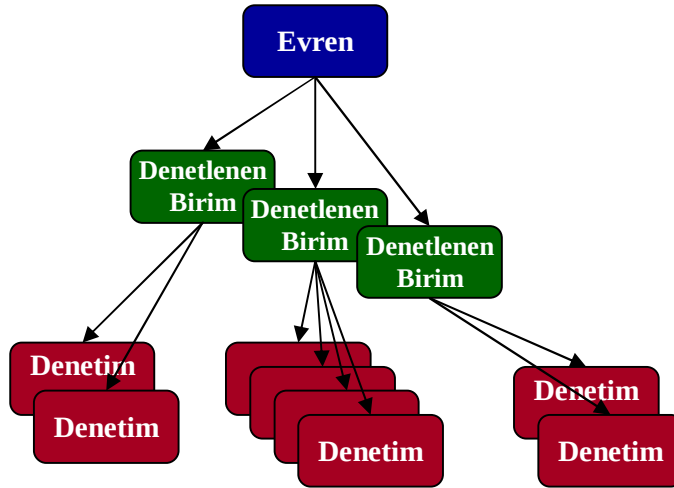
- Microsoft SQL server kurulumu,
- PAWS'ın kurulumu ve lisans dosyasının eklenmesi,
- Veritabanı dosyasının oluşturulması ve gerekli ayarların yapılmasıdır.

PAWS programı kapsamında yer alan dil seçeneklerinden birisi de Türkçe'dir. Ancak program dilinin Türkçe yapılması programa sınırlı bir şekilde yansımakta ve programdaki birçok etiketin ve seçim listelerinin kullanıcı tarafından yönetim araçları menüsünden Türkçe çevirilerinin yapılması gerekmektedir. PAWS üç farklı düzeyde çalışmaktadır. Bunlar; evren, denetlenen birim ve denetim şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda sistem içinde dolaşım da yine üç şekilde yapılabilir:

- *Evren Modu:* PAWS'ın bu modunda denetim evreni ile ilgili olarak genel yönetim, sistem yönetimi ve kütüphane yöntemi sekmelerine ulaşılabilmektedir.
- *Denetlenen Birim Modu:* Tek bir denetlenen birimle ilgili ayrıntılı çalışmaların yapılabileceği yerdir.
- *Denetim Modu:* Tek bir denetimle ilgili ayrıntılı çalışmaların yapılabileceği yerdir.



PAWS, kullanıcı adı ve şifre ile başlatıldığında varsayımsal olarak “evren modu” açılmaktadır. Buradan bütün denetlenen birimlerin ve denetimlerin görülebileceği “denetlenen birimler ve denetimler” modülüne geçilebilir. Burada sağ alt taraftaki omurga kalemleri tıklanarak evren modunun diğer modüllerine geçebilir ya da bir denetlenen birim veya denetim oluşturulabilir. Denetlenen birim veya denetime, içinde yer aldıkları herhangi bir evren modülünden ulaşılabilir; referans ya da ad etiketini çift tıklayarak veya araç çubuğundan ya da sağ tıklama menülerinden “denetlenen birimi/denetimi başlat”ı seçerek seçili denetlenen birim başlatılabilir ya da denetim oluşturulabilir.



Aşağıdaki renkler o anda hangi modda olduğunuza dair görsel ipucu oluşturmaktadır:

- Evren - Mavi
- Denetlenen birim - Yeşil
- Denetim - Kırmızı

Bu nedenle sistemde tutulan verilere, evren düzeyinden başlamak üzere hiyerarşik bir yapı içinde ulaşabilmektedir.

4.5. KOZA TEKSTİL A.Ş.’DE HAMMADDE KABUL VE DEPOLAMA SÜRECİ RİSK ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMASI

PAWS ile risk odaklı iç denetim çalışmasına geçmeden önce yapılması gereken bazı işlemler bulunmaktadır. Bu işlemlerinden en önemlisi risk odaklı iç denetimi gerçekleştirilecek olan kurumsal faaliyetlerin süreç analizinin gerçekleştirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda öncelikle Koza Tekstil A.Ş. ile ilgili kurumu tanıtıcı bilgilere yer verilecektir. Daha sonra ise PAWS yardımıyla risk odaklı iç denetimi gerçekleştirilecek olan hammadde kabul ve depolama faaliyetinin süreç analizi yapılarak, bu faaliyetin alt süreçleri tespit edilecektir. Buradaki amaç, denetlenebilir alanları ve bu alanlara ilişkin hedefleri, riskleri ve kontrolleri belirleyebilmektir. Hazırlık çalışmalarının devamında ilgili verilerin PAWS’a girilmesi ve risk odaklı denetimin yürütülmesi aşamalarına geçilecektir.

4.5.1. Koza Tekstil A.Ş. İle İlgili Tanıtıcı Bilgiler ve Örgütlenme Yapısı

1998 yılında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde üretime başlayan Koza Tekstil A.Ş. NE5/1’den NE40/1’e kadar A sınıf open-end %100 pamuk, %100 viskon triko, dokuma ve slub ipliği üretmektedir. Şirketin yıllık üretim kapasitesi 14,400 ton/yıldır. Şirket bünyesinde kullanılan iplik üretimi ve kalite kontrol ekipmanlarının tümü en gelişmiş teknolojilere sahiptir. Koza Tekstil A.Ş.’de hammadde girişinden nihai ürün çıkışına kadar 24 saat kalite kontrolün sürdürüldüğü dünya çapında kabul gören standartlarda bir laboratuvar da bulunmaktadır. Open-End iplik makinelerinin her gözünde bulunan Corolab 7’ler, ipliğin her 5 mm’sini elektronik hacim okuyucular tarafından 16 ayrı noktada kalite kontrolünü yapmakta ve hatalı ipliğin üretimine izin vermemektedir. İşletme ayrıca boya garantili iplik üretimi sağlayan, pamuk içindeki yabancı madde, renkli sentetik elyaf ve uçuntuları yakalayıp ayıran ve böylece içinde hiç bir yabancı madde taşımayan bir iplik üretimine imkân sağlayan teknik donanıma da sahiptir.

Koza Tekstil’in kalite politikasını oluşturan başlıca esaslar; elektronik olarak temizlenmiş iplik, düğüm kontrollü iplik, standart metrajlı bobin sarımı, yabancı madde garantisi ve her konuda en iyi servis şeklinde sıralanmaktadır. İşletmenin hammaddesi büyük ölçüde dünyaca ünlü, düşük neps ve boya garantili Amerikan extra pamuğu ve dünyanın en kaliteli viskon elyaflarıdır. Koza Tekstil üretiminin büyük bir kısmını ABD, Portekiz, İspanya, İsrail, Fas, Almanya, Hollanda ve Birleşik Arap Emirlikleri’ne ihraç etmektedir.

Koza Tekstil A.Ş. dört ortaktan oluşan bir şirkettir. Ortaklar, yönetim kurulu üyeliklerini yürütmektedirler. Koza Tekstil A.Ş.’nin genel yönetim yapısı içerisinde temel yönetim yetkileri yönetim kurulu üyeleri arasında dağıtılmıştır (Koza Tekstil A.Ş. Organizasyon Şeması için bkz. Ek-1). Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdürlük görevini de yerine getirmektedir. Koza Tekstil A.Ş., yönetim örgütlenme modeli olarak, makine tipi örgütlenmeye yakın bir özelliktedir. Bu yapıda teknik özellikleri çok belirgin üretim birimleri bir araya toplanarak üretim temel süreci oluşmakta, üretim dışı temel süreçler ve destek fonksiyonları “mekanik” üretim süreci dışındaki yönetim süreçlerini oluşturmaktadır. Bu genel yapı çerçevesinde işletme, yönetim ve süreç yapısına göre dört ana fonksiyona sahiptir. Bunlar satın alma fonksiyonu, üretim ve teknik işler fonksiyonu, pazarlama ve satış fonksiyonu ile idari mali işler fonksiyonudur. Aşağıda bu fonksiyonların taşıdığı genel özellikler açıklanmaya çalışılmıştır.

- *Satın Alma (Pamuk Tedariki) Fonksiyonu:* Koza Tekstil A.Ş.’de satın alma fonksiyonu, pamuk tedariki koordinatörlüğü bünyesinde yönetim kurulu başkanı ve genel müdür tarafından yürütülmektedir. Bu fonksiyonun çalışmaları, idari ve mali işler koordinatörlüğü altında yer alan finansman fonksiyonu ile bağlantılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Finansman fonksiyonu, pamuk satın alma fonksiyonunun en önemli tedarikçisidir. Çünkü firma ihtiyaç planına ve piyasadaki pamuk fiyatlarına göre alım yapılması gerektiğinde, alımın finansmanını sağlamakla görevlidir. Bu tedarik hizmetinin “pamuk satın almayı” tatmin edecek bir şekilde yürütmesi için finansman-pamuk satın alma ve üretim fonksiyonlarının ortak hazırladıkları bir hammadde tedarik planı oluşturulmaktadır. Pamuk satın alma fonksiyonunun temel müşterisi üretim fonksiyonudur. Üretim fonksiyonu pazarlama departmanının talebi olan üretimleri yapmak için zamanında, yeterli miktarda ve uygun özelliklerde pamuk tedarik edilmesini istemektedir. Üretim fonksiyonu için ihtiyaç duyulan bu tedariki koordine eden süreç ise hammadde depo sürecidir. Bu süreç, üretim planı ve pamuk satın alma planının dengeli yürütülmesinde aracı konumundadır.
- *Üretim ve Teknik İşler Fonksiyonu:* Koza Tekstil A.Ş.’de üretim ve teknik işler fonksiyonu, üretim ve teknik hizmetler koordinatörlüğü altında gerçekleştirilmektedir. Üretim ve teknik işler fonksiyonu çeşitli süreçlerden

oluşan bütünleşik bir sistemi ifade etmektedir. Bu sistem içerisinde yer alan süreçler: hammadde kabul ve depolama süreci; hammadde reçetesi hazırlama ve harman açma süreci; üretim süreci; üretim teknik işler ana süreci; üretim yönetimi süreci; üretim kontrol süreci; ürün-metot geliştirme ve müşteri ilişkileri süreci şeklinde sıralanabilir. Koza Tekstil A.Ş.'de üretim ve teknik hizmetler fonksiyonunun yukarıda sıralanan oldukça geniş kapsamlı süreçlere sahip olması nedeniyle üretim ve teknik hizmetler koordinatörüne bağlı olarak üretim-metot geliştirme ve kalite kontrol müdürü; üretim ve teknik hizmetler müdürü ve üretim müdürü tarafından idare edilmektedir.

- *Pazarlama ve Satış Fonksiyonu:* Koza Tekstil A.Ş.'de pazarlama ve satış fonksiyonunun başında pazarlama ve satış koordinatörü yer almakta ve bu koordinatör yönetim kurulu başkanı ve aynı zamanda genel müdür olan kişiye bağlı olarak çalışmaktadır. Pazarlama ve satış fonksiyonu altında; iç pazarlama süreci, dış pazarlama süreci, iç satış süreci, dış satış süreci, sevkiyat süreci ve mamul depo yönetimi süreci yer almaktadır. Örgütsel yapı içerisinde, pazarlama ve satış fonksiyonu altında dış pazarlama satış müdürü ve iç pazarlama satış müdürü ayrı ayrı tanımlanmıştır. İç pazarlama müdürü, pazarlama faaliyetlerinin planlanmasından ve hedeflere göre yeni müşteri temaslarının kurulmasından sorumludur. Ancak pazarlama ziyaretleri sonrasındaki müşteri ilişkileri iç/dış pazarlama müdürleri ile ürün geliştirme müdürünün ortak çalışmaları ile devam etmektedir. Satış süreci iç ve dış müşteriler için ayrı ayrı adımlardan oluşmaktadır. Bu adımların sorumluları, satış için gerekli işlemleri yaptıktan sonra müşterilerinin siparişlerini sevkiyattan gelen bilgiler aracılığı ile takip etmekte ve gerektiğinde müşterileri ile sevkiyat sorumlusu arasında iletişim sağlamaktadırlar. Pazarlama ve satış fonksiyonu altında yer alan bir diğer süreç de dış pazarlama ve satış sürecidir. Bu süreç, dış ticaret faaliyetlerini yerine getirmekte ve yurtdışı pazar araştırmaları ile satış ve müşteri ilişkilerini koordine etmektedir. Bu fonksiyon kapsamında mamul sevkiyat işlemlerinin takibi de yapılmaktadır. Müşteri, ürün ve sevkiyat tarihi ve miktarı bilgileri haftalık olarak mamul depoya iç ve dış satış sorumluları tarafından bildirilmektedir. Bu doğrultuda sevkiyat ve mamul depo sorumlusu günlük sevkiyat planlarını yapmakta ve gerekli işlemleri gerçekleştirmektedir.

- *İdari ve Mali İşler Fonksiyonu:* Koza Tekstil A.Ş.'de idari ve mali işler koordinatörlüğü altında mali işler müdürü ve idari işler-personel yönetimi müdürü yer almaktadır. Muhasebe müdürü, finans ve bütçeleme; muhasebe ve ayrıca satın alma fonksiyonlarını yürütecek birer sorumlu ile birlikte çalışmaktadır. Muhasebe sorumlusu, kurumun muhasebe işlemlerinin yürütülmesi, bu işlemler sırasında ilgili birim yöneticileri ve çalışanları ile koordinasyonun sağlanması ve mali işler müdürüne raporlama yapmakla sorumludur. Muhasebe sorumlusu, günlük gelir-gider hareketlerinin muhasebeleştirilmesi, bilgisayara fiş girişlerinin yapılması, dönemsel finansal tabloların oluşturulması, resmi beyannamelerin hazırlanması, ödemelerin ve tahsilâtların gerçekleştirilmesi ve bankalarla ilgili operasyonların gerçekleştirilmesi görevlerini yürütmektedir. Finans ve bütçeleme sorumlusu ise mali işler koordinatörünün görevlendirmesi çerçevesinde çalışmaktadır. Finans ve bütçeleme sorumlusu, bütçeleme ve finansal planlamaya ilişkin verileri toplayarak tahmini bütçeleri hazırlamakta ve bütçelenen ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırmaktadır. İdari ve mali işler fonksiyonu kapsamında yer alan son fonksiyon ise satın almadır. Bu alt fonksiyon, pamuk satın alma faaliyeti dışındaki tüm satın alma faaliyetlerinden sorumludur. Satın alma sorumlusu ISO kapsamında tarif edilen satın alma prosedürlerini hayata geçirmekle görevlidir. Buna göre her türlü satın alma faaliyetini fiili olarak tamamen kendisi yürütmese de, ilgili birim çalışanlarını ve bu süreçte rol alan kişileri sürecin işleyişi hakkında bilgilendirmekte ve yönlendirmektedir. Satın alma sorumlusu ile birlikte bu süreçte mübayacı(lar) da görev almaktadır.

Yukarıda ifade edilen fonksiyonlar, Koza Tekstil A.Ş.'de 2004 yılında gerçekleştirilen yeniden örgütlenme çalışmaları neticesinde oluşturulmuştur. Bununla birlikte 2004 yılı öncesindeki organizasyon şemasında iç denetim fonksiyonunun da yer aldığı tespit edilmiştir. Kurum yetkilileriyle yapılan görüşmeler sonucunda Koza Tekstil'in daha önceki organizasyon şemasında yer alan iç denetim fonksiyonu, mali işlemlerin doğruluğunu, kaynakların etkin kullanımını ve varlıkların korunmasını sağlamak amacıyla yönetim kurulu adına denetim yapma görevinin icrası için oluşturulmuştu. Bunun dışında güvenlik işleri idaresi, bilgi işlem operasyonlarının yürütülmesi, disiplin kurulu genel sekreterliği, fabrika sigorta işlemleri konuları da iç denetçinin sorumluluğu kapsamında yer almaktaydı. Koza Tekstil'de iç denetim departmanı 2001 yılında

kurulmuş ve departmanda bir iç denetçi görev almıştır. Ancak Koza Tekstil’de gerçekleştirilen bazı faaliyetlerin tanımlanmamış olması ve iç denetim görevini yürüten sorumlunun bu konularda bilgi ve tecrübe sahibi olması nedeniyle bu görevler iç denetim fonksiyonu tarafından yerine getirilmekteydi. Bu yüzden, iç denetim departmanı için idari işler iç denetim görevlerinden daha çok zaman almaktaydı. Bu açıdan daha önceki organizasyon şemasında bulunan iç denetim biriminin profesyonel ve modern anlamda iç denetim anlayışı ve uygulamalarından oldukça uzak olduğu söylenebilir. Sonuç olarak 2004 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları neticesinde kurum yöneticileri iç denetim fonksiyonunu organizasyon şemasından çıkarmışlardır. Ancak mevcut yapı içerisinde halen profesyonel bir iç denetim departmanı ihtiyacı hissedilmekte ve kurum yönetimi tarafından bu doğrultuda çalışmalar sürdürülmektedir.

Bu çalışma kapsamında ele alınan Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama iş sürecinin üretim faaliyetleriyle yakından ilişkili olması nedeniyle aşağıda işletmenin üretim sürecine ilişkin açıklamalarda bulunulacaktır.

4.5.2. Koza Tekstil A.Ş.’de Mamul Üretim Süreci

Koza Tekstil’de üretim temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Öncelikle iplik üretimine hazırlık faaliyetlerini kapsayan hammadde kabul, harman açma-giriş kontrolleri ve ihrazat (hazırlık) işlemleri yapılmaktadır. Daha sonra ise ikinci aşamada pamuğun makinelerde iplik haline getirilmesi, üretim sonu kontrolleri, ambalajlama ve mamul depoya sevk edilmesi işlemleri gerçekleştirilmektedir. Hammadde kabul ve harman açma işlemleri hammadde depo birimi ve kalite yönetimi birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. İhrazat işlemleri ve iplik üretimi (open-end) işletme müdürü ve vardiya amiri-proses kontrol idaresinde gerçekleştirilmektedir. Üretim sırasında ve sonrasındaki kontroller kalite yönetim birimi ile birlikte yürütülmektedir. Üretimin son aşamasında ise ürünler ambalajlanmakta ve mamul-depoya sevk edilmektedir. Fabrika vardiya sistemiyle çalışmaktadır ve üç vardiya kullanılarak sürekli üretim sağlanmaktadır.

Fabrikada, üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve bunların maliyet, kalite ve verimlilik standartlarına uygunluğundan sorumlu bir işletme müdürü bulunmaktadır. İşletme müdürünün görevi, pamuğun fabrikaya alınmasından mamul haline getirilip ambalajlanmasına kadar geçen evrelerde; makinelerin çalıştırılmasını, personel sevk ve

idaresini, vardiyalar ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlayarak kaliteli üretim yapılmasıdır. İşletme müdürüne bağlı bulunan makine enerji biriminin görevi ise makinelerin ayarlarının ve bakımlarının yapılması, arızaların önlenmesi, mevcut arızaların giderilmesi ve diğer elektrik tertibatının kontrol ve onarımıdır. Ayrıca makine enerji şefine bağlı olan ihrazat, open-end ve elektrik bakım alt birimleri çeşitli periyodik bakımlar, arıza onarımları ve kontrol faaliyetlerinden sorumludur. Fabrika içindeki fiili üretim, vardiya amiri ve proses kontrol yetkilisine bağlı vardiya sorumlusu ve onun altında yer alan operatörler tarafından yürütülmektedir.

Genel olarak Koza Tekstil’de üretim, hammadde deposundan pamuğun teslim alınması ve harman operatörünün harman açma işlemi ile başlamaktadır. Harman reçetesine uygun açılan harman, blendomat operatörünün kullandığı makine ile harman-hallaç bölümüne sevk edilmektedir. Buradan pamuk, CVT makineleri ile yabancı madde ayıklama bölümüne aktarılmaktadır. Yabancı madde ayıklama bölümünde renkli elyaf ve metal parçalar ayıklanıp, pamuk şerit hale getirilmeye hazırlanmaktadır. Buraya kadar sayılan makinelerden blendomat hariç diğerleri tam otomatik olarak çalışmaktadır. Bu makinelerin kullanımından tarak operatörü sorumludur.

Tarak operatörü, tarak makinelerinin kullanımından sorumludur. Bu bölümde, pamuk tarama ve temizleme işlemi yapılır ve pamuk, içindeki mikro tozlardan ve yararsız elyaflardan arındırılır. Tarak makinesinde birleştirilen pamuklar şerit halinde kovalara alınır. Tarak makinesinden çıkan içinde şeritlerin bulunduğu kovalar, CER makinelerine aktarılır. Bu aşamada taraktan çıkan altı kova aynı anda birleştirilerek, open-end makinelerine sevke hazırlanır. CER’den çıkan pamuk, tekrar kovalara alınır ve bu kovalardaki pamuk open-end makinesine girer. CER işlemi ile şeridin numarası düzgünleştirilir, homojen bir karışım ve standart bir kalınlık elde edilir. CER işleminden geçen pamuklar kovalarla open-end dairesine taşınır, bu aynı zamanda ihrazat bölümünün son aktivitesidir.

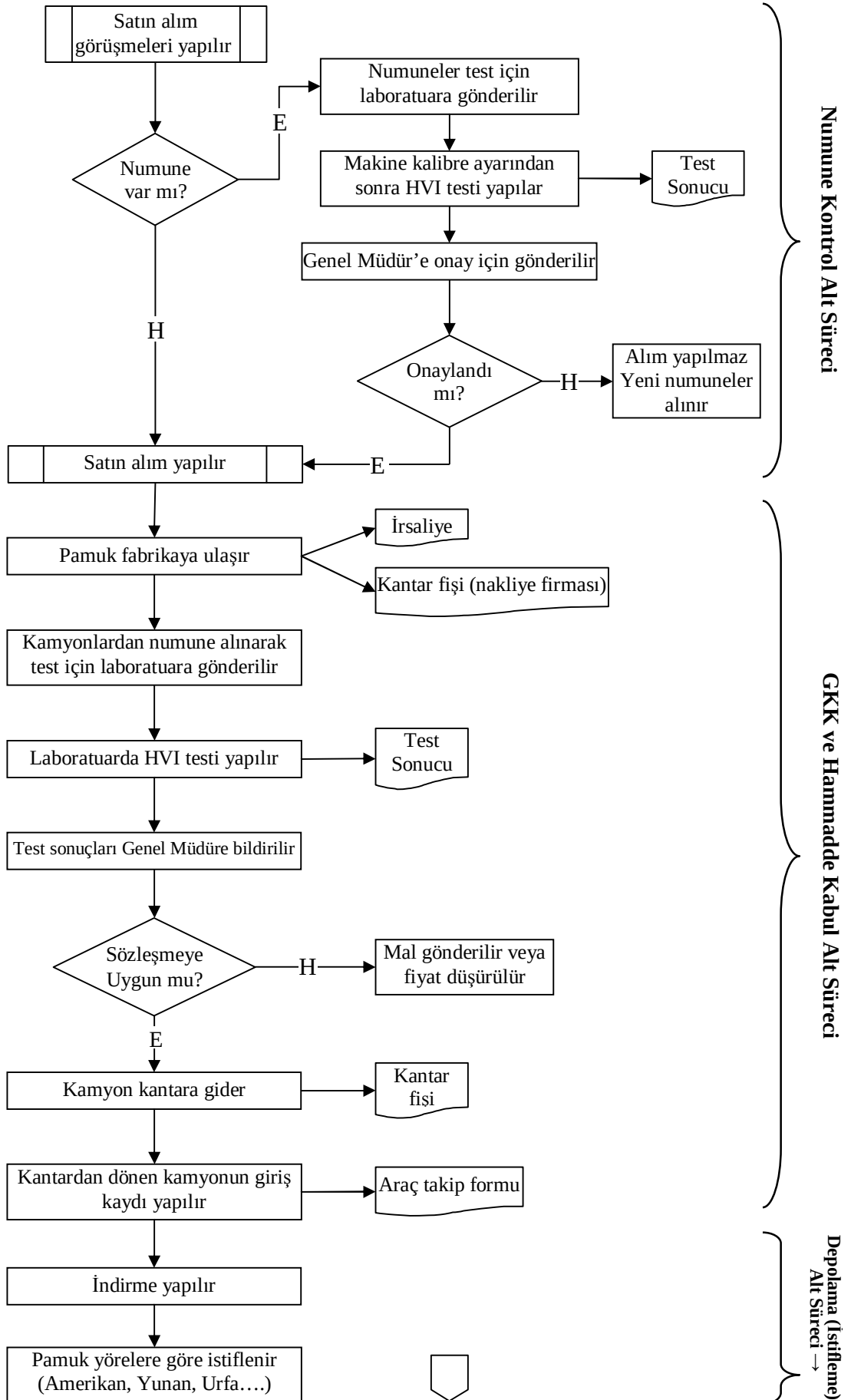
Open-end bölümünde, hazırlık işleminden geçmiş pamuk şeritleri iplik haline getirilir. Daha sonra bobin nakliye operatörü, open-end makinesinden çıkan bobinleri taşıma arabalarına dizer, abraj kontrolünün yapılmasını sağlar ve fiksaj kazanına dizer. Ambalaj dairesi sorumlusu, fiksaj işlemini yapar ve istenilen ambalaj tipine göre ambalajlama işlemini yaptıktan sonra bunları mamul-depoya yerleştirir.

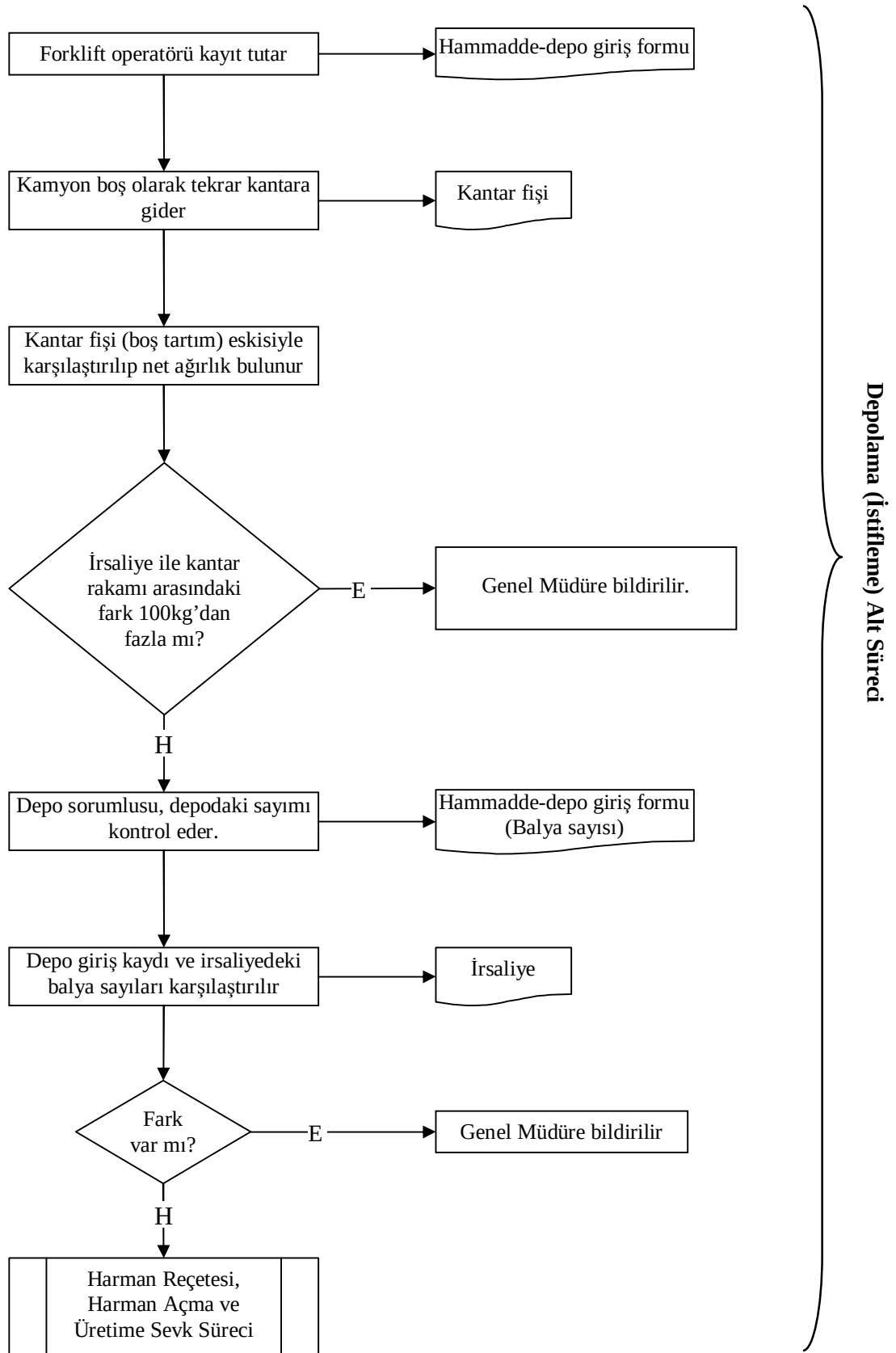
4.5.3. Koza Tekstil A.Ş. Hammadde Kabul ve Depolama İş Süreci

Koza Tekstil A.Ş.'de hammadde kabul süreci pamuk satın alımından sonra başlayan bir süreçtir. Fakat pamuk satın alınmadan önce tedarikçiden numune alınmışsa, numune kontrolü yapılarak satın alma işleminin onayı için görüş bildirilir. Hammadde kabul sürecinin asıl işlerini oluşturan bölümü, satın alımın kesinleştiği ve pamuğun fabrikaya ulaşmasıyla başlayan bölümdür.

Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci ile bu sürecin alt süreçleri daha önce profesyonel bir danışmanlık şirketi tarafından analiz edilmiştir. Ancak, çalışma kapsamında bu süreç analizi tekrar gerçekleştirilmiş ve tespit edilen değişiklikler çerçevesinde, süreç analizi revize edilerek Şekil 4.4'de yer alan güncel süreç analizi diyagramı elde edilmiştir. Bu noktada Koza Tekstil A.Ş.'de gerçekleştirilen süreç analizinde üretim yönetimi alanında çalışan akademisyenlerden de destek alınmıştır.

Profesyonel bir ekip tarafından titizlikle yürütülen süreç analizi faaliyetleri, risk odaklı iç denetimin başarısı üzerinde de oldukça önemli katkılar sağlayacaktır. Risk odaklı iç denetimde süreç analizi, iç denetçinin hem denetimini yapacağı süreci daha yakından tanımasına hem de süreçteki denetlenebilir alan ya da faaliyetleri daha kolay tespit etmesine olanak sağlamaktadır.





Şekil 4.4. Hammadde Kabul ve Depolama Süreç Analizi

Şekil 4.4'te Koza Tekstil A.Ş.'nin hammadde kabul ve depolama iş süreci yer almaktadır. Bu doğrultuda hammadde kabul ve depolama iş süreci üç alt süreçten oluşmaktadır. Bunlar:

- *Numune Kontrol Alt Süreci:* Satın alma görüşmeleri sırasında, henüz satın alma kararı kesinleşmeden önce tedarikçi firmadan sağlanan numunelerin kontrollerinin yapıldığı numune kontrol alt süreci, laboratuvar ve kalite kontrol grubu tarafından yürütülen çalışmaları ve üst yönetim/genel müdür değerlendirmelerini kapsamaktadır. Bu kontroller sırasında HVI (High Volume Instrument) testi yapılmaktadır. HVI testi ile pamuğun incelik, uzunluk, elastikiyet, dayanıklılık, renk, kirlilik ve eğrilebilirlik değerleri ölçülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi numune kontrol alt süreci, pamuğun satın alma görüşmeleri esnasında devreye girmekte ve henüz pamuk satın alınmadan önceki yapılan numune testlerini kapsamaktadır. Bu yüzden numune kontrol alt süreci, hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında değerlendirilmekle birlikte dolaylı olarak satın alma süreciyle de ilişki içerisinde.
- *Giriş Kalite Kontrol (GKK) ve Hammadde Kabul Alt Süreci:* Numune kontrollerinin ardından gerçekleştirilen hammadde kabul ve sevkiyat işlemleri, hammadde depo sorumlusu ve laboratuvar-kalite kontrol grubu ile birlikte yürütülmektedir. Bu kabul ve kontroller sırasında pamuk tedarik koordinatörlüğü ve üst yönetim, sipariş ve sözleşme şartlarına uygunlukların kontrolü amacıyla sürece dahil olmaktadır. Hammaddenin fabrikaya ulaşmasından sonra, harman açma işlemi öncesinde gerçekleştirilen kontrol ve testlerden çıkabilecek olumsuz sonuçlar, pamuğun geri gönderimi veya fiyat değişiklikleri ile sonuçlanmaktadır. Hammadde kabulü öncesinde gerçekleştirilen sevkiyat aracı tartım işlemleri işletme bünyesinde bir araç kantarı olmadığı için işletme dışında yapılmaktadır. Araçların kantar fişleri ve sevk irsaliyeleri arasında çıkabilecek farklar tartım işleminin tekrarlanmasını da gerektirebilmektedir. Araç dolu ve boş iken gerçekleştirilen tartım işlemlerinin, hata sonrası tekrarlanması zaman kayıplarına neden olmakta ve hammaddenin üretime sevkini geciktirmektedir. Yukarıdaki açıklamalarda anlaşıldığı üzere GKK ve hammadde kabul alt süreci kapsamında, işletmeye ulaşan pamuğun laboratuvar test sonuçlarının elde edilmesi ile birlikte işletmenin teslim alacağı

pamuğun brüt ve net ağırlıklarının tespit edilmesi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

- *Depolama (İstifleme) Alt Süreci:* Nakliye aracının boşaltılması ve pamuk balyalarının istiflenmesi sırasında forklift operatörünün yapmış olduğu kayıt ve kontrole ek olarak hammadde-depo sorumlusu, hammadde-depo giriş formu ve sevk irsaliyesi üzerinden ikinci bir kontrol yapmakta ve bu kontrol sonuçları genel müdürün onayına sunulmaktadır. Bu kontroller hata ihtimalini azaltmakla birlikte çalışanların iş yükünü de artırmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, Koza Tekstil A.Ş.’de depo yönetimi de üç alt bölüme ayrılmıştır. Bunlar: hammadde depo, yedek parça/malzeme depo ve mamül depodur. Bunlardan hammadde depo üretim müdürüne; yedek parça/malzeme depo üretim ve teknik hizmetler müdürüne; mamül depo ise iç pazarlama ve satış müdürüne bağlıdır.

4.5.4. Denetim Evreninin Belirlenmesi

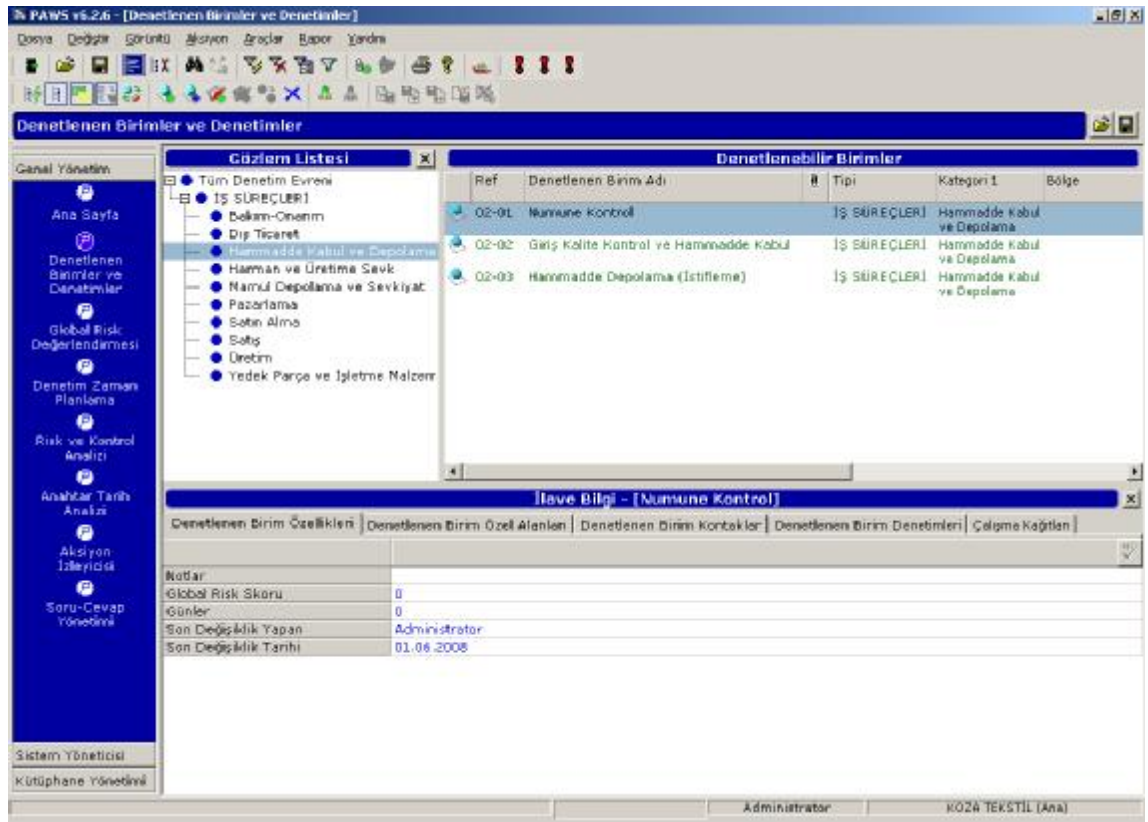
Çalışmada daha önce de belirtildiği gibi Koza Tekstil A.Ş.’de hammadde kabul ve depolama temel iş süreci için PAWS iç denetim yazılımı kullanılarak risk odaklı iç denetim uygulaması gerçekleştirilecektir. Bu doğrultuda PAWS’da öncelikle yapılması gereken, denetim evreninin ve bu evren altındaki denetlenen birimlerin belirlenmesidir. Tablo 4.2’de de görüldüğü gibi denetim evrenini Koza Tekstil’in temel iş süreçleri; denetlenen birimleri ise, bu temel iş süreçleri kapsamında yer alan alt iş süreçleri oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Koza Tekstil A.Ş. Süreç Temelli Denetim Evreninden Bir Kesit

DENETİM EVRENİ (Temel İş Süreçleri)	DENETLENEN BİRİMLER (Alt İş Süreçleri)
Satın Alma	Satın Alma (Yurtiçi) Satın Alma (Yurtdışı)
Hammadde Kabul ve Depolama	Numune Kontrol Giriş Kalite Kontrol ve Hammadde Kabul Hammadde Depolama (İstifleme)
Yedek Parça ve İşletme Malzemesi Temini	Yedek Parça Temini İşletme Malzemesi Temini
Harman ve Üretime Sevk	Reçete Hazırlama Harman Açma Üretime Sevk
Üretim	İhrazat İplik Üretimi Proses Kontrol Kalite Kontrol
Bakım-Onarım İş Süreci	Bakım Süreci Arıza Onarım

Mamul Depolama ve Sevkiyat	Mamul Depolama Mamul Sevkiyat Süreci
Pazarlama	Pazarlama (Yeni Müşteri) Pazarlama (Mevcut Müşteri)
Satış	Yurtiçi Satış
Dış Ticaret	İthalat Süreci İhracat Süreci

PAWS, kullanıcıların denetlenen birimlerden (entity) oluşan bir denetim evreni kurmasına ve her bir denetlenen birim için denetim yapmasına olanak vermektedir. Denetlenen birim, üzerinde denetim yapılan herhangi bir oluşumdur. Bunlar; şirket düzeyinde denetim birimleri, şubeler, projeler, iş süreçleri vb. olabilir. “Genel Yönetim” omurgasında yer alan “Denetlenen Birimler ve Denetimler” modülü kullanıcıların denetim evrenini yönetmesi, denetlenen birimler ve denetimler eklemesi, kilit bilgiyi yakalaması, denetim statüsünü güncellemesi gibi konularda kullanılır. Bu modülde, her denetlenen birim örneğin ülke, bölge, bölüm ve fonksiyona göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Esnek gezgin özelliği sayesinde kullanıcılar, denetim evrenini denetlenen birim ve denetim sahalarının herhangi bir kombinasyonuna göre dinamik bir yapıda organize edebilirler.



