

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN PROGRAMI

İÇ DENETİMİN RİSK YÖNETİMİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Ekrem Emre İNAL

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN PROGRAMI

İÇ DENETİMİN RİSK YÖNETİMİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Ekrem Emre İNAL

Danışman: Doç.Dr. Ayten ÇETİN

İstanbul, 2018



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE FİNANSMAN Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi EKREM EMRE İNAL'ın İÇ DENETİMİN RİSK YÖNETİMİNE ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.01.2018 tarih ve 2018-3/38 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 24.05.2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. AYTEN ÇETİN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SERHAT YANIK	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. AYÇA AKARÇAY ÖGÜZ	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ekrem Emre İnal
Ana Bilim Dalı	: İşletme
Programı	: Muhasebe Finansman
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ayten Çetin
Tez Türü Ve Tarihi	: Y. Lisans-2018
Anahtar Kelimeler	: İç Denetim, Risk Yönetimi, Riske Dayalı İç Denetim.

ÖZET

İÇ DENETİMİN RİSK YÖNETİMİNE ETKİSİ

İşletmelerin artan rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürebilmesi, yeni stratejiler izlemesini gerektirmektedir. İç denetim ve risk yönetimi bu anlamda rekabet gücünü etkilemesi yanında kaynakların etkili ve verimli kullanılmasında önemli bir yer tutmaktadır.

Organizasyonlarda risk yönetiminin rolü konusunda son yıllarda çok büyük değişiklikler gözlemlenmiş ve risk yönetimi çok önemli hale gelmiştir. Günümüzde başarılı organizasyonlar belirsizlik ortamından kaçınma yollarını aramak gibi bir çaba yerine risklerden fırsatlar elde etmeye odaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak da geleneksel bakış açısıyla uygulanan risk yönetimi mevcut koşullarda yetersiz kalmaktadır. Buradan hareketle organizasyonlar, farklı risk türlerini de, dikkate almaya ve bunları aktif olarak yönetmeye başlamışlardır. Bu bağlamda bu çalışmada etkin bir kurumsal risk yönetim yapısı ve iç denetim için gerekli olan süreçlere değinilmektedir.

İç denetimde riskin tanımlanması, özellikleri, iç denetimde riskin saptanması, riske cevap verilmesi ve gerekli stratejilerin oluşturulması açıklanmıştır. Denetimde risk evreni, riskleri önceliklendirme ve değerlemesi anlatılmış. Kullanılan metodolojiler üzerinde durulmuştur. İç denetimde riskleri saptanmasından ve değerlendirilmesinden sonra iç denetim planının oluşturulması açıklanmıştır. Denetimin gerçekleştirilmesi

aşamasında görev planının hazırlanması, testlerin belirlenmesi ve uygulaması, test sonuçlarının yorumlanması gibi gerek denetim gerekse de iç denetimin önemli kavramları üzerinde durulmuştur. Son aşamada ise kontrollerin revize edilmesi, bilgi ve iletişim, raporlama ve izleme süreçlerine değinilmiştir.

Nihayetinde iç denetimi risk yönetimine bağlanması üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan tespitlerin ardından mülakat çalışması yapılarak sonuçları analizleriyle birlikte değerlendirilmiştir.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and surname : Ekrem Emre İnal
Field : Business Administration
Programme : Accounting & Finance
Supervisor : Doç. Dr. Ayten Çetin
Degree Awarded And Date : Master-2018
Keywords : Internal Audit, Risk Management, Risk Based
Internal Audit.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL AUDIT INTO RISK MANAGEMENT

In order to sustain their activities under increasing competition, enterprises are required to develop new strategies. In this sense, internal audit and risk management have an importance regarding their impact on competitiveness as well as the effective and efficient use of resources.

Over the past years, significant changes have been observed in the role of risk management in organizations and also risk management has become a very important issue. Today successful organizations focus on creating new opportunities by taking risk instead of avoiding ambiguity. As a result, the risk management applied from the traditional point of view is insufficient in the current conditions. Organizations have begun to concern different risk types and actively manage them. In this context, an effective corporate governance structure and processes required for internal audit are explained.

Identification of the risk in the internal audit, its characteristics, risk response and the establishment of the necessary strategies are explained. The risk universe, risk prioritization and evaluation are emphasized. The methodology used is focused. The establishment of an internal audit plan after the identification and assessment of the risks

in the internal audit is studied. Related on auditing, important concepts such as preparation of the task plan, determination and application of the tests, interpretation of the test results and internal audit are emphasized. At the last stage, revision of the controls, information and communication, reporting and monitoring processes are studied. Finally, it is explained on association of internal audit with risk management.

Following the results made in this direction, an interview study was conducted and the results were evaluated by analysis. According to the results of the study, there are various problems occurred in implementation both risk management and internal audit.



ÖNSÖZ

Öncelikle tezimin isminin belirlenmesinden tamamlanmasına kadar her aşamada desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ayten Çetin Hocama, yaptığı yardımlar ve desteği için çok teşekkür ediyorum. Düzeltme aşamasında yardımlarını esirgemeyen Prof.Dr. Serhat Yanık ve Doç.Dr. Ayça Akarçay Ögüz'e şükranlarımı belirtmek istiyorum.

Yüksek Lisansta bana emeği geçen ve zaman ayıran tüm Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü değerli akademisyenlerine şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek Lisansta girmem için beni teşvik eden kaybettiğim annemi rahmetli anıyorum.

Yardımlarını esirgemeyen ağabeyim, eniştem ve tüm aile bireylerine teşekkürü borç bilerek yazılan tezin ilgililere faydalı olacağını umuyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1. DENETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	4
1.1. Denetim Kavramının Tanımlanması.....	4
1.1.1. Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.1.2. Denetim İhtiyacı ve Amaçları.....	8
1.1.3. Denetim Türleri	9
1.1.3.1. Yapılış Amaçlarına Göre Denetim Türleri	9
1.1.3.2. Denetçinin Konumuna Göre Denetim Türleri	12
1.1.3.3. Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri.....	14
1.1.3.4. Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri	15
1.1.3.5. Kapsamına Göre Denetim Türleri.....	16
1.1.4. Denetçinin Tanımı ve Türleri	16
1.1.4.1. Bağımsız Denetçiler.....	17
1.1.4.2. İç Denetçiler.....	17
1.1.4.3. Kamu Denetçileri	18
1.1.4.4. Adli Denetçiler.....	18
1.2. İç Denetim	19
1.2.1. İç Denetim Kavramı ve Tanımı	19

1.2.2. İç Denetim ve Bağımsız Denetim	21
1.2.3. İç Denetim ve İç Kontrol	22
1.2.4. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi	23
1.2.5. İç Denetim Temel Fonksiyonları	25
1.2.5.1. Varlıkların Korunması	26
1.2.5.2. Bilgi Güvenirliliği ve Bütünlüğünün Sağlanması	27
1.2.5.3. Kanunlara, Düzenlemelere, Plan ve Politikalar Uygunluğu Sağlanması	28
1.2.5.4. Kaynakların Verimli ve Ekonomik Kullanılması	29
1.2.6. Temel İç Denetim Süreci	30
1.2.6.1. Planlama Aşaması	32
1.2.6.2. Denetimin Gerçekleştirilme Aşaması	36
1.2.6.3. Raporlama Aşaması	37
1.2.6.4. Değerlendirme ve İzleme Aşaması	39
2. RİSK YÖNETİMİ.....	41
2.1. Riskin Tanımlanması ve Risk Türleri	41
2.1.1. Finansal Riskler	43
2.1.2. Operasyonel Risk	45
2.1.3. Dış Risk-Çevre Riskleri	46
2.1.4. Yasal ve Politik Riskler	47
2.1.5. Lojistik ve Üretim Riskleri	48
2.2. Risk Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi	49
2.3. Risk Yönetimi ve Önemi	51
2.4. Risk Yönetimi İhtiyacı	54
2.4.1. Uluslararası Piyasalarda Risk Yönetimi İhtiyacı	54

2.4.2. Finans Dünyasında Küreselleşme	55
2.5. Kurumsal Risk Yönetimi	56
2.6. Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş	58
2.7. Kurumsal Risk Yönetiminin Temel Sorumlulukları.....	60
2.8. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	62
2.9. Dünya ve Türkiye’de Yaşanan Gelişmelerin Kurumsal Yönetime Etkisi.....	64
2.9.1. COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Gelişimi.....	64
2.9.2. Sarbanes-Oxley Yasasının Kurumsal Yönetime Etkisi	67
2.9.3. Basel Komitesi Düzenlemelerinin Kurumsal Yönetime Etkileri.....	70
2.9.4. ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetimi Dünya Standartı.....	71
2.9.5. COBIT	72
2.9.6. Türkiye’de SPK Düzenlemelerinin ve Yeni Türk Ticaret Kurumsal Yönetime Etkileri	73
2.10. Kurumsal Risk Yönetiminin İşleyişi	74
2.10.1. İç Ortam	74
2.10.2. Hedef/Amaç Belirleme	77
2.10.3. Kurumsal Risk Yönetiminde Olay Tanımlama	79
2.10.4. Risk Değerlendirme	80
2.10.5. Risk Tepkileri	81
2.10.6. Risk Kontrol Faaliyetleri	81
2.10.7. Bilgi ve İletişim	83
2.10.8. İzleme	84
2.11. Kurumsal Risk Yönetimini Firma İçinde Oluşturmak.....	86
3. RİSKE DAYALI İÇ DENETİM TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	89
3.1. İç Denetimde Kontrol Ortamı ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	93

3.2. İç Denetimde Riskin Saptanması, Değerlendirilmesi ve Cevap Verme Stratejisini Belirlemek.....	98
3.2.1. Risk Evreni	100
3.2.2. Risk Önceliklendirme	101
3.2.3. Risk Değerlendirmesi	103
3.2.4. Risk Değerlendirmesinde Kullanılan Metodolojiler.....	104
3.2.4.1. Etki ve Olasılık Analizi.....	104
3.2.4.2. Nitel – Nicel Analiz	106
3.2.4.3. İçsel Risk – Kalıntı Risk	107
3.2.5. Risk Matrisi (Haritası)	108
3.2.6. Risklerin Puanlaması	109
3.2.7. Risk Tepkileri	109
3.3. İç Denetim Planı Oluşturulması.....	112
3.3.1. Riskleri Kaydetmek ve Denetim Evrenin Hazırlanması.....	114
3.3.2. Gerekli Güvence Seviyesini Belirlemek.....	117
3.3.3. Denetim Kapsamı	117
3.3.4. Denetimin Gerçekleştirilmesi	119
3.3.4.1. Görev Planın Hazırlanması	120
3.3.4.2. Testlerin Belirlenmesi ve Uygulanması.....	123
3.3.4.3. Test Sonuçlarının Yorumlanması	124
3.3.5. Kontrollerin Revize Edilmesi	126
3.3.6. Bilgi ve İletişim	127
3.3.7. Raporlama ve İzleme	129
3.4. Risk Yönetimini İç Kontrol Bağlamak	132