Şekil 4.5. PAWS Denetim Evreni ve Denetlenen Birimlerin Oluşturulması

Şekil 4.5'te görüldüğü gibi “Denetlenen Birimler ve Denetimler” modülünde araç çubuğunda yer alan “denetlenen birim ekle” seçeneği tıklanarak, denetlenen birime ilişkin bazı bilgiler (referans numarası, denetlenen birim adı, tipi vb.) girilmekte ve kaydetme işleminden sonra denetlenen birim oluşturulmaktadır. Şekil 4.5'te yer alan “gözlem listesi” bir ağaç yapı şeklinde oluşturulmuş olan denetim evrenini göstermektedir. Şekil 4.5'teki gözlem listesinde, bu çalışmanın alanını oluşturan hammadde kabul ve depolama temel iş süreci seçili olduğundan “denetlenebilir birimler” penceresinde sadece bu iş sürecine ait denetlenebilir birimler görülmektedir. İlave bilgi penceresinde ise seçili konumda olan denetlenen birime ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

4.5.5. Global Risk Değerlendirmesi

PAWS'da iki farklı risk değerlendirmesi yapılabilmektedir. Bunlar; global (makro) risk değerlendirmesi ve spesifik (mikro) risk değerlendirmesidir. Bu başlık altında öncelikle global risk değerlendirmesi ele alınacaktır. Global risk değerlendirmesi, denetim evrenindeki bütün denetlenebilir birimlerle ilgili olarak periyodik bir şekilde yapılabilir. Bu değerlendirme, kullanıcının denetim evreni içindeki denetlenebilir birimlerin göreceli riskini mukayese edebileceği ölçütler olan global risk faktörleri kitaplığına referansla gerçekleştirilir. PAWS, kullanıcıların her bir denetim birimi için global risk puanlarını belirlemesine, böylece denetlenen birimlere global risk skoruna göre öncelik verilmesine ve gelecekteki denetimlerin planlanmasına olanak vermektedir. Bir başka ifadeyle denetlenen birimler bazında gerçekleştirilecek olan global risk değerlendirmesi sonuçlarına göre risk odaklı iç denetimin bir diğer aşaması olan denetim zaman planlaması (denetim programı) yapılabilecektir.

PAWS v5.26 - [Global Risk Faktörleri]							
Global Risk Faktörleri							
Genel Yönetim	Global Risk Faktörleri						
Sistem Yönetimi	Tipi	Kategori	Adı	Ağırlık	Notlar	Faktor Modu	Max Skor
Kütüphane Yönetimi	Global Risk	External	Ekonomik faktörler	2	Score 5: Birimi etkileyen çok önemli ekonomik faktörler Score 3: Birimi etkileyen orta düzeyde ekonomik faktörler Score 1: Birimi etkileyen önemsiz ekonomik faktörler		5
Global Risk Faktörleri	Global Risk	External	Politik/Yasal faktörler	1	Score 5: Birimi etkileyen önemli politik/yasal faktörler Score 3: Birimi etkileyen orta düzeyde politik/yasal faktörler Score 1: Birimi etkileyen önemsiz politik/yasal faktörler		5
Anahtar Tarih Kütüphanesi	Global Risk	Freud	Hileli olaylar	5	Score 5: Birimi geçen yıl etkileyen önemli hileli olaylar Score 3: Birimi geçen iki yıl önce etkileyen önemli hileli olaylar ya da geçen yıl etkileyen orta düzeydeki hileli olaylar Score 1: Birimi geçen bir yıl içinde hiç bir hileli olay etkilememişse		5
Risk ve Kontrol Kütüphanesi	Global Risk	Sensitivity	Kamu çıkarı	3	Score 5: Bu birimle ilgili bir problem ortaya çıktığında medya ya da toplum bu problemle büyük bir olasılıkla çok ilgilenecektir Score 3: Bu birimle ilgili bir problem ortaya çıktığında medya ya da toplum bu problemle biraz ilgilenecektir Score 1: Bu birimle ilgili bir problem ortaya çıktığında medya ya da toplum bu problemle büyük bir olasılıkla hiç ilgilenmeyecektir		5
Çalışma Planı Kütüphanesi	Global Risk	Size	Finansal	4	Score 5: Bir yıl içinde bu birimle ilgili nakit akışları toplamı 1.000.000 YTL'den büyükse Score 3: Bir yıl içinde bu birimle ilgili nakit akışları toplamı 1.00.000 YTL'den büyükse Score 1: Bir yıl içinde bu birimle ilgili nakit akışları toplamı 1.00.000 YTL'ye eşit ya da daha küçükse		5
Rapor Tasarımı	Global Risk	Size	Personel sayısı	4	Score 5: Denetlenen birimle ilgili personel sayısı 50-100 Score 3: Denetlenen birimle ilgili personel sayısı 10-49 Score 1: Denetlenen birimle ilgili personel sayısı 5-9		5
Hesaplar	Global Risk	Stability	BT sistemleri	2	Score 5: Geçen yıl birimle ilgili çok önemli bir BT sistemi değişikliği yaşanması Score 3: Geçen yıl birimle ilgili bilgisayar donanımı değişimi olması ancak çok önemli bir yazılım değişikliği yaşanmaması Score 1: Geçen yıl birimle ilgili hiç bir BT sistemi değişikliği yaşanmaması		5
	Global Risk	Stability	Kritik yönetim değişiklikleri	3	Score 5: Birimin yönetimi yapılarında geçen yıl önemli bir değişiklik yapılmaması Score 3: Birimin geçen yıl kritik personel yapısında değişiklik yapılmaması ancak yönetim yapısında önemli bir değişiklik yapılmaması Score 1: Birimin yönetimi yapısında geçen yıldan itibaren hiç bir fark olmaması		5
	Global Risk	Stability	Personel devir hızı	3	Score 5: Birimle ilgili personelin %30'undan fazlasının değişmesi Score 3: Birimle ilgili personelin %15'inden fazlasının değişmesi Score 1: Birimle ilgili personelin %5'inden daha azının değişmesi		5
				Administrator KOZA TEKSTİL (Ana)			

Şekil 4.6. PAWS Global Risk Faktörleri Tanımlaması

Koza Tekstil'de denetlenen birimlere ilişkin global risk değerlemesi yapılmadan önce Şekil 4.6'da görüldüğü gibi kütüphane yönetimi omurgasında yer alan global risk faktörleri modülünden, değerlendirmede kullanılacak olan global riskler, bu risklerin ait olduğu kategori, riskin adı, ağırlığı ve maksimum skoru belirlenmiştir. Örneğin Şekil 4.6'da yer alan global risk faktörleri tablosunda ilk risk olarak ekonomik faktörler belirlenmiştir. Ekonomik faktörler tabloda dışsal riskler grubunda değerlendirilmiş, ağırlığı iki ve maksimum alabileceği risk puanı da beş olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Hammadde Kabul ve Depolama İş Sürecine Ait Denetlenen Birimlerin Global Risk Skorları

Global Risk Faktörleri	Ağırlık	Risk Skoru		
		Numune Kontrol	GKK ve Hammadde Kabul	Hammadde Depolama (İstifleme)
Ekonomik faktörler	2	1	1	3
Politik/Yasal faktörler	1	1	1	1
Hileli olaylar	5	3	3	5
Kamu çıkarı	3	1	1	1
Finansal	4	1	5	5
Personel sayısı	4	3	3	3
BT sistemleri	2	3	5	5
Kritik yönetim değişiklikleri	3	1	1	5
Personel devir hızı	3	1	3	3

risk skoru 49 (düşük); giriş kalite kontrol ve hammadde kabul biriminin global risk skoru 75 (yüksek) ve hammadde depolama biriminin global risk skoru ise 101 (çok yüksek) olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu skorlar daha önce de ifade edildiği gibi denetim zaman planlaması (denetim programı) aşamasında kullanılacaktır.

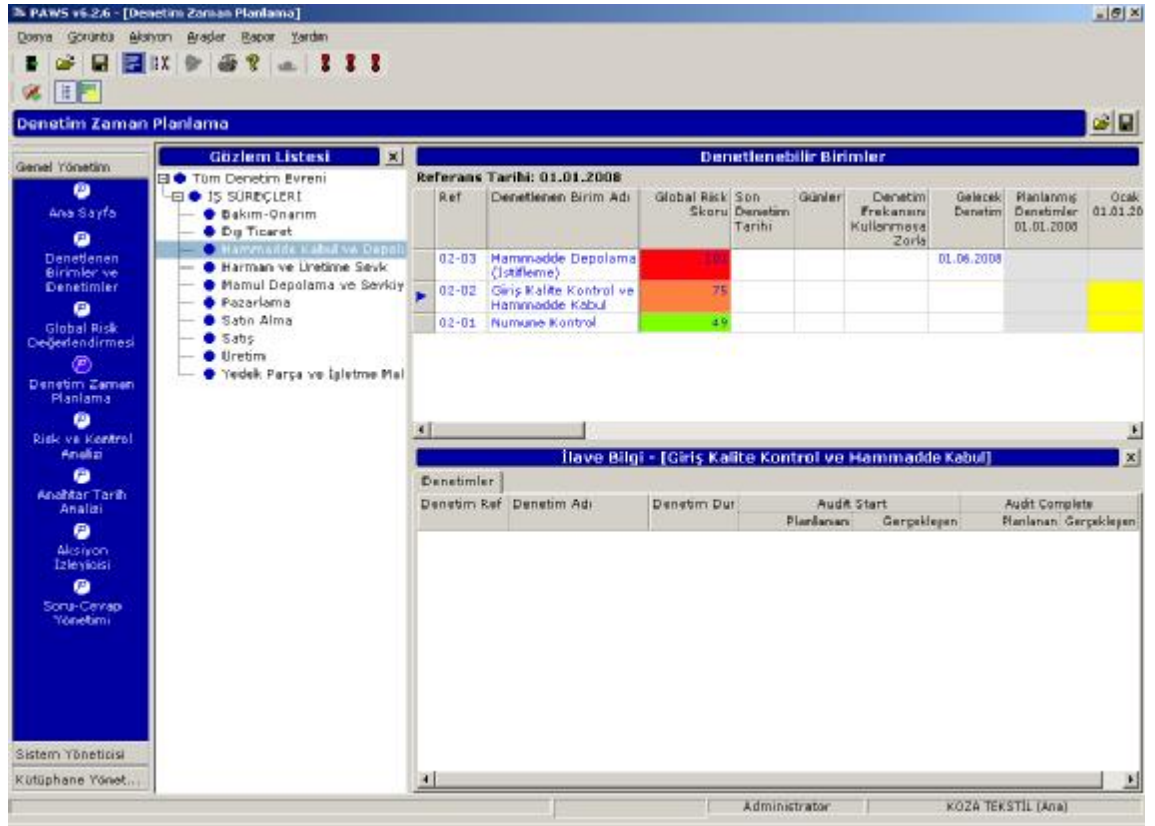
4.5.6. Denetim Zaman Planlaması

Denetim zaman planlaması modülü (genel yönetimi omurgası), *dönemsel denetim planlama modeli* uygulayan kuruluşlar için geliştirilmiştir. Bu modül zaman planının global risk değerlemesi sonuçlarıyla ilişkilendirilmesini de sağlamaktadır. Denetim zaman planlaması gerçekleştirilmeden önce zaman planlaması kuralları modülünden (sistem yöneticisi omurgası) denetim planlama dönemlerine ilişkin bilgiler tanımlanır.

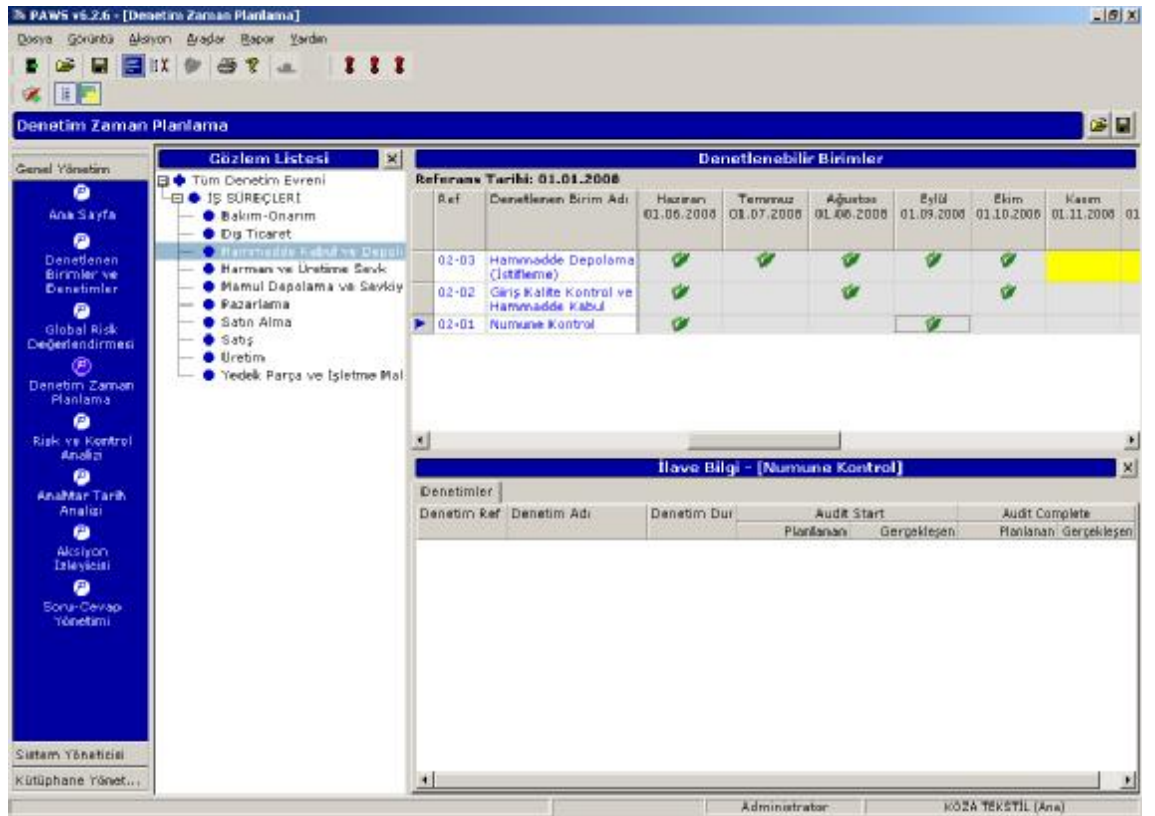
Dönem Başlangıcı	Dönemi Bitiş	Dönem Etiket	Kaynak Günler
01.01.2008	31.01.2008	Ocak	31
01.02.2008	29.02.2008	Şubat	29
01.03.2008	31.03.2008	Mart	31
01.04.2008	30.04.2008	Nisan	30
01.05.2008	31.05.2008	Mayıs	31
01.06.2008	30.06.2008	Haziran	30
01.07.2008	31.07.2008	Temmuz	31
01.08.2008	31.08.2008	Ağustos	31
01.09.2008	30.09.2008	Eylül	30
01.10.2008	31.10.2008	Ekim	31
01.11.2008	30.11.2008	Kasım	30
01.12.2008	31.12.2008	Aralık	31
01.01.2009	31.01.2009	Ocak	31
01.02.2009	28.02.2009	Şubat	28
01.03.2009	31.03.2009	Mart	31
01.04.2009	30.04.2009	Nisan	30
01.05.2009	31.05.2009	Mayıs	31
01.06.2009	30.06.2009	Haziran	30
01.07.2009	31.07.2009	Temmuz	31
01.08.2009	31.08.2009	Ağustos	31
01.09.2009	30.09.2009	Eylül	30
01.10.2009	31.10.2009	Ekim	31
01.11.2009	30.11.2009	Kasım	30
01.12.2009	31.12.2009	Aralık	31

Şekil 4.8. Denetim Zaman Planlaması Dönemlerinin Belirlenmesi

Şekil 4.8’de görüldüğü gibi Koza Tekstil için denetim planlama dönemleri denetimde sürekliliğin sağlanması amacıyla yıllık bazda aylar itibarıyla belirlenmiştir. Denetimlerini daha geniş zaman aralıklarıyla planlamak isteyen kurumlar yıllık bazda üçer aylık periyotlarda denetimlerini planlayabilirler.



Şekil 4.9. Denetim Zaman Planlaması (1)



Şekil 4.10. Denetim Zaman Planlaması (2)

Denetim zaman planlaması dönemlerine ilişkin kurallar oluşturulduktan sonra Şekil 4.9'da görüldüğü gibi denetim zaman planlaması modülünden (genel yönetim omurgası) zaman planlamasına başlanır. Denetim zaman planlamasında Şekil 4.9'daki gibi denetlenen birimlerin global risk skorlarına göre sıralanması, bir başka ifadeyle global risk skorlarına göre zaman planlamasında önceliklendirilmesi söz konusudur.

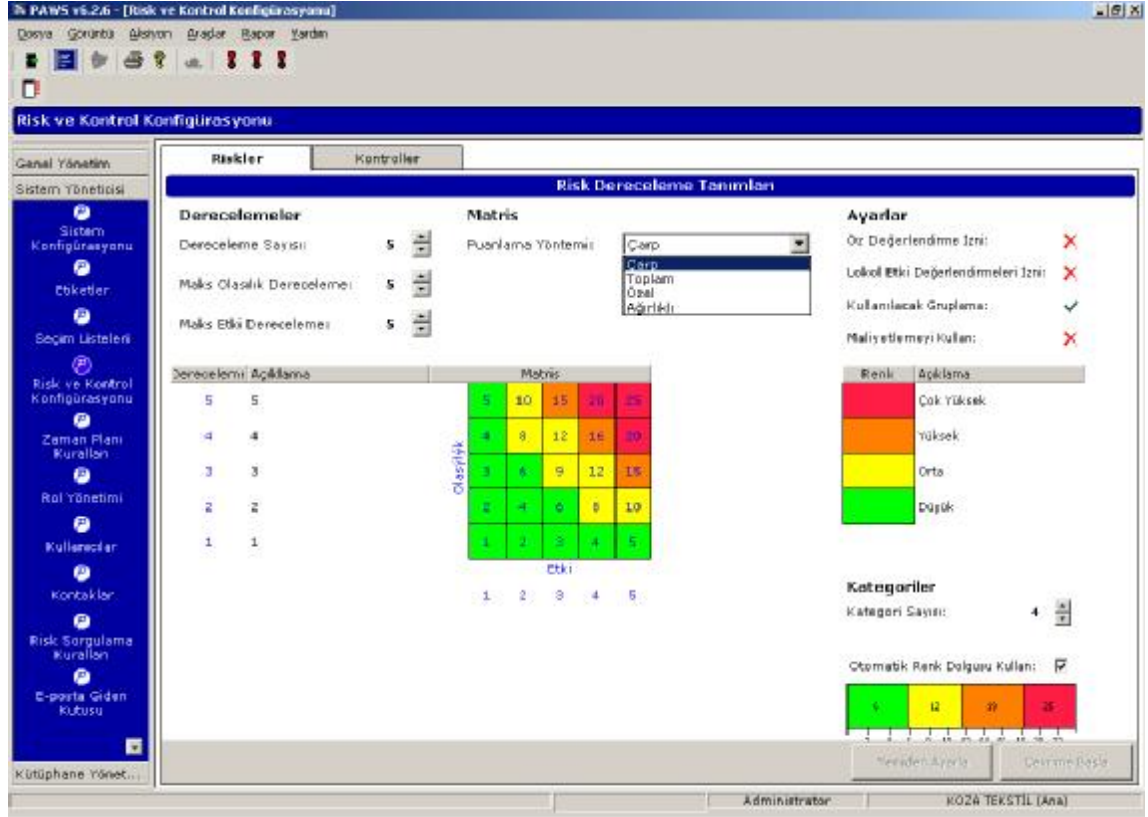
Şekil 4.10'da Koza Tekstil'in hammadde kabul ve depolama ana sürecine ilişkin denetlenebilir birimlerinin global risk skorları dikkate alınarak yapılmış zaman planlaması görülmektedir. Buna göre çok yüksek riske sahip olan hammadde depolama (istifleme) birimi için aylık; yüksek riske sahip olan GKK ve hammadde kabul birimi için iki ayda bir ve düşük riske sahip numune kontrol birimi içinse üç ayda bir denetim planlanmıştır. Planlanan bu denetimler tabloda yeşil dosya ikonuyla gözükmektedir. Bu ikonlara tıklanarak planlanan denetimlere ilişkin ayrıntılar girilebilir. Ancak uygulamamız kapsamında sadece global risk değerlendirmesi yapılmayacak olup bununla birlikte spesifik (mikro) risk değerlendirmesi de gerçekleştirilecektir. Ayrıca Koza Tekstil'de gerçekleştirilen bu uygulamada dönemsel denetim yerine kurumun sürekli denetim yaklaşımını benimsediği varsayılmıştır. Bu yüzden planlanan denetimlerin ayrıntıları, spesifik risk değerlendirmeleri yapıldıktan sonra kurum ihtiyaçlarına göre belirlenecektir.

4.5.7. Denetim Evreni Spesifik Risk Değerlendirmesi

PAWS, risk odaklı iç denetimi diğer iç denetim yaklaşımlarından farklı kılan spesifik risk değerlendirmesinin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Spesifik risk değerlendirmesi en basit şekliyle, denetim evreni kapsamında yer alan her bir denetlenebilir birim için ayrı ayrı risk değerlendirmesi gerçekleştirilmesidir. Bu kapsamda, her bir denetlenen birim için bu birimlere ait hedefler ve bu hedefleri tehdit eden riskler belirlenecektir. Hedefler ve bu hedefleri tehdit eden riskler belirlendikten sonra, risklere ilişkin etki ve olasılıklar tespit edilerek her bir denetlenen birim için ayrı ayrı ve/veya bütün denetlenen birimlerin yer aldığı risk matrisleri elde edilecektir. Denetçi, spesifik risk değerlendirmeleri neticesinde elde ettiği bu risk matrislerinden yararlanarak hangi alan ya da risklerin denetimini gerçekleştireceğine karar verecektir.

Koza Tekstil A.Ş. risk odaklı iç denetim uygulaması kapsamında denetim evrenini oluşturan üç adet denetlenen birim söz konusudur. Adı geçen bu denetlenen birimlerin

spesifik risk değerlendirmelerine geçmeden önce PAWS'ın bu konuda sunmuş olduğu farklı hesaplama ve gösterim özelliklerinden bahsedilmesi oldukça yararlı olacaktır.



Şekil 4.11. Spesifik Risk Değerlendirmesine Yönelik Risk ve Kontrol Konfigürasyonu

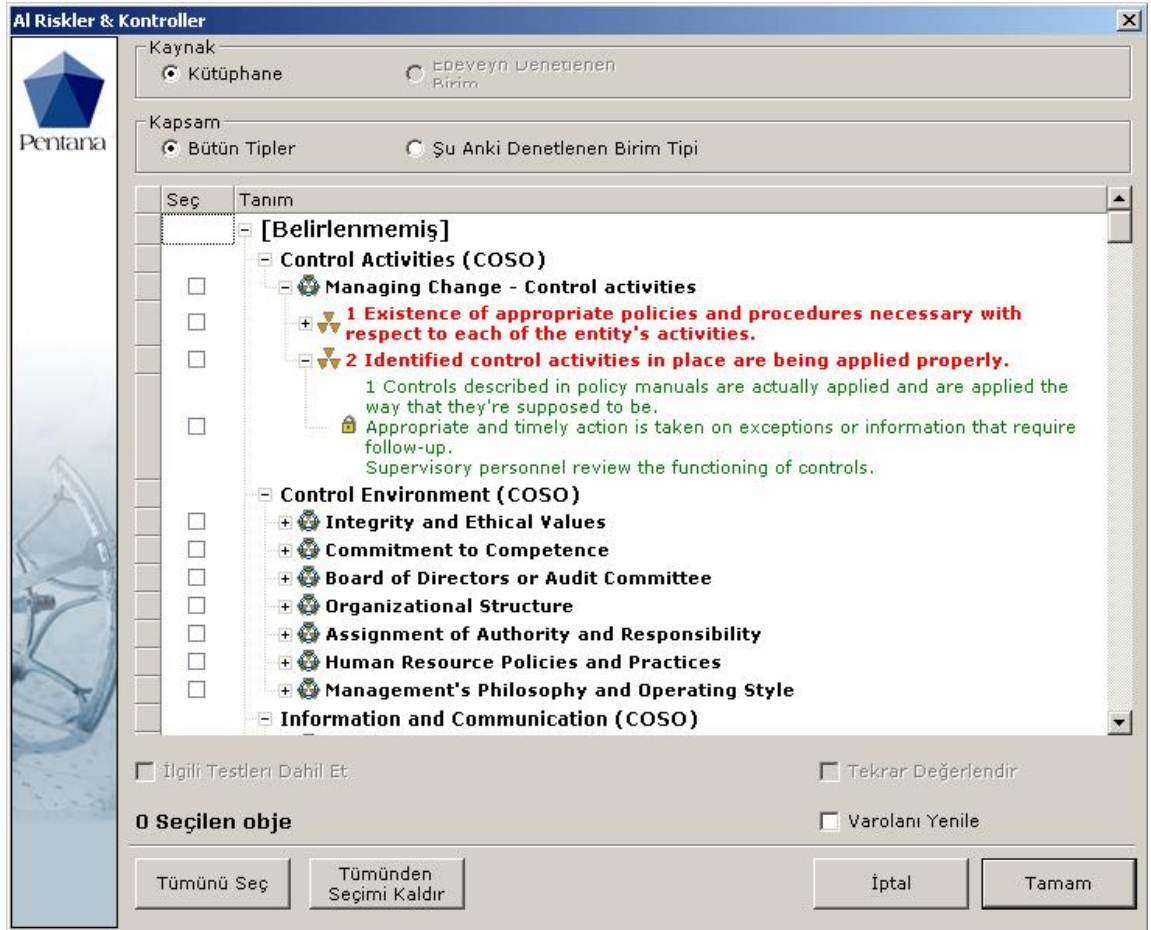
Şekil 4.11’de görüleceği üzere spesifik risk değerlendirmesine ilişkin kurallar PAWS’da sistem yöneticisi omurgasında yer alan risk ve kontrol konfigürasyonu modülünden gerçekleştirilmektedir. Şekil 4.11’de yer alan unsurları şu şekilde açıklayabiliriz. Derecelmeler kısmında, risk değerlendirmesi sonucunda elde edilecek olan matrisin olasılık ve etki eksenlerinin alabileceği maksimum değerler belirlenir. Koza Tekstil için bu derecelendirme değeri 5 olarak belirlenmiştir. Ancak risk odaklı denetimi gerçekleştirilecek olan kurumun risklerinin çeşitliliği ve sayısı dikkate alınarak PAWS’da bu sayı 1-10 arasında bir seçim yapmaya izin vermektedir. Bir başka ifadeyle en çok 10 olabilen derecelendirme sayısı risk matrisinin x (olasılık) ve y (etki) eksenlerini oluşturur. Etki ve olasılığın maksimum derecelendirme sayısı ise sırasıyla x ve y eksenlerinin sınırlarını oluşturur.

Şekil 4.11’de yer alan diğer bir önemli husus da matris puanlama yöntemidir. Şekilde de görüleceği üzere PAWS, puanlama yöntemi olarak kullanıcılara dört farklı alternatif sunmaktadır. Kullanıcı tarafından belirlenen matris puanlama yöntemi, matrisin aktif

bölümlerine gerekli sayıların seçilen yönteme göre konmasını sağlar. Koza Tekstil A.Ş.’de gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulaması kapsamında matris puanlama yöntemi olarak “çarpma” seçilmiştir. Çarpma yönteminde, bir riskin risk matrisinde yer alacak risk skorunun belirlenmesinde ilgili riskin olasılık ve etki puanlarının çarpılması söz konusudur. Risk matrisi puanlama yöntemlerinden bir diğeri de “toplam”dır. Bu yöntemde ise riskin olasılık ve etkileri toplanarak risk skoru elde edilmektedir. “Özel” matris puanlama yönteminin seçilmesi durumunda, kullanıcı matriste yer alan her hücreye istediği değeri girebilir. Son olarak kullanılabilecek bir diğer matris puanlama yöntemi de “ağırlık puanlama”dır. Ağırlıklı puanlama yöntemi, kullanıcıların PAWS’ın içinde yer alan özel bir algoritmaya dayanarak puanları otomatik olarak matrise getirmesine izin verir. Bu yöntem seçildiğinde, ekranda bir kaydırma çubuğu görüntülenmekte ve kullanıcı olasılık ve etki arasındaki istediği ağırlığı seçebilmektedir.

Şekil 4.11’de yer alan ayarlar sekmesi bölümünde, belli risk değerlendirme seçenekleri aktifleştirilebilir veya etkisiz hale getirebilir. Öz değerlendirme izninin aktif olması durumunda; risk ve kontrol değerlendirme sahalarını yerinden değerlemeye ekler, böylece olasılıklar ve etkiler hem iç denetim değerlendirmesi hem de yerinden değerlendirme konusu olabilirler. Lokal etki değerlendirmesi izni; risk ve kontrol etki değerlemesini etkin kılar böylece etkiler, grup ya da lokal düzeyde değerlendirilebilir. Denetçilerin etki derecelendirmelerini, lokal birimde ve bir bütün olarak iş grubunda izlemeleri mümkün olur.

PAWS’da denetlenen birim bazında spesifik risk değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle genel yönetim omurgasında yer alan denetlenen birimler ve denetimler modülünde gösterilen denetlenen birimlerin üzerine tıklanarak denetlenen birim moduna geçilir. Denetlenen birim modunda ana ekranın zemin rengi yeşildir. Bu modda risk ve kontroller modülü tıklanarak spesifik risk değerlendirmesine başlanabilir.



Şekil 4.12. Spesifik Risk Değerlendirmesinde Risk ve Kontrol Kütüphanesinin Kullanımı

PAWS’da denetlenen birim modunda spesifik risk değerlendirmesi gerçekleştirilirken kullanıcı her bir denetlenen birime kendisinin geliştirdiği hedef, risk ve kontrollerin yanında PAWS’ın risk ve kontrol kütüphanesinde (COSO, Cobit) yer alan hedef, risk ve kontrolleri de ekleyebilir. Ancak Şekil 4.12’de görüldüğü gibi COSO ve Cobit kontrol çerçevesinde geliştirilen hedef, risk ve kontrollerin varsayılan dili İngilizce’dir. Bu yüzden Koza Tekstil’de gerçekleştirilen uygulamada, adı geçen bu risk ve kontrol kütüphanesinden kısmen Türkçe’ye çevrilerek yararlanılmıştır. Şekil 4.12’deki hiyerarşik yapıda kullanılan bazı semboller ve ifade ettikleri anlamlar şu şekildedir:

-  : Hedef
-  : Risk
-  : Kontrol

Spesifik risk değerlendirmesinde konfigürasyon ayarlarına ilişkin yapılan bu açıklamalardan sonra Koza Tekstil’in hammadde kabul ve depolama ana sürecine ait denetlenen birimlerinin spesifik risk değerlendirmesi gerçekleştirilecektir.

4.5.7.1. Numune Kontrol Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi

Koza Tekstil A.Ş.'de denetlenen birimlerden numune kontrol süreci ile ilgili kilit personel ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda bu sürece ait elde edilen hedef, risk ve mevcut kontroller Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.5. Numune Kontrol Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi

NUMUNE KONTROL	
İlgili Kişiler : Genel Müdür Satin Alma (Pamuk tedarik) Koordinatörü Ürün (Metot) Geliştirme ve Kalite Kontrol Müdürü Üretim Kontrol Sorumlusu Laboratuar ve Kalite Kontrol Grubu Laboratuar Şefi ve Diğer Laboratuar Personeli	
Belgeler : Test Sonucu	
Hedef	Satin alma departmanına <i>doğru</i> test sonuçlarının <i>zamanında</i> iletilmesi.
Risk	1. Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması*. 2. Test cihazı kalibrasyon ayarının yapılmaması nedeniyle hatalı test sonuçlarının elde edilmesi. 3. Test sonuçlarının geciktirilmesi nedeniyle piyasadaki fırsatların kaçırılması. 4. Özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde laboratuvarın pamuğun teste hazırlanması sürecini (nemlendirme) atlaması nedeniyle yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. 5. Laboratuar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının belli periyotlarda (6 ayda bir gibi) kurum dışından uzman kişilerce yapılmaması.
Kontrol	*Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübî olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvarda test edilmesi.

*Kontrol prosedürü 1 No'lu riske yönelik olarak geliştirilmiştir.

Tablo 4.5'te görüleceği üzere Koza Tekstil A.Ş.'de numune kontrol süreci ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde bu süreçle ilgili olarak bir hedef, bu hedefle doğrudan ya da dolaylı ilgili olan beş risk ve yapılan ön inceleme sonucunda bu risklerden birincisiyle ilgili bir kontrol prosedürü tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalardan sonra, tespit edilen risklerin etki ve olasılık puanlarının belirlenmesine geçilmiştir.

Ekle Hedef



Başlık	Satın alma departmanına doğru test sonuçlarının zamanında iletilmesi
Tanım	Pamuk numunelerinin laboratuarda doğru test edilmesi başarılı satın alımlar için satın alma departmanını doğru yönlendirecektir. Ayrıca pamuğun likit bir piyasaasının olması nedeniyle, zamanında iletilecek test sonuçları kurumu olası fiyat değişikliklerinden koruyacaktır.
Tipi	Operations
Aralık	0
Kategori	Business
Hedef Sahibi	Ersin İnce
Hedefi Son Değerlendirme Tarihi	
Bir Sonraki Hedef Değerlendirme Tarihi	
Kilitli	☐

İptal < Geri Hesaplar Tamam

Şekil 4.13. Denetlenen Birim Hedeflerinin PAWS'a Girilmesi

Tablo 4.5'de yer alan hedef, risk ve kontrollerin PAWS'a girişi, denetlenen birim modundaki riskler ve kontroller modülünden gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle Şekil 4.13'de görüldüğü gibi öncelikle hedefe ilişkin bilgiler girilmiştir. Şekil 4.13'te hedefin başlığı belirlenmiş, tanımı yapılmış, tip ve kategorisi belirlenerek, bu hedeften sorumlu olan kurum çalışanına (Laboratuar sorumlusu Ersin İnce) ait bilgilerin programa girişi yapılmıştır.

Ekle Risk



Hedef	Satın alma departmanına doğru test sonuçlarının zamanında iletilmesi
Risk Ref	1
Risk Tanımı	Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması
Risk Alanı	
Risk Kategorisi	Operations
Risk Sahibi	Ersin İnce
Son Risk Değerlendirmesi	
Birsonraki Risk Değerlendirme Tarihi	
Kilitli	☐

İptal < Geri Hesaplar Tamam

Şekil 4.14. Denetlenen Birime Ait Hedeflerle İlgili Risklerin PAWS'a Girilmesi

Şekil 4.14'te numune kontrol birimi için daha önce tanımlanan hedefe yönelik bir riskin eklenmesi gösterilmektedir. Risk ekleme ekranında görüleceği üzere ilk önce riskin tehdit ettiği hedefin seçilmesi gerekmektedir. Şekil 4.14'te risk ekleme penceresinde hedef ile ilgili bölümde bir seçim listesi bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere bir denetlenen birim birden çok hedefe sahip olabilmektedir. Riskin ait olduğu hedef belirlendikten sonra, risk tanımı, risk kategorisi ve bu riskin ilgili olduğu kurum sorumlusu bilgileri belirlenmiştir. Şekil 4.14'te numune kontrol sürecine ilişkin hedefe ait bir riskin programa nasıl ekleneceği gösterilmiştir. Denetlenen birime ait diğer riskler de benzer şekilde programa eklenecektir. Denetlenen birim hedefleriyle ilgili risklerin programa eklenmesinden sonra, bu risk ve/veya risklerin etkisini azaltacak kurumdaki mevcut kontrol prosedürleri programa eklenecektir.

Ekle Kontrol																							
	<table border="1"> <tr> <td>Birleştirilmiş Risk</td> <td>1 Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması</td> </tr> <tr> <td>Kontrol Ref</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Kontrol Tanımı</td> <td>Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar test edilmesi</td> </tr> <tr> <td>Kontrol Tipi</td> <td>Manual</td> </tr> <tr> <td>COSO Kategorisi</td> <td>Control Activities</td> </tr> <tr> <td>Anahtar/İkincil</td> <td>Key</td> </tr> <tr> <td>Önleyici/Tespit Edici</td> <td>Preventive</td> </tr> <tr> <td>Uygulayan</td> <td>Kalite Kontrol Müdürü</td> </tr> <tr> <td>Frekansı</td> <td>As Required</td> </tr> <tr> <td>Nasıl Kanıtlandı</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kontrol Sahibi</td> <td>Ersin İnce</td> </tr> </table>	Birleştirilmiş Risk	1 Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması	Kontrol Ref	1	Kontrol Tanımı	Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar test edilmesi	Kontrol Tipi	Manual	COSO Kategorisi	Control Activities	Anahtar/İkincil	Key	Önleyici/Tespit Edici	Preventive	Uygulayan	Kalite Kontrol Müdürü	Frekansı	As Required	Nasıl Kanıtlandı		Kontrol Sahibi	Ersin İnce
Birleştirilmiş Risk	1 Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması																						
Kontrol Ref	1																						
Kontrol Tanımı	Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar test edilmesi																						
Kontrol Tipi	Manual																						
COSO Kategorisi	Control Activities																						
Anahtar/İkincil	Key																						
Önleyici/Tespit Edici	Preventive																						
Uygulayan	Kalite Kontrol Müdürü																						
Frekansı	As Required																						
Nasıl Kanıtlandı																							
Kontrol Sahibi	Ersin İnce																						
İptal < Geri Hesaplar Tamam																							

Şekil 4.15. Denetlenen Birime Ait Risklerle İlgili Kontrollerin PAWS'a Girilmesi

Şekil 4.15'te numune kontrol sürecine ait risklerle ilgili kontrollerin eklenmesi yer almaktadır. Koza Tekstil A.Ş.'de gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda numune kontrol süreci ile ilgili tespit edilen risklerden sadece "numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması" riskine ilişkin bir kontrol prosedürü tespit edilmiştir. Bu riske ait kontrolün programa eklenmesinde, kontrolün tanımı, kontrolün tipi (mevcut seçenekler; manuel, otomatik ya da her ikisi), kontrolün COSO bileşenlerinden hangisi ile ilgili olduğu, kontrolün niteliği (anahtar ya da ikincil), kontrolün özelliği (önleyici ya da tespit edici), kontrolü uygulayan kişi ve kontrolün

hangi sıklıkta gerçekleştirileceği (mevcut seçenekler; günlük, haftalık, aylık, üç ayda bir ve ihtiyaç duyulduğu zaman) ile ilgili bilgilerin girişi yapılır.