4. İÇ DENETİMİN RİSK YÖNETİME ETKİSİ: PİLOT BİR UYGULAMA.....	136
4.1. Araştırmanın Amacının, Hedef Kitlesinin, Yönteminin Belirlenmesi ve Soru Setinin Hazırlanması.....	136
4.2. Alınan Geri Dönüşler.....	138
4.3. Demografik Özelliklere Göre Dağılım	138
4.4. Organizasyona Ait Özellikler	141
4.5. Kontrol Maddelerine Ait Bulgular.....	149
4.6. Risk Değerlendirme Uygulamaları ve Risk Odaklı Denetime Ait Bulgular ..	150
4.7. Genel Kontrol Risk Değerlendirmeye Ait Sonuçlar	158
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	162
KAYNAKLAR	164

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Geleneksel Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimlerinin Karşılaştırılması	60
Tablo 2: Geleneksel Denetim ve Riske Dayalı Denetimlerin Karşılaştırılması	91
Tablo 3: Riskin Ölçeklendirilmesi	105
Tablo 4: Katılımcıların yaş dağılımı	138
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Seviyesi.....	139
Tablo 6: Katılımcıların Pozisyonu	140
Tablo 7: Katılımcıların Faaliyet Gösterdiği Sektör	141
Tablo 8: Şirketlerin Faaliyet Süresi.....	142
Tablo 9: Organizasyonun Ana İş.....	142
Tablo 10: Organizasyondaki Denetçi Sayısı	144
Tablo 11: İç Denetçinin Bağlı Olduğu Yönetici	144
Tablo 12: Organizasyonda Tüm İş Grubuna Bağlı Olması Durumu.....	145
Tablo 13: Aynı İş Grubunun Denetim Departmanı ile İlişkisi	146
Tablo 14: İştiraklerin Ana Şirketin Denetim Kaynaklarını Kullanma Durumu	147
Tablo 15: Yıllık Planlanan Denetim Faaliyeti.....	148
Tablo 16: Organizasyonda Risk Değerlendirme İşlevini Tanıtırma	150
Tablo 17: Risk ve İş Değerlendirme Süreci Başlangıcı	151
Tablo 18: Yasal Risk Değerleme Departmanı Olma Durumu	152
Tablo 19: Risk Değerlendirmenin Oluşturduğu Alan	154
Tablo 20: Kurumsal risk değerlendirme etkileri	155
Tablo 21: Kontrol Odaklı Risk Değerlemenin Başarılı Olma Nedeni	160
Tablo 22: Kontrol Odaklı Risk Değerlendirme Seçenekleri	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İç Denetim Süreci	32
Şekil 2: İç Denetim Planlama Aşamaları	33
Şekil 3: İç Denetim Saha Çalışması Aşamaları.....	37
Şekil 4: İç Denetim Raporu Aşamaları	38
Şekil 5: COSO Kontrol Küpü.....	65
Şekil 6: Risk Evreni.....	100
Şekil 7: Riskte Etki ve Olasılık Analizi	106
Şekil 8: Risk Matrisi.....	109
Şekil 9: Katılımcıların yaş dağılımları	139
Şekil 10: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları.....	139
Şekil 11: Katılımcıların şirketteki pozisyonlarına göre dağılımları	140
Şekil 12: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre dağılımları	141
Şekil 13: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sürelerle göre dağılımları	142
Şekil 14: Organizasyonun ana iş dağılımı.....	143
Şekil 15: Organizasyonda çalışan sayısı	143
Şekil 16: Organizasyonda çalışan denetçi sayısı.....	144
Şekil 17: Organizasyonda çalışan iç denetçinin bağlı olduğu birim	145
Şekil 18: Organizasyonda bir iş grubuna bağlı olması durumunda	146
Şekil 19: Aynı iş grubunun denetim departmanları arasındaki ilişki	147
Şekil 20: İştirakler belirli kaynaklar için ana şirketin denetim kaynaklarını kullanma durumları.....	148
Şekil 21: Yıllık planlanan denetim faaliyetleri ayrımı	149

Şekil 22:	Kontrol modellerine katılım düzeyi	150
Şekil 23:	Organizasyonun risk değerlendirme işlevinin tanıştırılması.....	151
Şekil 24:	İş değerlendire sürecinin başlangıcı.....	152
Şekil 25:	Yasal risk değerlendirme departmanı olma durumu	153
Şekil 26:	Organizasyonda genelde risk değerlendirme işleminin yapıldığı yer.....	153
Şekil 27:	Organizasyonun risk değerlendirme işlevinin oluşturulduğu alan.....	154
Şekil 28:	Organizasyonda risk değerlendirme aktivitesinin başlıca amaçları.....	155
Şekil 29:	Kurumsal risk değerlendirme etkileri	156
Şekil 30:	Başarılı olan risk değerlendirme organizasyonun başarılı olma faktörleri	156
Şekil 31:	Denetim planlamanın hazırlanma şekli.....	157
Şekil 32:	Hesaba katılan risk faktörleri	157
Şekil 33:	Son 3 senede risk kontrolü değerlendirmesi yapma durumu	158
Şekil 34:	Kontrol odaklı risk değerlendirme kullanım süresi	158
Şekil 35:	Kontrol odaklı risk değerlendirme alanları	159
Şekil 36:	Kontrol odaklı risk değerlendirme ile tanışma sebepleri	159
Şekil 37:	Kontrol odaklı risk değerlendirmenin başarılı olma nedeni	160
Şekil 38:	Kontrol odaklı risk değerlendirme seçenekler	161

KISALTMALAR LİSTESİ

ACFE	The Association of Certified Fraud Examiners
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
BDDK	Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Finance Officer
CobiT	The Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO	Chief Risk Officer
IIA	Institute of Internal Auditors
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
S&P	Standart & Poors
SEC	Security Exchange Commission
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TDK	Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

İşletmeler günümüz ekonomik koşulları, aşağı- yukarı yöndeki hızlı refleksli piyasalar, politik kargaşalar, artan rekabet, teknoloji ve küreselleşme gibi sürekli değişen ve değişkenlerin yer aldığı bir ortamda çalışırlar. Bu faktörlerin varolduğu piyasalarda rakiplerini elemine etmek için, faaliyetlerin etkin ve verimli yönetilmesine ihtiyaç giderek artmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini etkin ve etken yürütebilmesi için etkili bir iç denetim ve kurumsal yönetim sistemine ihtiyaç duyar.

Parmalat vakası, Enron şirketi skandalı, yaşanan diğer krizler, dev şirketlerin iflası ve muhasebe skandalları sadece bağımsız denetimin yeterliliğini tartışılır hale getirmiştir. Geçmişte yaşanan mali skandallar, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasında ve başarılı yönetim uygulamalarının tek başına yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum çalışmaların, yalnızca güvenilir finansal raporlamaları sağlayan değil, aynı zamanda kurumca belirlenen hedeflere ulaşmasında makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir yapı içerisinde eylemlerin yürütülmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Böylelikle işletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımını ön plana çıkarmış ve iç denetimde risk ve risk odaklılık önemli bir etmen olarak yer edinmiştir.

Bu noktada kurumsal risk yönetiminin önemini ve misyonunu açmamız gerekir. 21. yüzyılla globalleşen ekonomilerde işletmeler, var olan değerlerini sonraki nesillere adil ve duyarlı bir şekilde aktararak devamlılıklarını sağlamak ister. Çalışanlar, iş görenler, işverenler, pay sahipleri gibi tüm aktörlerin sosyal bilince sahip olmaları yaşanabilir bir geleceği gerçeğe dönüştürecektir. Bu noktada kurumsal yönetimin önemi ortaya çıkar.

Kurumsal risk yönetimi, organizasyonun stratejileri ve misyonunu da dikkate alarak karşı karşıya olunan risklerin bütüncül bir yapı içerisinde tespit edilmesi, bu risklerin etkilerinin ölçülmesi ve etkilerinden kaçınmak için optimal çözümün bulunması şeklinde açıklamak mümkündür. Kurumsal yönetimin, kurumları yönlendiren ve kontrol eden, uygulamalarda kamuoyuna ve ilgili taraflara karşı hesap verilebilirliği, şeffaflığı sağlayan bir sistem olduğunu düşündüğümüzde, iç denetiminde risk yönetimin tüm unsurlarında yer aldığı söylenebilir. Kurumsal yönetim düzgün bir şekilde işletildiği

takdirde kurum istikrara kavuşur, rekabet gücü artar, ekonomik krizlere karşı direnç gücü oluşur, kârlılık artar, modern yönetim teknikleri uygulanır. Bunlarla birlikte sermaye maliyeti düşer, yönetime şeffaflık ve kalite gelir. Her şeyden önemlisi kuruma güven ve itimat yükselir.

İç kontrol, kurumsal yönetim ilkelerinin ve risk yönetiminin kurumda başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan bir politika ve düzenlemeler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin, kurumları yönlendiren ve kontrol eden, uygulamalarda kamuoyuna ve ilgili taraflara karşı hesap verilebilirliği, şeffaflığı sağlayan bir sistem olduğu düşündüğümüzde, iç kontrolün kurumsal yönetimin tüm unsurlarında yer aldığı söylenebilir. İç kontrolün sahte mali raporlamayı önleme, yolsuzluğu en aza indirme, kaynakları verimli kullanma, süreçlerini yönetme ve performansı geliştirme, çıkar çatışmalarını azaltma gibi kurumların başarısı için hayati öneme sahip birçok önemli faydası bulunmaktadır.

İç kontrolün birçok unsuru barındıran bir sistemler bütünü olmasına rağmen, kurumunun değişen iç ve dış çevresel faktörlere uyum sağlamasında ve kurumsal amaçlara ulaşmasında da faydalı olmaktadır. Bununla beraber iç kontrol, risk yönetimi faktörleriyle beraber değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle, amaç ve hedefler doğrultusunda yönetim fonksiyonlarının icra edilebilmesi için risk yönetiminin de tasarlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. Risk yönetimi, stratejik yönetimin başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından da gereklidir. Risk olgusu ve risk yönetimine başvurulmadan, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulamaya alınması, işi olurluna bırakmak anlamına gelir.

Stratejik yönetim ve diğer kurumsal yönetim araçlarının beklenen katkısı sağlayabilmesinde temel koşullardan birisi risklerin doğru olarak tespit edilmesi, derecelendirilmesi ve gerekli cevap verme stratejilerinin kurgulanması ve işletilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu da risk, risk yönetimi ve iç denetimin bütünleşik bir şekilde hazırlanıp uygulanması ile mümkündür. Etkili bir iç denetim sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sisteminin kurumda yerleşmiş olması gerekmektedir.

Riske dayalı iç denetimin amaç ve avantajlarını özetlediğimizde yönetim risk iştahının altında veya üstünde bir risk seviyesi tanımlanır. Burada amaç maddi ve manevi tüm varlıkların, şirket hedefleri ile amaçlarının iç kontrol yoluyla riskleri minimize etmeyi sağlamak ve potansiyel kazanımları artırmaktır. Risk iştahı kapsamında üstlenilen riskler doğal riske göre çok daha etkindir. Riskler, cevaplar ve alınan aksiyonlar düzgün olarak sınıflandırılır ve raporlanır. Operasyonların etken ve etkinliği için risk yönetim prosesi, etkin cevap ve aksiyonlar verirken düzgün bir şekilde görüntüler, raporlar ve izler.



1. DENETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. Denetim Kavramının Tanımlanması

Türkçemize hesapların denetimi olarak tercüme edilen denetim kavramı Anglo-Sakson ülkelerinde sözcük anlamı itibarı ile “Auditing” olarak kullanılmaktadır. Auditing kelimesinin kökü, Latince’de “ışıtme veya dinleme” anlamında kullanılan “Audire” fiilinden gelmektedir.¹ Roma Medeniyeti döneminde; seçilmiş uzmanlar tarafından görevli kişilerin yaptıkları işler dinlenerek hataları bulmaya çalışıldığından denetim kelimesinin kökeni, dinlemek eylemine dayanmaktadır.²

Muhasebe açısından denetimi şu şekilde tanımlamaktadır.

“Denetim, işletmelerin veya mali kurumların ve finansal olaylarla ilgili varsayımların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgililere bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan, bu kanıtları değerleyip, yorumlayan bir sanattır.”³

Yukarıdaki denetim tanımının unsurlarını ve özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- a. Denetimle ilgili tüm tanımlamalarda denetimin bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.
- b. Finansal olaylarla ilgili varsayımlar ifadesi ile muhasebenin ekonomik verileri kayıt etme, ölçme ve raporlama işlevleri belirtilmek istenmektedir.
- c. Önceden saptanmış ölçütler ile, yönteminin ekonomik faaliyet ve olaylara ait iddia ve bildirimlerinin doğruluğunun muhasebe kural ve ilkelerine uygunluğunun araştırılması amacıyla koyulan ölçütlerdir.

¹ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2015, s.17.

² Burcu Adiloğlu, **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011,s.3-4.

³ Ersin Güreddin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2014, s.11.

d. Uygunluk derecesi yönetim tarafından ileri sürülen iddia ve bildirimlerin saptanmış ölçütlerle ne derecede uyum içinde bulunduğunu belirleyen bir ölçüttür.

e. Tarafsızca kanıt toplama ve kanıtları değerlendirme ibaresi, denetçinin bir önyargıya dayanmadan bağımsız bir uzman kişi olarak, yapılmış bildirimleri özenle incelemesi ve sonuçlarının titizlikle değerlendirilmesi anlamında kullanılmaktadır.

f. İlgililer ilgili çıkar gruplarını ve genel anlamda kamuyu ifade etmektedir.⁴

The Report of The Committee On Basic of The American Accounting Association'a (Amerikan Muhasebeciler Kurumu Temel Denetim Kavramları Komitesi) göre denetim, ekonomik faaliyetler ve olaylar hakkındaki beyanlar ile önceden oluşturulmuş ölçütler arasındaki uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyetler ve olaylar hakkındaki beyanlarla ilgili kanıtların tarafsız olarak elde edilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların ilgili kişilere iletilmesinden oluşan sistematik bir süreçtir.⁵

1.1.1. Denetimin Tarihsel Gelişimi

Denetim, uygulama olarak eski dönemlere dayanır. Mezopotamya'da krallar tahıl ambarlarının sayımını yapmak üzere saymanları görevlendirmesi örnek olabilir. Milattan önce 500'lü yıllarda eski Yunan topraklarında muhasebe ve denetimin varlığı ile ilgili sağlam deliller olduğu kesinleşmiştir.⁶ Roma ve Mısır medeniyetlerinde çapraz hesap kontrolü ve şehirlerde etkin denetimin kurulması şeklinde örneklemek mümkündür. Günümüzde kullanıldığı anlamdaki gelişmesini Sanayi Devriminin ardından tamamlamış bulunmaktadır. Sanayi Devrimiyle başlamış olan hızla gelişme süreci, bugüne birçok safhalardan geçmek suretiyle ulaşmıştır.

Sanayi Devriminin öncesinde ve sonrasında denetçiler çalışmalarını belge ve verilerin incelenmesi üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Denetimin temel amacı, belgeler ve verilerde yapılan hataları ve hileleri bulmak ve ilgilileri bilgilendirmektir. Bununla birlikte

⁴ Güreddin, s.11-12.

⁵ H. Donald Taylor, William Glezen, **Auditing Integrated Concepts and Procedures**, 7. Edition, New York: John Wiley&Sons Publishing,1996, s.3.

⁶ William F. Messier, Steven M. Glover, Douglas F. Prawitt, **Auditing and Assurance Services-A Systematic Approach**, 10.Edition, New York: Mc Graw Hill Education, 2016, s.5.

sanayi devriminden önce denetim resmen kabul edilmiş bir meslek değildi. Bu devirlerde yapılan her işlem eksiksiz bir biçimde %100 denetlenmekteydi. Kısaca özetlemek gerekirse amaç yapılan tüm işlemlerin eksiksiz ve tam kontrol edilmesiydi. Bu bağlamda denetimin amacı yanıltmaların önlenmesi ve yetkililere hizmet verenlerin hizmetlerinin dürüstlük derecesinin saptanmasıydı. Bu tür çalışmaların tamamına “Belge Denetimi Yaklaşımı” adı verilmektedir.

Sanayi devrimi sonrası 1930’lu yıllara kadar olan dönemde sanayileşme, sermayenin yoğunlukta olduğu teknolojiye geçilmiş, ürün hatları oluşturulmuş, üretimin artış sağlamış ve neticesinde daha yeni ve daha büyük organizasyonların kurulması sağlanmıştır. Hatta Amerika’da 1926 yılında SEC-1933 yasasının çıkmasından yıllarca önce New York borsasına kote şirketlerin %82’sinin bağımsız denetçilerce denetlendiğini biliyoruz.⁷ Ekonomik yaşamda oluşan bu köklü bir değişim denetçileri işletmenin finansal tablolarının bir bütün halinde ele alınarak denetlenmesine yönlendirilmiştir.⁸

a. İşletmeler ile ilgilenmekte olan kişilerin ve kuruluşların sayısında çok önemli artışların olması sağlanmıştır,

b. İşletmelerin sahipleri ve yönetimlerine yönelik farklı standartlar geliştirmişler ve iç kontrol mekanizması oluşmuş,

c. Denetim standart ve prosedürleri geliştirilmiş,

d. Sanayi devrimi öncesi kayıtların tamamının incelenmesi yerini örneklemeye bırakmıştır.

Bu perspektif sonucu, işletmelerdeki yanlışlıkların ve sahteciliklerin birer birer açığa çıkartılmasının yerine, mali tablolar ile ilgili ortak bir denetim görüşü oluşturulması sağlanmıştır. Bu sayede o dönem içinde, günümüzün çağdaş denetim anlayışına esas

⁷ Messier, Glover, Prawitt, s.5.

⁸ Güreddin, s.14-15.

teşkil edecek temeller atılmış oldu. Bu şekilde yapılan denetime “Mali Tablo Denetim Yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır.⁹

1930’lu yıllarda muhasebe mesleği ile ilgili yayınlarda da çok büyük bir artış görülmektedir. Bu dönemde teori gelişerek uygulamanın önüne geçmiştir. Bu çok hızlı değişim karşısında denetçiler aralıksız denetim yerine test yöntemini kullanmaya başlamışlardır. ¹⁰ Kısacası söz konusu dönemin içinde örneklemelerin yapıldığı çalışmalarda çok önemli gelişme meydana gelmiş, iradi örnekleme çalışmaları sonrasında istatistiksel örnekleme yöntemleri uygulanan çalışmalara geçiş yapılmıştır. Bunun yanında işletmeler tarafından kendi bünyelerinde kurdukları iç kontrol mekanizması, işletme mali tablolarına olan güvenilirlikleri yansıtan bir gösterge olarak algılanmaya başlanmıştır. Yapının incelenmesini ve değerlendirilmesini yapan denetçiler, ortaya çıkarılan neticelere bakarak denetim çalışmalarını hangi kapsamda yapacaklarını tespit etmeye yönelmiştir. Yapılan bu şekildeki denetime “Sistemlere Dayalı Denetim Yaklaşımı”olarak adlandırılmıştır.

O dönemden, bugüne kadar geçen dönem içinde yapılmış olan denetim uygulamaları ile ilgili yaşanan gelişmeler aşağıda sıralanmıştır:

a. Elektronik bilgi işlem sistemlerinin gelişme göstermesi ile beraber denetim çalışmaları yapılırken bilgisayar programları kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

b. Bir kısım matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kullanılması denetimin vazgeçilmez unsurlarını oluşturmuştur.

c. Analitik inceleme prosedürü, denetimlerde çok önemli unsur haline gelmiştir.

d. Denetim çalışmalarında kapsam genişlemeye başlamış ve denetçiler, muhasebenin dışında yönetim işlevleriyle ilgili konularda, işletmelere hizmet verecek hale gelmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar “Yönetim Denetimi Yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır.

⁹ Bozkurt, s.18.

¹⁰ Güreddin, s.14-15.

1.1.2. Denetim İhtiyacı ve Amaçları

Toplumsal düzeyde genel kabul görmüş olan problem kendi varlıklarını değerlendireme olmuştur. Bu noktada birikimler şirketlere, bankalara, fonlara, devlet tahvil ve bonoları gibi dışarıya emanet edilmektedir. Amaç birikimlerin yok olmaması ve kişiler adına bakılıp değerlendirilmesidir. Böylelikle denetimcilere ve güvene ihtiyaç duyulur. Denetim de bu doğrultuda kişi ve şirketler için bir güvence ve teminattır.¹¹

İşletmelerin ve işletme yöneticilerinin alacağı kararlarda finansal verilere ihtiyaç duyarlar. Alınacak ekonomik kararların doğru, güvenilir ve tutarlı olabilemesi için kararların dayanağı olan finansal bilgilerin eksiksiz ve tam olması gerekir. Gerek işletme dışındaki bilgi kullanıcılarının yetki sınırlaması ile karşılaşması gerekse işletmenin içinde olanlara hâkim olmaması, bilgi ve deneyim eksikliği olma ihtimalinden dolayı finansal tabloların doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak için, bu konuda deneyim ve yetki sahibi olan üçüncü bir kişiye gereksinim duyulur. Bu noktada denetim, ekonomik birimlerin mali tablolarının belirli standartlara uygun olarak gerçeği aksettirdiğinin ve söz konusu birimin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını tarafsız bir biçimde ortaya koyup koymadığının, yetki ve mesleki yetenek sahibi kişi veya kuruluşlarca değerlendirilerek bu konuda görüş bildirilmesi olarak ön plana çıkar.