Burada unutulmaması gereken önemli bir husus da risk odaklı iç denetim yaklaşımında denetimin konusunu, sadece kurumdaki mevcut kontroller oluşturmamakta, aynı zamanda risklerin kendisi de denetim konusu olabilmektedirler. Bu doğrultuda PAWS, hem kontrollerin hem de risklerin test edilmesine izin veren denetimlerin oluşturulabileceği bir şekilde tasarlanmıştır. Risk odaklı iç denetimle ilgili bu yapı ya da özellik denetimlerin oluşturulması başlığı altında daha açık bir şekilde gösterilecektir. Spesifik risk değerlendirmesi aşamasında numune kontrol sürecine ilişkin hedef, risk ve kontrol girişleri yapıldıktan sonra son bir işlem olarak risklerin değerlendirilmesi (olasılık ve etki açısından) ve denetlenen birimlere ilişkin risk matrislerinin elde edilmesi gerekir.

Ekle Risk Değerlendirme

1 - Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması

☒ İç Denetim Değerlendirme ☐ Öz Değerlendirme

	L	I	Skor
Azaltılmamış	4	5	Cok
Azaltılmış	3	4	Orta

Değerlendirme Tipi: [Dropdown]

Değerlendirme Notları: Preliminary, Quarterly Review, After Testing

Korumalı: ☐

Değerlendiren: Administrator

Değerlendirme Tarihi: 19 Haziran 2008 Perşem

İptal Tamam

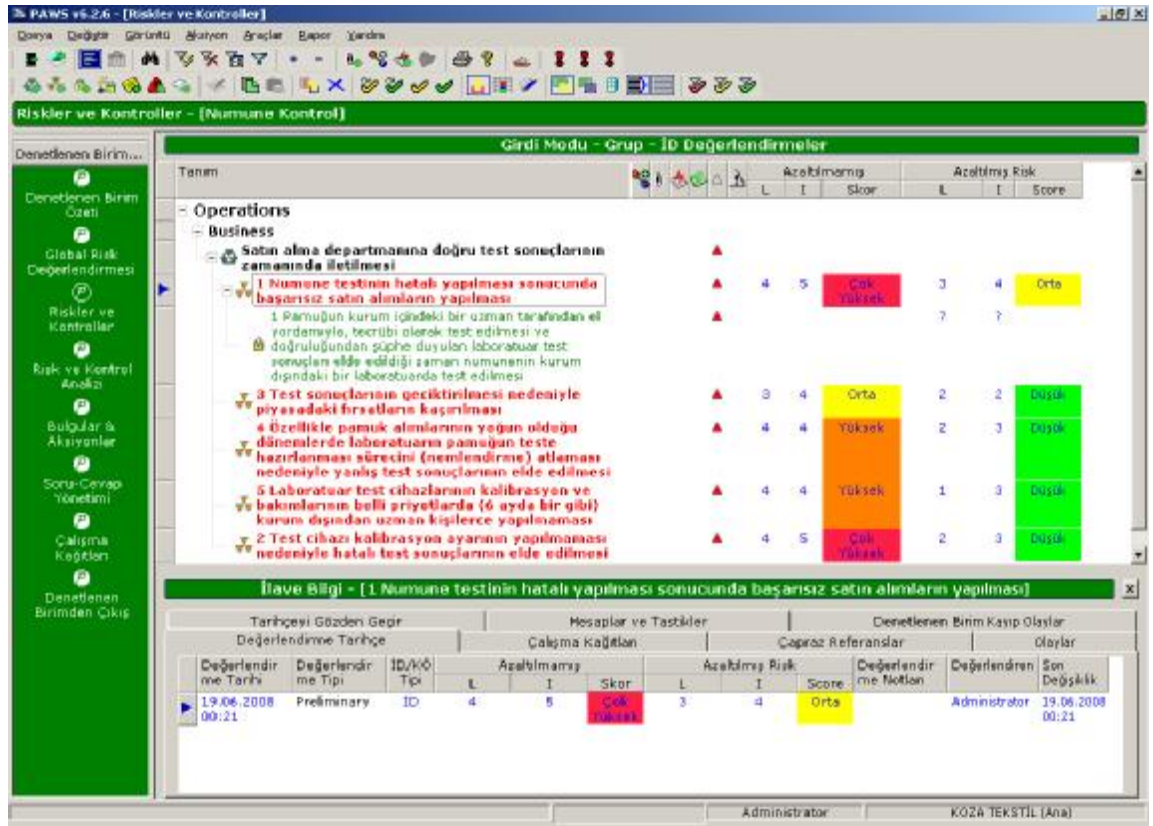
Şekil 4.16. Numune Kontrol Süreci Risk Değerlendirmelerinin Eklenmesi

Şekil 4.16’da numune kontrol sürecine ilişkin olarak daha önce belirlenen “numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması” riskine ait risk değerlendirmesi ekran görüntüsü yer almaktadır. Şekilde görüleceği üzere iç denetim ve öz değerlendirme şeklinde iki farklı değerlendirme söz konusudur. Uygulamamızda iç

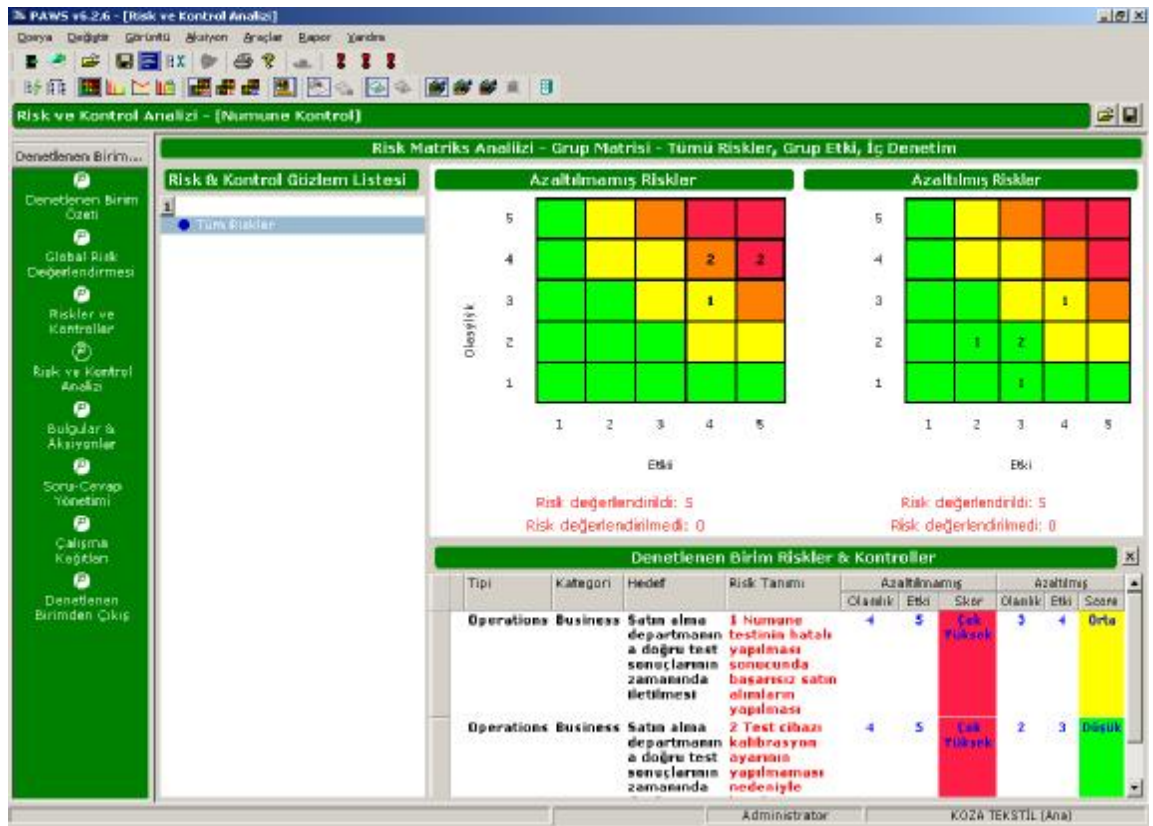
denetim değerlendirmesi esas alınmış olup ayrıca, riskin olasılık (L) ve etki (I) değerleri, hem azaltılmış hem de azaltılmamış durumlar için ayrı ayrı belirlenmiştir. Azaltılmamış risk skoru, kurumun ilgili riske herhangi bir müdahalede bulunmaması durumunda söz konusu iken; azaltılmış risk skoru, kurumun ilgili riskin etkisini çeşitli kontrol prosedürleri ile azaltması durumunda ortaya çıkacak skordur. Şekil 4.16’da yer alan bir diğer unsur da, riskin değerlendirme tipidir. Risk değerlendirme tipi olarak; ön değerlendirme, üç aylık inceleme ve test sonrası değerlendirme şeklinde üç farklı alternatif bulunmaktadır.

Koza Tekstil A.Ş.’de bağımsız bir risk yönetimi süreci bulunmamakla birlikte yapılan görüşmelerde kurum yöneticilerinin riskler konusunda az da olsa bilgi ve görüş sahibi oldukları tespit edilmiştir. Bu yüzden numune kontrol süreci ile doğrudan ilgili yönetici ve çalışanlara risk değerlendirmesi ile ilgili olarak genel bir açıklamada bulunulmuş ve konu ile ilgili fikirleri alınmıştır. PAWS, risk odaklı denetimde risk puanlarının elde edilmesi aşamasında iki yaklaşım sunmaktadır. Bunlardan birincisi; risk puanlamasında iç denetçinin değerlendirmelerinin dikkate alınması, ikincisi ise; hem iç denetçinin hem de denetlenen birimle ilgili süreç ya da fonksiyon yöneticisinin “öz değerlendirmeleri” sonucunda elde edilecek risk puanlarının birlikte kullanılmasıdır. Koza Tekstil A.Ş.’de etkin bir risk yönetimi sisteminin bulunmaması nedeniyle denetlenen birimlere ilişkin risk puanlarının belirlenmesinde iç denetçinin değerlendirmeleri esas alınmıştır. Ancak bir iç denetçi olarak gerçekleştirdiğimiz bu değerlendirmelerde, kurumun üst düzey yöneticileriyle de fikir birlikteliği sağlanmıştır.

Şekil 4.17’de Koza Tekstil A.Ş. numune kontrol sürecine ait gerçekleştirilen risk değerlendirmelerinin genel bir görünümü yer almaktadır. Şekilde görüldüğü gibi numune kontrol sürecine ait hedef, risk ve kontrol üçlüsü hiyerarşik bir yapıda sunulmaktadır. Numune kontrol süreci ile ilgili bir hedef, bu hedefi tehdit eden beş risk ve bu risklerden sadece birisi ile ilgili bir kontrol prosedürü bulunmaktadır. Şekilde risklere ait olasılık ve etki değerleri hem azaltılmamış risk skoru içi hem de azaltılmış risk skoru için belirlenmiştir. Ayrıca bu skorlar, daha önce risk ve kontrol konfigürasyonunda belirlenen renklerle de gösterilmektedir.



Şekil 4.17. Numune Kontrol Süreci Risk Değerlendirmesi



Şekil 4.18. Numune Kontrol Süreci Risk Matrisleri

Denetlenen birimlere ait spesifik risk değerlendirmesinden sonra risk ve kontrol analizi modülünden ilgili denetlenen birime ilişkin risk matrisleri elde edilebilir. Şekil 4.18’de görüldüğü gibi numune kontrol sürecine ait azaltılmamış ve azaltılmış risk skorlarını gösteren iki risk matrisi bulunmaktadır. Risk matrislerinde matrisin farklı risk skorlarını ifade eden alanları üzerinde yer alan rakamlar, numune kontrol süreci ile ilgili olarak o alana isabet eden risk sayısını göstermektedir. Bu alanlara tıklanarak matrislerin altında yer alan ayrıntılı bilgi kısmında o alana ait riskler incelenebilmektedir.

4.5.7.2. Giriş Kalite Kontrol ve Hammadde Kabul Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi

Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında yer alan alt süreçlerden/denetlenen birimlerden bir diğeri de GKK ve hammadde kabul sürecidir. Numune kontrol sürecinde, henüz satın alma kararı kesinleşmemiş bir pamuk için laboratuvar testleri gerçekleştirilmekteydi. GKK ve hammadde kabul sürecinde ise pamuk için satın alma sözleşmesi yapılmış ve teslimat için Koza Tekstil A.Ş.’ye ulaşmıştır. Bir başka ifadeyle bu süreç kapsamındaki faaliyetler, pamuğun teslimat için Koza Tekstil A.Ş.’ye ulaşmasından sonra başlamaktadır. Bu süreçle ilgili bir diğer husus da, Koza Tekstil A.Ş.’ye teslimat için ulaşan her pamuk, numune kontrol sürecinden geçmemektedir, çünkü satın alınan her pamuk için satın alma işlemi gerçekleştirilmeden önce numune temin edilememektedir. Bu yüzden, GKK ve hammadde kabul sürecinde iki tip pamuk bu sürecin işlemlerine tabii tutulacaktır. Bunlar; daha önce numune kontrolü yapılmış olanlar ve olmayanlardır. Tablo 4.6’da GKK ve hammadde kabul sürecine ilişkin olarak Koza Tekstil’de gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde elde edilen hedef, risk ve kontroller yer almaktadır.

Tablo 4.6. GKK ve Hammadde Kabul Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi

GİRİŞ KALİTE KONTROL VE HAMMADDE KABUL	
İlgili Kişiler:	Genel Müdür Laboratuvar ve Kalite Kontrol Grubu Laboratuvar Şefi ve Diğer Laboratuvar Personeli Hammadde Depo Sorumlusu
Belgeler :	İrsaliye Kantar Fişi (Nakliye firması ve Koza tarafından yapılan) Test Sonucu, Araç Takip Formu Pamuk Genel Kabul Kontrol Formu

Hedef	İşletmeye ulaşan pamuğun kamyonlardan alınan numunelerle laboratuarda doğru bir şekilde test edilmesi. Eğer daha önce tedarikçiden numune alınmış ise numune test sonuçları ile kamyonlardan alınan numunelerin test sonuçlarının örtüşmesi.
Risk	Laboratuar çalışma ilkelerine uygun hareket edilmemesi sonucunda teslim alınacak pamuğa ait yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. Aynı sebepten ötürü, teslim alma esnasında elde edilen test sonuçları ile teslimat öncesinde numuneler üzerinden yapılan test sonuçlarının birbiriyle örtüşmemesi.
Kontrol	Mevcut bir kontrol prosedürü bulunmamakta.
Hedef	Tedarikçi firma tarafından düzenlenen irsaliyedeki tartım miktarı ile işletme tarafından gerçekleştirilen tartım işlemi sonuçlarının karşılaştırılması ve teslim alınan pamuğun <i>brüt miktarının</i> doğru bir şekilde tespit edilmesi.
Risk	Teslim alınacak pamuğun <i>brüt ağırlığının</i> doğru tespit edilememesi ve bunun yol açtığı zarara katlanılması.
Kontrol	Araç takip formunun usulüne uygun bir şekilde eksiksiz doldurulması, tedarikçi firma tarafından düzenlenen irsaliyedeki brüt ağırlık ile işletme tarafından yaptırılan araç tartım sonuçlarının karşılaştırılması ve o gün için boşaltmadan ve istiflemekten sorumlu kişi tarafından onaylanması.
Hedef	Nem ölçümünün yapılması, balya başına ortalama ambalaj (kanaviçe ve balya çemberi) ağırlığının tespit edilmesi ve bu şekilde doğru <i>net ticari ağırlığa</i> ulaşma.
Risk	Teslim alınacak pamuğun nem ölçümünün ve ambalaj ağırlığının doğru belirlenememesi nedeniyle pamuğun net ağırlığının doğru tespit edilememesi ve ticari kayıpların oluşması.
Kontrol	Pamuk Genel Kabul Kontrol Formunun usulüne uygun bir şekilde eksiksiz doldurulması ve hammadde depo sorumlusu tarafından onaylanması.

Tablo 4.6’da görüleceği üzere GKK ve hammadde kabul süreci ile ilgili olarak üç farklı hedef belirlenmiştir. Belirlenen hedeflerden de anlaşılabacağı üzere bu süreç kapsamında gerçekleştirilen üç önemli faaliyet bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, teslimat için işletmeye ulaşan pamuğun laboratuarda test edilmesi ve bu test sonucunun eğer daha önce numune testi var ise numune test sonucu ile; eğer daha önce numune yok ise sözleşme şartlarındaki pamuk özellikleri ile uyuşup uyuşmadığının tespit edilmesidir. Bu süreç kapsamında gerçekleştirilen ikinci önemli faaliyet; teslim alınacak pamuğun brüt ağırlığının doğru tespit edilmesidir. Bu kapsamda teslimat için işletmeye ulaşan kamyonun dolu ve boş tartım sonuçları arasındaki fark ile tedarikçi tarafından

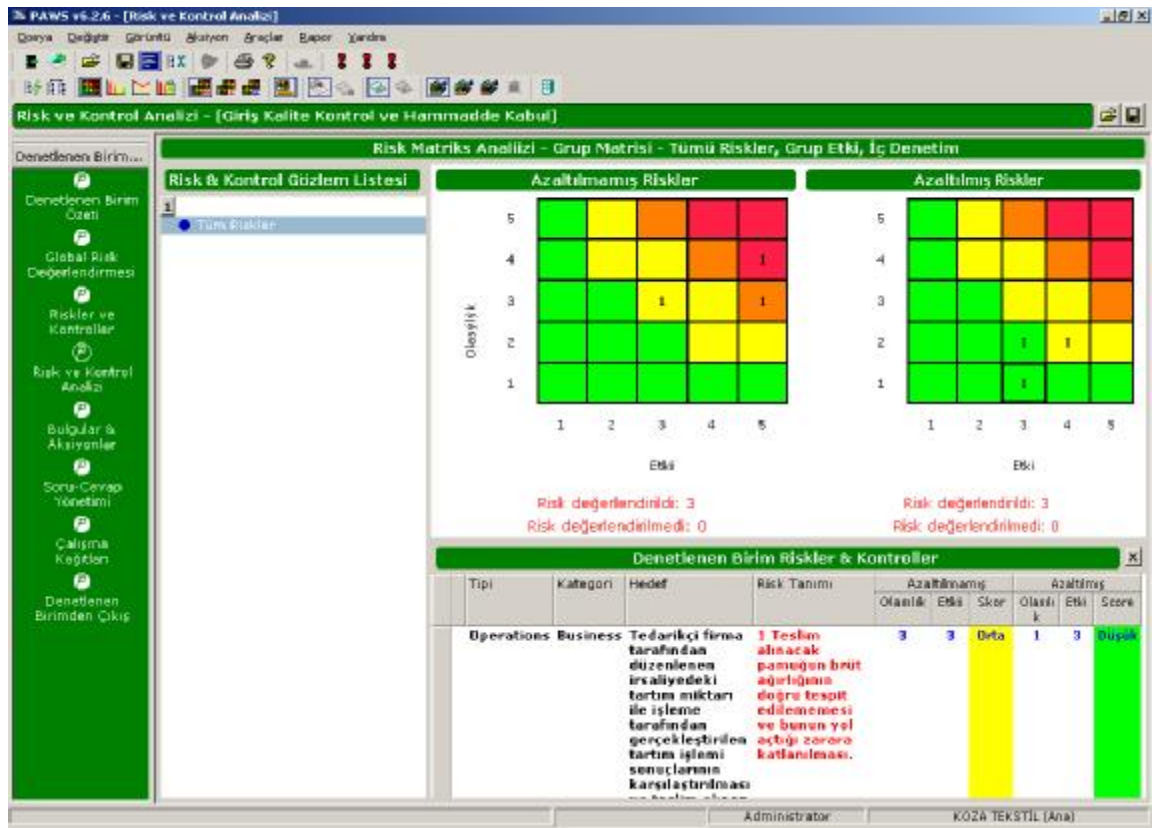
düzenlenen irsaliyedeki miktarın birbiriyle karşılaştırılması gerekmektedir. Bu süreçte gerçekleştirilen üçüncü ve son faaliyet ise teslim alınan pamuğun net ağırlığının belirlenmesidir. Çünkü sektördeki genel kabul görmüş uygulama doğrultusunda, tedarikçi firmaya ödeme net ağırlık üzerinden gerçekleştirilmektedir. Net ağırlığın belirlenmesinde ise iki önemli husus bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, brüt ağırlıktan %8,5'in üzerindeki nem oranının; ikincisi ise kanaviçe ve çemberden oluşan pamuk balyası ambalajının brüt ağırlıktan düşülmesidir.

Daha önce PAWS'da numune kontrol sürecine ait hedef, risk ve kontrol bilgilerinin nasıl girildiği ayrıntılı bir şekilde açıklandığı için burada GKK ve hammadde kabul sürecine ait hedef, risk ve kontrol hiyerarşisinin genel görünümüne ve risk değerlemesi sonucunda ulaşılan sürece ait risk matrislerine yer verilecektir.

Şekil 4.19. GKK ve Hammadde Kabul Süreci Risk Değerlendirmesi

Şekil 4.19'da GKK ve hammadde kabul sürecine ilişkin hedef, risk ve kontrol hiyerarşisi ile risk değerlendirmesi sonuçları yer almaktadır. Şekilde GKK ve hammadde kabul sürecine ait üç hedef ve bu hedefleri tehdit eden üç de risk yer almaktadır. Ayrıca, şekilde iki riskin etkisini azaltmaya yönelik kurumsal kontrol prosedürleri de bulunmaktadır. Kontrol prosedürlerinin azaltılmış risk sütununda

etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin bir bölüm bulunmaktadır. Denetlenen birim modunda kontrol prosedürlerine ilişkin bu bilgiler “?” ile gözükmemektedir. Kullanıcı eğer isterse kontrollere ilişkin ön değerlendirmeleri sonucunda kontrolün etkinliğine ilişkin bilgileri girebilir. Ancak uygulamamız kapsamında kontroller, risk skorları sonuçlarına göre bir denetime konu olması durumunda değerlendirmeye tabii tutulacaktır. Yapılan risk değerlendirmeleri sonucunda, GKK ve hammadde kabul sürecine ait risk matrisleri ise aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4.20. GKK ve Hammadde Kabul Süreci Risk Matrisleri

Şekil 4.20’de GKK ve hammadde kabul sürecine ait risk matrisleri, azaltılmamış ve azaltılmış risk skorlarına göre ayrı ayrı gösterilmektedir. Yüksek risk skorlarına sahip riskler, matrisin orijine uzak bir başka ifadeyle turuncu ve kırmızı bölgelerinde yer alırken; düşük risk skoruna sahip riskler ise matrisin orijine yakın bir başka ifadeyle yeşil ve sarı alanlarında yer almaktadır. Denetçi, matrisi yorumlayarak denetlenen birimlerle ilgili olarak gerçekleştireceği denetim faaliyetlerinde önceliklerini belirleyecektir. Bu şekilde elde edilecek risk matrislerinin, çok sayıda kurumsal süreç, hedef, risk ve kontrole sahip olan büyük ölçekli işletmelerde, iç denetime sağlayacağı yarar oldukça yüksek olacaktır.

4.5.7.3. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi

Koza Tekstil A.Ş.'de hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında yer alan üçüncü ve son alt süreç/denetlenen birim hammadde depolama (istifleme) sürecidir. Bu süreç kapsamında, GKK ve hammadde kabul işlemleri gerçekleştirilen pamuğun kamyonlardan indirilerek forkliftler aracılığıyla kurumun hammadde deposuna istiflenmesi işlemi gerçekleştirilir. Tablo 4.7'de hammadde depolama sürecinin hedef, risk ve kontrolleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Spesifik Risk Değerlendirmesi

HAMMADDE DEPOLAMA (İSTİFLEME)	
İlgili Kişiler:	Genel Müdür, Üretim Müdürü Hammadde Depo ve Harman Sorumlusu Hammadde Depo Formeni Forklift Operatörü
Belgeler	: Kantar Fişi Hammadde Depo Giriş Formu
Hedef	Pamuk depolama standartlarına (güvenlik, yangın vb. yönelik standartlar) uygunluğun sağlanması.
Risk	Standartlara uygun depolama yapılmaması nedeniyle çalışanlar için güvenlik problemlerinin oluşması ve yangın tehlikesinin artması.
Kontrol	Üretim müdürünün depolama standartlarına uygun bir depolama yapıp yapılmadığını belirli aralıklarla yerinde incelemesi.
Hedef	Yöre ve alım partilerini kolayca belirleyebilecek ve harman bölümü tarafından istenilen özellikteki pamuğun zaman kaybedilmeden temin edilmesini sağlayacak bir şekilde depolama yapılması.
Risk	Harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımının yanlış hazırlanması sonucunda hatalı iplik üretimi.
Kontrol	Harman bölümü talep ettiği pamuk karışımına ait verileri bilgisayar programına girmekte ve eşzamanlı olarak hammadde depo sorumlusu bu bilgiyi görmektedir. Hammadde depo sorumlusu barkod sistemi sayesinde doğru balyalardan istenilen karışımı oluşturmakta ve harman bölümüne sevk etmektedir.
Hedef	Hammadde deposunda mevcut bulunan ve kullanılan stoklara ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde izlenmesi.
Risk	Hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi ve üretimin aksaması.
Kontrol	1. Hammadde depo sorumlusunun günlük balya sayımı yapması ve hammadde depo kayıtları ile harman açma bölümünün kullandığı pamuk bilgisinin günlük karşılaştırılması. 2. Aylık olarak ayrıntılı fiziki envanter yapılması.

Tablo 4.7’de hammadde depolama sürecine ilişkin olarak belirlenmiş üç hedef, hedeflerle ilgili riskler ve bu risklerle ilgili mevcut kurumsal kontrol prosedürleri yer almaktadır. Bu bilgilerden de anlaşılacağı üzere sürecin temel amacı Koza Tekstil’in üretiminde kullandığı temel bir hammadde olan pamuğun düzenli bir şekilde ve güvenlik ilkeleri çerçevesinde istiflenmesidir. Sürecin bir diğer amacı da üretime sevk edilen ve depoda kalan stoklara ilişkin kayıt bilgilerinin eş zamanlı olarak tutulmasıdır. Bu süreçle ilgili olarak dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da; bu sürecin başlaması ile birlikte GKK ve hammadde kabul sürecinin tamamlanmış olmamasıdır. Çünkü GKK ve hammadde kabul sürecinin hedeflerinden birisi de teslim alınan pamuğun brüt ağırlığının tespit edilmesidir. Brüt ağırlığın tespit edilebilmesi için hammadde depolama süreci kapsamında yer alan pamuğun kamyonlardan indirilmesi ve kamyonun bir kez de boş olarak tartılması sonucunda elde edilen boş tartım bilgisine ihtiyaç vardır. Boş tartım işleminin yapılması hammadde depolama sürecinde yer alıyor gibi görünse de aslında bu işlem bir önceki sürecin yani GKK ve hammadde kabul sürecinin faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Tanım	Azaltılabilirlik	Azaltılmış Risk	L	I	Skor	L	I	Score
Compliance								
Business								
Pamuk depolama standartlarına (güvenlik, yangın vb. yönelik standartlar) uygunluğun sağlanması								
1 Standartlara uygun depolama yapılmaması nedeniyle çalışanlar için güvenlik problemlerinin oluşması ve yangın tehlikesinin artması			3	5	Yüksek	1	3	Doğuk
1 Üretim müdürlüğünün depolama standartlarına uygun bir depolama yapıp yapmadığını belirli aralıklarla yerinde incelemesi						?	?	
Operations								
Business								
Yara ve alın partilerini kolayca belirleyebilecek ve harman bölümü tarafından istenilen özellikteki pamuğun zaman kaybedilmeden temin edilmesini sağlayacak bir şekilde depolama yapılması								
1 Harman bölümünün talep ettiği pamuk kargısının yanlış hazırlanması sonucunda hatalı iplik üretimi			4	5	Çok Yüksek	1	2	Doğuk
1 Harman bölümü talep ettiği pamuk kargısına ait verileri bilgisayar programına girmekte ve ağırlıklı olarak hammadde depo sorumlusu bu bilgileri girmektedir. Hammadde depo sorumlusu barkod sistemi sayesinde doğru balyalardan istenilen kargıyı oluşturmakta ve harman bölümüne sevk etmektedir						?	?	
Hammadde deposunda mevcut bulunan ve kullanılan stoklara ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde izlenmesi								
1 Hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi ve üretimin aksaması			4	4	Yüksek	1	2	Doğuk
1 Hammadde depo sorumlusunun günlük balya sayımı yapması ve hammadde depo kayıtları ile harman ağırlık bölümünün kullandığı pamuk bilgisinin günlük karşılaştırılması						?	?	
2 Aylık olarak ayrıntılı fiziki envanter yapılması						?	?	

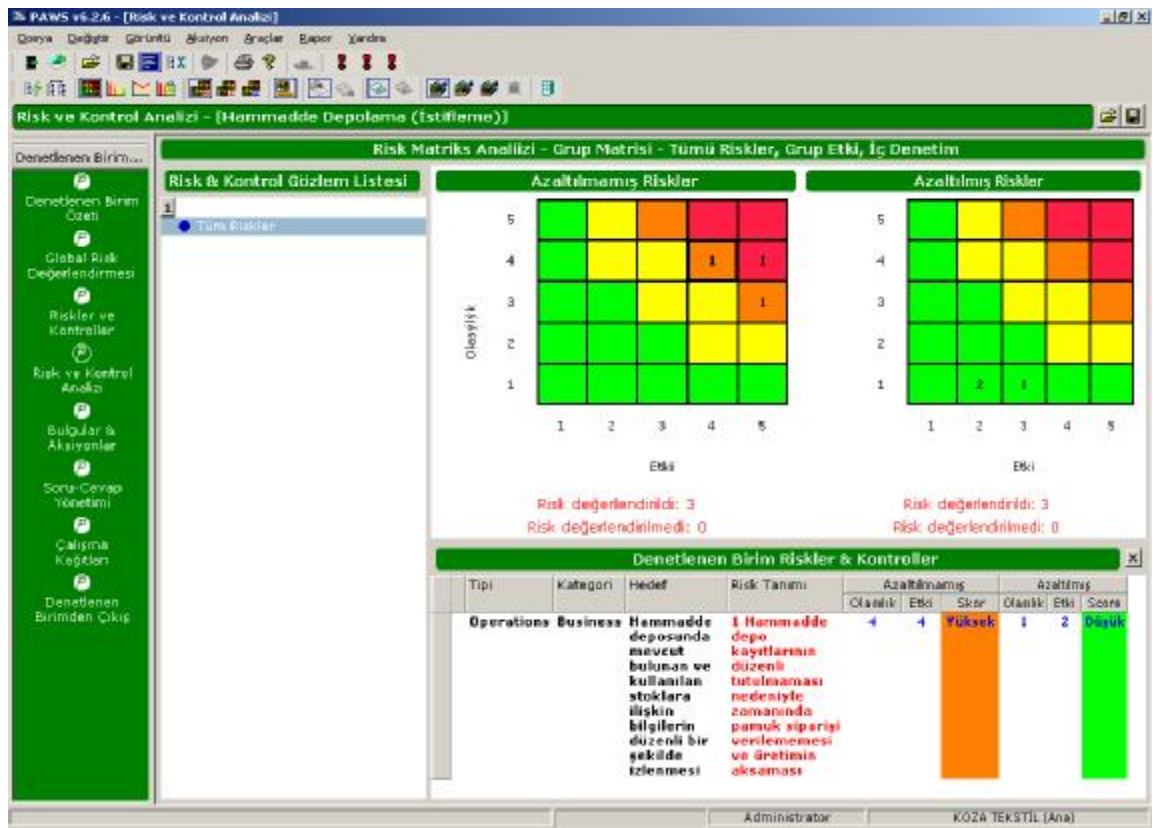
Ekstra Bilgi - [1 Hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi]

Tarihçe: Gözden Geçir | Hesaplar ve Testler | Denetlenen Birim Kayıt Olaylar
Değerlendirme Tarihçe | Çalışma Kağıtları | Çapraz Referanslar | Olaylar

Administrator | KOZA TEKSTİL (Ana)

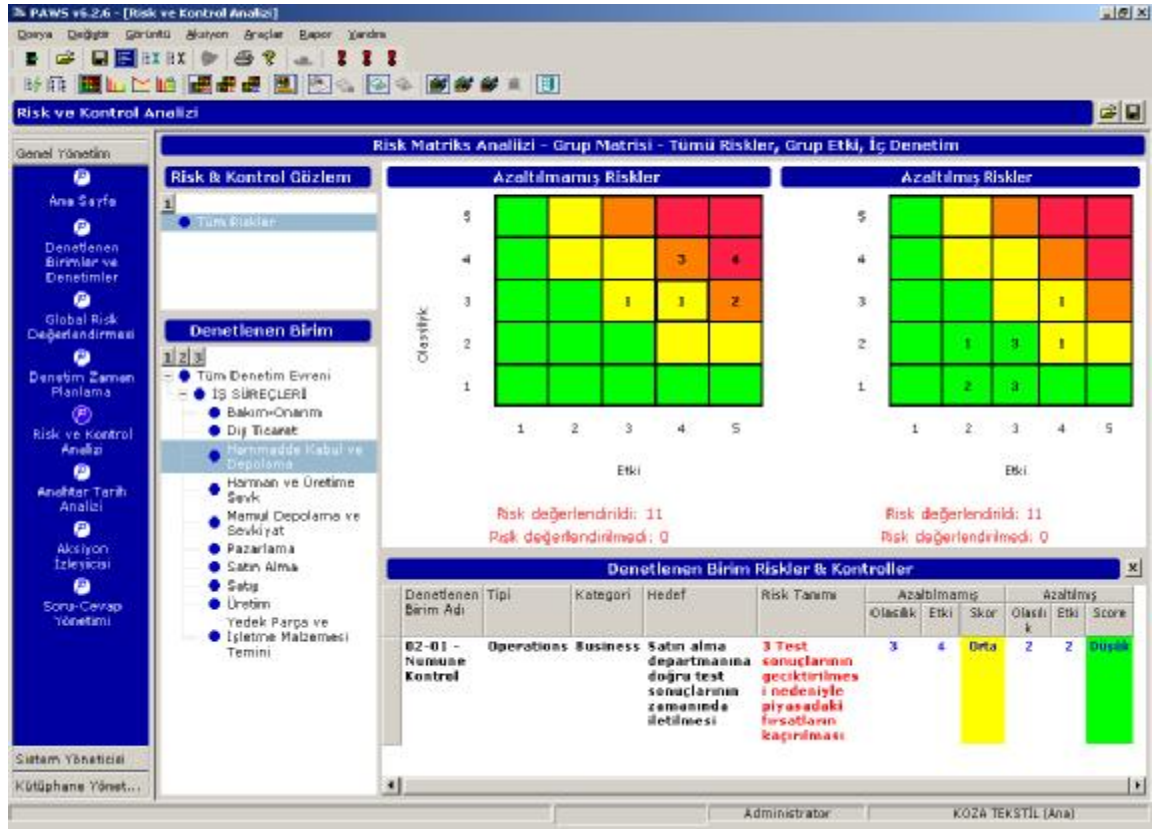
Şekil 4.21. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Risk Değerlendirmesi

Şekil 4.21’de hammadde depolama sürecine ilişkin azaltılmış ve azaltılmamış risk değerlendirmeleri yer almaktadır. Şekil 4.21’de yer alan “hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi ve üretimin aksaması” başlıklı risk için iki farklı kurumsal kontrol prosedürü tanımlanmıştır. Buradan da anlaşılabacağı üzere, bir hedef birden fazla risk içerebileceği gibi bir risk de etkisinin azaltılması için birden fazla kontrol içerebilmektedir.



Şekil 4.22. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Risk Matrisleri

Şekil 4.22’de ise hammadde depolama sürecine ilişkin olarak gerçekleştirilen risk değerlendirmesi sonucunda elde edilen risk matrisleri yer almaktadır. Denetlenen birimlerden hammadde depolama sürecine ait hedefler doğrultusunda üç farklı risk söz konusudur. Bu risklerin etkisi azaltılmadan önce matris üzerinde ikisi, yüksek; biri ise çok yüksek risk skoruna sahip alanlarda yer almaktadır. Çeşitli kurumsal kontrol prosedürleri çerçevesinde etkilerinin azaltılması varsayımı altında, bu risklerden üçü de azaltılmış riskler matrisinde düşük riskli alanlarda yer almaktadır.



Şekil 4.23. Bütün Denetlenen Birimlere Ait Risk Matrisleri

Uygulamanın konusunu oluşturan Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında üç farklı denetlenen birim bulunmaktadır. Denetlenen bu üç birimin spesifik risk değerlendirmeleri gerçekleştirildikten sonra Şekil 4.23’de görüleceği üzere genel yönetim modundan risk ve kontrol analizi modülü seçilerek bu üç denetlenen birimin tamamına ait risk değerlendirmesi sonuçlarına ulaşılabilmektedir. Şekil 4.23’de Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci üzerinde gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim çalışmaları sonucunda elde edilen on bir riske ilişkin değerlendirmelerin risk matrisleri üzerindeki görünümü yer almaktadır. Denetim önceliklerinin belirlenmesinde yol gösterici olan denetlenen birim spesifik risk değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesinden sonra denetim görevlerinin belirlenmesi ve denetimlerin gerçekleştirilmesi aşamalarına geçilmektedir.