Bu kişi de bağımsız bir muhasebe uzmanı olup, diğer görevlerinin yanında denetim faaliyetinde de bulunduğundan “denetçi” sıfatını alır. İşletme tarafından uzman biri tarafından yapılan denetime “Bağımsız Denetim” denmesine neden olur.¹²

Mali tablo kalemlerini denetlemedeki amaç, bu kalemlerin bakiyelerinin gerçek olup olmadığını, ilgili kalemdeki kayıt işlemlerinin o kalemle ilgili bütün işlemlerini yansıtıp yansıtmadığını, bakiyelerin gerçekten işletmede var olup olmadığını, uygun bir değerlendirme yöntemi ile doğru değerlendirip değerlendirmediğini tespit etmektir. Yapılan denetim çalışmaları ile aynı zamanda hesap kalemleri hesaplama ve diğer matematik işlemlerin doğruluğunun, ilgili hesapların kapanış kayıtlarının doğru yapılıp

¹¹ Kathrine Bagshaw, **Audit and Assurance Essential**, Sussex: John Wiley & Sons LTD, 2013, s.4.

¹² Seval Kardeş Selimoğlu, Mehmet Özbirecikli, Şaban Uzay, Ganite Kurt, Ali Alagöz, Serap Yanık, **Muhasebe Denetimi**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s.3.

yapılmadığının ve finansal tablolardaki sınıflandırma ilkelerine uygun hareket edilip edilmediği ortaya çıkarılmaktadır.¹³

Denetimin amaçlarını vurgularsak;

- Mali tabloları ve finansal verileri genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunun kontrolü,
- Yönetim ve finansal işlem riskini hata ve sahtekârlığa karşı indirmek,
- Denetçinin finansal tecürbesi ile finansal bilginin kredibiletisini artırmak,
- Denetçinin vereceği tavsiyelerle iç kontrol yapısını iyileştirmek,
- Finansal disiplini sağlayarak firmanın büyümesine yardımcı olmak,
- İşletmenin hedeflerinin uygulanabilirlik ve başarısını test edip yönetimi desteklemek,

Bu amaçlara hizmet etmekle birlikte %100 kontrol sağlanamamaktadır. Yapılan kontrollerde örnek seçim hatası ve kişisel hatalar etkin olmakla birlikte yapılan denetimin kalitesinde zaman-maliyet çelişkisi ortaya çıkmaktadır. İç kontrol ve denetimde hile yapan kişilerin yaptıklarını gizlemesi ve verileri değiştirip manipüle etmesi mümkündür.¹⁴

1.1.3. Denetim Türleri

1.1.3.1. Yapılış Amaçlarına Göre Denetim Türleri

• Mali Tabloların Denetimi

Bir işletmedeki mali tablolar ya da kamuya açıklanması gerekli olan bilgiler, mali tabloların düzenlenmesi ve raporlama standartları kapsamında uygun olup olmadıklarına yönelik makul güvencenin sağlanması, yeteri kadar ve uygun bağımsız denetim kanıtları elde etmek gayesiyle, bağımsız denetim standartları kapsamında öngörülmüş olan bütün bağımsız denetim tekniklerini uygulamak suretiyle ve

¹³ A. Alvin Arens, Randal J. Elder, Mark S Beasley, **Auditing and Assurance Services**,15. Edition, New York: Prentice Hall, 2014, s.136.

¹⁴ Bagshaw, s.8-9.

değerlendirilmesi yapılarak bir rapora bağlanması işlemidir. Mali tablolar hakkında ve bu tablolara dayanak teşkil eden kayıtlar, belgeler ve diğer ipuçlarının üzerinde yürütülmüş çalışmaları ve bulguları, denetim raporu ile özetlemek suretiyle sunan sistematik incelemedir.¹⁵

Bu tür denetim çalışmalarında, işletmenin mali tablolarının, mali durumu ve faaliyet sonuçlarını doğru ve dürüst, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere uygun olarak yansıtılıp yansıtılmadığı konusunda bir görüş oluşturmaya çalışılır. İşletmelerin mali tabloları yaygın olarak yararlanıldığından, denetim türleri içinde, mali tabloların denetimi son derece önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür denetime “Bağımsız Denetim” veya “Dış Denetim” isimleri de verilmektedir.¹⁶

Denetçi finansal tabloları denetlerken, bu tabloların değişik gruplar için değişik amaçlar için kullanılacağı hususunu gözönünde tutar. Denetim tüm grupların ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için yapılan genel amaçlı bir çalışmadır. Her grup için ayrı denetim yapılmaz. Genel amaçlı bir denetim yapılarak tüm grupların bilgisine sunulur.¹⁷

• Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi; işletme faaliyetlerinin, işletme yönetim organları tarafından veya işletme dışında saptanmış olan kurallara (ana sözleşme, işletme politikaları, uyulması gerekli yasal mevzuat vb.) uygunluğunun incelenmesidir. İşletme faaliyetlerinde belirlenen politikalara ve kanun koyucunun çıkardığı yasalara uyulup uyulmadığının araştırılmasıdır. Uygunluk denetimi; belirlenen işletme politikaları ve koyulan kurallar değiştirilmeden, sadece bunları standart olarak kabul ederek yasal mevzuata uygunluğu da değerlendirilerek yapılan denetimdir. Aynı zamanda işletmelerin iç kontrol sisteminin etkinliğini de değerlendiren uygunluk denetim hizmetleri, gelen talepler doğrultusunda işletmelerin kendi yapılarını, belirlemiş oldukları politika ve kuralları baz alınarak yapılmaktadır. Özetlersek işletmelerin içyapıları içindeki çalışma düzeninin sağlanabilmesi maksadıyla, çalışan personele uymaları gereken kurallar

¹⁵ Hasan Kaval, Aydın Karapınar, Rıdvan Bayırlı, Salih Torun, Adem Altay, **Türkiye Denetim Standartları**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2015, s.10.

¹⁶ Bozkurt, s.27.

¹⁷ Güreddin, s.16-17.

oluşturulmaktadır. Sözkonusu kurallara uygun olarak davranılıp davranılmadığını tespit edebilmek amacıyla denetim olgusuna başvurulmaktadır. İşletmelerin bünyesinde bu şekildeki denetimlerin çoğunlukla iç denetçiler vasıtasıyla yapılır. Kamu kurum ve kuruluşları ise kendi konuları ile ilgili olarak birtakım uyulması gerekli kuralları oluştururlar. Bu kurallara uygun davranılıp davranılmadığının belirlenmesi amacıyla elemanlarına denetimler yaptırırlar.

- **Faaliyet Denetimi**

Faaliyet denetimi, 1960'lerden sonra gelişme göstermeye başlamış bir denetim çeşididir. Faaliyet denetimi, gerek mali tablolar denetiminden ve gerekse uygunluk denetiminden daha kapsamlıdır. Faaliyet denetimi bir bütün olarak işletme yönetiminin başarısı, yönetim tarafından belirlenen işletme politikaları, işletme faaliyetlerinin etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faaliyetleri, iş ve işlem süreçleri, bu nitelikte alınan bütün kararlarla ilgilidir. Bu sebeple faaliyet denetimi daha zor ve kapsamlıdır. Faaliyet denetiminde amaç işletme yönetiminin belirlediği standartlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmektir.

Faaliyet denetimi, uygulama alanı olarak son derece geniş bir kapsamı içermektedir. Faaliyet denetimi, yalnızca muhasebesel süreçlerle değil, işletmenin tüm diğer işlev ve faaliyetleriyle de ilgili olduğundan, performans ve risk denetimi konularını da kapsamaktadır.

Faaliyet denetimi, işletmenin faaliyetlerinde genel olarak etken ve etkin çalışıp çalışmadığını ortaya koymayı amaçlayan bir denetim türüdür.¹⁸ Tanımda geçen, etkenlik, amaca ulaşma, etkinlik (verimlilik) ise, amaca ulaşırken kaynakları verimli kullanma anlamındadır.¹⁹

Faaliyet denetimi işletmenin örgütsel yapısını, iç kontrol sistemini, iş akışlarını ve yönetimin başarısını saptamaya yönelik geniş bir faaliyettir. Faaliyet denetimi bir organizasyonun saptanmış hedef ve amaçlarına ulaşp ulaşmadığını ölçmeye çalışır. Faaliyet denetimi işletme politikası ve belirlenmiş stratejiler ışığında amaçlara ne

¹⁸ Bozkurt, s.28-29.

¹⁹ Selimoğlu ve Diğerleri, s.9.

derecede ulaşılmış olduğunu, yöneticilerin kişisel başarılarının derecesini ve faaliyetlerle ilgili finansal nitelikli olmayan her türlü konuları araştırır.

1.1.3.2. Denetçinin Konumuna Göre Denetim Türleri

- **İç Denetim**

İç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Uluslararası iç denetim standartlarına göre; iç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini yaparken tarafsız davranmalıdırlar.

İç denetim; şirket ve kurumlarda mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk, faaliyetlerin ekonomikliği, etkinliği ve verimliliği, bilgi sistemlerinin güvenliği ve güvenilirliği için vazgeçilmez faaliyetlerden biri olarak kabul edilir. İç denetim, şirket ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır. Risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliği bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin kalitesini geliştirir, kurumsal değeri yükseltir. Pay ve menfaat sahipleri için güvence sağlar.

İç denetimi kısaca özetleyecek olursak, örgütlerin, faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirmesi maksadıyla hizmetler sunabilmek üzere, örgütlerin kendi içerilerinde oluşturmuş oldukları bağımsız değerlendirme fonksiyonu olarak ifade edebiliriz. Hedefi, işletmelerin sahip oldukları varlıkların oluşabilecek her çeşit zararlara karşın korunup korunamadıklarını, faaliyetlerin belirlenmiş politikalar ile uyumlu olarak yürütölüp yürütölmediklerini araştırmaktır.²⁰

İç denetimin görevi, risklerin yaratılabileceği zararın yönetim kurulunca belirlenmiş olan risk iştahi çerçevesinde kabul edilen bir seviyeye indirgenmiş olup

²⁰ Adiloğlu, s.5-6.

olmadığını incelemek ve risk yönetimi ile ilgili hazırlanan planların kurumun bünyesinde benimsenme ve uygulama durumunu değerlendirmektir.²¹

- **Kamusal Denetim**

Kamu düzeninin sağlanması ve kamu haklarının korunması maksadıyla kamu kuruluşlarına ait denetim elemanlarının yaptıkları denetimlerdir. Devlete bağlı denetçiler tarafından, kamu kurumlarının veya özel sektöre ait kurumların kanunlara, yönetmeliklere, politikalara ve yordamlara uyup uymadıklarının araştırılması amacıyla yaparlar. Kamu denetçileri devlet kurum ve kuruluşlarında faaliyet denetimi ve uygunluk denetimi, özel sektör kuruluşlarında ise vergi denetimi yapabilirler.²²

Kamu denetçilerinin görevi; kamu kuruluşlarında yapılan faaliyetler ile özel kesim içinde faaliyetlerde bulunan işletme faaliyetlerinin, özellikle de vergiler ile diğer konular ile ilgili kuruluş hesaplarının doğruluğunu ve kanunlara uygun olup olmadığının denetimini yapmaktır. Kamu denetiminde, kamuya ait işletmelerin ve özel işletmelerin yasal mevzuatlara bağlı olma derecelerinin saptanması amacıyla yapılmaktadır.²³

- **Bağımsız Denetim**

Son yıllarda ekonomik faaliyetlerin artması sonucu işlemlerin daha karmaşık hale gelmesi, verilerin çokluğu ve bilgi sağlayanların yanlış tutumları nedeniyle işletmelerin sunduğu bilgilerin güvenilirliği daha fazla sorgulanmakta ve bilgi kullanıcıların güvenilir bilgiye olan ihtiyaçları artmaktadır.

İş dünyasında, bilgi kullanıcılarının istedikleri bilgiye ilk elden ulaşmaları neredeyse imkânsızdır. Bilgi başka kişilerden elde edildiğinde ise, kasıtlı ya da kasıtsız yanlış beyan edilme olasılığı yükselir. Bilgiyi talep eden ile bilgiyi sunan arasında çıkar çatışması söz konusu olduğunda, sunulan bilginin yanıltıcı olma olasılıkları vardır.

²¹ M. Şenol Toygar, Risk Bazlı Denetim Teknikleri, **Risk Bazlı Denetim Teknikleri Semineri**, İstanbul,2011,s.108.

²² Ferruh Çömlekçi, **Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,2009, s.9.

²³ Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Yeni Bir Paradigma**, 2. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları,2006,s.73.

Bilgiyi talep edenin söz konusu riske karşı yapabileceği üç şey vardır:

- a) İsteddiği bilgiyi kendi başına elde edip kontrol etmek,
- b) Karşı tarafa güvenerek riske girmek ya da en yaygın yol olarak,
- c) Bağımsız denetim görüşüne başvurmaktır.²⁴

Bağımsız denetimde, denetçilerin referansı olarak, daha önce belirlenmiş ölçütlerin temelini, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri oluşturmaktadır.

Bağımsız denetimin içerdiği genel özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu tür denetimin amacı işletmelerin mali tablolarına güvenilirlik kazandırmaktır.
- Mali tabloları denetleyen denetçi, işletmeden veya herhangi bir gruptan ayrı bir bağımsız kişiliğe sahiptir.
- Amaç, mali tablolarda yanlış beyanların ortaya çıkartılmasıdır.
- Denetçi tarafından mali tablo hakkında bir bütün olarak tek bir görüş oluşturmaktadır.
- Denetçi mali tabloların hakkında güvenilirliğini mantıklı bir temele oturtmaktadır.²⁵

1.1.3.3. Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri

- **Yasal (Zorunlu) Denetim**

Yasal hükümlere göre, kanunlar kapsamında yapılması zorunluk olan denetimlere, yasal denetim denilmektedir. Söz konusu denetim çeşidinde çalışmalar; nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına kanunlar, yönetmelikler ve genelgeler ile belirlenir.²⁶

Zorunlu denetimlerin yapılma amacı, işletmenin kurulma şekli ya da faaliyet alanı sebebiyle yapılabilmektedir. Anonim ortaklıklarda kuruluş, sermaye artışı ve azalışı,

²⁴ Selimoğlu ve diğerleri, s.2.

²⁵ Bozkurt, s.28.

²⁶ Hasan Gürbüz, **Muhasebe Denetimi**, Eskişehir: Bilimtekniik Yayınevi, 1995,s.15.

tasfiye edilme veya birleşmeler gibi durumlarda yasal yükümlölükler gereği kamu denetçilerine özel denetim yaptırılabilirler.²⁷

- **İsteğe Bağlı Denetim**

İsteğe bağlı olarak yapılan denetimler, hukuiki bir zorunluluğu bulunmadan işletme ile alâkalı bazı çıkar grupları tarafından talep edilmesi halinde yapılabilen denetim çalışmaları olarak ifade edilebilir. Denetim çalışmalarındaki sınır, denetim isteğinde bulunanlarca belirlenmektedir. Bütün denetim çalışmaları ile aynı olarak, isteğe bağlı yapılan denetimde de denetçinin, mesleğin gereği olan itina ve dikkati göstermesi gerekmektedir. Bu açıdan uygulanma biçimi olarak yasal denetimler ile arasında çok önemli bir farklılık mevzu bahis olmamaktadır.²⁸

1.1.3.4. Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri

- **Devamlı Denetim**

Bağımsız denetime tabi şirketlerin veya isteğe bağlı olarak denetim yaptıran diğer işletmelerin yılsonu finansal tablolarının genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun şekilde denetlenmesidir. Bu denetimin özelliği tam denetim olması, yani mali yıl sona ermeden denetim sözleşmesinin yapılmış olması nedeniyle denetçinin yeterli kanıt toplayabilmesi veya bağımsız denetim standartlarının tamamının uygulanabilmesine olanak bulunması ve dolayısıyla denetim alanında bir sınırlama olmamasıdır. Başka bir bakış açısıyla rakamlarda değişme olasılığının çok düşük olmasıdır.

- **Ara Denetim**

Sınırlı bağımsız denetim, ara dönem finansal tablolarının SPK tarafından yayınlanan finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadıklarının öncelikle bilgi toplama (soruşturma) ve analitik inceleme teknikleri kullanılarak tespit edilmesi ve incelemenin “finansal tablolarla ilgili önemli yanlışlıkların bulunmadığı” şeklinde bir sonuca bağlanarak raporlanmasıdır. Bu kapsamda, işletmelerin

²⁷ Aksoy, s.68.

²⁸ Gürbüz, s.16.

ara döneme ilişkin genel amaçlı tam set finansal tabloları ve/veya özet finansal tabloları incelemeye tabi tutulur.

- **Son Denetim**

Muhasebe dönemi kapandıktan sonra defter, kayıt, bilanço ve gelir tablosu gibi finansal raporların incelendiği denetim türüdür.

1.1.3.5. Kapsamına Göre Denetim Türleri

Kapsamına göre denetim türleri genel amaçlı denetim ve özel amaçlı denetim olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlardan genel amaçlı denetim işletmenin her türlü faaliyet ve işlemlerini kapsarken özel amaçlı denetim istenilen duruma yönelik belirli bir konuda yapılan denetim çalışmasıdır.

1.1.4. Denetçinin Tanımı ve Türleri

Denetçiler, denetim faaliyetlerini devam ettiren, yeteri kadar meslek bilgisine ile tecrübe sahibi olan, bağımsız olarak davranabilen, gereken ahlakî özellikleri bulunan aynı zamanda çalışmaları sırasında gerekli özen ve hassasiyeti gösterebilen kişilerdir. İfade edilen tanımdan anlaşıldığı gibi, denetçilerin çok önemli sayılan bu vasıfları taşıyor olmaları zorunluluktur:

- Denetçiler, yeteri kadar meslek bilgisi ve tecrübe sahibi olmak zorundadır.
- Denetçiler, bağımsız davranabilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir.
- Denetçiler, çalışmaları esnasında gereken itina ve hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.
- Denetçiler, kişiliği olan ve iyi ahlaklı bireyler olmak zorundadırlar.

Denetçiler yaptıkları denetim çalışmalarının içeriğine ve konumlarına göre genelde dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar, “Bağımsız denetçiler”, “İç Denetçiler”, “Kamu Denetçileri” ve “Adli Denetçileri” dir.

1.1.4.1. Bağımsız Denetçiler

Bağımsız denetçiler, bir kişiye ya da kuruluş ve kuruma bağımlı olmaksızın, genel kabul görmüş muhasebe standartlarına göre mali tablolarda gerçeğin yansıtılıp yansıtılmadığını araştırarak, gerekli ahlak ve özeni gösteren kişilerdir. Bağımsız denetçiler genel kabul görmüş denetim standartları olarak adlandırılan gerekli eğitim ve deneyim; bağımsızlık; mesleki dikkat ve özeni barındırmak zorundadır. Bağımsız denetçiler çalışma alanındaki standartlar olarak planlama ve gözetimi yapmak, iç kontrol sistemini incelemek, aynı zamanda yeterli sayıda delil toplamakla yükümlü tutulmuştur. Yaptıkları denetim çalışması sonunda belirli raporlama standartlarına uymakla yükümlüdürler. Özetlersek; hazırladıkları raporlarda muhasebe ilkelerine uygunluk ve ilkelerde devamlılık ile tam açıklama prensibinden hareketle görüş bildirirler.²⁹

1.1.4.2. İç Denetçiler

İç denetçi, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık veren kişidir. İç denetçi; kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.” Büyük işletmelerde iç denetçi yönetim kurullarına bağımlı bir şekilde faaliyet göstermektedirler. İç denetçiler, yönetimlerin namına denetimler yapmak suretiyle konmuş ölçütler ile ölçütlerin temel alındığı yordamlara, işletmeler tarafından uyulmakta olup olmadığını belirli bir düzen dâhilinde gözlemlemektedirler. Ayrıca yordamların işlevselliği de araştırılması ve bu yordamların geliştirilmesi ile yeni yordamların tasarlanması da iç denetçinin görevlerinden bazılarıdır. Söz konusu görevlerde etkinliğin yüksek olarak gerçekleştirebilmesi, üst yönetimler açısından oldukça önem arz etmektedir; çünkü iç denetimlerden gelen raporların, üst yönetimlerin özellikle iç kontroller ile ilgili olarak verecekleri kararlarında etkili olacaktır.³⁰

²⁹ Arens ve diğerleri, s.32-34.

³⁰ Adiloğlu, s.9-13.