4.5.8. Denetim Görevlerinin Belirlenmesi

Denetim görevlerinin belirlenmesi kapsamında, denetlenen birimlerin spesifik risk değerlendirmeleri sonucunda elde edilen çıktılar kullanılarak, her bir denetlenen birim için denetime konu olacak riskler önceliklendirilir ve bu doğrultuda denetim dosyaları oluşturulur. Burada, denetim öncelikleri belirlenirken bir başka ifadeyle denetim

kapsamına alınacak riskler tespit edilirken iki önemli husus bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; spesifik risk değerlendirmesi sonuçları, ikincisi ise kurum yönetiminin ihtiyaç duyduğu güvence düzeyinin belirlenmesidir. Denetim kaynakları da dikkate alınarak belirlenen güvence düzeyinin yüksek olması durumunda, spesifik risk değerlendirmeleri sonucunda oluşan yüksek ve düşük risk skorlarına sahip bütün alanlar ya da riskler denetime dahil edilebilir. Diğer yandan ihtiyaç duyulan güvence düzeyi azaldıkça denetim kapsamına alınacak olan riskler, daha yüksek risk skoruna sahip unsurlardan oluşacaktır.

Koza Tekstil A.Ş.'de gerçekleştirilen uygulama kapsamında, ihtiyaç duyulan güvence düzeyi ya da denetim öncelikleri, azaltılmamış risk matrislerinde yüksek ve çok yüksek skorlara sahip olan risklere göre belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle Şekil 4.23'de yer alan azaltılmamış risk matrisinde hammadde kabul ve depolama süreci ile ilgili olarak toplam 11 risk bulunmaktadır. Uygulama kapsamında, ihtiyaç duyulan güvence düzeyi ve denetim kaynakları dikkate alınarak, matris üzerinde sadece yüksek ve çok yüksek risk skorlarına sahip risklerin ve eğer mevcut ise bunlara ait kontrollerin denetlenmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda, toplam 11 riskin 9'u denetim kapsamına alınırken daha düşük risk skoruna sahip olduğu için 2 risk denetim görevleri kapsamına dahil edilmemiştir. Tablo 4.8'de Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama sürecine ait denetlenen birimlerin risk skorları dikkate alınarak tespit edilmiş olan denetim görevleri ve bu görevlerin kapsamaları (riskler ile mevcut kontroller) yer almaktadır.

Tablo 4.8. Hammadde Kabul ve Depolama Süreci Denetim Görevleri

DENETİM	NUMUNE KONTROL	
Numune Test Sonuçlarının Kontrolü	Hedef	Satın alma departmanına <i>doğru</i> test sonuçlarının <i>zamanında</i> iletilmesi.
	Risk	Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması.
	Kontrol	Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar da test edilmesi.
Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri	Hedef	Satın alma departmanına <i>doğru</i> test sonuçlarının <i>zamanında</i> iletilmesi.
	Risk	• Test cihazı kalibrasyon ayarının yapılmaması nedeniyle hatalı test sonuçlarının elde edilmesi. • Özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde laboratuvarın pamuğun teste hazırlanması sürecini (nemlendirme) atlaması nedeniyle yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. • Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının belli

		periyotlarda (6 ayda bir gibi) kurum dışından uzman kişilerce yapılmaması.
DENETİM	GİRİŞ KALİTE KONTROL VE HAMMADDE KABUL	
Laboratuvar Test Faaliyetleri	Hedef	İşletmeye ulaşan pamuğun kamyonlardan alınan numunelerle laboratuvarda doğru bir şekilde test edilmesi. Eğer daha önce tedarikçiden numune alınmış ise numune test sonuçları ile kamyonlardan alınan numunelerin test sonuçlarının örtüşmesi.
	Risk	Laboratuvar çalışma ilkelerine uygun hareket edilmemesi sonucunda teslim alınacak pamuğa ait yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. Aynı sebepten ötürü, teslim alma esnasında elde edilen test sonuçları ile teslimat öncesinde numuneler üzerinden yapılan test sonuçlarının birbiriyle örtüşmemesi.
Net Ticari Ağırlığın Tespiti	Hedef	Nem ölçümünün yapılması, balya başına ortalama ambalaj (kanaviçe ve balya çemberi) ağırlığının tespit edilmesi ve bu şekilde doğru <i>net ticari ağırlığa</i> ulaşma.
	Risk	Teslim alınacak pamuğun nem ölçümünün ve ambalaj ağırlığının doğru belirlenememesi nedeniyle pamuğun net ağırlığının doğru tespit edilememesi ve ticari kayıpların oluşması.
	Kontrol	Pamuk Genel Kabul Kontrol Formunun usulüne uygun bir şekilde eksiksiz doldurulması ve hammadde depo sorumlusu tarafından onaylanması.
DENETİM	HAMMADDE DEPOLAMA (İSTİFLEME)	
Depolama Standartlarına Uygunluk	Hedef	Pamuk depolama standartlarına (güvenlik, yangın vb. yönelik standartlar) uygunluğun sağlanması.
	Risk	Standartlara uygun depolama yapılmaması nedeniyle çalışanlar için güvenlik problemlerinin oluşması ve yangın tehlikesinin artması.
	Kontrol	Üretim müdürünün depolama standartlarına uygun bir depolama yapılıp yapılmadığını belirli aralıklarla yerinde incelemesi.
Harman Bölümü Pamuk Talepleri	Hedef	Yöre ve alım partilerini kolayca belirleyebilecek ve harman bölümü tarafından istenilen özellikteki pamuğun zaman kaybedilmeden temin edilmesini sağlayacak bir şekilde depolama yapılması.
	Risk	Harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımının yanlış hazırlanması sonucunda hatalı iplik üretimi.
	Kontrol	Harman bölümü talep ettiği pamuk karışımına ait verileri bilgisayar programına girmekte ve eşzamanlı olarak hammadde depo sorumlusu bu bilgiyi görmektedir. Hammadde depo sorumlusu barkod sistemi sayesinde doğru balyalardan istenilen karışımı oluşturmakta ve harman bölümüne sevk etmektedir.
Hammadde Stok Takibi	Hedef	Hammadde deposunda mevcut bulunan ve kullanılan stoklara ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde izlenmesi.
	Risk	Hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi ve üretimin aksaması.
	Kontrol	• Hammadde depo sorumlusunun günlük balya sayımı yapması ve hammadde depo kayıtları ile harman açma bölümünün kullandığı pamuk bilgisinin günlük karşılaştırılması. • Aylık olarak ayrıntılı fiziki envanter yapılması.

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi denetlenen birimler için oluşturulacak olan denetim dosyaları ya da görevlerinin sayısı ile bu görevler kapsamına alınacak olan riskler ve kontroller, spesifik risk değerlendirmeleri sonuçlarına göre tamamen iç denetçinin tasarım anlayışına göre şekillenmektedir. Bu doğrultuda, denetlenen birimlerden numune kontrol süreci için iki denetim görevi oluşturulması uygun görülmüştür. Yine Tablo 4.8’de görüleceği üzere numune kontrol süreci ile ilgili “test sonuçlarının geciktirilmesi nedeniyle piyasadaki fırsatların kaçırılması” riski, orta düzeyde risk skoruna sahip olduğu için bu denetlenen birimle ilgili denetim görevleri kapsamına dahil edilmemiştir. Ayrıca numune kontrol süreci ile ilgili oluşturulan iki farklı denetim görevinin ikincisinde hiçbir mevcut kurumsal kontrol prosedürü bulunmamaktadır. Ancak risk odaklı iç denetim yaklaşımında, kontroller test edilebileceği gibi riskler de ayrıca test edilebilir. PAWS da hem kontrollerin hem de risklerin denetlenebilmesini ve test edilebilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmış bir programdır.

Uygulamadaki denetlenen birimlerden bir diğeri de GKK ve hammadde kabul sürecidir. Tablo 4.8’de görüleceği üzere bu denetlenen birim için de iki denetim görevi oluşturulmuştur. Ayrıca daha önce bu denetlenen birimle ilgili olarak spesifik risk değerlendirmesine tabii tutulan “teslim alınacak pamuğun brüt ağırlığının doğru tespit edilememesi ve bunun yol açtığı zarara katlanılması” riski orta düzeyde risk skoruna sahip olduğu için denetime konu edilmemiştir. Zaten risk odaklı iç denetimin kurumlara sağlamış olduğu en büyük avantajlardan birisi de; denetim kaynaklarının düşük riskli alanlardan ziyade yüksek riskli alanlara yönlendirilerek denetim faaliyetlerinde etkinliğin sağlanmasıdır.

Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama faaliyetleri kapsamında ele alınan üçüncü ve son denetlenen birim hammadde depolama sürecidir. Tablo 4.8’de bu süreçle ilgili bütün riskler ayrı ayrı denetim görevlerine atanmıştır. Tablo 4.8’de dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da bazı denetim görevleri sadece bir riski kapsarken, bazıları ise birden fazla riski kapsamaktadır. Burada, bir denetim görevi kapsamında hangi risk ya da risklerin dahil edileceği hususunda, birbiriyle doğrudan ilişkili risklerin aynı denetim görevinde ele alınması tercih edilmiştir. Denetim görevleri ile ilgili olarak yapılan bu açıklamalardan sonra, PAWS’da denetlenen birimlerden numune kontrol süreci ile ilgili denetim görevlerinin/dosyalarının oluşturulması gösterilecektir. Koza

Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında değerlendirilen diğer denetlenen birimlerin denetim görevlerinin oluşturulmasına yönelik PAWS ekran görüntülerine, tekrardan kaçınmak amacıyla yer verilmemiştir.

Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında yer alan denetlenen birimlerden ilki numune kontrol sürecidir. Tablo 4.8’de görüleceği üzere bu denetlenen birim için iki farklı denetim tanımlanmıştır. Aşağıda bu denetimlerin PAWS’a nasıl ekleneceği açıklanacaktır. Denetlenen bir birime denetim eklemek için genel yönetim modunda yer alan denetlenen birimler ve denetimler modülü kullanılır. Bu modülde, öncelikle denetim eklenecek olan denetlenen birim seçilir, daha sonra ise ya denetlenen birim üzerinde sağ tıklanarak ya da araç çubuğunda yer alan denetim ekle komutu seçilerek denetim eklenebilir.

Ref	02-01-01
Adı	Numune Test Sonuçlarının Kontrolü
Tipi	Cyclical Audit
Yıl	2008
Durumu	Not Started
Rating	Not assessed
Müşteri Sorumlusu	Administrator
Manager	Administrator
Baş Denetçi	Administrator
Görev Tanımı	Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılmasını önlemek amacıyla pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar test edilmesi prosedürünün incelenmesi

Anahtar Tarih	Planlanan Gün	Gerçekleşen Gün	Tanım
Audit Start	23.06.2008	23.06.2008	
Fieldwork Start	24.06.2008		
Fieldwork Complete	24.06.2008		
Draft Report	24.06.2008		
Response to Draft	25.06.2008		
Final Report	25.06.2008		
Audit Complete	25.06.2008		

Şekil 4.24. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetiminin Eklenmesi

Şekil 4.24’te denetlenen birimlerden numune kontrol süreci ile ilgili “numune test sonuçlarının kontrolü” denetiminin eklenmesi yer almaktadır. Numune kontrol sürecinin referans numarası 02-01 olduğu için bu denetlenen birime eklenen ilk denetimin

referans numarası da 02-01-01 şeklinde belirlenmiştir. Şekil 4.24'te ayrıca denetçi tarafından belirlenen denetim adı da yer almaktadır. Denetimin tipi ise programda yer alan seçim listesinden dönemsel denetim (cyclical audit) olarak belirlenmiştir. Denetim tipi seçim listesinde yer alan diğer seçenekler sırasıyla; risk incelemesi (risk review), BT incelemesi (IT review), uygulama öncesi inceleme (pre-implementation review), hile sorgulaması (fraud investigation) ve özel denetim (special audit) şeklindedir. Şekilde yıl, içinde bulunulan cari dönem olan 2008 yılı; denetim durumu için ise “başlamadı” seçeneği işaretlenmiştir. Denetim ile ilgili kişiler belirlenirken, uygulama kapsamında PAWS'ın demo lisansı kullanılması nedeniyle sadece tek bir bilgisayar ve kullanıcı (admin) seçilmiştir. Şekil 4.24'te yer alan bir diğer bilgi de denetimin nihai sonucunu ifade eden derecelendirme (rating) bilgisidir. Bu bilgi henüz denetime başlanıp, test etme faaliyetleri gerçekleştirilmediği için “değerlendirilmedi” olarak belirlenmiştir. Bu alana ilişkin seçim listesindeki diğer seçenekler sırasıyla; yeterli (satisfactory), önemsiz eksiklikler var (minor exceptions), yetersiz (unsatisfactory) ve önemli problemler var (major problems) şeklindedir. Denetim ekleme ekranında son olarak denetim faaliyetleriyle ilgili anahtar tarihler belirlenmektedir. Denetim ekleme ile ilgili yukarıdaki bilgiler girildikten sonra “tamam” seçeneğine tıklanarak denetim dosyası oluşturulur.

Denetim dosyası oluşturulduktan sonra denetim faaliyetlerine başlayabilmek için her bir denetim dosyasının daha önce yapılan spesifik risk değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bunun için denetim dosyası oluşturulduktan sonra, denetlenen birimler ve denetimler modülünde denetlenen birimler altında oluşturulmuş olan kırmızı renkli denetim dosyaları tıklanarak ilgili denetim başlatılır. Denetimin başlatılmasıyla birlikte denetim ana ekranına geçilmiş olur, buradan risk ve kontroller modülü tıklanarak denetimle ilgili risklerin ve kontrollerin eklenmesi gerçekleştirilir. Risk ve kontroller modülünde sağ tıklanarak “riskler ve kontrolleri al” seçeneği işaretlenir.

AI Riskler & Kontroller

Kaynak: ☐ Kütüphane ☒ Ebeveyn Denetlenen Birim

Kapsam: ☐ Bütün Tipler ☒ Şu Anki Denetlenen Birim Tipi

Seç	Tanım
☐	Operations
☐	Business
☒	Satin alma departmanına doğru test sonuçlarının zamanında iletilmesi
☒	1 Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması
☒	1 Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar da test edilmesi
☐	3 Test sonuçlarının geciktirilmesi nedeniyle piyasadaki fırsatların kaçırılması
☐	4 Özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde laboratuvarın pamuğun teste hazırlanması sürecini (nemlendirme) atlama nedeniyle yanlış test sonuçlarının elde edilmesi
☐	5 Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının belli priyotlarda (6 ayda bir gibi) kurum dışından uzman kişilerce yapılmaması
☐	2 Test cihazı kalibrasyon ayarının yapılmaması nedeniyle hatalı test sonuçlarının elde edilmesi
☐	Eksiz Kontroller

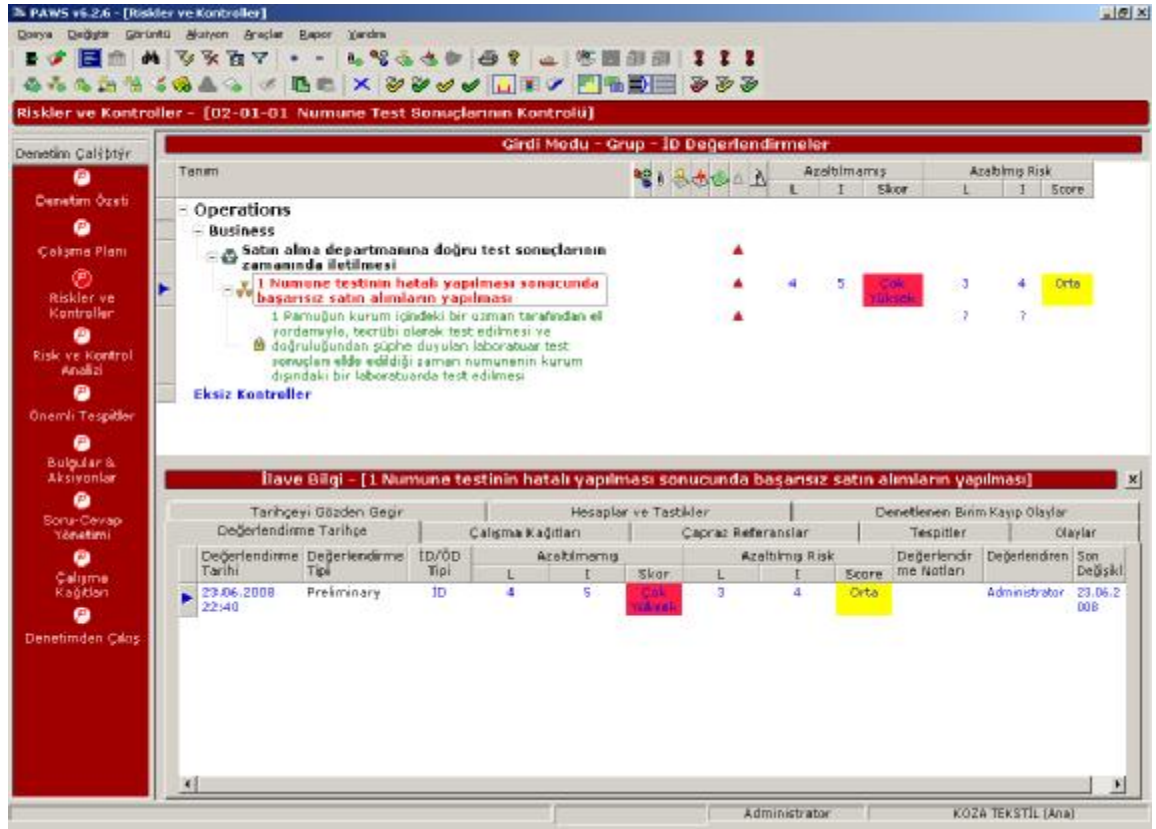
☒ İlgili Testleri Dahil Et ☐ Tekrar Değerlendir

3 Seçilen obje ☐ Varolanı Yenile

Tümünü Seç Tümünden Seçimi Kaldır İptal Tamam

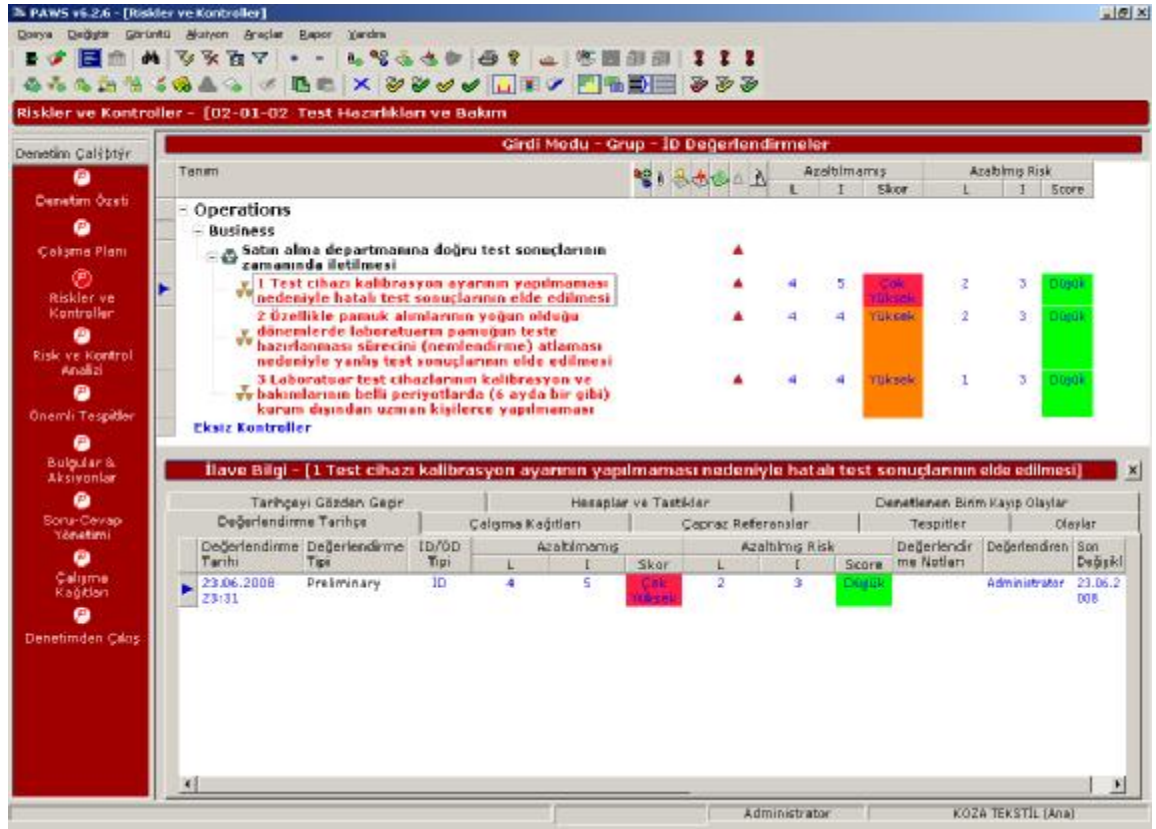
Şekil 4.25. Denetim Dosyasına Risk ve Kontrollerin Eklenmesi

Şekil 4.25'te "numune test sonuçlarının kontrolü" adlı denetim dosyasına risk ve kontrollerin eklenmesine ait ekran görüntüsü yer almaktadır. Şekilde de görüleceği üzere bir denetim dosyasına risk ve kontrol eklemenin iki farklı yolu vardır. Bunlardan birincisi risk ve kontrollerin kütüphaneden (COSO, Cobit gibi) alınması, ikincisi ise risk ve kontrollerin denetim dosyasının ilişkili olduğu ebeveyn denetlenen birimden (burada numune kontrol süreci) alınmasıdır. Bu çalışmada risk ve kontrollerin ebeveyn denetlenen birimden alınması tercih edilmiştir. Bu seçenek işaretlendiği zaman daha önce denetlenen birimle ilgili olarak gerçekleştirilmiş olan spesifik risk değerlendirmesi kapsamındaki riskler ve kontroller gözükmemektedir. Şekilde görüleceği üzere numune kontrol sürecinin risk ve kontrollerinden sadece bu denetim dosyası ile ilgili olanlar seçilmiştir. Diğer yandan denetim faaliyetinin seyrine göre iç denetçi, denetim dosyasına gerek kütüphaneden, gerekse kendi istediği yeni risk ve kontrolleri ekleyebilir.



Şekil 4.26. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetimi

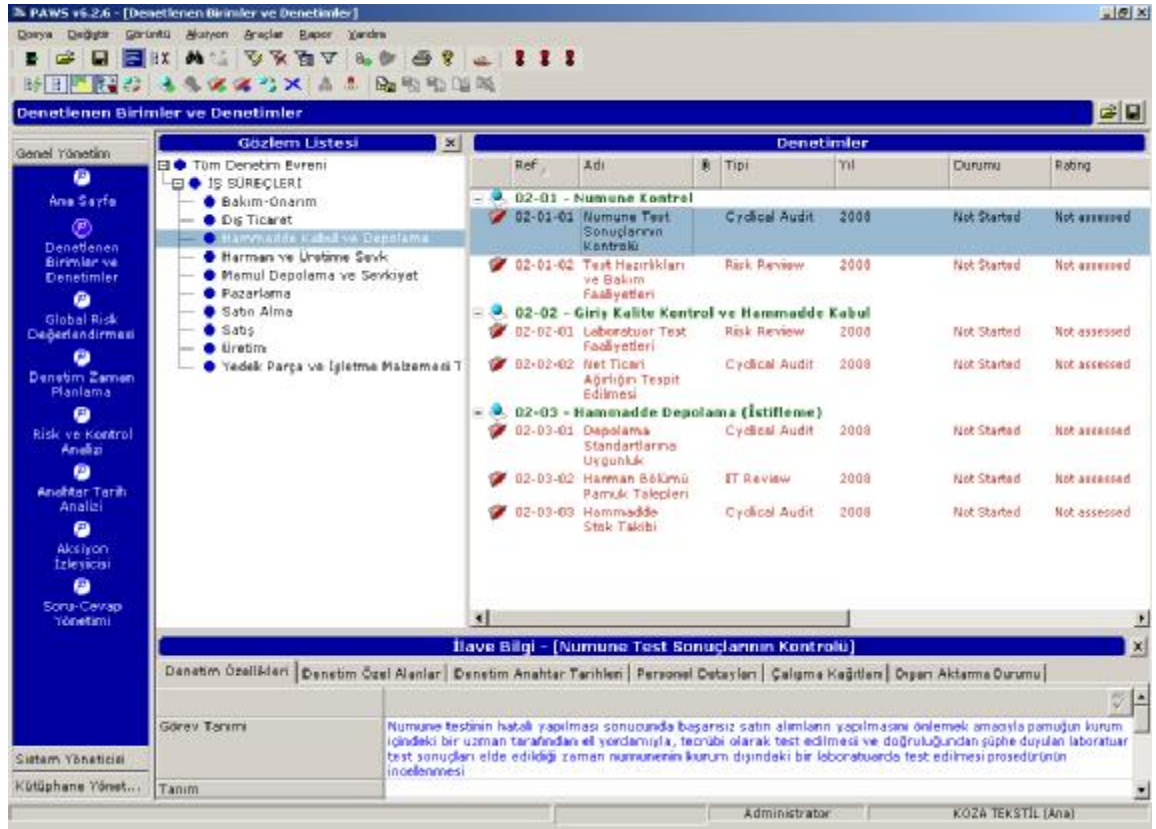
Şekil 4.26’da denetlenen birimlerden numune kontrol sürecine ait denetim görevlerinden “numune test sonuçlarının kontrolü” denetiminin denetim dosyası oluşturulmuş şekilde nihai hali gösterilmektedir. Numune kontrol sürecine ait diğer bir denetim görevi de “test hazırlıkları ve bakım faaliyetleri” başlığını taşımaktadır. “Numune test sonuçlarının kontrolü” denetiminde, bir denetim dosyasının nasıl oluşturulacağı ayrıntılı bir şekilde açıklandığı için aşağıda “test hazırlıkları ve bakım faaliyetleri” başlıklı denetim görevinin denetim dosyaları oluşturulduktan sonraki nihai ekran görüntüsüne yer verilmiştir.



Şekil 4.27. Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri Denetimi

Şekil 4.27’de numune kontrol süreci ile ilgili ikinci denetim görevi olan “test hazırlıkları ve bakım faaliyetleri” başlıklı denetim görevinin ekran görüntüsü yer almaktadır. Şekilde de görüleceği üzere bu denetim görevi kapsamında hiçbir kontrol prosedürü bulunmamaktadır. Numune kontrol süreci ile ilgili olarak gerçekleştirilen spesifik risk değerlendirmesi çalışmaları sonucunda test hazırlıkları ve test cihazlarının bakımı ile ilgili üç adet risk belirlenmiştir. Ancak yapılan ön çalışmalar neticesinde bu risklerle ilgili her hangi bir kurumsal kontrol prosedürüne rastlanmamıştır. Bu yüzden adı geçen bu riskler, denetim tipi risk incelemesi (risk review) olan “test hazırlıkları ve bakım faaliyetleri” başlıklı denetim kapsamına alınmıştır. Yapılan bu denetim faaliyeti sonuçlarına göre ya kurumun bu riskleri etkin bir şekilde yönettiği görüşüne varılacak ya da bu risklerin etkisini azaltmak için yönetime kontrol prosedürü önerisinde bulunulacaktır.

Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci kapsamında yer alan bütün denetlenen birimlere ilişkin denetim görevleri belirlendikten sonra PAWS’da genel yönetim modunda, denetlenen birimler ve denetimler modülünde bu denetimler toplu bir şekilde izlenebilir.



Şekil 4.28. Denetlenen Birimler ve Denetimlerin Toplu Görünümü

Şekil 4.28’de hammadde kabul ve depolama ana sürecine ait bütün denetlenen birimler ve bu denetlenen birimlerin sahip oldukları denetimler toplu bir şekilde görülmektedir. Denetlenen birimler için şekilde de görüleceği üzere kırmızı renkli denetim dosyaları oluşturulduktan sonra denetimlerin yapılmasına, bir başka ifadeyle denetim testlerinin gerçekleştirilmesi aşamasına geçilecektir.

4.5.9. Denetim Testlerinin Yapılması

Denetim testlerinde, iç denetçi kurumsal risklerin organizasyon tarafından yönetilme düzeyini ve bu riskler üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan kontrollerin mevcudiyeti ya da etkinliğini inceleyecektir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında testler, kurumsal risklere yönelik iç kontrol prosedürlerinin varlığını ya da bu prosedürlerin uygun bir şekilde işleyip işlemediklerini tespit etmek için kullanılır. Denetim testleri sonucunda elde edilen denetim bulgularının iyi bir şekilde organize edilmesi, risk odaklı denetimin son aşaması olan raporlama için oldukça önemlidir. Aşağıda PAWS’ın bu konuda sunmuş olduğu sistematik çözüm önerileri adım adım açıklanacaktır.

PAWS’da denetim testlerinin planlanması ve bu testlerin gerçekleştirilmesi, denetim modunda yer alan “çalışma planı” modülünde gerçekleştirilir. Çalışma planı modülünde öncelikle denetimle ilgili test/görev alanı belirlenir. Bu işlemden sonra, belirlenen bu test alanlarına denetim kapsamında yer alan risk ve/veya kontrollerle ilgili testler eklenir. Görüldüğü gibi PAWS’ın risk odaklı iç denetim süreci, iç denetçiye çalışmalarını sistematik bir şekilde planlama, programlama ve dosyalama kolaylığı sağlamaktadır. Aşağıda öncelikle, denetimlerin oluşturulması aşamasında belirlenen her bir denetim görevi için test alanları ve testler denetlenen birimler bazında tablolar şeklinde sunulacaktır. Daha sonra ise test alanlarının ve testlerin PAWS’a eklenmesi ile bu testlerin gerçekleştirilmesi gösterilecektir.

Tablo 4.9. Numune Kontrol Süreci Denetim Testleri

DENETİM	NUMUNE KONTROL	
Numune Test Sonuçlarının Kontrolü	Hedef	Satın alma departmanına, <i>doğru</i> test sonuçlarının <i>zamanında</i> iletilmesi.
	Risk	Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması.
	Kontrol	Pamuğun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübî olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar da test edilmesi.
	Test Alanı	Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü
	Test	1. Numuneleri el yordamıyla tecrübî olarak inceleyen kurum içindeki uzman kişinin laboratuvar test sonuçlarını kontrol etmesi. 2. Doğruluğundan şüphe duyulan test sonuçları elde edildiği zaman numunelerin kurum dışındaki bir laboratuvar da test edilmesi faaliyeti.
	Bulgu& Tavsiye	<u>1.Bulgu:</u> Numune test sonuçlarının çıktısı, laboratuvar sorumlusu tarafından pamuk konusunda belli bir uzmanlığa sahip olan İdari İşler ve Personel Yöneticisi’ne ulaştırılmaktadır. Bu yönetici, pamuk konusundaki tecrübelerini ve farklı yörelere ait pamukların taşıdığı genel özellikleri de dikkate alarak numuneleri incelemekte ve eğer test sonuçlarında şüpheli bir duruma rastlarsa genel müdüre bilgi vermektedir. Ancak laboratuvar test sonuçları üzerinde İdari İşler ve Personel Yöneticisi’nin onayını içeren bir alan bulunmamaktadır. Ayrıca bu yönetici, idari işleri nedeniyle sık sık şehir ve yurt dışına ziyaretlere gitmektedir ve onun yokluğunda bu kontrol prosedürü gerçekleştirilememekte, test sonuçları doğrudan genel müdüre sunulmaktadır. <u>1.Tavsiye:</u> Numune test sonuçlarının pamuk konusunda uzmanlığa sahip kurum içindeki bir kişi tarafından incelenmesi oldukça yerinde bir uygulamadır. Ancak bu incelemenin her numune kabulünde sistematik olarak tekrarlanması gerekmektedir. Bu yüzden yüksek öğretim kurumlarının pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programlarından mezun, tecrübeli bir uzmanın istihdam edilmesi ve test sonuçlarının bu uzmanın yapacağı değerlendirmeler sonucunda

		yine bu uzman tarafından onaylanarak genel müdüre sunulması oldukça yararlı olacaktır. 2.Bulgu: İdari İşler ve Personel Yöneticisi tarafından numuneler üzerinde el yordamıyla gerçekleştirilen kontroller neticesinde laboratuvar test sonuçlarından şüphe duyulması halinde numunelerin kurum dışındaki bir laboratuvarında test edilmesine karar verilmektedir. Kurum dışında sadece pamuk testi yapan bir firma bulunmamaktadır. Eğer test sonuçlarından şüphe duyuluyor ise numunelerin testi Kayseri OSB’de faaliyet gösteren diğer 3 büyük iplik üreticisi olan firmalarda gerçekleştirilmektedir. Bu firmalar Koza Tekstil ile aynı alanda faaliyet göstermektedir ve Koza Tekstil’in rakipleri konumundadır. Bu yüzden, numunelerin rakip firma olarak nitelendirilebilecek diğer iplik üreticilerinin laboratuvarlarında test edilmesi uygun değildir. 2.Tavsiye: Laboratuvar ve Kalite Kontrol grubunun çalışma ilkeleri yazılı olarak yeniden belirlenerek, alanında uzman kişiler istihdam edilmelidir. Böylece kurum içindeki laboratuvarın elde ettiği test sonuçlarının kalitesi ve başarı oranı artırılmalıdır. Pamuk test sonucunun başarısı, ancak pamuk üretime alındığı zaman ortaya çıkmaktadır. Üretim aşamasında karşılaşılan pamuk kalite problemleri ile test sonuçları karşılaştırılmalı ve bu karşılaştırma sonuçlarının düzenli olarak istatistiği tutulmalıdır.
	Aksiyon	1.Aksiyon: Pamuk test sonuçları ile numunelerin doğrudan kontrolünü yapacak yüksek öğretim kurumlarının pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programlarından mezun tecrübeli birisinin istihdamı için gerekli olan işe alma sürecinin başlatılması. 2.Aksiyon: Pamuğun üretime alınmasından sonra ortaya çıkan gerçek pamuk kalitesi ile test sonuçlarının sürekli karşılaştırıldığı ve bu karşılaştırmalara ilişkin bilgilerin kaydedildiği bir veritabanı oluşturulmalıdır. Bu veritabanından elde edilen bilgiler laboratuvar grubuna iletilerek geribildirim sağlanmalıdır.
Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri	Hedef	Satın alma departmanına, <i>doğru</i> test sonuçlarının <i>zamanında</i> iletilmesi.
	Risk	1. Test cihazı kalibrasyon ayarının yapılmaması nedeniyle hatalı test sonuçlarının elde edilmesi. 2. Özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde laboratuvarın pamuğun teste hazırlanması sürecini (nemlendirme) atlama nedeniyle yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. 3. Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının belli periyotlarda (6 ayda bir gibi) kurum dışından uzman kişilerce yapılmaması.
	Test Alanı	1. Laboratuvar bölümü test hazırlık faaliyetleri 2. Laboratuvar test cihazlarının bakımı
	Test	1.1. Her test faaliyeti öncesinde laboratuvar personelinin test cihazı kalibrasyon ayarını yapması. 1.2. Her test faaliyeti öncesinde laboratuvar test cihazının test etmeye hazır olması (nemlendirme) aşamasının gerçekleştirilmesi. 2.1. Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının belirli periyotlarda kurum dışından bir uzman tarafından yapılması.
	Bulgu&Tavsiye	1.1.1.Bulgu: Laboratuvar departmanında yapılan yerinde incelemeler ve laboratuvar personeli ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde her test faaliyeti öncesinde test cihazlarının kalibrasyon ayarının

	yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca hatalı test sonucu elde edilmesi durumunda laboratuvar sorumlusu her hangi bir formel yaptırımla karşılaşmamaktadır. <u>1.1.1.Tavsiye:</u> En kısa zamanda laboratuvar çalışma ilkeleri yazılı bir şekilde belirlenmelidir. Laboratuvar personeli için etkin bir performans değerlendirme kriteri ve ödül sistemi oluşturulmalıdır. Hatalı test sonuçları elde edilmesi durumunda personele ceza verilmemeli, ancak ödülünden yoksun bırakılmalıdır. <u>1.2.1.Bulgu:</u> Laboratuvar faaliyetlerinin yerinde izlenmesi ve personel ile yapılan görüşmeler sonucunda özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde pamuğun teste hazırlanması sürecinin bazen atlanabildiği gözlenmiştir. Ancak laboratuvar personeli, bunun test sonuçları üzerinde oldukça olumsuz bir etkisinin olmayacağını düşünmektedir. <u>1.2.1.Tavsiye:</u> Kurum içinde endüstri mühendisi olan bir kalite kontrol uzmanı istihdam edilmektedir. Bu uzman sadece üretim aşamasındaki kaliteyi gözlemlemektedir. Ayrıca laboratuvar test sonuçları dokümanında sadece laboratuvar sorumlusunun onayı bulunmaktadır. Kalite kontrol uzmanı, yazılı olarak belirlenecek olan laboratuvar çalışma ilkelerini esas alarak laboratuvar test faaliyetlerini yerinde incelemeli ve test sonuçlarını laboratuvar sorumlusundan sonra ikinci kez onaylamalıdır. Bu kontrol prosedürü, pamuğun teste hazırlanması ve test cihazlarının kalibrasyonunun yapılması aşamalarının her test faaliyeti için gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. <u>2.1.1.Bulgu:</u> Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımı laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak yine de belli aralıklarla bu bakımların kurum dışından bir uzman tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte kurum dışından sağlanan bu bakım hizmeti test sonuçlarındaki başarı oranı düştükten sonra yapılmaktadır. <u>2.1.1.Tavsiye:</u> Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımları, test sonuçlarının başarısının düşmesi beklenmeden belli periyotlarda (6 ayda bir) düzenli olarak gerçekleştirilmelidir. <u>2.1.2.Tavsiye:</u> Koza Tekstil'in makine yoğun bir üretim sistemine sahip olması nedeniyle makinelerle ilgili her türlü işlem verimi doğrudan etkilemektedir. Öncelikle makine ayar süreleri kaydedilmelidir. Ayrıca, makine ayar metodu ve ayar işlemine katılan usta ve elemanların metot bilgi ve becerilerinin de geliştirilmesi gerekmektedir.
Aksiyon	<u>1.1.1.Aksiyon:</u> Laboratuvar test sonuçlarının başarısına ilişkin istatistikî kayıtlar tutulmalıdır. Laboratuvar personeli için bu istatistikî kayıtlar esas alınarak bir performans/ödül sistemi oluşturulmalıdır. <u>1.2.1.Aksiyon:</u> Kalite kontrol uzmanı, test faaliyetlerini, oluşturulacak olan laboratuvar çalışma ilkeleri doğrultusunda gözlemleyecek ve bu ilkelere uygun bir test gerçekleştirildiğini laboratuvar test sonucu dokümanını imzalayarak onaylayacaktır. <u>2.1.1.Aksiyon:</u> Kurum yönetimi tarafından laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının kurum dışından uzman bir kuruluşla sözleşme yapılarak düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Tablo 4.9’da uygulama kapsamında yer alan denetlenen birimlerden numune kontrol sürecine ilişkin denetim görevleri, bu denetim görevlerine ait test alanları ve testlere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda da görüleceği üzere daha önce gerçekleştirilen spesifik risk değerlendirmeleri sonuçlarına göre numune kontrol süreci ile ilgili olarak iki farklı denetim görevi belirlenmiştir. Bu denetim görevlerinden ilki olan “numune test sonuçlarının kontrolü” denetim görevi için bir test alanı ve iki test etme faaliyeti planlanmıştır. Tabloda ayrıca her test faaliyeti için test sonuçları dikkate alınarak elde edilen denetim bulgu ve tavsiyelerine de yer verilmiştir. Yine tabloda, elde edilen bulgu ve tavsiyeler ışığında denetçinin kendi düşünce ve tecrübelerini dikkate alarak bazı bulgu ve tavsiyeler için belirlediği ve yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken aksiyonlar da yer almaktadır. Denetçi tarafından belirlenen bu aksiyonlar için PAWS’da eğer denetçi isterse izleme prosedürleri de belirleyebilmektedir.