1.1.4.3. Kamu Denetçileri

Kamu ve devlet için denetim faaliyeti yapan kişilere kamu denetçisidir. Kamu denetçileri devlete bağlı denetçiler olup, kamu kurumlarının veya özel sektöre ait işletmelerin kanunlara, yönetmeliklere, politikalara ve yordamlara uyup uymadıklarının araştırılması amacıyla denetim işlevini yaparlar. Kamu denetçileri devlet kurum kuruluşlarında faaliyet ve uygunluk denetimi yaparlarken özel sektörde vergi denetimi yapabilirler. Kamu denetçilerince, kamu kuruluşları faaliyetleri ve özel kesimde faaliyet göstermekte olan işletme faaliyetleri özellikle vergiler ile diğer hususlarda kuruluşların hesaplarında doğruluk ile kanun ve yönetmeliklere uygunluk denetimi yapılmaktadır. Kamu denetimleri ile kamu işletmeleri ile özel işletmeler tarafından yasal hükümlere (yasalar, yönetmelikler) bağlılık derecesinin saptanması maksadıyla yapılmaktadır.³¹

1.1.4.4. Adli Denetçiler

Adli denetçiler hükümetler, şirketler, muhasebe firmaları, danışmanlık ve araştırma firmaları tarafından istihdam edilirler. Özellikle araştırma, tetkik, sahtekârlık ve beyaz yakalıların suçlarından uzmanlaşmışlardır. Bazı adli suçlular özellikle aşağıdakilerini de kapsar:

- Eksik ve tahrif edilmiş muhasebe kayıtlarını yeniden yapılandırarak envanteri değerlerler,
- Para aklama aktivitelerini nakit hareketlerini takip ederek ortaya çıkarırlar,
- İşlemleri araştırarak tanımlarlar ve işletmenin varlıklarının korunması için gerekli araştırmalar yaparlar,
- Hırsızlığa karşı gerekli araştırmaları yaparlar ve araştırırlar, gerekirse sigorta şirketleri ile arabuluculuk yaparlar,

³¹ Bozkurt, s.33-34.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) adli denetçileri destekleyen uluslararası bir kuruluştur. ACFE adli denetmen olmak isteyenleri uluslararası olarak sertifikalayan bir kurumdur.³²

1.2. İç Denetim

1.2.1. İç Denetim Kavramı ve Tanımı

İç denetim kavram ve tanımını daha iyi anlayabilmenin yolu denetim ve kontrol kelimeleri arasındaki farkı açıklamaktan geçer. Kontrol kurumlarda önceden belirlenmiş politika ve prosedürler vasıtasıyla kurumu istenen yöne yöneltmeyi sağlayan yöntem ve kararlardır şeklinde açıklayabiliriz. Denetim ise, uygulamaların amaçlara ulaşmada uygunluk derecesini kanıt toplayarak araştıran bir değerlendirme sürecidir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kontrol ve denetim arasında farklılıklar mevcuttur. Kontrol içinde denetimde kapsayan çok geniş bir kavramdır. Özetlemek gerekirse her denetim bir kontrol her kontrol bir denetim değildir. Denetimin bir çeşidi olan iç denetim ve kontrol arasındaki farkı bu şekilde açıklayabiliriz.³³

Bir organizasyon içerisindeki birimler çeşitli görev ve sorumluklara sahiptir. Organizasyon içerisinde yer alan departmanlar, bu fonksiyonların tam olarak yerine getirilmesi için gayret gösterirler. İç denetim de işletmedeki temel fonksiyonlardan birisidir. Organizasyon içerisindeki tüm fonksiyonların bir dış bakışla irdelenmesine, etkinlik ve verimliliklerinin değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Tarih içerisinde tanımında çeşitli yaklaşımlar ve değişiklikler bulunsa da, iç denetim her şeyden önce bir organizasyondaki hizmet fonksiyonudur ve var olmasının temelinde içinde bulunduğu organizasyona hizmet etmek amacı yer almaktadır. İç denetim fonksiyonu bu hizmet aracılığı ile organizasyonun amacına ulaşması için organizasyonun yönetim ve çalışanlarına destek olmaktadır.³⁴

³² Messier ve diğerleri, s.40.

³³ Münevver Yılcı, **İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi**, 3.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015,s.8-9.

³⁴ Adiloğlu, s.3.

İç denetim konusunda dünyadaki en önemli organizasyon hiç şüphesiz kuruluşu 1941 yılına dayanan İç Denetim Enstitüsü'dür. (IIA-Institute of Internal Auditors). İç denetim tanımı konusunda başvurulacak en önemli kaynak İç Denetim Enstitüsü'nün yapmış olduğu çalışmalardır. Bu enstitü yapmış olduğu zaman içerisindeki farklı iç denetim tanımlarıyla aslında iç denetimin fonksiyonel olarak nasıl değiştiği ile ilgili de fikir vermektedir. İç Denetim Enstitüsü tarafından 1991 yılında ilk tanımına göre iç denetim, organizasyon içerisindeki bağımsız bir denetim fonksiyonudur ve organizasyonun faaliyetleriyle ilgili olarak bilgi, tavsiye, tahmin, analiz çalışmaları ile birlikte organizasyon üyelerinin sorumluluklarını yerine getirmesi için yardımcı olmak fonksiyonlarını yerine getirmektedir.³⁵

Zaman içerisinde işletmelerin içine bulundukları ekonomik koşullar ve riskler, iç denetimin organizasyon içerisindeki fonksiyonel ihtiyacını çeşitlendirmiş ve İç Denetim Enstitüsü 2002 yılında iç denetimin yeni bir tanımını yaparak iç denetimi şu şekilde tanımlamıştır; “İç denetim bir organizasyonun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak için dizayn edilmiş bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç Denetim, bir organizasyonun risk yönetimi, kontrol, kurumsal iş süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla organizasyonun hedeflerine ulaşması için sistematik ve disiplinli bir şekilde yardım eder ve destek verir.”³⁶

İç Denetim Enstitüsü'nün yıllar itibariyle yapmış olduğu bu farklı iç denetim tanımlaması aslında iç denetim fonksiyonunun bir organizasyon içerisindeki değişebileceğini de ifade etmektedir. Nitekim yukarıda belirtilen ikinci iç denetim tanımında, iç denetimin sadece mevcut işleyişi kritik eden değil aynı zamanda katma değer meydana getirmesi istenen bir fonksiyon olduğu ifade edilmiştir.³⁷

Günümüzde bu tanımlardan farklı birçok iç denetim tanımı yapıyor olsa da, en genel anlamıyla işletme faaliyetlerinin kuruluş hedefleri çerçevesinde, verimlilik ve

³⁵ Niyazi Kurnaz ve Tansel Çetinoğlu, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2010, s.32.

³⁶ Kurnaz ve Çetinoğlu, s.32.

³⁷ Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2014, s.7.

rekabet gücünü yükseltecek şekilde yönetilmesini, işletme varlıklarının rasyonel olarak idare edilmesini, işletmedeki hata ve hilelerin önlenmesini sağlamaya yönelik olarak yürütülen bağımsız denetçiler tarafından yürütülen bir denetim faaliyetidir.³⁸

1.2.2. İç Denetim ve Bağımsız Denetim

Bağımsız denetim iç denetim faaliyetlerinden farklı olarak işletmenin finansal tabloları ile ilgilenmektedir. Bu finansal tablolar sayesinde bağımsız denetçi işletmenin bir bütün halinde finansal durumu, faaliyetlerinin sonuçları, finansal durumundaki değişiklikleri ve nakit akışı ile ilgili bilgileri genel kabul gören muhasebe ilkeleri ışığında gerçeği yansıtmadığı konusunda fikir sahibi olmakta ve bir yoruma ulaşmaktadır.

Bağımsız denetimin ilgi odağının genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve işletmenin finansal tabloları olması nedeniyle iç denetimden farklılaşmaktadır. Bağımsız denetim işletmenin bir iç fonksiyonu değildir ve işletmenin finansal sonuçlarını ve durumunu gösteren finansal tabloların gerçeği yansıtmadıkları ile ilgilenmektedir. Bağımsız denetimin iç denetim gibi işletmenin fonksiyonel olarak etkinlik ve verimlilikleri ile ilgili hizmet etme amacı bulunmamaktadır.³⁹

Bağımsız denetimin iç denetimden ayrıldığı kesin çizgiler bulunsa da her iki denetim türünün kesiştiği önemli paydaşlar vardır. Bunlardan ilki bağımsız denetimin işletme içerisindeki iç kontrol mekanizması ile yakından ilgilenmesidir. Bağımsız denetçiler denetim çalışmalarını planlarken, ilgili işletmedeki iç denetim fonksiyonunun etkinliğini ve iç kontrol mekanizmasının sağlıklı işleyip işlemediğini değerlendirmek durumundadır. Çünkü iç denetim fonksiyonunun etkin ve iç kontrol mekanizmasının sağlıklı işlediği bir işletmede bağımsız denetim çalışmaları için denetim prosedürleri daha düşük risk seviyesine göre uygulanmaktadır. İkinci olarak iç denetim çalışmaları bağımsız denetim çalışmaları için önemli bir kaynaktır. Şayet bir işletmede güvenilir bir iç denetim mekanizması var ise iç denetimin denetlediği alanlar ve ürettiği raporlar bağımsız denetim çalışmaları sırasında dikkate alınabilir ve iç denetim departmanının

³⁸ Kurnaz ve Çetinoğlu, s.31.

³⁹ Yılancı, s.14.

ürettiği raporlar bağımsız denetim çalışmalarının sırasında ağırlık verilmesi gereken alanlar için ışık tutar.⁴⁰

1.2.3. İç Denetim ve İç Kontrol

İç kontrol finansal tabloların güvenilirliği, organizasyon faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin sürdürülmesi, varlıklarının korunması ve faaliyetlerinin yasa ve politikalara uygun olmasını sağlamaya yönelik olarak oluşturulan ve üst yönetim tarafından organizasyonun tümünde sürdürülen yöntemler bütünüdür. Bir organizasyondaki güçlü iç kontrol mekanizması, o organizasyonun etkin ve verimli işleminin en temel unsurudur. Yöneticiler yönettikleri organizasyonun işleriyle ilgili kalitesinden, kullanılan kaynakların maliyetinden ve iş yapılarındaki faaliyetlerin kurallara uygun olmasından sorumludurlar. Bu sorumluluk iç kontrol sisteminin oluşturulmasındaki hareket noktasıdır.⁴¹

İç kontrol sisteminin oluşturulması ve istenilen şekilde işletilmesi üst yönetimin ve diğer yöneticilerin sorumluluğundadır. İç kontrol mekanizması ne kadar detaylı hazırlanmış olursa olsun hataların önlenmesi ve ortaya çıkarılması konusunda mutlak güvence sağlayamaz. Bu nedenle iç kontrol mekanizması belirli aralıklarla izlenmesi ve güncel şartlara göre tekrar dizayn edilmeleri gerekir.

İç kontrol çalışmalarındaki en önemli hususlardan birisi de bu yapının sadece hatalı ve uygunsuz işlemlerin tespit edilip belirlenmesi değil aynı zamanda hatanın ve uygunsuzluğun daha en başından önlenmesi ve bu hata ve uygunsuzluklara neden olabilecek durumların ortadan kaldırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında iç kontrol mekanizması sadece geçmişte yapılmış işlemlere yönelik değil asıl olarak gelecekte ortaya çıkması muhtemel hata ve uygunsuzlukları önlemeye yönelik yapısal bir süreçtir. İç kontrol bir süreçtir çünkü yukarıda belirtildiği gibi düzenli aralıklarla incelenerek güncel şartlara göre revize edilerek etkinliğinin sağlanması gerekmektedir.⁴²

⁴⁰ Selimoğlu ve diğerleri, s.4.

⁴¹ Pehlivanlı, s.31.

⁴² Kurnaz ve Çetinoğlu, s.36.

İç kontrol sisteminin etkinliğini koruyup korumadığı ve sorumluları tarafından doğru bir şekilde işletilip işletilmediğinin tespiti gerekmektedir. Bu noktada iç denetim devreye girerek organizasyonun sahip olduğu iç kontrol sisteminin çalışmaları ile ilgili değerlendirmelerde bulunur. Bu değerlendirme sürecinde iç denetim departmanı organizasyondaki mevcut iç kontrol sisteminin yeterliliği ve güçsüz olduğu alanlarla ilgili tespitlerde bulunarak organizasyon yönetimine tavsiyelerde bulunur. İç denetçilerin iç kontrolle ilgili herhangi bir sorumluluk üstlenmemiş olması nedeniyle bağımsız bir şekilde organizasyonun iç kontrolü ile ilgili değerlendirmelerde bulunabilirler. İç denetçilerin gerçekleştirdikleri iç kontrolle ilgili bu çalışmalar organizasyonun yönetimine yönelik bir hizmettir.⁴³

Belirli aralıklarla iç kontrol mekanizmasının iç denetim tarafından denetlenmesi ve değerlendirilmesi aslında iç kontrolün bir nevi kontrolüdür. Çünkü iç kontrol mekanizması bir organizasyonda bireylerden ve iş süreçlerinden meydana gelir. Bu iç kontrol mekanizmasının başarısı iç kontrol sisteminde görev alan bireylerin iç kontrol sürecini işletmesi ve iş süreçlerinin iç kontrol sürecine destek olmasına bağlıdır. Bu nedenle bireylerin iç kontrol çalışmalarında üstlerine düşen görevi tam olarak yapmamaları, süreçleri işletmemeleri ve kontrol süreçlerinin günün şartlarına yeterli gelmemesi durumlarının dışarıdan bağımsız bir gözle değerlendirilmesi gerekir. İşte iç denetim bu anlamdaki bağımsız değerlendirmesini yaparak bir nevi iç kontrolün kontrolünü gerçekleştirmektedir.⁴⁴

1.2.4. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

İç denetim tarihsel olarak oldukça eski zamanlara dayanmaktadır. İç denetimin ilk olarak 13. Yüzyılda Venedik, Milano ve Floransa gibi eski ticaret merkezlerinde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ancak bir meslek unvanı olarak denetçi (auditor) kavramının kullanılması İngiltere’de 1289 yılında kullanılmış ancak bir mesleki oluşum olarak örgütlenmesi 1581 yılında Venedik’te olmuştur. Denetim ve denetçilik mesleği ile ilgili önemli gelişmeler sanayi devriminin gelişmesine dayanmaktadır. Çünkü bu

⁴³ Handan Sümer Göğüş, **Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2012, s.45.

⁴⁴ Göğüş, s.46.

dönemde Avrupa’da ticari hayatın gelişmesi ve buna bağlı olarak muhasebe kayıtları ve raporlama sistemlerinin gelişmiş olması, bu kayıtların ve raporların doğruluğunun incelenmesi ihtiyacını meydana getirmiş ve böylece denetimin bir meslek olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁴⁵

Muhasebe denetimi yazılı hale gelmesinde ilk olarak 1850’li yıllarda İskoçya Fermanlı Muhasebeciler Enstitüsü’’ öncülük etmiştir. Daha sonra İngiltere’den Amerika’ya yerleşen muhasebeciler, 1886 yılında Diplomalı Kamu Muhasipleri Kanunu’nun New York’ta çıkarılmasına öncülük etmişlerdir. Bu gelişmeler çerçevesinde Avrupa ülkelerinde 1900’lü yıllardan itibaren denetim ve iç denetimin akademik olarak ele alınmaya başlamıştır. Ancak iç denetimin modern işletmecilik içerisinde fonksiyonu ile ilgili çalışmalar 1940’lı yıllara dayanmaktadır. Özellikle İç Denetim mesleğinin gelişmesi ve dünya üzerinde örgütlenmesine ilişkin en büyük gelişme 1942 yılına gelindiğinde merkezinin ABD’de bulunduğu Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)’nın kurulması ile meydana gelmiştir. Bu enstitü dünyada yaygınlaşmış ve bugün dünyada 190’dan fazla ülkede kurulu bulunan Ulusal İç Denetçiler Enstitüleri 180.000’den fazla üyeyi barındırmaktadır.⁴⁶

Ülkemizde iç denetimin gelişimi ilk olarak kamu düzenlemelerin önemli bir etkisi olmuştur. Kamu nezdinde yapılan denetimlerin iç ve dış denetim uygulamalarını içine alan özellikleri olsa da daha çok iç denetimi içeren uygulamalar olduğunu söylemek yanlış olmaz. Kamu idare birimlerinin denetimine ilişkin “Devlet Denetleme Kurulu, Sayıştay, Yüksek Denetleme Kurulu” ile Bakanlıkların Denetleme Organları, Başbakanlık Teftiş Kurulu, Maliye Bakanlığı Denetim Organları gibi kurumlar ve bu kurumların çalışmalarına ilişkin düzenlemeler ülkemizde iç denetim çalışmalarıyla ilgili çalışma sistematığının gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bununla birlikte SPK çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu’nun ve Bankalar Kanunu çerçevesinde BDDK tarafından getirilen kısmi düzenlemeler iç denetimle ilgili katkılar sağlamıştır. ⁴⁷

⁴⁵ Adiloğlu, s.16.

⁴⁶ Yılancı, s.15.

⁴⁷ Pehlivanlı, s.7.

Ülkemizde iç denetim ile çalışmalarında önemli bir dönüm noktası 24.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Bu kanun kapsamında ülkemizde ilk olarak kamu literatüründe daha önce mevcut olmayan iç kontrol ve iç denetim kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Bu kanunun en önemli etkilerinden birisi de kamu kurumlarında daha önce var olmayan iç denetim birimlerinin kurulmaya başlanması olmuştur. Ayrıca 13.01.2011 tarihinde kabul edilen 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu işletmelerde bir olgu olarak iç denetim fonksiyonunda söz etmiştir.⁴⁸

Ülkemizdeki iç denetimle ilgili örgütlenmelere baktığımız iki farklı yapının oluştuğunu görmekteyiz. Bu yapıların ilki 1995 yılında kurulmuş olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü’dür. Türkiye İç Denetim Enstitüsü günümüzde 2000’i aşkın üyeye sahiptir ve düzenlediği eğitimler, mesleki toplantılar, seminerler ve yurtdışındaki sertifikasyona yönelik sınavların ülkemizdeki organizasyonu da dâhil olmak üzere iç denetim mesleğinin gelişmesi ve yaygınlaşması için birçok faaliyeti yürütmektedir. İç denetimle ilgili ülkemizde karşılaştığımız ikinci yapı ise Kamu İç Denetçileri Derneği’dir. Bu dernek kamu idarelerinin iç denetim faaliyetlerine katkıda bulunmak ve kamu iç denetçilerinin mesleki bilgi ve gelişimini sağlamayı amaçlayan bir dernek olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.⁴⁹

1.2.5. İç Denetim Temel Fonksiyonları

İç denetim organizasyonlarda temel olarak iki farklı fonksiyonu yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlardan ilki güvence fonksiyonudur. Güvence fonksiyonu organizasyonun sahip olduğu varlıkların, ürettiği ve kullandığı bilgilerin ve faaliyetlerinin kamunun ve organizasyonun belirlediği prensipler dâhilinde olup olmadığının ve gerçekliğinin tespit edilmesidir. Güvence fonksiyonu bir iç denetim faaliyetinin belki de en önemli işlevini ifade etmektedir. Çünkü organizasyonlar her şeyden önce varlıklarını korumak ve uygunsuz kullanımlara karşı haberdar olmak istemektedir. Bununla birlikte organizasyon faaliyetlerinin ve kullandığı ve ürettiği bilgilerin kamunun ve kendisinin

⁴⁸ Adiloğlu, s.35-38.

⁴⁹ Hakan Bakkal, İlknur Tunç, Alper Kasımoğlu, **İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul: İdeal Yayınları, 2016,s.29.

belirlemiş olduğu prensiplere uygun olması önemli konular arasındadır. Çünkü aksi takdirde organizasyon faaliyetleri ile ilgili cezai yaptırımlara uğrayabileceği gibi faaliyetlerinin neticesinde zarara uğrama durumu ile de karşı karşıya kalacaktır.⁵⁰

Ayrıca iç denetim içinde bulunduğu organizasyonun varlıklarının etkin ve verimli kullanılması ile ilgili görüşlerini yönetime bildirerek danışmanlık hizmeti verebilmektedir. Günümüz yoğun ekonomik koşullarında birçok yönetici iş süreçleri ile ilgili zaman zaman yoğunluk yaşayabilmekte ve iş körlüğü olarak nitelendirebileceğimiz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. İç denetim bu noktada işletme varlıklarının etkin ve verimli kullanılmasına ilişkin gerek politikalar ve gerekse süreçler konusunda değerlendirmeler yaparak yönetime yol göstermektedir.⁵¹

İç denetim fonksiyonlarından ikincisi ise danışmanlık işlevidir tavsiyelerde bulunabilmekte ve danışmanlık hizmeti verebilmektedir. İç denetimin danışmanlık fonksiyonu yönetimin talebi üzerine İç Denetim Departmanı tarafından verilmektedir. İç Denetim Departmanı yapısı gereğince içinde bulunduğu organizasyonun büyük resmini görebilen ve çeşitli ekonomik olayların bu büyük resme olan etkisini değerlendirebilecek bir departmandır. Bu nedenle organizasyonlardaki yönetim birimleri çeşitli konularda İç Denetim Departmanından danışmanlık talep etmektedir.⁵²

1.2.5.1.Varlıkların Korunması

İç Denetim çalışmalarında organizasyon varlıklarının korunması önemli amaçlardan birisidir. Organizasyonun sahip olduğu varlıkların nicelik ve nitelik itibarıyla mevcudiyetlerinin durumu ve kayıtlarla olan uygunluğu iç denetim çalışmaları sırasında tespit edilmektedir. Örneğin organizasyonun sahip olduğu alacakları, stokları ve duran varlıklarının durumu organizasyona ait kayıtlarda görülmektedir. Ancak bu varlıkların fiilen mevcudiyetini koruyup korumadıkları düzenli aralıklarla yapılacak iç denetim çalışmaları ile tespit edilebilmektedir. Bu tespit gerek bu varlıkların gerek nicel durumu ve gerekse niteliksel özelliklerine göre yapılmaktadır. Bir organizasyondaki varlıkların

⁵⁰ Jale Sağlar ve Koray Tuan, “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Denetim Maliyetleri Üzerine Etkileri”, *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Mayıs 2009, s.346-347.