Tablo 4.9’da numune kontrol sürecine yönelik olarak belirlenen “test hazırlıkları ve bakım faaliyetleri” başlıklı ikinci denetim görevi için tespit edilen test alanları ve testlere ilişkin bilgiler de yer almaktadır. Bu denetim görevi için tabloda da görüleceği üzere, iki test alanı belirlenmiştir. Ayrıca bu test alanlarından birincisi için iki test faaliyeti; ikincisi için ise bir test faaliyeti oluşturulmuştur. Bulgu ve tavsiyeler ile aksiyonlar aşağıda ayrı bir başlık altında ele alınacaktır. Çalışmanın bu bölümünde, uygulama kapsamındaki denetlenen birimlerden numune kontrol sürecine yönelik olarak oluşturulmuş olan “numune test sonuçlarının kontrolü” başlıklı denetim görevine ait testlerin PAWS’ı kullanarak nasıl gerçekleştirileceği adım adım gösterilecektir. Diğer denetlenen birimlere ait denetim görevlerine ilişkin denetim testleri benzer şekilde gerçekleştirileceği için bunlara ait PAWS ekran görüntülerine yer verilmeyecektir.

Alan Düzenle

Alan

Ref: 01

Tanım: Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü

Tip: Fieldwork

Denetim Alanı Hedefi: Laboratuvar test sonuçlarının uzman bir kişi tarafından kontrol edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan test sonuçlarının elde edilmesi durumunda, numunelerin kurum dışındaki bir laboratuvar da test edilmesi ve böylece hatalı test sonuçları nedeniyle başarısız satın alımların önüne geçilmesi.

Konum

Tamamlayan: [] [] [✓]

Gözden Geçiren: [] [] [✓]

Onaylayan: [] [] [✓]

Test Sahibi

Sahibi: []

İptal Tamam

Şekil 4.29. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetimine Test Alanı Ekleme

Şekil 4.29’da PAWS’da numune test sonuçlarının kontrolü başlıklı denetim görevine test alanı eklenmesi gösterilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi test alanı ve test faaliyetlerinin eklenmesi, denetim modunda yer alan çalışma planı modülünden gerçekleştirilmektedir. Numune test sonuçlarının kontrolü başlıklı denetim görevi için belirlenen test alanı sayısı bir’dir. Şekil 4.29’da görüleceği üzere bu test alanına ilişkin olarak öncelikle referans numarası belirlenmiştir. Daha sonra test alanının tanım bilgisi girilmiş ve açılır bir menüden test alanının tipi seçilmiştir. PAWS’da yer alan diğer test alanı tipleri sırasıyla; genel, sistem, finansal raporlama, sağlık ve güvenlik, çevre ve son olarak alan çalışması şeklindedir. Yukarıda tanımlamakta olduğumuz test alanı için test tipi “alan çalışması (fieldwork)” olarak seçilmiştir. Test alanına ilişkin son olarak denetim alanı hedefi belirlenmiştir. Ayrıca Şekil 4.29’da görüleceği üzere test alanının konum bilgisi bölümü bulunmaktadır. Bu bölümde test alanının belirlenmesini

tamamlayan, gözden geçiren ve onaylayan kişilere ait bilgiler ve ilgili faaliyetin gerçekleştirildiği tarih bilgileri girilebilmektedir. Test alanı belirlendikten sonra, bu alanlara ait test faaliyetlerinin eklenmesi ve testlerin yapılması aşamasına geçilir.

Test	
Ana Alan	01 - Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü
Risk/Kontrol	1 Pamuşun kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar test edilmesi
Test Ref	01
Test Başlığı	Numuneleri el yordamıyla tecrübi olarak inceleyen kurum içindeki uzman kişinin laboratuvar test sonuçlarını kontrol etmesi.
Test Tanımı	Laboratuvar test sonuçlarının uzman bir kişi tarafından kontrol edilmesi faaliyetinin incelenmesi.
Test Tipi	Test of Control
Sahibi	Administrator

Konum	
Tamamlayan	☒
Gözden Geçiren	☒
Onaylayan	☒

İptal Tamam

Şekil 4.30. Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü Test Alanına Test Faaliyeti Ekleme (1)

Şekil 4.30'da laboratuvar test sonuçlarının kontrolü başlıklı test alanına, PAWS'da test ekleme ve bu testlerin gerçekleştirilmesi ekran görüntüsünün birincisi yer almaktadır. Test ekleme ekranında yer alan bilgiler sırasıyla şu şekildedir:

- **Ana alan:** Bu alanda, denetim görevi için daha önce belirlenen test alanları açılır bir menüde yer almaktadır. İç denetçi ekleyeceği test faaliyetinin daha önce belirlemiş olduğu test alanlarından hangisiyle ilgili olduğunu burada belirleyecektir.
- **Risk/Kontrol:** Bu alandaki açılır menü tıklandığı zaman, karşımıza daha önce bu denetim görevi ile ilgili denetlenen birimden atamış olduğumuz hedef, risk ve kontrol bilgileri gelmektedir. İç denetçi, test faaliyetinin konusunu oluşturan risk veya kontrolü bu açılır pencereden seçerek test faaliyetine aktaracaktır.

- **Test ref.:** Test faaliyetine ait test referans numarası iç denetçi tarafından bu alanda belirlenecektir.
- **Test başlığı:** Test faaliyetinin konusunu oluşturan kontrol veya risk bilgisi bu alanda kısaca açıklanmaktadır.
- **Test tanımı:** Test faaliyeti kapsamında gerçekleştirilecek işlem ve incelemelere ilişkin bilgiler bu alana eklenecektir.
- **Test tipi:** Bu alanda test tipi bilgisi daha önce PAWS'da tanımlanmış bir açılır menüden seçilmektedir. Açılır menüde yer alan seçenekler sırasıyla; kontrollerin testi (test of control), maddi doğruluk testi (substantive), aşama testi (step) ve diğer (other) şeklindedir.
- **Sahibi:** Bu alanda, test faaliyetini gerçekleştiren iç denetçinin kim olduğu PAWS kullanıcı veritabanından seçilecektir.

Ekle Test

Test

Test Ref	01
Test Başlığı	Numuneleri el yordamıyla tecrübi olarak inceleyen kurum içindeki uzman kişinin laboratuvar test sonuçlarını kontrol etmesi.
Test Tanımı	Laboratuvar test sonuçlarının uzman bir kişi tarafından kontrol edilmesi faaliyetinin incelenmesi.
Test Tipi	Test of Control
Sahibi	Administrator
Test Sonuçları Özeti	Unsatisfactory
Test Sonucu Detayları	Yapılan incelemeler sonucunda bu kontrol prosedürünün düzenli bir şekilde uygulanmadığı belirlenmiştir.
Method	Laboratuvar test sonuçlarının uzman bir kişi tarafından kontrol edilmesi faaliyetinin yerinde gözlemlenmesi ve laboratuvar test çıktılarının incelenmesi

Konum

Tamamlayan			☒
Gözden Geçiren			☒
Onaylayan			☒

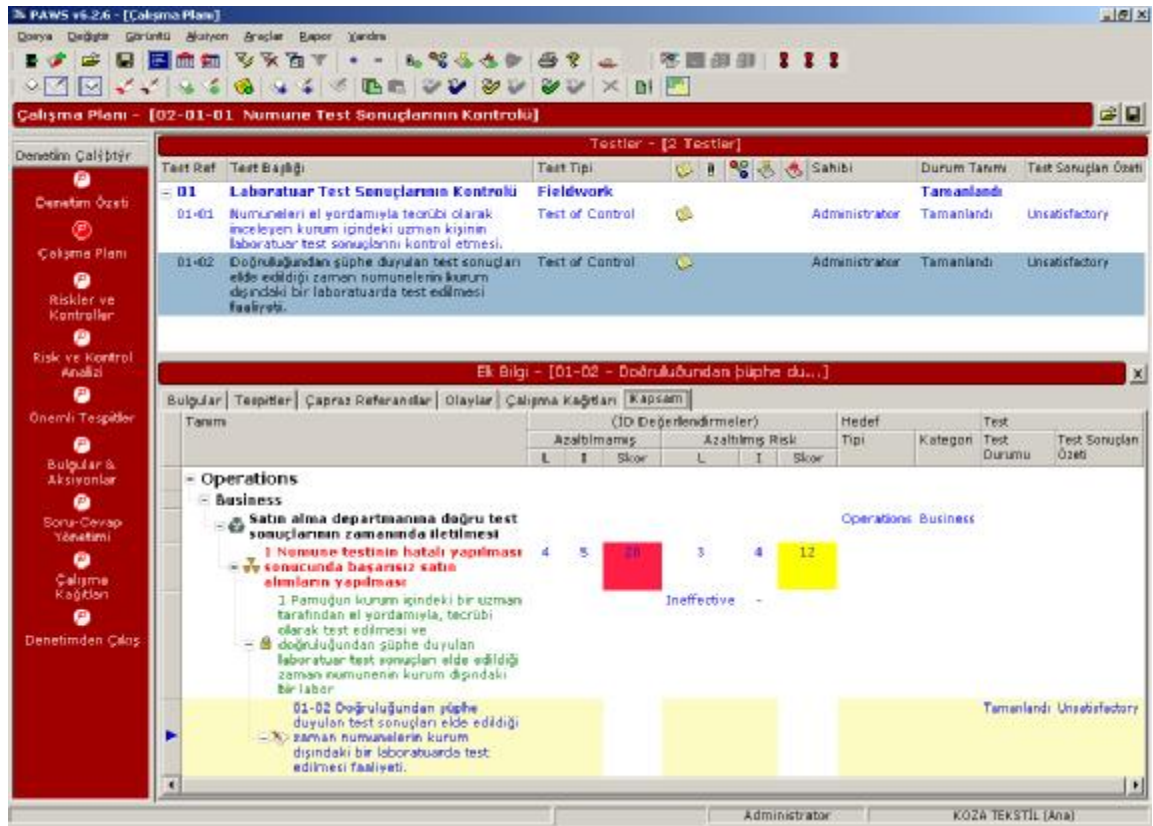
İptal Tamam

Şekil 4.31. Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü Test Alanına Test Faaliyeti Ekleme (2)

PAWS'da test ekleme ekranında yer alan diğer bilgiler Şekil 4.31'de yer almaktadır. Bu bilgiler şu şekilde açıklanabilir:

- **Test sonuçları özeti:** İç denetçi gerçekleştirmiş olduğu test faaliyeti sonucunda varmış olduğu nihai kararı PAWS’da yer alan açılır bir menüden seçecektir. Bu menüde test sonuçları özeti için yeterli (satisfactory) ve yetersiz (unsatisfactory) şeklinde iki seçenek bulunmaktadır. Uygulama kapsamında Şekil 4.30 ve 4.31’de gerçekleştirilen test faaliyeti sonucunda, ilgili kontrolün düzenli bir şekilde gerçekleştirilmemesi nedeniyle test sonucu özeti yetersiz olarak belirlenmiştir.
- **Test sonucu detayları:** Bu alanda denetçi, test sonucu özeti alanında belirlemiş olduğu görüşünün nedenlerini açıklayacaktır.
- **Metot:** İlgili test etme faaliyetinde denetçinin kullanmış olduğu denetim tekniklerinin neler olduğu (gözlem, görüşme, analitik inceleme v.b.) burada açıklanacaktır.

Yukarıdaki bilgiler PAWS’a girildikten sonra tamam butonuna tıklanarak “numune test sonuçlarının kontrolü” denetim görevine ilişkin ilk test faaliyeti gerçekleştirilmiş olacaktır. “Numune test sonuçlarının kontrolü” denetiminde yer alan ikinci test faaliyeti de PAWS’a yukarıda gösterilen adımlar tekrarlanarak eklenecektir.



Şekil 4.32. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetim Görevinin Çalışma Planı

Şekil 4.32’de “numune test sonuçlarının kontrolü” başlıklı denetim görevine ait test alanları ve testlerin eklenmiş olduğu çalışma planının genel bir görünümü yer almaktadır. Şekilde testler başlıklı alanda görüleceği üzere, kalın puntolarla yazılmış olan bilgi test alanını, bu alanın altına eklenmiş olan iki unsur ise testleri ifade etmektedir. Ayrıca şekilde her bir testin üstüne tıklandığı zaman ek bilgi alanında o teste ilişkin ayrıntılı açıklamalara ulaşılabilmektedir.

Tablo 4.10 GKK ve Hammadde Kabul Süreci Denetim Testleri

DENETİM	GİRİŞ KALİTE KONTROL VE HAMMADDE KABUL	
Laboratuvar Test Faaliyetleri	Hedef	İşletmeye ulaşan pamuğun kamyonlardan alınan numunelerle laboratuvarda doğru bir şekilde test edilmesi. Eğer daha önce tedarikçiden numune alınmış ise numune test sonuçları ile kamyonlardan alınan numunelerin test sonuçlarının örtüşmesi.
	Risk	Laboratuvar çalışma ilkelerine uygun hareket edilmemesi sonucunda teslim alınacak pamuğa ait yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. Aynı sebepten ötürü, teslim alma esnasında elde edilen test sonuçları ile teslimat öncesinde numuneler üzerinden yapılan test sonuçlarının birbiriyle örtüşmemesi.
	Test Alanı	GKK ve hammadde kabul sürecindeki laboratuvar testleri
	Test	GKK ve hammadde kabul sürecindeki laboratuvar test sonuçlarının kontrolü.
	Bulgu& Tavsiye	<u>1.Bulgu:</u> Teslimat için Koza Tekstil’e ulaşan pamuk, kamyonlardan alınan numuneler ile laboratuvarda test edilmekte ve bu test sonuçları genel müdür tarafından sözleşme şartları ile karşılaştırılmaktadır. Bununla birlikte pamuğun Koza Tekstil’e ulaşmasından önce eğer bir numune testi gerçekleştirilmiş ise bu test sonucu ile kamyonlardan alınan numunelere yapılan test sonuçları da yine genel müdür tarafından her alım öncesinde düzenli bir şekilde karşılaştırılmaktadır. Eğer bu iki test sonucunda bir farklılık varsa kamyonlardan alınan numuneler üzerinden gerçekleştirilen testler tekrarlanmakta böylece teslimat için işletmeye ulaşan pamuğun gerçek kalite değerleri tespit edilmektedir. <u>2.Bulgu:</u> GKK ve hammadde kabul esnasında yapılan test faaliyetlerinde kamyonlardan alınan numunenin geneli temsil etmesi oldukça önemlidir. Ancak yapılan görüşmeler sonucunda kamyonlardan numune alınması her zaman laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmemektedir. <u>2.Tavsiye:</u> Kamyonlardan numune alınması faaliyeti sadece laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmelidir.
Net Ticari Ağırlığın Tespiti	Aksiyon	<u>2. Aksiyon:</u> Kamyonlardan numune alınması faaliyeti bu konuda uzman olan laboratuvar sorumlusu ve bir laboratuvar personeli tarafından gerçekleştirilmelidir. Ayrıca laboratuvar sorumlusu, bu işlemi hangi laboratuvar personeli ile birlikte gerçekleştirdiğini test sonuçlarında ayrıca belirtmeli ve onaylamalıdır.
	Hedef	Nem ölçümünün yapılması, balya başına ortalama ambalaj (kanaviçe ve balya çemberi) ağırlığının tespit edilmesi ve bu şekilde doğru <i>net ticari ağırlığa</i> ulaşma.
Net Ticari Ağırlığın Tespiti	Risk	Teslim alınacak pamuğun nem ölçümünün ve ambalaj ağırlığının doğru belirlenememesi nedeniyle pamuğun net ağırlığının doğru tespit edilememesi ve ticari kayıpların oluşması.

	Kontrol	Pamuk Genel Kabul Kontrol Formunun usulüne uygun bir şekilde eksiksiz doldurulması ve hammadde depo sorumlusu tarafından onaylanması.
	Test Alanı	Net ticari ağırlığın belirlenmesi faaliyetleri
	Test	1. Nem ölçümünün yapılması 2. Balya ambalaj ağırlığının tespit edilmesi
	Bulgu& Tavsije	<u>1.1.Bulgu:</u> Nem ölçümü faaliyeti laboratuvar personeli tarafından nem ölçümünü gerçekleştiren taşınabilir bir cihazla yapılmaktadır. %8,5'in üzerindeki nem oranı brüt ağırlıktan düşülmektedir. Nem ölçümü faaliyetine hammadde depo sorumlusu da nezaret etmekte ve nem oranını pamuk genel kabul kontrol formuna aktarmaktadır. <u>1.1.Tavsije:</u> Pamuk nem ölçümü faaliyetinin bu şekilde gerçekleştirilmesi pamuk nem oranının tespit edilmesi noktasında oldukça yerinde bir faaliyettir. <u>2.1.Bulgu:</u> Balya ambalaj ağırlığının tespit edilmesi net ticari ağırlığın belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu amaç doğrultusunda hammadde depo sorumlusunun nezaretinde bir personel kamyonlardan bir balya seçmektedir. Bu balya açılmakta ve balyadan çıkan kanaviçe ve çember tartılmaktadır. Elde edilen bu ağırlık balya sayısı ile çarpılarak toplam ambalaj ağırlığı tespit edilmekte ve hammadde depo sorumlusu tarafından pamuk genel kabul kontrol formuna işlenmektedir. <u>2.1.Tavsije:</u> İncelemeler ve hammadde depo sorumlusu ile yapılan görüşmelere göre pamuk ambalaj ağırlıklarının her balya için az da olsa farklılık gösterebileceği sonucuna varılmıştır. Bütün balyaların açılarak ambalaj ağırlığının tespit edilmesi pamuğun istiflenmesi açısından mümkün değildir. Ancak her teslimatta tesadüfi olarak seçilen en az 10 balyanın ambalajı açılmalı ve bunlara ait ağırlıkların ortalamasının alınması ile ambalaj ağırlığı daha doğru tespit edilecektir.
	Aksiyon	-.-

Tablo 4.10'da Koza Tekstil A.Ş. risk odaklı iç denetim uygulaması kapsamında ele alınan GKK ve hammadde kabul denetlenen birimi için daha önce gerçekleştirilen spesifik risk değerlendirmeleri sonucunda belirlenen denetim görevleri ile bu görevlere ait test alanları ve test faaliyetleri yer almaktadır. Tabloda görüleceği üzere, GKK ve hammadde kabul denetlenen birimi için iki denetim görevi belirlenmiştir. "Laboratuvar test faaliyetleri" başlıklı denetim görevi için bir test alanı ve bunun paralelinde yine bir test etme faaliyeti tanımlanmıştır. Bu test faaliyeti sonucunda ise iki bulgu elde edilmiş, bu bulgulardan sadece ikincisi için denetçi tarafından bir aksiyon geliştirilmiştir. GKK ve hammadde kabul denetlenen birimi için belirlenen ikinci denetim görevi ise "net ticari ağırlığın tespiti" başlığını taşımaktadır. Bu denetim görevi için bir test alanı ve bu test alanı doğrultusunda iki test etme faaliyeti belirlenmiştir. Bu test faaliyetlerinin her birisi için birer bulgu ve tavsiye tespit edilmiş ancak bunlar için herhangi bir aksiyon oluşturulmamıştır.

Tablo 4.11. Hammadde Depolama (İstifleme) Süreci Denetim Testleri

DENETİM	HAMMADDE DEPOLAMA (İSTİFLEME)	
Depolama Standartlarına Uygunluk	Hedef	Pamuk depolama standartlarına (güvenlik, yangın vb. yönelik standartlar) uygunluğun sağlanması.
	Risk	Standartlara uygun depolama yapılmaması nedeniyle çalışanlar için güvenlik problemlerinin oluşması ve yangın tehlikesinin artması.
	Kontrol	Üretim müdürünün depolama standartlarına uygun bir depolama yapılıp yapılmadığını belirli aralıklarla yerinde incelemesi.
	Test Alanı	Hammadde deposu
	Test	Hammadde deposunda pamuk depolama standartlarına uygunluğun belirli aralıklarla üretim müdürü tarafından kontrol edilmesi.
	Bulgu& Tavsiye	<u>1.Bulgu:</u> Yapılan incelemeler sırasında Koza Tekstil'in yazılı bir pamuk depolama standartlarına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Üretim müdürü düzenli olmayan aralıklarla hammadde depo sorumlusu ile birlikte hammadde deposundaki tertibi ve yerleşim düzenini kontrol etmekte ve eğer bir düzensizlik tespit ederse hammadde depo sorumlusunu sözlü bir şekilde uyarmaktadır. <u>1.Tavsiye:</u> Hammadde deposunda güvenlik ve yangın durumları dikkate alınarak en kısa zamanda yazılı bir depolama standartları oluşturulmalıdır. Üretim müdürü her pamuk alımından sonra oluşturulacak olan standartlara göre depolama yapılıp yapılmadığını kontrol etmelidir. Ayrıca üretim müdürünün yapacağı bu kontrollerde kullanabileceği bir hammadde depolama standartları kontrol formu oluşturulmalı ve bu form üretim müdürü tarafından onaylandıktan sonra genel müdüre iletilmelidir. Eğer standartlara aykırı bir durum tespit edilirse hammadde depo sorumlusundan gerekli düzeltmeleri yapması talep edilmeli ve bu düzeltmeler yine üretim müdürü tarafından izlenerek genel müdüre bildirilmelidir. <u>2.Bulgu:</u> Hammadde deposunda yapılan yerinde incelemeler sonucunda pamukların yörelere göre istiflendiği gözlemlenmiştir. Ancak pamuk balyalarının istiflenmesinde belirli bir standart bulunmamaktadır. Bazı alanlarda pamuk balyaları üst üste 5'li istiflenirken bazı alanlarda ise 15-17'li olarak istiflenmektedir. Bir pamuk balyasının ortalama ağırlığı 200-250 kg arasında değişmektedir. Hammadde depo sorumlusu ile yapılan görüşmeler sonucunda, geçmişte üst üste fazla istifleme yapılması nedeniyle pamuk balyalarının devrildiği ve işçi yaralanmalarının meydana geldiği belirlenmiştir. Pamuk, yapısı gereği tutuşma düzeyi oldukça yüksek bir hammaddedir. Yine hammadde deposunda yapılan gözlemler sonucunda istiflemenin bazı alanlarda olası bir yangın durumunda, yangın musluklarına ulaşmayı engelleyecek şekilde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. <u>2.Tavsiye:</u> 10 adetten fazla balyanın üst üste istiflenmesi durumunda balyaların devrilme riskinin arttığı daha önceki tecrübelerle de tespit edilmiştir. Bu yüzden maksimum istifleme miktarının 10 balya ile sınırlandırılması gerekmektedir. Aksi halde çalışanların olası iş kazaları ile karşılaşması ihtimali oldukça yüksektir. Diğer yandan yangın riskine karşı, pamuk balyaları koridor sistemine göre istiflenmeli ve koridor olarak kullanılacak alanların yangın musluklarının bulunduğu alanlara denk getirilmesi ve ayrıca bu alanların olası acil durumlar için sürekli boş tutulması gerekmektedir.

	Aksiyon	<u>1.Aksiyon:</u> Yazılı bir pamuk depolama standardı ve depolama standartları kontrol formu oluşturmak için bir çalışma grubunun oluşturulması. <u>2.Aksiyon:</u> Oluşturulacak olan pamuk depolama standartlarında özellikle iş güvenliği ve yangın riskini dikkate alan ilkelere yer verilmesi.
Harman Bölümü Pamuk Talepleri	Hedef	Yöre ve alım partilerini kolayca belirleyebilecek ve harman bölümü tarafından istenilen özellikteki pamuğun zaman kaybedilmeden temin edilmesini sağlayacak bir şekilde depolama yapılması.
	Risk	Harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımının yanlış hazırlanması sonucunda hatalı iplik üretimi.
	Kontrol	Harman bölümü talep ettiği pamuk karışımına ait verileri bilgisayar programına girmekte ve eşzamanlı olarak hammadde depo sorumlusu bu bilgiyi görmektedir. Hammadde depo sorumlusu barkod sistemi sayesinde doğru balyalardan istenilen karışımı oluşturmakta ve harman bölümüne sevk etmektedir.
	Test Alanı	Harman reçetesi bilgilerinin bilgisayar sistemi aracılığı ile hammadde deposuna iletilmesi.
	Test	Harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımına ait verileri bilgisayar programına girmesi ve hammadde depo sorumlusunun barkod sistemi sayesinde doğru karışımı oluşturmaları.
	Bulgu& Tavsiye	<u>1. Bulgu:</u> Hammadde deponun, harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımını yanlış hazırlaması üretim kalitesini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yapılan gözlemler neticesinde hammadde deponun harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımlarını yanlış hazırlamaması için geliştirilen bilgi sistemi çözümü oldukça etkin bir şekilde işlemektedir. İstatistiki bir bilgi bulunmamakla birlikte, geliştirilen bu bilgi sistemi sayesinde hammadde deposunun yanlış pamuk karışımı hazırlaması nedeniyle karşılaşılabilecek üretim kayıpları yok denecek kadar azdır. <u>1.Tavsiye:</u> Hammadde deposu ile harman bölümü arasındaki koordinasyonu sağlayan bu bilgi sistemi kontrol prosedürünün uygulanmasına devam edilmelidir.
	Aksiyon	-.-
Hammadde Stok Takibi	Hedef	Hammadde deposunda mevcut bulunan ve kullanılan stoklara ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde izlenmesi.
	Risk	Hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi ve üretimin aksaması.
	Kontrol	1. Hammadde depo sorumlusunun günlük balya sayımı yapması ve hammadde depo kayıtları ile harman açma bölümünün kullandığı pamuk bilgisinin günlük karşılaştırılması. 2. Aylık ayrıntılı fiziki envanter yapılması.
	Test Alanı	1. Günlük balya sayımı 2. Aylık ayrıntılı fiziki envanter
	Test	1. Hammadde depo sorumlusunun günlük balya sayımı yapması ve hammadde depo kayıtları ile harman açma bölümünün kullandığı pamuk bilgisinin karşılaştırılması. 2. Aylık ayrıntılı fiziki envanter yapılması.
	Bulgu& Tavsiye	<u>1.Bulgu:</u> Yapılan incelemeler sonucunda hammadde depo sorumlusu günlük olarak sadece balya sayısını tespit etmekte ve bilgisayar ortamından harman bölümünün kullandığı balya sayılarını elde ederek gerekli karşılaştırmaları yapmaktadır. Hammadde depo sorumlusu bu işlemler neticesinde giren, çıkan ve kalan balya sayılarını yazılı bir

		şekilde muhasebe ve pamuk tedariki departmanlarına göndermektedir. <u>1.Tavsiye:</u> Varlıkların korunmasına yönelik olarak geliştirilen bu kontrol prosedürünün uygulanmasına devam edilmelidir. Ancak istifleme işlemi, günlük balya sayımını kolaylaştırmak amacıyla üst üste 10’lu balyalar şeklinde gerçekleştirilmelidir. <u>2.Bulgu:</u> Hammadde deposunda her ay üretim müdürü ve hammadde depo sorumlusu nezaretinde diğer departmanlardan da personel desteği alınarak ayrıntılı fiziki envanter gerçekleştirilmektedir. Ayrıntılı aylık fiziki envanter sırasında balya sayılarının yanı sıra alım partileri ve yörelere göre de sayım yapılmaktadır. <u>2.Tavsiye:</u> Özellikle hammadde deposundaki pamuk miktarının yoğun olduğu dönemlerde bu işlem diğer departmanlardan personel takviyesi alınmasına rağmen 1 günden daha uzun sürmekte ve iş kayıplarına neden olmaktadır. Hatta bazı dönemlerde iş yoğunluğu nedeniyle aylık ayrıntılı envanterin yapılması geciktirilmektedir. Bu nedenlerden ötürü ayrıntılı fiziki envanterin 2 ayda bir yapılması, bu kontrol prosedürünün daha etkin bir şekilde işletilmesini sağlayacaktır.
	Aksiyon	.-

Tablo 4.11’de uygulama kapsamında ele alınan hammadde depolama (istifleme) denetlenen birimi için belirlediğimiz denetim görevleri ve bu görevlere ait test alanları ile test faaliyetleri yer almaktadır. Hammadde depolama denetlenen birimi için daha önce gerçekleştirilen spesifik risk değerlendirmeleri sonucunda üç denetim görevi oluşturulmuştur. “Depolama standartlarına uygunluk” başlıklı ilk denetim görevi için bir test alanı ve bir test etme faaliyeti belirlenmiştir. Yine bu test faaliyeti sonucunda denetçi, iki bulgu ve tavsiye ile bu bulgu ve tavsiyeler ışığında iki aksiyon tespit etmiştir. “Harman bölümü pamuk talepleri” başlıklı ikinci denetim görevi için bir test alanı ve bir test faaliyeti oluşturulmuştur. Bu test faaliyeti sonucunda denetçi, bir bulgu ve bir tavsiye belirlemiş ancak bir aksiyon önerisinde bulunmamıştır. Hammadde depolama denetlenen birimi için oluşturulan üçüncü ve son denetim görevi “hammadde stok takibi” başlığını taşımaktadır. Bu denetim görevi kapsamında, iki test alanı ve bu paralelde iki test etme faaliyeti oluşturulmuştur. Ayrıca her bir test etme faaliyeti için ayrı ayrı bir bulgu ve tavsiye oluşturulmuştur. Ancak belirlenen bu bulgu ve tavsiyeler ışığında, denetçi yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken önemli bir faaliyet bir başka ifadeyle aksiyon belirlememiştir.

4.5.10. Denetim Bulgu ve Tavsiyeleri ile Aksiyonların Eklenmesi

Test etme faaliyetleri gerçekleştirildikten sonra risk odaklı iç denetim sürecinin son aşaması olan raporlamada iç denetçinin kullanacağı bulgu ve tavsiyelerin her bir test faaliyeti için ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bulgu ve

tavsiyelerin belirlenmesi, test etme aşamasından bağımsız bir faaliyet olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü iç denetçi, bulgu ve tavsiyelere test etme faaliyeti sonucunda ulaşmaktadır. Diğer yandan iç denetçi test etme faaliyetleri sonucunda elde ettiği bulgular ışığında, kurum yönetimi tarafından yerine getirilmesi gereken bazı görevler bir başka ifadeyle aksiyonlar da belirleyebilir. Hatta belirlenen bu aksiyonlar üzerinde yönetimle fikir birlikteliği sağlanması durumunda, aksiyonların nasıl ve ne şekilde gerçekleştirildiğini takip etmek için aksiyonlara izleme faaliyetleri de eklenebilir. Tablo 4.9, 4.10 ve 4.11’de uygulama kapsamında ele alınan denetlenen birimlere ait denetim görevleri için belirlenen bulgu ve tavsiyeler ile aksiyonlara yer verilmiştir. Aşağıda “numune test sonuçlarının kontrolü” başlıklı denetim görevi için Tablo 4.9’da belirlenmiş olan bulgu ve tavsiyeler ile aksiyonların PAWS’a nasıl ekleneceği gösterilecektir.

Bulgu Ekle

Bulgu

Ref	01
Başlık	Uzman kişinin numuneler üzerinde gerçekleştireceği inceleme ile numune test sonuçlarının karşılaştırılması.
Kategori	
Bulgu	Numune test sonuçlarının çıktısı, laboratuvar sorumlusu tarafından pamuk konusunda belli bir uzmanlığa sahip olan idari işler ve personel yönetimi müdürü Engin Küçükşahin'e ulaştırılmaktadır. Engin Küçükşahin pamuk konusundaki
Tavsiye	Numune test sonuçlarının pamuk konusunda uzmanlığa sahip kurum içindeki bir kişi tarafından incelenmesi oldukça yerinde bir uygulamadır. Ancak
Önemlilik	High
Yanıt	Agreed
Yanıtlayan	Genel Müdür
Yanıt Tarihi	24.06.2008
Yanıt Yorumları	Kontrol prosedürünün daha etkin bir şekilde işletilmesi için denetim tavsiyeleri doğrultusunda, pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programından mezun bir uzmanın işe alınma süreci başlatılacaktır.

Onay

Gönderen: ☒

Onaylayan: ☐

Şuandakine Aksiyon Ekle ☐

Mevcut olana bağlan

Şekil 4.33. Bulgu ve Tavsiye Eklenmesi

Şekil 4.33'te numune kontrol süreci için belirlenen ilk test faaliyeti sonucunda elde edilen bulgu ve tavsiyenin eklenmesi yer almaktadır. PAWS'da bulgu ekleme ekranında yer alan bazı bilgiler şu şekilde sıralanabilir:

- *Ref.:* Bulgunun referans numarasına ait bilgi bu alanda yer almaktadır.
- *Başlık:* Elde edilen bulguya ilişkin kısa bir açıklama içeren başlık bilgisi bu alana yazılacaktır.
- *Kategori:* Kullanıcı, elde ettiği bulguları PAWS'da farklı kategorilere ayırabilir. Bunun için önce yönetim modundaki seçim listesi modülünde düzenlemeler yapılmalıdır.
- *Bulgu:* Denetim testi sonucunda elde edilen bulgu veya bulgular kapsamlı bir şekilde bu alanda açıklanır.
- *Tavsiye:* Bu alanda, bulgular ışığında kurum yönetimine yapılacak olan tavsiye ya da öneriler açıklanacaktır.
- *Önemlilik:* Bulgu ve/veya tavsiyenin önemlilik düzeyi (yüksek, orta, düşük) açılır menüden seçilecektir.
- *Yanıt:* Denetim bulguları ışığında kurum yönetimine yapılan tavsiyeye yine kurum yönetiminin verdiği yanıt (kabul edildi, kısmen kabul edildi ve kabul edilmedi) bu alanda yer alan seçim listesinden belirlenecektir.

Yukarıdaki bilgiler girildikten sonra tamam butonu tıklanarak denetim görevine bulgu ve tavsiyeler eklenmiş olacaktır. İç denetçi, test faaliyetleri sonucunda elde ettiği bulgu ve tavsiyeleri kurum yönetimiyle tartışacak ve bu bulgu ve tavsiyelerden üzerinde yönetimle fikir birlikteliği sağlananlardan bazıları için aksiyon geliştirecektir. Şekil 4.33'te yer alan denetim bulgusu için geliştirilen aksiyonun PAWS'a eklenmesi için iki yol bulunmaktadır. Bunlardan ilki Şekil 4.33'ün sağ alt köşesinde yer alan "şuandakine aksiyon ekle" seçeneğini işaretledikten sonra tamam butonuna basmaktır. Aksiyon eklemenin ikinci yolu ise bulgular ve aksiyonlar modülünde ilgili bulgu dosyasının üstüne tıklanarak aksiyon ekleme seçeneğinin işaretlenmesidir.

Aksiyon Ekle

 Pentana

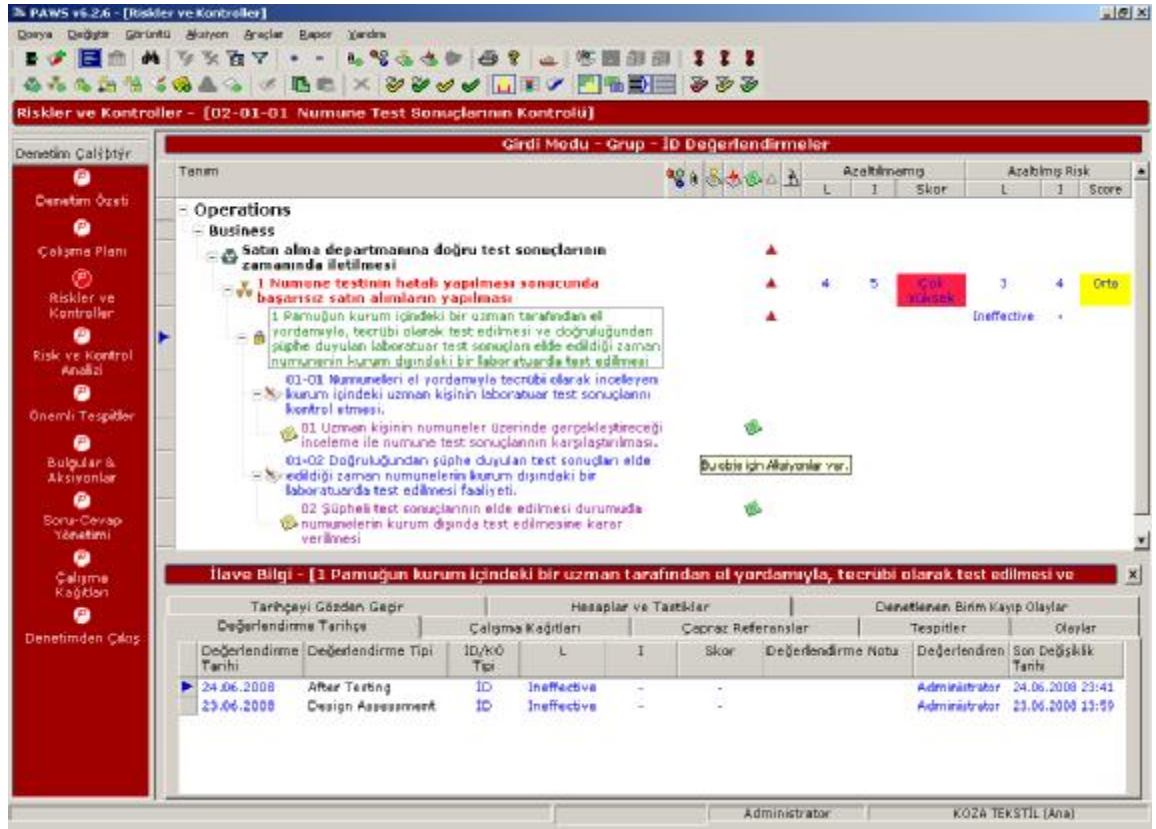
Aksiyon	
Bulgu	01 Uzman kişinin numuneler üzerinde gerçekleştireceği inceleme ile numune test sonuçlarının karşılaştırılması.
Ref	01.1
Aksiyon Tanımı	Pamuk test sonuçları ile numunelerin doğrudan kontrolünü yapacak yüksek öğretim kurumlarının pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programlarından mezun tecrübeli birisinin istihdamı için gerekli olan işe alma sürecinin başlatılması.
Kategori	
Öncelik	High
Deparman	Laboratuar ve Kalite Kontrol Grubu
Aksiyon Sahibi	Engin Küçükşahin
Aksiyon Durumu	Not Actioned
Mevcut Görev Tarihi	26.06.2008
Orjinal Görev Tarihi	26.06.2008
Gelecek İzleme Tarihi	30.06.2008
Gerçekleşen Tarih	
İzleme Yanıt Tarihi	

İptal Tamam

Şekil 4.34. Aksiyon Ekleme

Şekil 4.34'te, daha önceki şekilde yer alan denetim bulgusuna PAWS'da aksiyon eklenmesi gösterilmektedir. Aksiyon ekleme penceresinde, aksiyonun ilgili olduğu bulgu bilgisi otomatik olarak yer almakta olup, ayrıca gerçekleştirilecek olan aksiyonun tanımına ve aksiyonun durumuna da yer verilmektedir. Aksiyon durumu satırında açılır bir menüden aksiyonun mevcut durumu bilgisi seçilmektedir. Bu alandaki açılır menüde yer alan alternatifler; aksiyon gerçekleştirilmedi, aksiyon gerçekleştirildi, gözden geçirildi, sonuçlandırıldı ve ilişkisiz şeklindedir.

Denetim görevleriyle ilgili olarak test etme faaliyetleri ve test etme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan bulgu ve tavsiyelerin denetim görevlerine eklenmesi işlemleri gerçekleştirildikten sonra bu bulgu ve tavsiyeler yönetime sunulmuştur. Yönetim ile birlikte bu bulgu ve tavsiyeler üzerinde tartışılmış ve bunlardan bazıları için aksiyonlar geliştirilmiştir. Bütün bu işlemlerden sonra denetim faaliyetlerinin nihai çıktısı olan denetim raporunun hazırlanması işlemine geçilecektir. Denetim raporunun hazırlanması işlemine geçmeden önce buraya kadarki yapılan faaliyetlerin PAWS'da genel bir görünümü sunulacaktır.



Şekil 4.35. Numune Test Sonuçlarının Kontrolü Denetim Görevinin Nihai Görünümü

Şekil 4.35'te, numune test sonuçlarının kontrolü başlıklı denetim görevi yerine getirildikten sonraki PAWS ekran görüntüsü yer almaktadır (Uygulama kapsamında ele alınan diğer denetim görevlerinin nihani ekran görüntüleri için bkz. EK 3-8.). Şekilde görüleceği üzere denetim görevi ile ilgili olarak ilk başta hedef, sonra bu hedefe ilişkin risk, riskin altında bu riske ait kurumsal kontrol prosedürü ve daha sonra kontrol prosedürünün altında gerçekleştirilen testler ve son olarak test faaliyetlerinin altında ise testler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Şekilde ayrıca her bir bulgunun yanında mevcut olması durumunda yeşil bir belge ikonu ile o bulguya ait aksiyonlar gösterilmektedir. PAWS, bütün denetim faaliyetlerini hiyerarşik bir şekilde, sistematik olarak denetçinin kullanımına sunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da denetim testleri gerçekleştirildikten sonra kontrol prosedürlerinin, azaltılmış risk sütununda görüleceği üzere iç denetçi tarafından bir değerlendirmeye tabii tutulmasıdır. Şekilde görüleceği üzere numune test sonuçlarının kontrolü başlıklı denetim görevi kapsamında ele alınan kontrol prosedürü etkin değil (ineffective) şeklinde değerlendirilmiştir. Bununla birlikte iç denetçi, denetim testlerini uyguladıktan

sonra kontrol prosedürlerinin yanında, denetim bulgularına göre eğer bir farklılık söz konusu ise riskleri de yeniden değerlendirmeye tabii tutabilmektedir.

4.5.11. Denetim Raporunun Hazırlanması ve İzleme

Denetim raporu, bir denetim faaliyeti boyunca gerçekleştirilen faaliyetlerin belki de en önemlisidir. Çünkü kurum yöneticilerinin denetim faaliyetleri sonucunda ellerine ulaşan nihai çıktı, denetim raporudur. İç denetçi, denetim görevleri kapsamında gerçekleştirdiği denetim testlerinin sonuçlarını ve elde ettiği bulguları dikkate alarak her bir denetim görevi için görüşünü belirleyecektir. PAWS, kullanıcılarına programın farklı bölümlerinde modül raporu alma olanağı sunmaktadır. PAWS'ın adı geçen bu modül raporları nihai denetim raporunun hazırlanmasında oldukça yararlıdır. EK 9'da "Numune test sonuçlarının kontrolü" başlıklı denetim görevine ilişkin PAWS'da denetim modunda, risk ve kontroller modülünde alınmış örnek bir modül raporuna yer verilmiştir. Aşağıda Koza Tekstil A.Ş. risk odaklı iç denetim uygulaması kapsamında gerçekleştirilen her bir denetim görevinin sonuçlarını yansıtan PAWS ekran görüntüsü bulunmaktadır.

Ref	Adı	Tipi	Yıl	Durumu	Rating
02-01	Numune Kontrol	Cyclical Audit	2008	In Progress	Unsatisfactory
02-01-01	Numune Test Sonuçlarının Kontrolü	Risk Review	2008	In Progress	Major Problems
02-01-02	Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri	Risk Review	2008	In Progress	Major Problems
02-02	Giriş Kalite Kontrol ve Hammadde Kabul	Cyclical Audit	2008	In Progress	Minor Exceptions
02-02-01	Laboratuvar Test Faaliyetleri	Risk Review	2008	In Progress	Minor Exceptions
02-02-02	Net Ticari Ağırlığın Tespit Edilmesi	Cyclical Audit	2008	In Progress	Minor Exceptions
02-03	Hammadde Depolama (İstifleme)	Cyclical Audit	2008	In Progress	Major Problems
02-03-01	Depolama Standartlarına Uygunluk	IT Review	2008	In Progress	Minor Exceptions
02-03-02	Hammaddenin Bölümü Pamuk Toleransları	IT Review	2008	In Progress	Minor Exceptions
02-03-03	Hammaddenin Stok Takibi	Cyclical Audit	2008	In Progress	Minor Exceptions

Şekil 4.36. Denetim Görevleri Sonuçları

Şekil 4.36'da uygulama kapsamında gerçekleştirilen yedi farklı denetim görevinin sonuçları yer almaktadır. Şekilde görüleceği üzere denetimlerin nihai sonuçları, derecelendirme (rating) başlıklı sütunda gösterilmektedir. Denetim testleri gerçekleştirildikten sonra iç denetçinin her bir denetim için bu sütuna girebileceği

seçenekler sırasıyla; yeterli (satisfactory), önemsiz eksiklikler var (minor exceptions), yetersiz (unsatisfactory) ve önemli problemler var (major problems) şeklindedir. Bu doğrultuda, Koza Tekstil A.Ş.’de gerçekleştirilen uygulama neticesinde toplam yedi denetim faaliyetinin üçünün nihai denetim sonucu “nemli problemler var” şeklinde değerlendirilirken; birinin nihai denetim sonucu ise “yetersiz” olarak değerlendirilmiştir.

Aşağıda raporlamaya ilişkin temel ilkeler dikkate alınarak ve PAWS’ın modül raporlarından yararlanılarak, Koza Tekstil A.Ş.’nin hammadde kabul ve depolama (istifleme) ana sürecine ilişkin olarak gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulaması çerçevesinde hazırlanan nihai denetim raporuna* yer verilmiştir. İç denetim raporu hazırlanırken gereksiz açıklamalardan kaçınılmalı ve yönetime iletilmek istenen mesaj açık ve net bir şekilde sunulmaya çalışılmalıdır. Denetim raporunda, sadece yetersiz ve önemli problemlere sahip olan denetim alanlarına ilişkin bulgu ve tavsiyelere yer verilmemeli aynı zamanda etkin kurumsal uygulamalara ilişkin bulgu ve tavsiyelerden de söz edilmelidir.

KOZA TEKSTİL A.Ş. İ DENETİM RAPORU

Hammadde Kabul ve Depolama (İstifleme)
Haziran 2008

A- Yönetici zeti

Bu denetim, işletmedeki temel iş süreçlerinden birisi olan hammadde kabul ve depolama (istifleme) süreci kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmek, yine bu süreç ile ilgili mevcut kontrol prosedürlerinin etkin bir şekilde uygulanıp/uygulanmadığını incelemek ve sürecin içinde barındırdığı yüksek skorlu risklerin uygun kontrol prosedürleri geliştirilerek etkin bir şekilde yönetilip/yönetilmediğini belirlemek için gerçekleştirilmiştir.

Denetim zellikle Genel Müdür ve Pamuk Tedariki (Satın alma) Koordinatörü tarafından talep edilmiştir.

Denetim faaliyeti sonuçlarına göre hammadde kabul ve depolama süreci genel olarak etkin bir şekilde çalışmamaktadır. Bununla birlikte süreçle ilgili daha önce oluşturulan bazı kontrol prosedürlerinin etkin bir şekilde işletilmesi oldukça memnuniyet vericidir.

* Koza Tekstil A.Ş. hammadde kabul ve depolama ana süreci risk odaklı iç denetim uygulaması sonucunda hazırlanan iç denetim raporu için; Phil Griffiths, **Risk-based Auditing**, Gower Publishing Limited, Aldershot-England, 2005, pp. 139-142’de yer alan örnek risk odaklı iç denetim raporu formatından yararlanılmıştır.

Bu denetim faaliyeti özellikle dört önemli probleme dikkat çekmektedir.

Bunlardan ikisi numune kontrol alt süreci kapsamında gerçekleştirilen laboratuvar bölümü test hazırlıkları faaliyetleri ve laboratuvar test sonuçlarının kontrolü ile ilgilidir.

Bu problemlerle ilgili kurum yönetimi ile üzerinde fikir birlikteliği sağlanmış ve gecikmeden hayata geçirilecek olan çözüm önerileri bulunmaktadır.

Bir diğer önemli problem de giriş kalite kontrol prosesi esnasında kamyonlardan laboratuvar testi için numune alımının yetkisiz kişilerce gerçekleştirilmesidir. Halbuki test için alınan numunelerin ana kütleyi temsil etme düzeyi, doğru test sonuçları ve başarılı satın alımlar için oldukça önemlidir.

Bu problem için yönetimle üzerinde fikir birlikteliği sağlanan bir çözüm önerisi sunulmuştur. Bu işlemi, sadece laboratuvar sorumlusu bir laboratuvar personeli ile birlikte gerçekleştirecek ve test sonuçları belgesinde bu işlemin kendisi tarafından yapıldığını belirtecektir.

Dördüncü önemli problem, hammadde depolama (istifleme) faaliyeti ile ilgilidir.

Kurumun hammadde depolama faaliyetleriyle ilgili yazılı bir standardı bulunmamaktadır. Özellikle yangın ve işçi güvenliği, bu alandaki önemli risk unsurlarıdır. Yazılı bir depolama standartlarının bulunmaması nedeniyle, üretim müdürünün hammadde deposunda zaman zaman gerçekleştirdiği kontrollerin de etkinliği oldukça düşüktür.

Hammadde deposundaki bu problemlere yönelik çeşitli çözüm önerileri sunulmuş ve yönetim tarafından hızla uygulamaya konulması kararlaştırılmıştır.

B- Amaç

Bu denetimin amacı; numune kontrol, GKK-hammadde kabul ve hammadde depolama (istifleme) alt süreçlerinden oluşan hammadde kabul ve depolama ana iş sürecinin işleyişinin etkinlik ve etkenliğini değerlendirmektir.

C- Kapsam

Bu denetim faaliyeti, hammadde kabul ve depolama ana iş süreci ve bu sürecin alt süreçleri ile sınırlandırılmıştır. Bu ana sürecin yakından ilişkili olduğu pamuk tedariki (satın alma) ve harman açma süreçleri bu denetimin kapsamına alınmamıştır. Ayrıca, hammadde depolama faaliyetinden bağımsız olarak değerlendirilen yedek parça/malzeme depolama ile mamül depolama faaliyetleri de bu denetimin kapsamına dahil edilmemiştir. Hammadde depolama faaliyetinin haricindeki diğer depolama faaliyetlerinin denetimine, bunlarla ilgili süreç analizi ve risk değerlendirme çalışmaları tamamlandıktan sonra (Ağustos 2008’de) başlanacaktır.

D- Denetim Görüşü

Hammadde kabul ve depolama süreci, yürütülen denetim faaliyeti neticesinde tarafımızca “yetersiz (%43)” olarak değerlendirilmiştir. Süreç kapsamında, kurumun üretim faaliyetlerindeki verimliliğini ve mamul kalitesini önemli ölçüde etkileyen faaliyetler bulunmaktadır. Ancak mevcut ve önerilen kontrol prosedürleri etkin bir şekilde işletilerek ve en kısa zamanda kurum içinde profesyonel bir risk yönetimi ekibi oluşturularak söz konusu

problemler çok kısa bir süre içerisinde çözülebilecektir.

Karşılaştırılabilir bir değerlendirme imkanı sunmak amacıyla, aşağıda her bir denetlenen birime ait skorların da yer aldığı, genel denetim görüşünün oluşturulmasında kullanılan değerlendirme tablosu bulunmaktadır.

Denetim Görüşü-Değerlendirme Tablosu

DENETLENEN BİRİMLER	DENETİM GÖREVLERİ Ref. No	Yeterli	Önemsiz Eksiklikler var	Yetersiz	Önemli Problemler var	
		7	5	3	1	
Numune Kontrol	02-01-01 02-01-02			√	√	
	Skor Maksimum skor Değerlendirme*	-	-	3	1	4 14 %29
Giriş Kalite Kontrol ve Hammadde Kabul	02-02-01 02-02-02		√		√	
	Skor Maksimum skor Değerlendirme*	-	5	-	1	6 14 %43
Hammadde Depolama (İstifleme)	02-03-01 02-03-02 02-03-03		√ √		√	
	Skor Maksimum skor Değerlendirme*	-	10	-	1	11 21 %52
GENEL SONUÇ	Skor Maksimum skor Değerlendirme*	-	15	3	3	21 49 %43

* **Değerlendirme ölçeği;** %25'den küçük: Önemli Problemler var,
%26-%50: Yetersiz, %51-%75: Önemsiz Problemler var, %76-%100: Yeterli

E- Sonuçlar

Denetim sonucunda on dört bulgu elde edilmiştir. Bu bulgulardan sekizi için aksiyon geliştirilmiştir. Aksiyonlardan dördü yüksek öncelikli olarak değerlendirilirken; diğer dördü ise orta düzeyde öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Denetim kapsamında mevcut altı kontrol prosedürü değerlendirmeye tabi tutulmuş ve bunlardan dördü etkin olarak değerlendirilirken, ikisi etkin bulunmamıştır. İşletmede etkin bir risk yönetimi sisteminin bulunmaması nedeniyle, risk tespiti ve değerlendirmesi profesyonel bir şekilde yapılmamaktadır. Bu yüzden, risklerin etkisini azaltacak etkin kontrol prosedürleri de oluşturulamamaktadır. Etkin bir risk yönetimi sisteminin oluşturulması ve belirlenen yüksek skorlu risklere ilişkin oluşturulacak olan kontrol prosedürlerinin etkin bir şekilde uygulanması neticesinde, gelecek denetim faaliyetlerinde yetersiz ve önemli problemler alanların sayısında ciddi bir azalma olacağı düşünülmektedir.

1. Bulgular&Tavsiyeler

Denetlenen Birim: Numune Kontrol

1.1. Bulgu: Numune test sonuçlarının çıktısı, laboratuvar sorumlusu tarafından pamuk konusunda belli bir uzmanlığa sahip olan İdari İşler ve Personel Yöneticisi'ne ulaştırılmaktadır. Bu yönetici, pamuk konusundaki tecrübelerini ve farklı yörelere ait pamukların taşıdığı genel özellikleri de dikkate alarak numuneleri incelemekte ve eğer test sonuçlarında şüpheli bir duruma rastlarsa genel müdüre bilgi vermektedir. Ancak laboratuvar test sonuçları üzerinde İdari İşler ve Personel Yöneticisi'nin onayını içeren bir alan bulunmamaktadır. Ayrıca bu yönetici, idari işleri nedeniyle sık sık şehir ve yurt dışına ziyaretlere gitmektedir ve onun yokluğunda bu kontrol prosedürü gerçekleştirilememekte, test sonuçları doğrudan genel müdüre sunulmaktadır.

Tavsiye: Numune test sonuçlarının pamuk konusunda uzmanlığa sahip kurum içindeki bir kişi tarafından incelenmesi oldukça yerinde bir uygulamadır. Ancak bu incelemenin her numune kabulünde sistematik olarak tekrarlanması gerekmektedir. Bu yüzden yüksek öğretim kurumlarının pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programlarından mezun, tecrübeli bir uzmanın istihdam edilmesi ve test sonuçlarının bu uzmanın yapacağı değerlendirmeler sonucunda yine bu uzman tarafından onaylanarak genel müdüre sunulması oldukça yararlı olacaktır.

1.2. Bulgu: İdari İşler ve Personel Yöneticisi tarafından numuneler üzerinde el yordamıyla gerçekleştirilen kontroller neticesinde laboratuvar test sonuçlarından şüphe duyulması halinde numunelerin kurum dışındaki bir laboratuvar test edilmesine karar verilmektedir. Kurum dışında sadece pamuk testi yapan bir firma bulunmamaktadır. Eğer test sonuçlarından şüphe duyuluyor ise numunelerin testi Kayseri OSB'de faaliyet gösteren diğer 3 büyük iplik üreticisi olan firmalarda gerçekleştirilmektedir. Bu firmalar Koza Tekstil ile aynı alanda faaliyet göstermektedir ve Koza Tekstil'in rakipleri konumundadır. Bu yüzden, numunelerin rakip firma olarak nitelendirilebilecek diğer iplik üreticilerinin laboratuvarlarında test edilmesi uygun değildir.

Tavsiye: Laboratuvar ve Kalite Kontrol grubunun çalışma ilkeleri yazılı olarak yeniden belirlenerek, alanında uzman kişiler istihdam edilmelidir. Böylece kurum içindeki laboratuvarın elde ettiği test sonuçlarının kalitesi ve başarı oranı artırılmalıdır. Pamuk test sonucunun başarısı, ancak pamuk üretime alındığı zaman ortaya çıkmaktadır. Üretim aşamasında karşılaşılan pamuk kalite problemleri ile test sonuçları karşılaştırılmalı ve bu karşılaştırma sonuçlarının düzenli olarak istatistiği tutulmalıdır.

1.3. Bulgu: Laboratuvar departmanında yapılan yerinde incelemeler ve laboratuvar personeli ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde her test faaliyeti öncesinde test cihazlarının kalibrasyon ayarının yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca hatalı test sonucu elde edilmesi durumunda laboratuvar sorumlusu her hangi bir formel yaptırımla karşılaşmamaktadır.

Tavsiye: En kısa zamanda laboratuvar çalışma ilkeleri yazılı bir şekilde belirlenmelidir. Laboratuvar personeli için etkin bir performans değerlendirme kriteri ve ödül sistemi oluşturulmalıdır. Hatalı test sonuçları elde edilmesi durumunda personele ceza verilmemeli ancak ödülün yoksun bırakılmalıdır.

1.4. Bulgu: Laboratuvar faaliyetlerinin yerinde izlenmesi ve personel ile yapılan görüşmeler sonucunda özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde pamuğun teste hazırlanması sürecinin bazen atlanabildiği gözlenmiştir. Ancak laboratuvar personeli, bunun test sonuçları üzerinde oldukça olumsuz bir etkisinin olmayacağını düşünmektedir.

Tavsiye: Kurum içinde endüstri mühendisi olan bir kalite kontrol uzmanı istihdam edilmektedir. Bu uzman sadece üretim aşamasındaki kaliteyi gözlemlemektedir. Ayrıca

laboratuvar test sonuçları dokümanında sadece laboratuvar sorumlusunun onayı bulunmaktadır. Kalite kontrol uzmanı, yazılı olarak belirlenecek olan laboratuvar çalışma ilkelerini esas alarak laboratuvar test faaliyetlerini yerinde incelemeli ve test sonuçlarını laboratuvar sorumlusundan sonra ikinci kez onaylamalıdır. Bu kontrol prosedürü, pamuğun teste hazırlanması ve test cihazlarının kalibrasyonunun yapılması aşamalarının her test faaliyeti için gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

1.5. Bulgu: Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımı laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak yine de belli aralıklarla bu bakımların kurum dışından bir uzman tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte kurum dışından sağlanan bu bakım hizmeti test sonuçlarındaki başarı oranı düştükten sonra yapılmaktadır.

Tavsiye: Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımları, test sonuçlarının başarısının düşmesi beklenmeden belli periyotlarda (6 ayda bir) düzenli olarak gerçekleştirilmelidir.

Tavsiye: Koza Tekstil A.Ş.'nin makine yoğun bir üretim sistemine sahip olması nedeniyle makinelerle ilgili her türlü işlem verimi doğrudan etkilemektedir. Öncelikle makine ayar süreleri kaydedilmelidir. Ayrıca, makine ayar metodu ve ayar işlemine katılan usta ve elemanların metod bilgi ve becerilerinin de geliştirilmesi gerekmektedir.

Denetlenen Birim: Giriş Kalite Kontrol ve Hammadde Kabul

1.6. Bulgu: Teslimat için Koza Tekstil A.Ş.'ye ulaşan pamuk, kamyonlardan alınan numuneler ile laboratuvar test edilmekte ve bu test sonuçları Genel Müdür tarafından sözleşme şartları ile karşılaştırılmaktadır. Bununla birlikte pamuğun işletmeye ulaşmasından önce eğer bir numune testi gerçekleştirilmiş ise bu test sonucu ile kamyonlardan alınan numunelere yapılan test sonuçları da yine Genel Müdür tarafından her alım öncesinde düzenli bir şekilde karşılaştırılmaktadır. Eğer bu iki test sonucunda bir farklılık varsa kamyonlardan alınan numuneler üzerinden gerçekleştirilen testler tekrarlanmakta böylece teslimat için işletmeye ulaşan pamuğun gerçek kalite değerleri tespit edilmektedir.

1.7. Bulgu: GKK ve hammadde kabul esnasında yapılan test faaliyetlerinde kamyonlardan alınan numunenin geneli temsil etmesi oldukça önemlidir. Ancak yapılan görüşmeler sonucunda kamyonlardan numune alınması her zaman laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmemektedir.

Tavsiye: Kamyonlardan numune alınması faaliyeti sadece laboratuvar sorumlusu tarafından gerçekleştirilmelidir.

1.8. Bulgu: Nem ölçümü faaliyeti laboratuvar personeli tarafından nem ölçümünü gerçekleştiren taşınabilir bir cihazla yapılmaktadır. %8,5'in üzerindeki nem oranı brüt ağırlıktan düşülmektedir. Nem ölçümü faaliyetine hammadde depo sorumlusu da nezaret etmekte ve nem oranını pamuk genel kabul kontrol formuna aktarmaktadır.

Tavsiye: Pamuk nem ölçümü faaliyetinin bu şekilde gerçekleştirilmesi pamuk nem oranının tespit edilmesi noktasında oldukça yerinde bir faaliyettir.

1.9. Bulgu: Balya ambalajı ağırlığının tespit edilmesi net ticari ağırlığın belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu amaç doğrultusunda hammadde depo sorumlusunun nezaretinde bir personel kamyonlardan bir balya seçmektedir. Bu balya açılmakta ve balyadan çıkan kanaviçe ve çember tartılmaktadır. Elde edilen bu ağırlık balya sayısı ile çarpılarak toplam ambalaj ağırlığı tespit edilmekte ve hammadde depo sorumlusu tarafından pamuk genel kabul kontrol formuna işlenmektedir.

Tavsiye: İncelemeler ve hammadde depo sorumlusu ile yapılan görüşmelere göre pamuk ambalaj ağırlıklarının her balya için az da olsa farklılık gösterebileceği sonucuna varılmıştır. Bütün balyaların açılarak ambalaj ağırlığının tespit edilmesi pamuğun istiflenmesi açısından mümkün değildir. Ancak her teslimatta tesadüfi olarak seçilen en az 10 balyanın ambalajı

açılmalı ve bunlara ait ağırlıkların ortalamasının alınması ile ambalaj ağırlığı daha doğru tespit edilecektir.

Denetlenen Birim: Hammadde Depolama (İstifleme)

1.10. Bulgu: Yapılan incelemeler sırasında Koza Tekstil A.Ş.'nin yazılı bir pamuk depolama standartlarına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Üretim müdürü düzenli olmayan aralıklarla hammadde depo sorumlusu ile birlikte hammadde deposundaki tertibi ve yerleşim düzenini kontrol etmekte ve eğer bir düzensizlik tespit ederse hammadde depo sorumlusunu sözlü bir şekilde uyarmaktadır.

Tavsiye: Hammadde deposunda güvenlik ve yangın durumları dikkate alınarak en kısa zamanda yazılı depolama standartları oluşturulmalıdır. Üretim müdürü her pamuk alımından sonra oluşturulacak olan standartlara göre depolama yapılıp yapılmadığını kontrol etmelidir. Ayrıca üretim müdürünün yapacağı bu kontrollerde kullanabileceği bir hammadde depolama standartları kontrol formu oluşturulmalı ve bu form üretim müdürü tarafından onaylandıktan sonra Genel Müdüre iletilmelidir. Eğer standartlara aykırı bir durum tespit edilirse, hammadde depo sorumlusundan gerekli düzeltmeleri yapması talep edilmeli ve bu düzeltmeler yine üretim müdürü tarafından izlenerek Genel Müdüre bildirilmelidir.

1.11. Bulgu: Hammadde deposunda yapılan yerinde incelemeler sonucunda pamukların yörelere göre istiflendiği gözlemlenmiştir. Ancak pamuk balyalarının istiflenmesinde belirli bir standart bulunmamaktadır. Bazı alanlarda pamuk balyaları üst üste 5'li istiflenirken bazı alanlarda ise 15-17'li olarak istiflenmektedir. Bir pamuk balyasının ortalama ağırlığı 200-250 kg arasında değişmektedir. Hammadde depo sorumlusu ile yapılan görüşmeler sonucunda, geçmişte üst üste fazla istifleme yapılması nedeniyle pamuk balyalarının devrildiği ve işçi yaralanmalarının meydana geldiği belirlenmiştir. Pamuk, yapısı gereği tutuşma düzeyi oldukça yüksek bir hammaddedir. Yine hammadde deposunda yapılan gözlemler sonucunda istiflemenin bazı alanlarda olası bir yangın durumunda, yangın musluklarına ulaşmayı engelleyecek şekilde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Tavsiye: 10 adetten fazla balyanın üst üste istiflenmesi durumunda balyaların devrilme riskinin arttığı daha önceki tecrübelerle de tespit edilmiştir. Bu yüzden maksimum istifleme miktarının 10 balya ile sınırlandırılması gerekmektedir. Aksi halde çalışanların olası iş kazaları ile karşılaşması ihtimali oldukça yüksektir. Diğer yandan yangın riskine karşı, pamuk balyaları koridor sistemine göre istiflenmeli ve koridor olarak kullanılacak alanların yangın musluklarının bulunduğu alanlara denk getirilmesi ve ayrıca bu alanların olası acil durumlar için sürekli boş tutulması gerekmektedir.

1.12. Bulgu: Hammadde deponun, harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımını yanlış hazırlaması üretim kalitesini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yapılan gözlemler neticesinde hammadde deponun harman bölümünün talep ettiği pamuk karışımlarını yanlış hazırlamaması için geliştirilen bilgi sistemi çözümü oldukça etkin bir şekilde işlemektedir. İstatistiki bir bilgi bulunmamakla birlikte, geliştirilen bu bilgi sistemi sayesinde hammadde deposunun yanlış pamuk karışımı hazırlaması nedeniyle karşılaşılabilecek üretim kayıpları yok denecek kadar azdır.

Tavsiye: Hammadde deposu ile harman bölümü arasındaki koordinasyonu sağlayan bu bilgi sistemi kontrol prosedürünün uygulanmasına devam edilmelidir.

1.13. Bulgu: Yapılan incelemeler sonucunda hammadde depo sorumlusu günlük olarak sadece balya sayısını tespit etmekte ve bilgisayar ortamından harman bölümünün kullandığı balya sayılarını elde ederek gerekli karşılaştırmaları yapmaktadır. Hammadde depo sorumlusu bu işlemler neticesinde giren, çıkan ve kalan balya sayılarını yazılı bir şekilde muhasebe ve pamuk tedariki departmanlarına göndermektedir.

Tavsiye: Varlıkların korunmasına yönelik olarak geliştirilen bu kontrol prosedürünün uygulanmasına devam edilmelidir. Ancak istifleme işlemi, günlük balya sayımını kolaylaştırmak amacıyla üst üste 10'lu balyalar şeklinde gerçekleştirilmelidir.

1.14. Bulgu: Hammadde deposunda her ay üretim müdürü ve hammadde depo sorumlusu nezaretinde diğer departmanlardan da personel desteği alınarak ayrıntılı fiziki envanter gerçekleştirilmektedir. Ayrıntılı aylık fiziki envanter sırasında balya sayılarının yanı sıra alım partileri ve yörelere göre de sayım yapılmaktadır.

Tavsiye: Özellikle hammadde deposundaki pamuk miktarının yoğun olduğu dönemlerde bu işlem diğer departmanlardan personel takviyesi alınmasına rağmen 1 günden daha uzun sürmekte ve iş kayıplarına neden olmaktadır. Hatta bazı dönemlerde iş yoğunluğu nedeniyle aylık ayrıntılı envanterin yapılması geciktirilmektedir. Bu nedenlerden ötürü ayrıntılı fiziki envanterin 2 ayda bir yapılması, bu kontrol prosedürünün daha etkin bir şekilde işletilmesini sağlayacaktır.

2. Aksiyon Planı

Ref.	Aksiyonlar	Uygulayacak Kişi	Ne zaman Uygulanacak	Durum
Yüksek Düzeyde Öncelikli Aksiyonlar				
1.1.	Pamuk test sonuçları ile numunelerin doğrudan kontrolünü yapacak yüksek öğretim kurumlarının pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programlarından mezun tecrübeli birisinin istihdamı için gerekli olan işe alma sürecinin başlatılması.	Personel Yönetimi Müdürü	26.06.2008	İşlemde
1.5.	Kurum yönetimi tarafından laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının kurum dışından uzman bir kuruluşla sözleşme yapılarak düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.	Genel Müdür	15.07.2008	Başlamadı
1.10	Yazılı bir pamuk depolama standardı ve depolama standartları kontrol formu oluşturmak için bir çalışma grubunun oluşturulması.	Genel Müdür	05.08.2008	İşlemde
1.11	Oluşturulacak olan pamuk depolama standartlarında özellikle iş güvenliği ve yangın riskini dikkate alan ilkelere yer verilmesi.	Genel Müdür	05.08.2008	İşlemde
Orta Düzeyde Öncelikli Aksiyonlar				
1.2.	Pamuğun üretime alınmasından sonra ortaya çıkan gerçek pamuk kalitesi ile test sonuçlarının sürekli karşılaştırıldığı ve bu karşılaştırmalara ilişkin bilgilerin kaydedildiği bir veritabanı oluşturulmalıdır. Bu veritabanından elde edilen bilgiler laboratuvar grubuna iletilerek geribildirim sağlanmalıdır.	Kalite Kontrol Müdürü	17.07.2008	Başlamadı
1.3.	Laboratuvar test sonuçlarının başarısına ilişkin istatistikî kayıtlar tutulmalıdır. Laboratuvar personeli için bu istatistikî kayıtlar esas alınarak bir performans/ödül sistemi oluşturulmalıdır.	Kalite Kontrol Müdürü	30.07.2008	Başlamadı
1.4.	Kalite kontrol uzmanı, test faaliyetlerini, oluşturulacak olan laboratuvar çalışma ilkeleri doğrultusunda gözlemleyecek ve bu ilkelere uygun bir test gerçekleştirildiğini laboratuvar test sonucu dokümanını imzalayarak onaylayacaktır.	Kalite Kontrol Müdürü	01.07.2008	İşlemde

1.7.	Kamyonlardan numune alınması faaliyeti bu konuda uzman olan laboratuvar sorumlusu ve bir laboratuvar personeli tarafından gerçekleştirilmelidir. Ayrıca laboratuvar sorumlusu, bu işlemi hangi laboratuvar personeli ile birlikte gerçekleştirdiğini test sonuçlarında belirtmeli ve onaylamalıdır.	Laboratuvar ve Kalite Kontrol Müdürü	10.07.2008	İşlemde
Düşük Düzeyde Öncelikli Aksiyonlar				
-	-	-	-	-

Nihai denetim raporunun yayınlanması ile denetim süreci sona ermemektedir. Denetim raporu yayımlandıktan sonra iç denetçinin, bulgu ve tavsiyeler doğrultusunda kurum yönetimi ile üzerinde fikir birlikteliği sağlanan aksiyonların gerçekten ilgili kişiler tarafından uygulanıp/uygulanmadığını belirlemek için izleme prosedürleri oluşturması gerekmektedir. Koza Tekstil A.Ş.'de gerçekleştirilen uygulama sonucunda elde edilen denetim raporunda da görüleceği üzere sekiz adet aksiyon belirlenmiş ve bu aksiyonlar oluşturulan aksiyon planında önceliklerine göre gruplandırılmıştır. PAWS, iç denetçi tarafından belirlenen aksiyonlara izleme prosedürleri ekleme olanağı sunmaktadır.

Ekle İzleme

İzleme

Yükselten: Administrator 29.06.2008

Sahibi: Engin Küçükşahin

Yanıt Tarihi: 29.06.2008

Yorumlar: İdari işler ve personel yönetimi müdürü, pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği bölümü mezunu uzman bir kişinin işe alınması için, yönetim kuruluna personel ilanının yöntemi ve kapsamı hakkında bilgi vermiştir.

Vade: 26.06.2008

Aksiyon Durumu: Not Actioned

Gerçekleşen: 29.06.2008

Gelecek İzleme: 27.09.2008

İzleme Durumu

☒ Açık

☐ Müşteride

☐ Gönderildi

☐ Onaylandı

☐ Onaylanmadı

İptal Tamam

Şekil 4.37. Aksiyonlara İzleme Prosedürü Ekleme

Şekil 4.37’de Koza Tekstil A.Ş. iç denetim raporunda yer alan aksiyon planındaki 1.1 referans numaralı aksiyon için PAWS’da izleme prosedürü ekleme ekran görüntüsü bulunmaktadır. PAWS’da izleme prosedürü eklemek için denetim modunda, bulgu & aksiyonlar modülü kullanılır. Bu modülde ilgili aksiyon seçili konumdayken, izleme ekle seçeneği tıklanır. İzleme ekleme penceresinde, aksiyona ilişkin bilgilerin yanı sıra izleme yorumları ve gelecek izleme faaliyeti tarih bilgisi de yer almaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İç denetim yaklaşımlarında meydana gelen değişimin sonucunda gelinen son nokta risk odaklı iç denetimdir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı bir süreç, bir metodoloji ve aynı zamanda bir tutumdur. Kavramsal açıdan risk odaklı iç denetimin en basit ifadesi, kurum için gerçekten problem olan unsurların denetlenmesidir. Risk odaklı iç denetim; organizasyonların risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin organizasyonun risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim, geleneksel denetim ve inceleme teknikleri de dâhil olmak üzere tüm denetim ve inceleme tekniklerini kapsayan sistematik bir yaklaşımdır. Bu açıdan, risk odaklı iç denetim, bir *devrimden (yenilik)* ziyade bir *evrim (gelişme)* niteliğindedir.

Bir diğer önemli husus da risk odaklı iç denetimin ne olmadığıdır. Risk odaklı iç denetim, kurumun risklerinin yönetilmesi anlamına gelmemektedir; bu husus yönetimin sorumluluğundadır. Bununla birlikte risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetlerinde yönetimin tanımladığı risklerin basit bir şekilde dikkate alınması da değildir. Risk odaklı iç denetim, bütün iç denetim faaliyetleri ile yönetim risk değerlendirmeleri arasında bağlantı kuran ve aynı zamanda yönetimin sorumluluklarına destek sağlayan süreç odaklı stratejik bir girişimdir.

İç denetimin geçmişe çok fazla odaklanması nedeniyle eleştirildiği gözlenmektedir. “*Otomobili sadece dikiz aynasına bakarak kullanmak*”, geçmişteki belge, işlem ve iç kontrol sistemi faaliyetlerinin incelenmesini esas alan nitelikte tavsiye ve bildirimlerde bulunan geleneksel iç denetim yaklaşımını karakterize eden oldukça yerinde bir

benzetimdir. İç denetçiler, faaliyette bulundukları kurumlara daha üst düzeyde değer katmak amacıyla odak noktalarını *geçmişten geleceğe doğru* çevirmelidirler. İç denetçilerin risklere odaklanması durumunda, denetim faaliyetleri büyük bir olasılıkla işletme yönetiminin ilgi alanına giren konular üzerinde gerçekleşmektedir. Bunun nedeni, risk kavramının özünde geleceğe yönelik belirsizlikleri içermesi yatmaktadır.

İç denetçiler risk odaklı denetim yaklaşımını uygularken, bu yaklaşımın kurumun yapısıyla uyum içerisinde olmasına dikkat etmelidirler. Bu yeni iç denetim modelini uygulamak için kurum yöneticilerinin öncelikle iç denetim alanında böyle bir stratejik yaklaşımdan kurumlarının nasıl fayda sağlayacağını anlaması ve mevcut iç denetim fonksiyonlarının zayıflıkları ile üstünlüklerini belirlemesi gerekmektedir. Kurum yöneticileri, ayrıca kurumun stratejik işletme risklerinin tanımlanmasını ve anlaşılmasını; bu risklerin düzeyinin belirlenmesini; bu riskleri etkin bir şekilde tanımlamak, izlemek, ölçmek ve yönetmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir iç denetim fonksiyonu oluşturulmasını sağlayacak faaliyetleri desteklemek zorundadırlar. Bununla birlikte, kurum içinde iç denetim birimlerine yönelik yeni standartlar oluşturulmalı ve tam bir başarı elde edebilmek için iç denetim biriminin gerek personel gerekse diğer konulardaki ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Risk odaklı iç denetime yönelik bir diğer bakış açısı da bu tekniğin bir süreç olarak değerlendirilmesidir. Risk odaklı iç denetim, üç farklı aşamayı kapsayan dinamik bir süreçtir. Risk odaklı iç denetimin ilk aşaması, kurumun risk olgunluğu düzeyinin değerlendirilmesidir. Bu aşamada iç denetçi “Görev yaptığım organizasyon risk odaklı iç denetim için hazır mı?” sorusunun yanıtını araştırmalıdır. Sürecin ikinci aşaması, risk odaklı denetim planının hazırlanması ve denetim görevlerinin yürütülmesidir. Risk odaklı denetim planlaması aşamasında, denetime konu olabilecek bütün alanların tam bir listesini sunan denetim evreninin doğru belirlenmesi, denetim faaliyetinin etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Denetim görevlerinin yürütülmesi aşamasında, denetçinin bir denetim görüşü oluşturabilmesini sağlayan test etme faaliyetleri oldukça önemlidir. Risk odaklı iç denetimin son aşaması, denetim raporunun hazırlanması ve izleme faaliyetlerinin oluşturulmasıdır. Standart bir denetim raporu şekli olmamakla birlikte nihai bir risk odaklı iç denetim raporunda yer alması gereken unsurlar ya da başlıklar; yönetici özeti, amaç, kapsam, denetim görüşü ve sonuçlar şeklinde ifade edilebilir. Sonuçlar başlığı altında denetçi, iki konu üzerine yoğunlaşmalıdır. Bunlar; *bulgular ve*

aksiyon planıdır. Denetim raporu yayınlandıktan sonra denetçi, denetim bulguları doğrultusunda gerekli görülen aksiyonların gerçekten uygulanmasını sağlamak amacıyla izleme prosedürleri oluşturmaktadır.

Türkiye’de konu ile ilgili çalışmaların ve uygulama örneklerinin sınırlı sayıda olması nedeniyle; bu tez çalışması kapsamında, denetim kavramı temel çatısı altında yer alan iç denetim fonksiyonunun kullandığı en yeni metodoloji olan risk odaklı iç denetim yaklaşımı ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; risk odaklı iç denetim yaklaşımının kavramsal çerçevesini oluşturmak, uygulama süreci aşamalarını açık bir şekilde ortaya koymak, ayrıca risk odaklı iç denetim ile ilgili bilgisayar destekli bir uygulamaya yer vererek denetim literatürüne katkıda bulunulmaya gayret etmek ve meslek mensuplarına uygulamada az da olsa yol gösterici rolü oynamak şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada öncelikle risk odaklı denetimin işleyişine ilişkin bir model tasarlanmıştır. Bu bağlamda, Koza Tekstil A.Ş.’de gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulamasında süreç temelli denetim evreni yaklaşımı benimsenmiştir. Bu doğrultuda, işletmenin hammadde kabul ve depolama ana süreci denetim evreni olarak kabul edilmiş ve bu sürece ait süreç analizi gerçekleştirilmiştir. Süreç analizi çalışmaları neticesinde, üç alt süreç tespit edilmiş ve bu alt süreçler uygulamanın denetlenebilir birimleri olarak belirlenmiştir. Her bir denetlenebilir birim için spesifik risk değerlendirmesi yapılmış ve risk matrisleri elde edilmiştir. Risk matrislerinde hammadde kabul ve depolama süreci ile ilgili olarak toplam 11 risk, değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Uygulama kapsamında, ihtiyaç duyulan güvence düzeyi ve denetim kaynakları dikkate alınarak, sadece yüksek ve çok yüksek skorlara sahip risklerin ve eğer mevcutsa bunlara ait kontrollerin denetlenmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda, toplam 11 riskin 9’u denetim kapsamına alınırken daha düşük risk skoruna sahip oldukları için 2 risk denetim görevleri kapsamına dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, denetlenen birimlerden “numune kontrol süreci” için iki denetim görevi; “GKK ve hammadde kabul süreci” için iki denetim görevi ve “hammadde depolama süreci” için ise üç denetim görevi oluşturulmuştur.

Tekstil sektöründe iplik üretimi alanında faaliyet gösteren Koza Tekstil A.Ş.’de bilgisayar destekli bir risk odaklı iç denetim uygulamasının gerçekleştirildiği bu çalışmada, denetim sonuçlarına göre işletmenin hammadde kabul ve depolama süreci

için denetim görüşü “yetersiz” olarak belirlenmiştir. Denetim görüşünün “yetersiz” olarak belirlenmesinde etkili olan, uygulama sonucunda tespit edilen bazı bulgu ve sorunlar aşağıdaki gibidir:

- Pamuk numuneleri ile bu numunelere ait laboratuvar test sonuçlarının çıktısı idari işler ve personel yöneticisi tarafından karşılaştırılarak kontrol edilmektedir. Bu kontrol prosedürünün, düzenli bir şekilde gerçekleştirilememesinin yanı sıra yetki ve sorumluluk alanına girmemesine rağmen idari işler ve personel yöneticisi tarafından yapılması da uygun değildir.
- Pamuk numuneleri üzerinde el yordamıyla gerçekleştirilen kontroller neticesinde laboratuvar test sonuçlarından şüphe duyulması durumunda işletme, numuneleri Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren diğer üç büyük iplik üreticisinin laboratuvarında test etmektedir. Numunelerin diğer iplik üreticilerinin laboratuvarlarında test edilmesi; bu firmaların, işletmenin olası rakipleri konumunda olması nedeniyle önemli bir risk taşımaktadır.
- İşletmenin laboratuvar departmanında her test faaliyeti öncesinde test cihazları kalibrasyon ayarları yapılmamakta ve özellikle pamuk alımlarının yoğun olduğu dönemlerde pamuğun teste hazırlanması faaliyeti gerçekleştirilmemektedir. Ayrıca laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının kurum dışından bir uzman tarafından gerçekleştirilmesi için test sonuçlarındaki başarı oranının düşmesi beklenmektedir.
- Giriş Kalite Kontrol (GKK) ve hammadde kabul sürecinde yapılan laboratuvar test faaliyetlerinde kamyonlardan alınan numunenin geneli temsil etmesi oldukça önemlidir. Ancak işletmede, kamyonlardan numune alınması işlemi her zaman uzman bir laboratuvar personeli tarafından gerçekleştirilmemektedir.
- Net ticari ağırlığın belirlenebilmesi için balya ambalaj ağırlığının doğru tespiti oldukça önemlidir. İşletmede her teslimat için sadece bir balyanın ambalaj ağırlığı belirlenmekte ve elde edilen bu ağırlık balya sayısı ile çarpılmaktadır. Ancak pamuk ambalaj ağırlıkları her balya için az da olsa farklılık gösterebilmektedir.
- İşletme, yazılı bir hammadde depolama standartlarına sahip değildir. Bu yüzden, üretim müdürünün hammadde deposunda düzenli olmayan aralıklarda gerçekleştirdiği kontroller de etkin değildir. Ayrıca hammadde deposunda yangın riski ve iş güvenliği de göz önünde bulundurulmamaktadır. Hammadde deposunda her ay gerçekleştirilen ayrıntılı fiziki envanter çalışmalarının iş yoğunluğunun arttığı dönemlerde geciktirilmesi de bir diğer önemli problemidir.

- İşletmede profesyonel bir risk yönetimi ekibi bulunmamaktadır. Bu durum; hem işletmenin başarısı üzerinde olumsuz etkiler oluşturmakta; hem de işletmede risk odaklı iç denetimin uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Uygulama sonucunda, işletmenin hammadde kabul ve depolama sürecine ilişkin olarak yukarıda tespit edilen sorunların çözümü için denetim faaliyetleri kapsamında geliştirilen öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Pamuk numuneleri ile bu numunelere ait laboratuvar test sonuçlarının karşılaştırılması şeklinde gerçekleştirilen kontrol işlemi, her numune kabulünde sistematik olarak tekrarlanmalıdır. Bu doğrultuda işletmenin, Yükseköğretim Kurumlarının Pamuk Eksperliği ve İplikçilik Teknikerliği programlarından mezun, tecrübeli bir uzman istihdam etmesi oldukça yararlı olabilir.
- Laboratuvar test sonuçlarından şüphe duyulması durumunda numuneleri rakip iplik üreticilerinin laboratuvarlarında test etmek yerine; işletme, laboratuvar ve kalite kontrol grubunun çalışma ilkelerini yazılı olarak yeniden belirleyerek ve alanında uzman kişiler istihdam ederek, kurum içindeki laboratuvarın test sonuçları kalitesini ve başarı oranını artırmalıdır.
- Laboratuvar çalışma ilkeleri yazılı olarak belirlenmeli ve laboratuvar personeli için etkin bir performans değerlendirme ve ödül sistemi oluşturulmalıdır. Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımları, test sonuçlarındaki başarı oranının düşmesi beklenmeden belirli periyotlarda, düzenli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- GKK ve hammadde kabul süreci kapsamında gerçekleştirilen kamyonlardan numune alınması işlemi, bu konuda uzman olan laboratuvar sorumlusu ve bir laboratuvar personeli tarafından gerçekleştirilmelidir. Laboratuvar sorumlusu, bu işlemi birlikte gerçekleştirdiği laboratuvar personelini test sonuçlarında ayrıca belirtmeli ve test sonuçlarını onaylamalıdır.
- Net ticari ağırlığın belirlenebilmesi için gerekli olan balya ambalaj ağırlığının tespit edilmesinde her teslimatta sadece bir balyanın ambalaj ağırlığının ölçülmesi yerine; ambalaj ağırlığı, tesadüfi olarak seçilen en az 10 pamuk balyasının ambalajı açılarak ve bu 10 balyaya ait toplam ambalaj ağırlığının ortalaması alınarak, daha doğru tespit edilebilir.
- İş güvenliği ve yangın riski gibi durumlar dikkate alınarak, en kısa zamanda işletmede yazılı bir hammadde depolama standartları oluşturulmalıdır. Üretim müdürü her pamuk alımından sonra standartlara göre depolama yapıp

yapılmadığını kontrol etmelidir. Hammadde deposunda her ay gerçekleştirilen ayrıntılı fiziki envanterin 2 ayda bir yapılması, bu kontrol prosedürünün daha etkin bir şekilde işletilmesini sağlayabilir.

- İşletmede profesyonel bir risk yönetimi ekibi oluşturulmalı ve yönetim tarafından işletmenin risk olgunluk düzeyinin artırılmasına yönelik tedbirler alınmalıdır. Etkin bir risk yönetimi sistemi hem işletmenin, hem de risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin başarısını artırabilir.

Diğer uygulamalı araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin sadece hammadde kabul ve depolama sürecinde risk odaklı iç denetim uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca risk odaklı iç denetim konusunda ilk uygulamalı çalışmalardan birisi olması ve Türkiye’de bu konudaki sistematik bilgi birikiminin yeni yeni oluşmaya başlaması nedeniyle araştırma sonuçları tekstil sektörünün geneli açısından yorumlanırken dikkatli olunmalıdır.

PAWS ya da buna benzer bilgisayar destekli iç denetim araçları, risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanması noktasında oldukça etkin çözümler sunmaktadır. Ancak risk odaklı iç denetim, alanında uzman ve tecrübeli kişilerden oluşan bir iç denetim ekibinin koordineli bir şekilde çalışmasını gerektirmektedir. Bu yüzden çalışma kapsamında gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulaması, risk odaklı iç denetimi uygulamak isteyen işletmeler için bir model önerisi niteliğindedir. Bununla birlikte, etkin bir iç denetim ekibinin çalışmaları neticesinde daha iyi model önerilerinin oluşturulabileceği de unutulmamalıdır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kritik öneme sahip farklı süreç, fonksiyon ya da projelerine ait risk odaklı iç denetim uygulamalarını konu edinen çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ancak bu araştırmada olduğu gibi kritik öneme sahip süreç, fonksiyon ya da projelerin işletmeler açısından gizli sayılabilecek veriler içermesi, risk odaklı iç denetim konusunda gerçekleştirilecek çalışmalarda önemli bir araştırma kısıtı olarak değerlendirilebilir. Türkiye’de özellikle kamu kesimi için modern anlamda iç denetim oldukça yeni bir kavramdır. Bu yüzden üniversiteler ve belediyeler gibi kurumlarda gerçekleştirilecek olan risk odaklı iç denetim uygulamalarını konu edinen çalışmalar, aynı ya da benzer alanda faaliyet gösteren kurumlara önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada risk odaklı iç denetimin uygulama süreci aşamaları bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Uygulama sürecine ilişkin her bir aşama ve bu aşamalardaki farklı uygulamaların iç denetimin kalitesi ve verimliliği üzerine etkileri farklı çalışmaların konusu olabilir. Diğer yandan gelecekte, bir iç denetim metodolojisi olarak risk odaklı iç denetim yaklaşımının işletmelerde yaygın bir şekilde uygulanması durumunda, Türkiye'deki iç denetçilerin konu ile ilgili tutum, düşünce ve uygulamaları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik ampirik araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Çalışmada gerçekleştirilen risk odaklı iç denetim uygulamasında PAWS yazılımı kullanılmıştır. Ancak PAWS bu alandaki tek bilgisayar yazılımı değildir. Risk odaklı iç denetimin uygulanışında farklı bir bakış açısı ya da modele sahip olan farklı bilgisayar yazılımları kullanılarak uygulama çalışmaları yapılabilir. Diğer yandan daha önce de ifade edildiği gibi denetimde risk odaklılık, sadece iç denetim için söz konusu değildir. Bu yaklaşım tarzı aynı zamanda bağımsız denetim için de geçerlidir. Bu açıdan başka bir çalışmada, konunun bağımsız denetim açısından da değerlendirilmesi faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

- Abrams, C.; J. von Känel; S. Müller et Al; “Optimized Enterprise Risk Management”, IBM Systems Journal, Vol. 46, No. 2, 2007, pp. 219-234.
- Adams, Michael B.; “Agency Theory and the Internal Audit”, Managerial Auditing Journal, Vol. 9, No. 8, 1994, pp. 8-12.
- AIRMIC (The Association of Insurance & Risk Management); “An Overview Comparison of The AIRMIC/ALARM/IRM Risk Management Standard With: The Australia/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004, The COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework”, London, 2005.
- AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Management); ALARM (ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector); IRM (The Institute of Risk Management); A Risk Management Standard, London, 2002.
- Akal, Zühal; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 473, Ankara, 2002.
- Aksoy, Tamer; “Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes-Oxley Yasası’nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler”, Bülten: Ankara Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, Yıl:16, Sayı:165, Mart-Nisan 2006, s. 6-10.
- Aksoy, Tamer; Tüm Yönleriyle Denetim: AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma, II Cilt, Genişletilmiş 2. Baskı, Yetkin Basım ve Yayıncılık, 2006a.
- Allan, Neil; Louise Beer; “Strategic Risk: It’s all in your head”, University of Bath School of Management Working Paper Series, Claverton Down-UK, 2006.
- Allegrini, Marco; Giuseppe D’Onza; “Internal Auditing and Risk Assesment in Large Italian Companies: An Empirical Survey”, International Journal of Auditing, Vol. 7, 2003, pp. 191-208.
- Allegrini, Marco; Giuseppe D’Onza; Leen Paape; Robert Melville; Gerrit Sarens; “The European Literature Review on Internal Auditing”, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 8, 2006, pp. 845-853.

- Anderson, Shannon W.; Margaret H. Christ; Karen L. Sedatole; Managing Strategic Alliance Risk: Survey Evidence of Control Practices in Collaborative Inter-organizational Settings, IIA Research Foundation, USA, January 2006.
- Anderson, Urton; “Assurance And Consulting Services”, Research Opportunities in Internal Auditing (Editors: Andrew D. Bailey; Audrey A. Gramling and Sridhar Ramamoorti), The Institute of Internal Auditors (IIA), The United States of America, 2003, pp. 97-129.
- Apte, Narendra M.; “Coporate Governance, Risk Management & Internal Audit”, The Chartered Accountant, November 2004, 585-588.
- Arena, Marika; Michela Arnaboldi; Giovanni Azzone; “Internal Audit in Italian Organizations-A Multiple Case Study”, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 3, 2006, pp. 275-292.
- Arens, Alvin A.; James K. Loebbecke; Auditing An Integrated Approach, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1991.
- Arens, Alvin; Randal J. Elder; Mark Beasley; Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach, 11. Edition, Prentice-Hall Inc, USA, 2005.
- Ataman Akgül, Başak; “İç Denetim ve Outsourcing”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 17, Ocak 2003, s. 45-47.
- Australian/New Zealand Standard Risk Management (AS/NZS 4360:2004), Standards Australia and Standards New Zealand, Third edition, 2004, pp. 1-38.
- Ayıkoğlu Zaif, Figen; Muhasebe Verilerine Dayalı Risk Ölçümü, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak 2007.
- Bailey, Michael A.; Leon Bloom; Edward T. Hida et Al; Assessing The Value of Enterprise Risk Management, Deloitte Development LLC.; USA, 2004.
- Ballou, Brian; Dan L. Heitger; “A Building-Block Approach for Implementing COSO’s Enterprise Risk Management–Integrated Framework”, Management Accounting Quarterly, Winter 2005, Vol. 6, No. 2, pp. 1-10.
- Banham, Russ; “Enterprising Views of Risk Management”, Journal of Accountancy, June 2004, pp. 65-71.

- Bather, Andrea; Priscilla Burnaby; "The Public Company Accounting Oversight Board: National and International Implications", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 6, 2006, pp. 657-669.
- Bayazıtlı, Ercan; Cemal İbiş; "Türkiye’de Finansal Raporların Güvenliği ve Kamu Gözetim Sistemi", X. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, İzmir SMMMÖ, Kıbrıs, 10 Aralık 2006, s. 56-72.
- Beasley, Mark S.; Richard Clune; Dana R. Hermanson; "Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with The Extent of Implementation", *Journal of Accounting and Public Policy*, No. 24, 2005, pp. 521-531.
- Beasley, Mark S.; Richard Clune; Dana R. Hermanson; "ERM: A Status Report", *Internal Auditor*, Vol. 62, Issue 1, 2005a, pp. 67-72.
- Berry, Brian; Leo Epskamp; Mike Fogel et Al; *New Strategies and Best Practices in Internal Audit: An Emerging Model for Building Organizational Value Focusing on Risk*, KPMG LLP, USA, 2000.
- Beumer, Hans; "A Risk-oriented Approach", *The Internal Auditor*, Vol. 63, No. 1, February 2006, pp. 72-76.
- Bierstaker, James L.; Priscilla Burnaby; Jay Thibodeau; "The Impact of Information Technology on The Audit Process: An Assessment of The State of The Art and Implications for The Future", *Managerial Auditing Journal*, MCB University Pres, No. 16/3, 2001, pp. 159-164.
- Blackburn, Sarah; "Internal Auditing at the Crossroads: A Paradigm Shift or A Case of Paranoid Schizophrenia? A Practitioner’s Perspective", *The Wayside Network Limited*, www.wayside.org.uk, November 2005, pp. 1-14.
- Bolak, Mehmet; *Risk ve Yönetimi*, Birsen Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Bou-Raad, Giselle; "Internal Auditors and A Value-Added Approach: The Business Regime", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 4, 2000, pp. 182-182.
- Bowling, David M.; Lawrence A. Rieger; "Making Sense of COSO’s New Framework for Enterprise Risk Management", *Bank Accounting&Finance*, February-March 2005, pp. 35-40.

- Boyacıoğlu, Melek Acar; “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, Bankacılar Dergisi, Sayı 43, 2002, s. 51-66.
- Bozkurt, Nejat; Muhasebe Denetimi, Alfa Basım Yayım, 2. Baskı, İstanbul, 1999.
- Braiotta, Louis; Audit Committee Handbook, John Wiley & Sons, Hoboken, 2004.
- Byington, J. Ralph; Jo Ann Christensen; “SOX 404: How Do You Control Your Internal Control?”, The Journal of Corporate Accounting & Finance, May/June 2005, pp. 35-40.
- Cain, Jackie; An Approach to Implementing Risk Based Internal Auditing, South-West District Event, The IIA UK and Ireland, 15 March 2006.
- Can Aktan, Coşkun; “Kurumsal Şirket Yönetimi”, Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar (Editör: Coşkun Can Aktan), Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 196, Ankara, 2006, s. 1-34.
- Cangemi, Michael P.; Tommie Singleton; Managing The Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, Third Edition, John Wiley & Sons, Hoboken, 2003.
- Cansızlar, Doğan; “Kurumsal Yönetim ve Önemi”, Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar (Editör: Coşkun Can Aktan), Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 196, Ankara, 2006, s. 35-48.
- Carcello, Joseph V.; Dana R. Hermanson; K. Raghunandan; “Factors Associated with U.S. Public Companies’ Investment in Internal Auditing”, Accounting Horizons, Vol. 19, No. 2, June 2005, pp. 69-84.
- Cenker, William J.; Albert L. Nagy; “Section 404 Implementation: Chief Audit Executives Navigate Uncharted Waters”, Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No. 9, 2004, pp. 1140-1147.
- Champlain, Jack J.; Auditing Information Systems, Second Edition, John Wiley&Sons, New Jersey, 2003.
- Chapman, Chris; Stephen Ward; Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, 2003.

- Chapman, Robert J.; "The Controlling Influences on Effective Risk Identification and Assessment for Construction Design Management", *International Journal of Project Management*, No. 19, 2001, pp. 147-160.
- Choi, Jong Hag; T.J. Wong; "Audit Markets and Legal Environments: An International Investigation", The Hong Kong University of Science and Technology, <http://aaahq.org/audit/midyear/03midyear/papers/AR-sep2002-3.pdf>, 2002, pp. 1-62.
- Colbert, Janet L.; C. Wayne Alderman; "A Risk-Driven Approach to The Internal Audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 2, 1995, pp. 38-44.
- Coleman, M.E.; H.M. Marks; "Qualitative and Quantitative Risk Assessment", *Food Control*, No 10, 1999, pp. 289-297.
- Cook, J. W.; Gary M. Winkle, *Auditing*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.
- Corporate Governance Center (Kennesaw State University); Corporate Governance Center (University of Tennessee); Enterprise Risk Management Initiative (North Carolina State University); Culverhouse School of Accountancy (The University of Alabama); "21st Century Governance Principles for U.S. Public Companies", 8 May 2007.
- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission); *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Executive Summary)*, September 2004.
- Covaleski, Mark A.; Mark W. Dirsmith; Larry Rittenberg; "Jurisdictional Disputes over Professional Work: The Institutionalization of The Global Knowledge Expert", *Accounting, Organizations and Society*, No. 28, 2003, pp. 323-355.
- Cruickshank, Bryan; Michael Fogel; Deon Minnaar et Al; *Understanding Enterprise Risk Management: An Emerging Model for Building Shareholder Value*, KPMG's Assurance and Advisory Services Center, USA, 2001.
- Çevik, Mehmet; "Doğuş Holding'de İç Denetim Uygulamaları" *Söyleşi: Filiz Yücesoy*, *İç Denetim*, Sayı: 7, Bahar 2003, s. 38-39.
- D'Arcy, Stephen P.; "Enterprise Risk Management", *Journal of Risk Management of Korea*, Volume 12, Number 1, 2001, pp. 207-228.

- De La Rosa, Sean; “ERM-Based Audit Reports”, *The Internal Auditor*, Vol. 62, No. 6, 2005, pp. 73-75.
- Deloitte & Touche; “Optimizing The Role of Internal Audit in The Sarbanes-Oxley Era”, 2005, pp. 1-16.
- Deloitte Türkiye; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD); “Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim”, 2007, s. 1-20.
- Derici, Onur; Zekeriya Tüysüz; Aydın Sarı; “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 65 (Özel), Nisan-Haziran 2007, s. 151-172.
- Dittenhofer, Mort; “Environmental Accounting and Auditing”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 8, 1995, pp. 40-51.
- Dittenhofer, Mort; “Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 8, 2001, pp. 443-450.
- Dixon, Gerry; Garry Goodall; “The Quality Assurance Review: Is Your Internal Audit Function Effective ?”, *Internal Auditing*, Vol. 22, No. 2, March/April 2007, pp. 3-6.
- Doğan, Ahmet; Ahmet Tanç; Şükran Güngör Tanç; “Felaketten Kurtarma Planı ve Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri’deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, s. 295-305.
- Doherty, Neil A.; *Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk*, McGraw Hill, New York, 2000.
- Doyrangöl, Nuran Cömert; “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, *Mali Çözüm Dergisi*, İSMMMO, Sayı: 60, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s. 33-42.
- ECIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing), *Avrupa’da İç Denetim-Konum Raporu (Çev.: TİDE)*, Brussels, Şubat 2005.
- Erdoğan, Melih; *Denetim, Maliye ve Hukuk Yayınları*, 2. Baskı, Ankara, Şubat 2005.
- Ernst & Young; “Challenges Facing Today’s Internal Audit Function”, Ernst & Young LLP Online, 2002.

Ernst & Young; “Global Internal Audit Survey: A Current State Analysis With Insights Into Future Trends and Leading Practices”, EYG No. AUOO68, 2007.

Eşkazan, Ali Rıza; “Risk Odaklı İç Denetim Planlaması”, İç Denetim, Sayı: 11, Bahar 2005, s. 32-33.

European Network and Information Security Agency (ENISA); Risk Management: Implementation Principles and Inventories for Risk Management/Risk Assessment Methods and Tools, ENISA Work Programme 2006: Survey of Existing Risk Management and Risk Assessment Methods, Technical Department of ENISA, June 2006.

Fadzil, Faudziah Hanim; Hasnah Haron; Muhamad Jantan; “Internal Auditing Practices and Internal Control System”, Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 8, 2005, pp. 844-866.

Farrell, John; “Internal Controls and Managing Enterprise-Wide Risks” The CPA Journal, August 2004, pp. 11-12.

Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC); IT Examination Handbook, August 2003, <http://www.ffiec.gov/ffiecinfobase/booklets/audit/audit.pdf>.

Feierman, Joanne; “Write It Right the First Time”, Internal Auditor, Back to Basics, February 2006, pp. 27-32.

Financial Reporting Council (FRC); Guidance on Audit Committees (The Smith Guidance), London, October 2005a.

Financial Reporting Council (FRC); Internal Control: Revised Guidance for Directors on The Combined Code (The Turnbull Guidance), London, October 2005b.

Financial Reporting Council (FRC); The Combined Code on Corporate Governance, London, June 2006.

Firestein, Peter J.; “Building and Protecting Corporate Reputation”, Strategy & Leadership, Vol. 34, No. 4, 2006, pp. 25-31.

Fraser, Ian; William Henry; “Embedding Risk Management: Structures and Approaches”, Managerial Auditing Journal, Vol. 22, No. 4, 2007, pp. 392-409.

- Frost, Chris; “Outsourcing or Increasing Risk?”, Balance Sheet, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 34-37.
- Gallati, Reto R.; Risk Management and Capital Adequacy, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Gavin, Thomas A.; C. Michele Matherly; “Outsourcing: An Operational Auditing Perspective”, Managerial Auditing Journal, No. 12/3, 1997, pp. 116-122.
- Gösterici, Hüseyin; “Kamu İç Mali Kontrol Sisteminde İç Denetimin Bağımsızlığı-Fonksiyonel Bağımsızlık”, Vergi Dünyası Dergisi, Sayı 295, Mart 2006, 177-187.
- Gramling, Audrey A.; Dana R. Hermanson; “The IIA’s Research on The State of The Internal Auditing Profession”, Internal Auditing, Vol. 22, No. 5, September/October 2007, pp. 32-34.
- Gramling, Audrey A.; Patricia M. Myers; “Internal Auditing’s Role In ERM”, Internal Auditor, April 2006, pp. 52-58.
- Grant Thornton LLP; “Internal Audit: The New Role”, Catalyst Management Issues, www.GrantThornton.ca/mgt_papers/, 2007, pp. 1-3.
- Gray, Iain; Stuart Manson; The Audit Process-Principles, Practice and Cases, Second Edition, Thomson Learning, London, 2000.
- Griffiths, David M.; Risk Based Internal Auditing: An Introduction, www.internalaudit.biz, March 2006a.
- Griffiths, David M.; Risk Based Internal Auditing: Three Views on Implementation, www.internalaudit.biz, March 2006b.
- Griffiths, Phil; Risk-Based Auditing, Gower Publishing Limited, Aldershot-England, 2005.
- Gücenme, Ümit; Muhasebe Denetimi, Alfa Aktüel Kitabevi, İstanbul, Kasım 2004.
- Güngör Tanç, Şükran; Muhasebe Bilgi Sistemi ve İç Kontrol: Bir Otel İşletmesinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE., Kayseri, 2005.
- Güredin, Ersin; Denetim ve Güvence Hizmetleri-SMMM ve YMM’lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2007.

- Güvemli, Oktay; Ümit Gökdeniz; “Çevre Muhasebesindeki Gelişmeler”, MÖDAV, Sayı: 4, Ekim 1996, s. 23-25.
- Hass, Susan; Mohammad J. Abdolmohammadi and Priscilla Burnaby; “The Americas Literature Review on Internal Auditing”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 8, 2006, pp. 835-844.
- Helliar, C.V.; A.A Lonie; D.M. Power and C.D. Sinclair; “Managerial Attitudes to Risk: A Comparison of Scottish Chartered Accountants and U.K. Managers”, *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, No. 11, 2002, pp. 165-190.
- Hermanson, Dana R.; Larry E. Rittenberg; “Internal Audit and Organizational Governance”, *Research Opportunities in Internal Auditing* (Editors: Andrew D. Bailey; Audrey A. Gramling and Sridhar Ramamoorti), The Institute of Internal Auditors (IIA), The United States of America, 2003, pp. 25-71.
- Hermanson, Roger H.; Jerry R. Strawser; Robert H. Strawser; *Auditing Theory and Practice*, 5. Edition, Irwin, Homewood, 1989.
- Hespenheide, Eric; Sandy Pundmann; Michael Corcoran; “Risk Intelligence: Internal Auditing in A Word of Risk”, *Internal Auditing*, Vol. 22, No. 4, July/August 2007, pp. 3-10.
- Hillson, David; “Extending The Risk Process to Manage Opportunities”, *International Journal of Project Management*, No. 20, 2002, pp. 235-240.
- Hillson, David; “When Is a Risk Not a Risk? (Part 1)”, *Risk Management Newsletter: A Bi-Monthly Publicaiton*, Volume 6, Issue 2, April 2004, pp. 2-6.
- HM Treasury; *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*, HM Treasury, London, October 2004.
- Hollman, Kenneth W.; Jack E. Forrest; “Risk Management in A Service Business”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 2, 1991, pp. 49-65.
- Holt, Travis P.; Todd DeZoort; “The Effects of Internal Audit Report Disclosure on Investor Confidence and Investment Decisions”, *The University of Alabama, Culverhouse School of Accountancy*, January 2007, pp. 1-36.

Hyde, Gerald; “Enhanced Auditing Testing”, The Internal Auditor, Vol. 64, No. 4, August 2007, pp. 65-68.

Information Systems Audit and Control Association (ISACA); IS Standards, Guidelines and Procedures for Auditing and Control Professionals, Rolling Meadows-USA, November 2006.

International Federation of Accountants (IFAC); International Information Technology Guidelines: No. 6 IT Monitoring, ISBN 1-887464-84-0, New York, 2002.

İmrek, M. Kemal; Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

Katz, David M.; “AICPA OKs Risk-Based Audit Standards”, CFO Publishing Corporation-CFO.com, February 24, 2006, pp. 1-2.

Kaval, Hasan; Muhasebe Denetimi: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, Ekim 2005.

Kaya, Uğur; İşletme-Doğal Çevre İlişkilerinin Mali Tablolar Aracılığıyla Raporlanması ve Denetimi, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 201, Ankara, 2006.

Kepekçi, Celal; Bağımsız Denetim, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1998.

Khalifa, Rihab; Christopher Humphrey and Keith Robson; “Auditors and the Rhetoric of Risk: A Post-Enron Analysis” European Accounting Association Congress, Dublin, 2006, pp. 1-33.

Kırlar, Cüneyt; “Kurum Kültürüne göre BT Yönetişimi”, BT Haber, Deloitte Kurumsal Risk Hizmetleri, Eylül 2006, pp. 1-2.

Kinney, William R.; “Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes”, Research Opportunities in Internal Auditing (Editors: Andrew D. Bailey; Audrey A. Gramling and Sridhar Ramamoorti), The Institute of Internal Auditors (IIA), The United States of America, 2003, pp. 131-170.

Kippenberger, T.; “Internal Audit and Governance: The Shift from Control to Risk”, The Antidote, Issue 21, 1999, pp. 6-7.

Kışhalı, Yunus; Davut Pehlivanlı; “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 30, Nisan 2006, s. 75-87.

- Knechel, W. Robert; "The Business Risk Audit: Origins, Obstacles and Opportunities", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, Iss. 4-5, May-July 2007, pp. 383-408.
- Knight, Kevin; "Risk Management: An Integral Component of Corporate Governance and Good Management", *ISO Bulletin*, October 2003, pp. 21-24.
- Korkmaz, Umut; "Kamuda İç Denetim (I)", *Bütçe Dünyası*, Cilt 2, Sayı 25, Bahar 2007, s. 4-15.
- Kotchetova, Natalia; Thomas M. Kozloski; William F. Messier; "Linkages Between Auditors' Risk Assessments in A Risk-Based Audit", <http://ssrn.com/abstract=928668>, August 2006, pp. 1-43.
- Kurt, Ganite; "Denetim Programının Yürütülmesi", *Muhasebe Denetimi* (Editörler: Seval Kardeş Selimoğlu ve Şaban Uzay), Gazi Kitabevi, Şubat 2008, Ankara, s. 121-149.
- Layton, Mark; Rick Funston; *The Risk Intelligent Enterprise: ERM Done Right*, Deloitte Development LLP, 2006.
- Le Grand, Charles H.; *Information Technology in Auditing*, The Institute of Internal Auditors, <http://www.ITAudit.org>, 10/17/2001.
- Lee, Bill; "Professional Socialisation, Commercial Pressures and Junior Staff's Time-Pressured Irregular Auditing-A Contextual Interpretation", *British Accounting Review*, No. 34, 2002, pp. 315-333.
- Lee, Ho Young; "Pricing on Andersen's FIS and Internal Audit Services by Successor Auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 9, 2005, pp. 970-980.
- Lim, Joji; "Risk-Based Approach in Preparing The Annual Audit Plan", *The FI Auditor*, October-November 2002, pp. 19-20.
- Lindow, Paul E.; Jill D. Race; "Beyond Traditional Audit Techniques", *Journal of Accountancy*, July 2002, pp. 28-33.
- Linsley, Philip M.; Philip J. Shrivess; "Risk Reporting: A Study of Risk Disclosures in The Annual Reports of UK Companies", *The British Accounting Review*, No. 38, 2006, pp. 387-404.

- Liu, Jonathan; Hong Seng Woo; Victor Boakye-Bonsu; “Developing Internal Auditing Procedures in UK Organizations Using A Benchmarking Approach”, *Managerial Auditing Journal*, No. 12/9, 1997, pp. 464-478.
- Macleod, Andrew; Bob Overell; “A Change of Focus”, *The Internal Auditor*, Vol. 62, No. 4, August 2005, pp. 97-101.
- Marks, Norman; “Internal Audits of Governance”, *The Internal Auditor*, Vol. 64, No. 6, December 2007, pp. 31-33.
- Mattie, John A.; Dale L. Cassidy; *Achieving Goals, Protecting Reputation: Enterprise Risk Management for Educational Institutions*, Pricewaterhouse Coopers LLP., USA, 2006.
- Matyjewicz, George; James R. D’Arcangelo; “Beyond Sarbanes–Oxley”, *Internal Auditor*, October 2004a, pp. 67-72.
- Matyjewicz, George; James R. D’Arcangelo; “ERM-Based Auditing”, *Internal Auditing*, November/December 2004, pp. 1-11.
- McCaul, Liam; “Enhancing The Value of Internal Audit”, *Accountancy Ireland*, June 2006, Vol. 38, No. 3, pp. 34-37.
- McConnell, Donald K. and Charles H. Schweiger; “Implementing the New ASB Risk Assessment Audit Standarts”, *The CPA Journal*, Electronic Version, 2007, pp. 1-9.
- McConnell, Patrick; Keith Blacker; “An Approach to Modelling Operational Risk in Banks”, *Henley Management College, Working Paper Series*, Oxon, 2000.
- McNamee, David; “Risk-Based Auditing”, *Internal Auditor*, Vol. 54, Iss. 4, August 1997, pp. 22-27.
- McNamee, David; Georges Selim; “The Next Step in Risk Management”, *The Internal Auditor*, June 1999, pp. 35-38.
- Meigs, Walter B.; O. Ray Whittington; Kurt Pany; Robert F. Meigs; *Principles of Auditing*, Ninth Edition, Irwin, Homewood, 1989.
- Mennicken, Andrea; “Connecting Worlds: The Translation of International Auditing Standards into Post-Soviet Audit Practice”, *Accounting, Organizations and Society*, No. 33, 2008, pp. 384-414.

- Mikes, Anette; “Enterprise Risk Management in Action”, ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, Discussion Paper No: 35, London, August 2005.
- Miltz, David; Guy J. Calomme; Marleen Willekens; “A Risk-Based Allocation of Internal Audit Time: A Case Study”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 10, No. 2, Fall 1991, pp. 49-61.
- Moeller, Robert R.; Brink’s Modern Internal Auditing, Sixth Edition, John Wiley&Sons, New Jersey, 2005.
- Moeller, Robert R.; COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework, John Wiley & Sons, New Jersey-USA, 2007.
- Moeller, Robert R.; Herbert Witt; Brink’s Modern Internal Auditing, Fifth Edition, John Wiley&Sons, New York, 1999.
- Murat, Güven; Kamuran Mısırlı; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2005, s. 1-19.
- Myers, Patricia M.; Audrey A. Gramling; “Coporate Governance, ERM, and Internal Audit”, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, 15 March 2006, London, pp. 1-26.
- Nagumo, Takehiko; Barnaby S. Donlon; “Integrating The Balanced Scorecard and COSO ERM Frameworks”, *Cost Management*, Vol. 20, No. 4, July/August 2006, pp. 20-30.
- Nagy, Albert L.; William J. Cenker; “An Assessment of The Newly Defined Internal Audit Function”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 3, 2002, pp. 130-137.
- NHS (National Health Service); “Risk Based Audit Assignment”, Internal Audit Practitioners Group Professional Briefing Note: Final Draft, October 2002, <http://www.dh.gov.uk>
- O’Donnell, Ed; “Enterprise Risk Management: A Systems-Thinking Framework for The Event Identification Phase”, *International Journal of Accounting Information Systems*, No. 6, 2005, pp. 177-195.
- O’Regan, David; “Follow-up Engagements”, *The Internal Auditor*, Vol. 64, No. 6, December 2007, pp. 23-25.

- O'Regan, David; International Auditing-Practical Resource Guide, John Wiley, New Jersey, 2003.
- OCC (Office of Comptroller of the Currency); Internal and External Audits: Comptroller's Handbook, April 2003, <http://occ.gov/handbook/2003AuditHBintroduction.pdf>
- Öksüz, Fuat; "Sabancı Holding'te İç Denetim Uygulamaları", İç Denetim, Sayı: 13, Sonbahar/Kış 2005-2006, s. 33-34.
- Öz İplik-İş Sendikası; "Tekstil Sektörü - Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Ankara, Mart 2005, s. 1-14.
- Özkol, A. Erdal; "Çevre Muhasebesi", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, Yıl: 1998, s. 15-26.
- Pareek, Mukul; "Optimizing Controls to Test as Part of a Risk-Based Audit Strategy", ISACA, Journal Online, 2006, pp. 1-3.
- Perazzini, Stefano; "Koç Finansal Hizmetler İç Denetim Uygulamaları", İç Denetim, Yakın Plan, Sayı: 14, Bahar 2006, s. 35-37.
- Petrol Ofisi A.Ş.; "2006 Faaliyet Raporu", http://www.poas.com.tr/PO_pdf/faaliyet_raporlari/2006FaaliyetRaporu.pdf, E.t: 15.01.2008.
- Pforsich, Hugh D.; Bonita K. Peterson Kramer; G. Randolph Just; "Establishing An Effective Internal Audit Department", Strategic Finance, April 2006, pp. 22-29.
- Pickett, K. H. Spencer; Audit Planning: A Risk-Based Approach, John Wiley, UK, 2006.
- Pickett, K. H. Spencer; The Internal Auditing Handbook, John Wiley, 2nd Edition, UK, 2003.
- Pickett, K. H. Spencer; The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges, John Wiley, Hoboken-New Jersey, 2004.
- Pirgaip, Burak; Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartlarının Uluslararası Denetim Standartları ile Harmonizasyonu, Sermaye Piyasası Kurulu Muhasebe Standartları Dairesi Yayını, Yeterlilik Etüdü, Mayıs 2004.
- Power, Michael; "The Nature of Risk: The Risk Management of Everything", Balance Sheet, Vol. 12, No. 5, 2004, pp. 19-28.

- Prawitt, Douglas F.; “Managing The Internal Audit Function”, Research Opportunities in Internal Auditing (Editors: Andrew D. Bailey; Audrey A. Gramling and Sridhar Ramamoorti), The Institute of Internal Auditors (IIA), The United States of America, 2003, pp. 171-229.
- Pricewaterhouse Coopers (PWC) Türkiye Danışmanlık Hizmetleri; Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi, Infomag Yayıncılık, İstanbul, Eylül 2006.
- Pricewaterhouse Coopers (PWC); “Changing Role of Internal Audit”, http://www.pwchk.com/home/printeng/ia_changingrole.html, 2002.
- Pricewaterhouse Coopers LLP. (PWC); “Strengthening The Business: Optimizing The Benefits of Enterprise-Wide Risk Management for Audit Committees”, UK, 2005, <http://www.pwc.com/images/gx/eng/bcm/021005ermforaudit.pdf>
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB); “Auditing Standard No. 2-An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements”, PCAOB Rulemaking Docket Matter No. 008, March 9 2004, Washington, www.pcaobus.org.
- Ramamoorti, Sridhar; “Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects”, Research Opportunities in Internal Auditing (Editors: Andrew D. Bailey; Audrey A. Gramling and Sridhar Ramamoorti), The Institute of Internal Auditors (IIA), The United States of America, 2003, pp. 1-23.
- Ramamoorti, Sridhar; Marcia L. Weidenmier; “The Pervasive Impact of Information Technology on Internal Auditing”, Research Opportunities in Internal Auditing (Editors: Andrew D. Bailey; Audrey A. Gramling and Sridhar Ramamoorti), The Institute of Internal Auditors (IIA), The United States of America, 2003, pp. 301-377.
- Reding, Kurt F.; Craig H. Barber; Kristine K. Digirolamo; “Creating A Business Risk Inventory”, The Internal Auditor, Vol. 57, No. 1, February 2000, pp. 47-51.
- Referans Gazetesi; “İplik Sanayicinin Ayağına Dolandı”, 23.07.2008, http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=102340
- Rezaee, Zabihollah; “Improving The Quality of Internal Audit Functions Through Total Quality Management”, Managerial Auditing Journal, No. 11-1, 1996, pp. 30-34.

- Roberts, Hewitt; “Enterprise Risk Management: A Long-term Solution for Compliance, Governance and Sustained Growth in Shareholder Value”, Entropy International-White Paper, Lancaster-UK, 2005, pp. 1-13.
- Roth, James; Donald Espersen; “Categorizing Risk”, Internal Auditor, April 2002, Available at:http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_85014799, pp. 1-5.
- Royendegh, Babak Daneshvar; Neslihan Özkızıklı; Serpil Erol; “Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Bünyesindeki Bölümlerin Performanslarının DEA/AHP ile Ölçülmesi”, VI. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 22-23 Eylül 2006, pp. 415-423.
- Sainty, Philip; “Breaking Out”, Internal Auditing & Business Risk, Feature, IIA UK and Ireland, September 2002, pp. 19-20.
- Saka, Tamer; “Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim”, 15. Kalite Kongresi-Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim, KALDER (Türkiye Kalite Derneği), İstanbul, 22 Kasım 2006, s. 1-32.
- Samaratunga, Sam; “Putting COSO into Practice”, Internal Auditing & Business Risk, IIA UK and Ireland, October 2003, pp. 26-29.
- Sarens, Gerrit; Ignace De Beelde; “Internal Auditors’ Perception about Their Role in Risk Management: A Comparison Between US and Belgian Companies”, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 1, 2006, pp. 63-80.
- Sawyer, Lawrence B.; Mortimer A. Dittenhofer; James H. Scheiner; Sawyer’s Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 5th Edition, The Institute of Internal Auditors, Florida, 2005.
- Scrine, Julian; “HSBC Bank A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanı Julian Scrine ile İç Denetim Üzerine Söyleşi”, İç Denetim, Yakın Plan, Sayı: 5, Sonbahar 2002, s. 39-42.
- Selim, Georges; David McNamee; “Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?”, International Journal of Auditing, Vol. 3, No. 2, 1999, pp. 147-155.
- Selim, Georges; David McNamee; “The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model”, International Journal of Auditing, Vol. 3, No. 3, 1999a, pp. 159-174.

- Sermaye Piyasası Kurulu, “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ, Seri:X, No:22, Resmi Gazete, Tarih:12.06.2006, Sayı: 26196.
- Seviğ, Veysi; “Türkiye’de İç Denetim Olgusu ve Kamusal İç Denetim”, Dünya Gazetesi, 29 Ağustos 2006.
- Sevim, Ümit; Alpaslan Emek; “Elyaf&İplik”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME), Ankara, 2006, s. 1-16.
- Seyidoğlu, Halil; Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük, Geliştirilmiş 2. Baskı, Kurtiş Matbaası, İstanbul, 2001.
- Shaikh, Junaid M.; “E-Commerce Impact: Emerging Technology–Electronic Auditing”, Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 4, 2005, pp. 408-421.
- Sharma, Gourav Vallabh; “Risk Based Internal Audit in Banks”, Chartered Accountant, April 2004, pp. 1057-1066.
- Shenkir, William G.; Paul L. Walker; “Enterprise Risk Management and The Strategy-Risk-Focused Organization”, Cost Management, Vol. 20, No. 3, May/June 2006, pp. 32-38.
- Siers, Howard L.; Joanne K. Blyskal; “Risk Management of the Internal Audit Function”, Management Accounting, Vol. 68, No. 8, February 1987, pp. 29-35.
- Singh, Jay; “Enterprise Risk Management: Developing A Model for Organizational Success”, Accume Partners White Paper, USA, October 2007, pp. 1-11.
- Sobel, Paul J.; Risk Management Guide-Integrating Auditing and ERM (Avaible at Google Book Search), CCH Incorporated, Chicago, 2005.
- Spekle, Roland F.; Hilca J. van Elten; Anne-Marie Kruis; “Sourcing of Internal Auditing: An Empirical Study”, Management Accounting Research, No. 18, 2007, pp. 102-124.
- Spira, Laura F.; Michael Page; “Risk Management: The Reinvention of Internal Control and The Changing Role of Internal Audit”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, No. 4, 2003, pp. 640-661.

- Staciokas, Romas; Rolandas Rupsys; “Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management”, *Economics of Engineering Decisions*, No. 2 (42), 2005, pp. 20-25.
- Stevens, Rob; “COSO – Enterprise Risk Management Framework: Regulation, Risk and Control”, *Business Control Solutions*, London, September 2005, pp. 1-6.
- Sutton, Steve G.; “Extended-Enterprise Systems’ Impact on Enterprise Risk Management”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 1, 2006, pp. 97-114.
- Sutton, Steve G.; Clark Hampton; “Risk Assessment in an Extended Enterprise Environment: Redefining The Audit Model”, *International Journal of Accounting Information Systems*, No. 4, 2003, pp. 57-73.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı; Performans ve Risk Denetimi Terimleri, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000.
- Tarr, Richard H.; *Establishing an Internal Audit Activity Manual*, The Institute of Internal Auditors, Florida, USA, 2003.
- The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW), *Review of The Turnbull Guidance on Internal Control: Evidence Gathering Phase*, London, 2 March 2005.
- The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW), *Risk Management and The Value Added by Internal Audit*, Audit Faculty, June 2000.
- The Institute of Internal Auditors (IIA); “Appraising Internal Audit”, *Audit Committee Briefing*, 2003, London, pp. 1-4.
- The Institute of Internal Auditors (IIA); *Global Technology Audit Guide (GTAG): Information Technology Controls*, Florida, 2005a, pp. 1-76.
- The Institute of Internal Auditors (IIA); *IIA Position Paper on Resourcing Alternatives for The Internal Audit Function*, 2005b, pp. 1-11.
- The Institute of Internal Auditors (IIA); *Recommendations for Improving Corporate Governance*, A position paper presented by IIA to the U.S. Congress, April 8, 2002, pp. 1-8, <http://www.theiia.org/download.cfm?file=1609>.

- The Institute of Internal Auditors (IIA); The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, Position Statement, Florida, September 2004, pp. 1-8.
- The Institute of Internal Auditors (IIA)-UK and Ireland; “Gaining Assurance on Risks”, Audit Committee Briefing, www.iaa.org.uk, London, January 2006, pp. 1-8.
- The Institute of Internal Auditors (IIA)-UK and Ireland; Risk Based Internal Auditing, Position Statement, www.iaa.org.uk, London, August 2003, pp. 1-4.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IARF); Internal Audit Reporting Relationships: Serving Two Masters, IARF, Altamonte Springs, Florida, 2003.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation(IARF); The Professional Practices Framework (Summary), March 2007, <http://www.theiaa.org>.
- Thomas, E. Michael; “The Seven-step Process to Risk-based Auditing”, FSA Times, The Institute of Internal Auditors, 4th Quarter, 2007, Vol. 6, No 4, pp. 1-5.
- Thompson, Diana; “Risk Management: A Brief History”, Journal of the Australasian Institute of Banking and Finance, June/July 2003, pp. 30-32.
- Toygar, Şenol; “Zorlu Grubu’nda İç Denetim Uygulamaları”, Söyleşi: Filiz Yücesoy, İç Denetim, Sayı: 7, Bahar 2003, s. 40-41.
- Treasury Board of Canada Secretariat (TBS); Integrated Risk Mangement: Implementation Guide, Her Majesty The Queen in Right of Canada, Canada, 2004.
- Tuan, A. Kadir; M. Ünsal Memiş; “İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 35, Temmuz 2007, s. 87-99.
- Türk Dil Kurumu (TDK); Türkçe Sözlük (2 Cilt), Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Uluslararası İç Denetim Standartları: Mesleki Uygulama Çerçevesi Türkçe Çevirisi, 2004.
- Türkoğlu, Tanol; “İş Sürekliliği ve BT Riskleri”, İç Denetim, Sayı 4, Yaz 2002, s. 34-35.

TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu; Kurumsal Risk Yönetim, TÜSİAD, Aralık 2006.

Tüzün, Yasemin; “Risk Nedir?”, İç Denetim, Sayı 4, Yaz 2002, s. 26-31.

Uzay, Şaban; “Denetçilerin Denetiminde Yeni Bir Model Olarak Kamu Gözetim Kurulu ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Sayı 4, Aralık 2006, s. 175-210.

Uzay, Şaban; “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler” (XXII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu), Antalya, 2003, s. 205-231.

Uzay, Şaban; İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 132, Ankara, Haziran 1999.

Uzun, Ali Kamil; “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü”, Dünya Gazetesi, 20 Temmuz 2006.

Uzun, Ali Kamil; “İç Denetim ile İlgili Düzenleme ve Uygulama Sürecinde Başarı İçin Yol Haritası”, Dünya Gazetesi, 30 Temmuz 2007.

Uzun, Ali Kamil; “Setting IA Systems in the Companies, Role of IA and Its Importance”, Deloitte Türkiye, April 27, 2007, pp. 1-29.

Uzun, Ali Kamil; “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim”, İç Denetim Dergisi, Sayı: 16, 2006 Sonbahar, s. 44-45.

Ülgen, Hayri; Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Vanasco, Rocco R.; “Fraud Auditing”, Managerial Auditing Journal, No: 13/1, 1998, s. 4-71.

Vesper, James L.; Risk Assesment and Risk Management in the Pharmaceutical Industry-Clear and Simple, Co-Published PDA Books, USA, 2006.

Vieira, Horacio Saboia (CCAF-FCVI Fellow 2000-01); Risk Analysis for Audit Planning, Strategic Paper, Tribunal de Contas da Uniao (TCU), 2000.

Walker, Paul L.; William G. Shenkir; Thomas L. Barton; “ERM in Practice”, Internal Auditor, August 2003, pp. 51-55.

- Warren, Carl S.; James M. Reeve; Philip E. Fess; Financial&Managerial Accounting, South-Western Thomson Learning, United States, 2002.
- Wells, Joseph T.; Principles of Fraud Examination, John Wiley, The United States of America, 2005.
- Williams, Eric J.; “The Impact of Globalization on Internal Auditors: The Evolution of Internal Auditing”, Prepared for: The Institute of Internal Auditors Research Foundation Board of Trustees Administrators of The Esther R. Sawyer Scholarship Award, Brigham Young University, March 2002, pp. 1-22.
- Williams, Roger; Boudewijn Bertsch; Barrie Dale et Al; “Quality and Risk Management: What are the key issues?”, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 2006, pp. 67-86.
- Yazıcı, Mehmet; Kurumsal Muhasebe Denetimi, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Yayını, İstanbul, 2003.
- Yılancı, F. Münevver; İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2006.
- Zacchea, Nicholas M.; “Risk-Based Audit Target Selection Can Increase The Probability of Conducting Value-Added Audits”, Journal of Government Financial Management, Sipring 2003, Vol. 52, No. 1, pp. 22-28.

EKLER

EK 1. Koza Tekstil A.Ş. Organizasyon Şeması

EK 2. Pamuk Genel Kabul Kontrol Formu Örneği

EK 3. Test Hazırlıkları ve Bakım Faaliyetleri Denetim Görevinin Nihai Görünümü

The screenshot displays the PAWS v5.2.6 - Riskler ve Kontrolörler application. The main window shows a tree view on the left under "Denetim Çalıştır" (Run Audit) and a central pane titled "Girdi Modu - Grup - ID Değerlendirmeler" (Input Mode - Group - ID Evaluations). The central pane lists various risks and their evaluations.

Tanım	Azaltılmamış L	Azaltılmış I	Skor	Azaltılmamış L	Azaltılmış I	Score
- Operations						
- Business						
Sobin alma departmanına doğru test sonuçlarının zamanında alınması						
1 Test cihazı kalibrasyon ayarının yapılmaması nedeniyle hatalı test sonuçlarının elde edilmesi		4	5	Cok Yüksek	2	3
02-01 Her test faaliyeti öncesinde laboratuvar personelinin test cihazı kalibrasyonu yapmaması.						
02 Her test faaliyeti öncesinde test cihazı kalibrasyon ayarının yapılmasısı.						
2 Özellikle pamuk alimlerinin yoğun olduğu dönemlerde laboratuvarın pamuğun teste hazırlanması sürecini (nemlendirme) atlaması nedeniyle yanlış test sonuçlarının elde edilmesi		4	4	Yüksek	2	3
02-02 Her test faaliyeti öncesinde laboratuvarde teste tabii tutulacak pamuğun teste hazırlanma (nemlendirme) aşmasının gerçekleştirilmesi.						
02 Pamuğun teste hazırlanma (nemlendirme) süreci						
3 Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımlarının belli periyotlarda (6 ayda bir gibi) kurum dışından uzman kişilerce yapılmaması		4	4	Yüksek	1	3
03-01 Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımınınin belli periyotlarda kurum dışından bir uzman tarafından yapılması.						
03 Laboratuvar test cihazlarının kalibrasyon ve bakımı						

Below the evaluation table, there are sections for "Ekstiz Kontroller" (External Controls), "İlave Bilgi" (Additional Information), and a detailed table for "Değerlendirme Tarihiçe" (Evaluation History).

Tarihçeyi Gözden Geçir		Hesaplar ve Tasdiklar			Denetlenen Birim Kayıp Olayları:			
Değerlendirme Tarihiçe		Çalışma Kağıtları		Cepkay Referansları		Tespitler		Davalar
Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tipi	ID/YD Tipi	Azaltılmamış L	Azaltılmış I	Skor	L	I	Score
23.06.2008 23:32	Preliminary	ID	4	4	Yüksek	2	3	Cok Yuksek

The bottom section includes fields for "Değerlendirme Notları" (Evaluation Notes), "Administrator", and "Son Değişiklik" (Last Change).

EK 4. Laboratuvar Test Faaliyetleri Denetim Görevinin Nihai Görünümü

The screenshot displays the PAWS vS.2.6 - [Riskler ve Kontroller] application window. The left sidebar contains navigation options: Denetim Çalıştır, Denetim Özeti, Çözüm Planı, Riskler ve Kontroller (selected), Risk ve Kontrol Analizi, Önemli Tespitler, Bulgular & Aksiyonlar, Sonuç Değerlendirme Yönetimi, Çalışma Kağıtları, and Denetimden Çıkış.

The main area shows the "Girdi Modu - Grup - ID Değerlendirmeler" section. Under "Operations - Business", there is a detailed description of a risk: "İşletmeye ulaşan pameğun kamyonlardan alınan numanelerle laboratuarda doğru bir şekilde test edilmesi. Eğer daha önce tedavüriden numune alınmış ise numune test sonuçları ile kamyonlardan alınan numanelerin test sonuçlarının örtüşmesi". A red box highlights a note: "1 Laboratuvar çalışma ilkelerine uygun hareket edilmemesi sonucunda teslim alınacak pamuğa ait yanlış test sonuçlarının elde edilmesi. Aynı sebepten ötürü, teslim alma esnasında elde edilen test sonuçları ile teslimat öncesinde numaneler üzerinden yapılan test sonuçlarına birbirleriyle örtüşmesinden dolayı". Below this, two tasks are listed: "01-01 GKK ve hammadde kabul sürecindeki laboratuvar test sonuçlarının kontrolü." and "02 GKK ve hammadde kabul sürecinde yapılan test faaliyetleri."

A summary table at the bottom right shows the risk level: "Azaltılmamış Risk" (L, I, Skor) and "Azaltılmış Risk" (L, I, Score). The current status is "Orta" (Medium).

Tanımlanan	Azaltılmamış	Azaltılmış Risk
L	I	Skor

Ekstra Bilgi - (1 Laboratuvar çalışma ilkelerine uygun hareket edilmemesi sonucunda teslim alınacak pamuğa ait yanlış test sonuçlarının elde edilmesi)

Tarihçesi Gözden Geçir	Hesaplar ve Testler	Denetlenen Birim Kayıp Olaylar
Değerlendirme Tarihçe	Çalışma Kağıtları	Tespitler
Değerlendirme Tarihi	ID/DD Tipi	Değerlendirme Notları
24.06.2008 00:23 Preliminary	ID 4 5	Administrator 24.06.2008 00:23

EK 5. Net Ticari Ağırlığın Tespit Edilmesi Denetim Görevinin Nihai Görünümü

PAWS v6.2.6 - [Riskler ve Kontroller]

Dosya Değişiklik Görüntü Eylemler Araçlar Rapor Yardım

Riskler ve Kontroller - [02-02-02 Net Ticari Ağırlığın Tespit Edilmesi]

Denetim Çalıştır

- Denetim Özeti
- Çalışma Planı
- Riskler ve Kontroller
- Risk ve Kontrol Analizi
- Önemli Tespitler
- Bulgular & Aksiyonlar
- Sonuç Cevap Yönetimi
- Çalışma Kağıtları
- Denetimden Çıkış

Girdi Modu - Grup - 10 Değerlendirmeler

Tanım: **Operations**

Business

Nem ölçümünün yapılması, balya başına ortalama ambalaj (kanavice ve balya çemberi) ağırlığının tespit edilmesi ve bu şekilde doğru net ticari ağırlığa ulaşma

1 Teslim alınacak pamukun nem ölçümünün ve ambalaj ağırlığının doğru belirlenememesi nedeniyle pamukun net ağırlığının doğru tespit edilememesi ve ticari kayıpların oluşması

1 Pamuk Genel Kabul Kontrol Formunun usulüne uygun bir şekilde eksiksiz doldurulması ve hammadde depo sorumlusu tarafından onaylanması

02-02 Nem ölçümünün yapılması

01 Nem ölçümü faaliyetinin gerçekleştirilmesi

02-02 Balya ambalaj ağırlığının tespit edilmesi

02 Balya ambalaj ağırlığının tespit edilmesi faaliyeti

Ekstra Bilgi - [1 Pamuk Genel Kabul Kontrol Formunun usulüne uygun bir şekilde eksiksiz doldurulması ve hammadde]

Tarihçeyi Gözden Geçir		Hesaplar ve Testler			Denetlenen Birim Kayıtları		
Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tipi	Çalışma Kağıtları	Çapraz Referanslar	Testler	Özellikler	Özellikler	Özellikler
25.06.2008	After Testing	ID	Effective	-	Effective	Administrator	25.06.2008 00:15

Administrator KOZA TEKSTİL (Ana)

EK 6. Depolama Standartlarına Uygunluk Denetim Görevinin Nihai Görünümü

PAWS v6.2.6 - [Riskler ve Kontroller]

Dosya Değişiklik Görüntü Eylemler Araçlar Rapor Yardım

Riskler ve Kontroller - [02-03-01 Depolama Standartlarına Uygunluk]

Denetim Çalıştır

- Denetim Özeti
- Çalışma Planı
- Riskler ve Kontroller
- Risk ve Kontrol Analizi
- Önemli Tespitler
- Bulgular & Aksiyonlar
- Sonuç Cevap Yönetimi
- Çalışma Kağıtları
- Denetimden Çıkış

Girdi Modu - Grup - 10 Değerlendirmeler

Tanım: **Compliance**

Business

Pamuk depolama standartlarına (güvenlik, yangın vb. yönelik standartlar) uygunluğun sağlanması

1 Standartlara uygun depolama yapılamaması nedeniyle çalışanlar için güvenlik problemlerinin oluşması ve yangın tehlikesinin artması

1 Üretim müdürünün depolama standartlarına uygun bir depolama yapıp yapmadığını belirli aralıklarla yerinde incelemesi

01-03 Hammadde deposunda pamuk depolama standartlarına uygunluğun belirli aralıklarla üretim müdürü tarafından kontrol edilmesi

01 Pamuk depolama standartları

02 Güvenlik ve Yangın Riski

Ekstra Bilgi - [1 Üretim müdürünün depolama standartlarına uygun bir depolama yapıp yapmadığını belirli aralıklarla]

Tarihçeyi Gözden Geçir		Hesaplar ve Testler			Denetlenen Birim Kayıtları		
Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tipi	Çalışma Kağıtları	Çapraz Referanslar	Testler	Özellikler	Özellikler	Özellikler
25.06.2008	After Testing	ID	Ineffective	-	-	Administrator	25.06.2008 01:16
24.06.2008		ID	?	?		Administrator	24.06.2008 00:41

Administrator KOZA TEKSTİL (Ana)

EK 7. Harman Bölümü Pamuk Talepleri Denetim Görevinin Nihai Görünümü

PAWS v6.2.6 - [Riskler ve Kontroller]

Dosya Değişiklik Görüntü Eylemler Rapor Yardım

Riskler ve Kontroller - [02-03-02 Harman Bölümü Pamuk Talepleri]

Denetim Çalıştır

Denetim Özeti

Çalışma Planı

Riskler ve Kontroller

Risk ve Kontrol Analizi

Önemli Tespitler

Bulgular & Aksiyonlar

Sonuç Cevap Yönetimi

Çalışma Kağıtları

Denetimden Çıkış

Girdi Modu - Grup - ID Değerlendirmeler

Tanım

- Operations

- Business

Yüce ve alım partilerini kolayca belirleyebilecek ve harman bölümü tarafından istenilen özellikteki pamuğun zaman kaybedilmeden temin edilmesini sağlayacak bir şekilde depolama yapılması

1 Harman bölümünün talep ettiği pamuk karşısına yanlış hazırlanması sonucunda hatalı iplik üretimi

4 5 **Yüksek** 1 2 **Düşük**

Effective

İlave Bilgi - [1 Harman bölümü talep ettiği pamuk karşısına ait verileri bilgisayar programına girmekte ve eşzamanlı]

Tarihçesi Gözden Geçir		Hesaplar ve Testler			Denetlenen Birim Kayıp Olaylar		
Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tipi	Çalışma Kağıtları	Skor	Değerlendirme Notu	Tespitler	Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tarihi
25.06.2008	After Testing	ID	Effective	-	Effective	Administrator	25.06.2008 01:31
24.06.2008		ID	1	?		Administrator	24.06.2008 00:40

Administrator KOZA TEKSTİL (Ana)

EK 8. Hammadde Stok Takibi Denetim Görevinin Nihai Görünümü

PAWS v6.2.6 - [Riskler ve Kontroller]

Dosya Değişiklik Görüntü Eylemler Rapor Yardım

Riskler ve Kontroller - [02-03-03 Hammadde Stok Takibi]

Denetim Çalıştır

Denetim Özeti

Çalışma Planı

Riskler ve Kontroller

Risk ve Kontrol Analizi

Önemli Tespitler

Bulgular & Aksiyonlar

Sonuç Cevap Yönetimi

Çalışma Kağıtları

Denetimden Çıkış

Girdi Modu - Grup - ID Değerlendirmeler

Tanım

- Operations

- Business

Hammadde deposunda mevcut bulunan ve kullanılan stoklara ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde izlenmesi

1 Hammadde depo kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle zamanında pamuk siparişi verilememesi ve üretimin aksaması

4 4 **Yüksek** 1 2 **Düşük**

Effective

İlave Bilgi - [1 Hammadde depo sorumlusunun günlük balya sayımı yapması ve hammadde depo kayıtları ile harman]

Tarihçesi Gözden Geçir		Hesaplar ve Testler			Denetlenen Birim Kayıp Olaylar		
Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tipi	Çalışma Kağıtları	Skor	Değerlendirme Notu	Tespitler	Değerlendirme Tarihi	Değerlendirme Tarihi
25.06.2008	After Testing	ID	Effective	-	Effective	Administrator	25.06.2008 21:50
24.06.2008		ID	1	?		Administrator	24.06.2008 00:53

Administrator KOZA TEKSTİL (Ana)

EK 9. Örnek Modül Raporu (3 sayfa)

Riskler & Kontroller Detayları Girdi
Modu - Grup - İD Değerlendirmeler02-01-01 Numune Test
Sonuçlarının Kontrolü

Filtre: Filtre Yok

Operations

Business



Hedef

Başlık

Satın alma departmanına doğru test sonuçlarının zamanında iletilmesi

Tanım

Pamuk numunelerinin laboratuarda doğru test edilmesi başarılı satın alımlar için satın alma departmanını doğru yönlendirecektir. Ayrıca pamuğun likit bir piyasanın olması nedeniyle, zamanında iletilecek test sonuçları kurumu olası fiyat değişikliklerinden koruyacaktır.

Tipi

Operations

Kategori

Business

Aralık

0

Hedef Sahibi

Ersin İnce

Hedefi Son
Değerlendirme
TarihiBir Sonraki Hedef
Değerlendirme
Tarihi

Kayıp Değeri

Zorunlu

Normal

Kilitli

Hayır

Aktif

Evet

Hedef Kütüphane
TipiİD İnceleme/Onay
Durumu

Değiştirilmiş

Son İD
İncelemesini
YapanSon İD İncelemesi
TarihiSon İD Onayını
Yapan

Son İD Onay Tarihi

Son Değişiklik
Yapan

Administrator

Son Değişiklik
Tarihi

23.06.2008 22:34



Risk

Risk Ref

1

Risk Tanımı

Numune testinin hatalı yapılması sonucunda başarısız satın alımların yapılması

Risk Alanı

Risk Kategorisi

Operations

Risk Sahibi

Ersin İnce

Son Risk

Değerlendirmesi

Birsonraki Risk
Değerlendirme
Tarihi

L

4

I

5

Skor

Çok Yüksek

L

3

I

4

Score

Orta

Zorunlu Risk

Normal

Kilitli

Hayır

Aktif

Evet

İD İnceleme/Onay
Durumu

Değiştirilmiş

Son İD
İncelemesini YapanSon İD İnceleme
TarihiSon İD Onayını
Yapan

Son İD Onay Tarihi

Son Değişiklik
Yapan

Administrator

Son Değişiklik Tarihi

23.06.2008 22:37

Riskler & Kontroller Detayları Girdi Modu - Grup - İD Değerlendirmeler

Kontrol

Kontrol Ref

1

Kontrol Tanımı

Pamüğün kurum içindeki bir uzman tarafından el yordamıyla, tecrübi olarak test edilmesi ve doğruluğundan şüphe duyulan laboratuvar test sonuçları elde edildiği zaman numunenin kurum dışındaki bir laboratuvar da test edilmesi

Kontrol Olasılığı

Ineffective

Kontrol Etkisi

-

Kontrol Tipi

Manual

COSO Kategorisi

Control Activities

Anahtar/İkincil

Key

Önleyici/Tespit Edici

Preventive

Uygulayan

Kalite Kontrol Müdürü

Frekansı

As Required

Nasıl Kanıtlandı

Kontrol İçeriyor

Evet

Kontrol Sahibi

Ersin İnce

Kontrolün Son Değerlendirilme Tarihi

Gelecek Kontrol Değerlendirme Tarihi

Zorunlu Kontrol

Normal

Kilitli

Hayır

Aktif

Evet

İD

Değiştirilmiş

İnceleme/Onaylama Durumu

Son İD İncelemesini Yapan

Son İD İnceleme Tarihi

Son İD Onaylayanı

Son İD Onay Tarihi

Son Değişiklik Yapan

Administrator

Son Değişiklik Tarihi

23.06.2008 22:39

Test

Test Ref

01-01

Test Başlığı

Numuneleri el yordamıyla tecrübi olarak inceleyen kurum içindeki uzman kişinin laboratuvar test sonuçlarını kontrol etmesi.

Test Tanımı

Laboratuvar test sonuçlarının uzman bir kişi tarafından kontrol edilmesi faaliyetinin incelenmesi.

Ana Alan

Laboratuvar Test Sonuçlarının Kontrolü

Test Tipi

Test of Control

Test Durumu

Tamanlandı

Test Sonuçları Özeti

Unsatisfactory

Test Sonucu Detayları

Yapılan incelemeler sonucunda bu kontrol prosedürünün düzenli bir şekilde uygulanmadığı belirlenmiştir.

Tamamlayan

Administrator

Tamanlanma Tarihi

24.06.2008

Gözden Geçiren

Gözde Geçirme Tarihi

Onaylayan

Onay Tarihi

Zorunlu Test

Normal

Son Değişiklik Yapan

Administrator

Son Değişiklik Tarihi

24.06.2008 20:43:04

Bulgular

Ref

01

Başlık

Uzman kişinin numuneler üzerinde gerçekleştireceği inceleme ile numune test sonuçlarının karşılaştırılması.

Kategori

Bulgu

Numune test sonuçlarının çıktısı, laboratuvar sorumlusu tarafından pamuk konusunda belli bir uzmanlığa sahip olan idari işler ve personel yönetimi müdürü Engin Küçükşahin'e ulaştırılmaktadır. Engin Küçükşahin pamuk konusundaki tecrübelerini ve farklı yörelere ait pamukların taşıdığı genel özellikleri de dikkate alarak numuneleri incelemekte ve eğer test sonuçlarında şüpheli bir duruma rastlarsa genel müdürle bilgi vermektedir. Ancak laboratuvar test sonuçları üzerinde Engin Küçükşahin'in onayını içeren bir alan bulunmamaktadır. Ayrıca Engin Küçükşahin idari işleri nedeniyle sık sık şehir ve yurt dışına ziyaretlere gitmektedir ve onun yokluğunda bu kontrol prosedürü gerçekleştirilememekte, test sonuçları doğrudan genel müdürle sunulmaktadır.

Tavsiye

Numune test sonuçlarının pamuk konusunda uzmanlığa sahip kurum içindeki bir kişi tarafından incelenmesi oldukça yerinde bir uygulamadır. Ancak bu incelemenin her numune kabulünde sistematik olarak tekrarlanması gerekmektedir. Bu yüzden yüksek öğretim kurumlarının pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programlarından mezun, tecrübeli bir uzmanın istihdam edilmesi ve test sonuçlarının bu uzmanın yapacağı değerlendirmeler sonucunda yine bu uzman tarafından onaylanarak genel müdürle sunulması oldukça yararlı olacaktır.

Önemlilik

High

Yanıt

Agreed

Yanıtlayan

Genel Müdür

Yanıt Tarihi

24.06.2008

Yanıt Yorumları

Kontrol prosedürünün daha etkin bir şekilde işletilmesi için denetim tavsiyeleri doğrultusunda, pamuk eksperliği ve iplikçilik teknikerliği programından mezun bir uzmanın işe alınma süreci başlatılacaktır.

Riskler & Kontroller Detayları Girdi Modu - Grup - İD Değerlendirmeler

 Test			
Test Ref	01-02		
Test Başlığı	Doğruluğundan şüphe duyulan test sonuçları elde edildiği zaman numunelerin kurum dışındaki bir laboratuarda test edilmesi faaliyeti.		
Test Tanımı	Doğruluğundan şüphe duyulan test sonuçları elde edildiği zaman numunelerin kurum dışındaki bir laboratuarda test edilmesi kontrol prosedürünün yerinde incelenmesi.		
Ana Alan	Laboratuar Test Sonuçlarının Kontrolü		
Test Tipi	Test of Control	Test Durumu	Tamamlandı
Test Sonuçları Özeti	Unsatisfactory		
Test Sonucu Detayları	Bu kontrol prosedürü, test sonuçlarının her zaman kurumdaki bir uzman tarafından incelenememesi nedeniyle etkin bir şekilde işletilememektedir.		
Tamamlayan	Administrator	Tamamlanma Tarihi	24.06.2008
Gözden Geçiren		Gözde Geçirme Tarihi	
Onaylayan		Onay Tarihi	
Zorunlu Test	Normal		
Son Değişiklik Yapan	Administrator	Son Değişiklik Tarihi	28.06.2008 20:43:24
 Bulgular			
Ref	02		
Başlık	Şüpheli test sonuçlarının elde edilmesi durumunda numunelerin kurum dışında test edilmesine karar verilmesi		
Kategori			
Bulgu	Engin Küçükşahin tarafından numuneler üzerinde el yordamıyla gerçekleştirilen kontroller neticesinde laboratuar test sonuçlarından şüphe duyulması halinde numunelerin kurum dışındaki bir laboratuarda test edilmesine karar verilmektedir. Kurum dışında sadece pamuk testi yapan bir firma bulunmamaktadır. Eğer test sonuçlarından şüphe duyuluyor ise numunelerin testi Kayseri OSB'de faaliyet gösteren diğer 3 büyük iplik üreticisi olan firmalarda gerçekleştirilmektedir. Bu firmalar Koza Tekstil ile aynı alanda faaliyet göstermektedir ve Koza Tekstil'in rakipleri konumundadır. Bu yüzden, numunelerin rakip firma olarak nitelendirilebilecek diğer iplik üreticilerinin laboratuvarlarında test edilmesi uygun değildir.		
Tavsiye	Laboratuar ve Kalite Kontrol grubunun çalışma ilkeleri yazılı olarak yeniden belirlenerek, alanında uzman kişiler istihdam edilmelidir. Böylece kurum içindeki laboratuvarın elde ettiği test sonuçlarının kalitesi ve başarı oranı artırılmalıdır. Pamuk test sonucunun başarısı, ancak pamuk üretime alındığı zaman ortaya çıkmaktadır. Üretim aşamasında karşılaşılan pamuk kalite problemleri ile test sonuçları karşılaştırılmalı ve bu karşılaştırma sonuçlarının düzenli olarak istatistiği tutulmalıdır.		
Önemlilik	Medium		
Yanıt	Partially Agreed		
Yanıtlayan	Genel Müdür	Yanıt Tarihi	24.06.2008
Yanıt Yorumları	Laboratuar test sonuçlarının kalitesinin artırılmasına yönelik faaliyetler oldukça yerindedir. Ancak doğruluğundan şüphe duyulan test sonuçları elde edildiği zaman rakip firma laboratuvarlarında test işleminin tekrarlanmasına devam edilmelidir.		

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Tanç 1978 yılında Kayseri’de doğdu. Kayseri Merkez Ticaret Lisesi’nden mezun olduktan sonra, 1996’da Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde yüksek öğrenimine başladı. 2001 yılında lisans eğitimini tamamlayarak aynı yıl Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı’nda araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Yine aynı yıl Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı ve 2004’de “Muhasebede Yapılan Yolsuzluklar ve Hileli Finansal Raporlama: Vak’a Analizleri” başlıklı teziyle yüksek lisansını tamamladı. 2004 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalında doktora eğitimine başladı. Marmara Üniversitesi’nde doktora ders dönemini tamamladıktan sonra Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe-Finansman Bilim Dalı doktora programına yatay geçiş yaptı. Halen Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapmakta olan Ahmet Tanç evli ve iki çocuk babasıdır.

Adres : Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Avanos Yolu Üzeri P.K. 50300-NEVŞEHİR

Tel. : 0384 2152016 (Dahili: 147)

Fax : 0384 2152010

E-posta : ahmettanc@gmail.com / atanc@nevsehir.edu.tr