⁵¹ Adiloğlu, s. 9.

⁵² Yılancı, s.15.

kayıtlardaki durumunun fiili durumdan farklılaşması çeşitli nedenlerden ileri gelebilmektedir. Örneğin çalışan suistimalleri nedeniyle fiktif mal girişlerinin olması veya mevcut nakit varlıkların çalışan zimmetine geçirilmesi gibi durumlar varlıkların kayıtları ile fiili durumlarının farklılaşmasına neden olmaktadır.⁵³

İç Denetim çalışmalarında varlıkların durumuyla ilgili güncel durum değerlendirilmesinin yanında, varlıkların daha iyi korunmasına yönelik kontrol mekanizmaları değerlendirilerek etkinliği ile ilgili yorumlar yapılmaktadır. Çünkü amaç varlıklara ilişkin herhangi bir zararın meydana gelmesinden sonra durumun tespit edilmesi değil aksine daha bu olumsuz durum ortaya çıkmadan kötü niyetli kişilerin ve yanlışlıkların önüne geçmektir.

1.2.5.2. Bilgi Güvenirliliği ve Bütünlüğünün Sağlanması

Organizasyonların faaliyetlerinde bilgi çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü organizasyonun sahip olduğu amaçlara ulaşabilmesi ve yönünü tayin edebilmesi için faaliyet sonuçlarıyla ilgili bilgilerin doğru olması gerekmektedir. Organizasyon yönetimi faaliyet sonuçlarını gösteren finansal tabloların ve yönetsel raporların sayesinde başarısını ölçmektedir. Bu finansal tablolarda ve raporlarda yer alan bilgiler doğru olmaz ise organizasyon amaçlarını gerçekleştiremeyecek ve muhtemelen başarısızlığa uğrayacak veya kaynaklarını etkin ve verimli kullanamayacaktır. Tüm bu nedenlerle iç denetim açısından organizasyondaki bilginin güvenirliliği ve bu bilginin doğruluğu önem arz etmektedir.⁵⁴

Bilgi denildiği zaman ilk akla gelen bu bilginin üretildiği bir sistem olan bilgi sistemi akla gelmektedir. Ekonomik olayların neticeleri bilgi sistemine ham veri olarak girmekte ve bu sistem içerisinde sürece tabi tutularak bilgi sağlanmaktadır. İç denetim açısından bilginin güvenliği ve doğruluğu değerlendirilirken bilginin üretildiği bilgi sisteminin ayrı düşünülmesi beklenemez. Bu nedenle bilginin güvenliği ve doğruluğu ile ilgili çalışmalarda iç denetim bilgiyi üreten sistemin etkinlik ve verimliliği ile birlikte bu sistemin hedefe yönelik olmayan ve yanlış bilgi üretme durumunu da

⁵³ Bakkal ve diğerleri, s.32.

⁵⁴ Kurnaz ve Çetinoğlu, s.38.

değerlendirmektedir. Bilgi tüm işletmeler için en önemli varlık durumundadır. Çünkü işletmenin sahip olduğu bilgilerin rakiplerinin eline geçmesi durumunda işletme önemli rekabet olumsuzlukları ile karşı karşıya kalabileceği gibi işletmenin önemli prestij kayıplarıyla karşılaşmasına da neden olacaktır.⁵⁵

İç denetim departmanı bilgi sistemini ele alırken organizasyonun yönetsel olarak ihtiyaç duyduğu bilgilerin tam olarak üretilip üretilmediği konusunu da değerlendirmektedir. Şayet bilgi sistemi bu bilgileri istendiği gibi üretmiyorsa bilgi sisteminin etkinliği konusunda sorunların mevcut olduğunu göstermektedir. Bu bilgi sisteminin ham veriden bilgi üretme sürecinde kullandığı kaynakların durumu da iç denetim açısından önem arz eden bir konudur çünkü en düşük kaynakla en yüksek bilgiyi üretmek bir bilgi sisteminin verimliliği ile ilgili hedeflerinden birisidir. Bilgi sistemine yetkisiz erişimin varlığı, bilgi sistemindeki bilgilerin başkalarının eline geçmesi veya mevcut verilerin dış etkenler nedeniyle kaybolması ciddi bir güvenlik sorunu meydana getirmektedir. Bu nedenle iç denetim çalışmalarında bilgi sistemindeki verilerin güvenliği ile ilgili çalışmalar yapılmakta ve süreçler değerlendirilerek yorumlanmaktadır.

56

1.2.5.3. Kanunlara, Düzenlemelere, Plan ve Politikalar Uygunluğu Sağlanması

Her organizasyon belirli bir düzenleyici çevrede faaliyet göstermektedir. Bu düzenleyici çevre mali ve hukuki olabilir. Mali düzenleyici çevre organizasyonun daha çok vergisel konular ve ticari işlemlerde uyması gereken prensipleri belirleyen bir çevredir. Vergi hukuku ve ticaret mevzuatı bu çerçevedeki düzenleyici çevre içerisinde yer almaktadır. Organizasyonla ilgili hukuki düzenleyici çerçeve ise faaliyetleri ile ilgili diğer tüm düzenleyici çevreyi ifade etmektedir. Örneğin organizasyonun faaliyetlerindeki çevreyi ilgilendiren uyması gereken prensipler bu anlamdaki hukuki çevreye ait düzenleyici prensipler içerisinde yer almaktadır.⁵⁷

⁵⁵ Bakkal ve diğerleri, s.34.

⁵⁶ Bakkal ve diğerleri, s.35.

⁵⁷ Osman Saraç, **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Yapılan Düzenlemelerin Değerlendirmesi**, Maliye Dergisi,

Bir organizasyon şayet ister mali ister hukuki çevre prensiplerine uymaz ise birçok olumsuzlukla karşılaşacaktır. İlk olarak düzenleyici çevrenin getirmiş olduğu kurallara uygun olmayan faaliyetler içerisinde olunması organizasyonun çeşitli cezai yaptırımlarla karşı karşıya kalmasına neden olacaktır. Bu tür cezalar organizasyonun maddi kayıplara uğramasına neden olacaktır. İkinci olarak düzenleyici çevre ile ilgili kurallara uyulmaması organizasyonun cezaların yanında ciddi prestij kayıplarına uğramasına neden olabilir. Örneğin faaliyetlerini sürdürürken çevre ile ilgili düzenlemelere uyulmaması organizasyonun kamuoyunda ciddi prestij kayıplarına uğramasına neden olabilecektir. Bu nedenle iç denetim çalışmalarında organizasyon faaliyetleri içerisinde düzenleyici çevrenin prensiplerine uyulup uyulmadığı dikkate alınmakta ve izlenmektedir.⁵⁸

Dış düzenleyici çevre ile birlikte organizasyon ayrıca yöneticilerin ve çalışanların çalışmaları sırasında uymaları gereken politikaları ve kuralları da belirleyebilmektedir. Bu politika ve prensipler üst yönetimin organizasyonun etkinlik ve verimliliğini arttıracaklarını düşündükleri faaliyet kurallarıdır. Bu nedenle iç denetim çalışmaların sadece dış düzenleyici çevrenin belirttiği kural ve prensiplere değil aynı zamanda organizasyonun üst yönetimi tarafından belirlenen yönetsel ve faaliyetle ilgili ilke ve kurallara uygunluk da değerlendirilerek izlenir ve takip edilir.

1.2.5.4. Kaynakların Verimli ve Ekonomik Kullanılması

İster ticari ister kar amacı gütmeyen olsun tüm organizasyonlar faaliyetlerini sürdürürken ekonomik davranmak ve mevcut kaynaklarından en iyi sonucu almak için çalışırlar. Kaynaklar söz konusu olduğunda iki önemli kavram gündeme gelmektedir. Bu kavramlar kaynakların etkinlik ve verimliliğidir. Etkinlik kaynakların organizasyonun amaçlarına yöneltilmesi ve doğru bir şekilde yönlendirilmesidir. Örneğin bir organizasyonun faaliyet amaçları dışında kaynaklarını yönlendirmesi durumunda kaynakların etkinliği sorunundan söz edilebilir. Kaynakların verimliliği ise istenen

https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md148/kamumaliyonetimi.pdf
(07.03.2017)

⁵⁸ Bakkal ve diğerleri, s.36.

sonuca ulaşılabilmesi için organizasyonun minimum ve en ekonomik seviyede kaynakları kullanmasını ifade etmektedir.

Organizasyonun varlıklarının etkin ve verimli kullanılması organizasyonun performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle iç denetim çalışmalarında organizasyonun kaynakların etkin ve verimli kullanılması ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilerek çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır. İç denetim çalışmalarının yönetim tarafından daha önceden belirlenmiş planlar ve öngörüler kaynakların kullanımındaki etkinlik ve verimliliği ile ilgili referans oluşturmaktadır. Bütçe ve planlarda belirlenmiş sonuçlar organizasyonun sonuçları ile karşılaştırılarak kaynakların etkinlik ve verimliliği iç denetim çalışmalarında belirlenerek yönetime bu konuda değerlendirmeler sunulmaktadır.

1.2.6. Temel İç Denetim Süreci

Organizasyonlar içerisinde iç denetim bir süreci ifade etmektedir. Çünkü iç denetim çalışmaları bir noktadan başlayarak başka bir noktada son bulmaz. Sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı düzeltici eylemlerin izlenerek tekrar edildiği iç denetim çalışmaları süreklilik arz eden bir çalışma periyodunu ifade etmektedir. Genel olarak iç denetim çalışmaları

- a. Planlama Aşaması
- b. Denetim Gerçekleştirilme Aşaması
- c. Raporlama Aşaması
- d. Değerlendirme ve İzleme Aşaması

olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır.⁵⁹

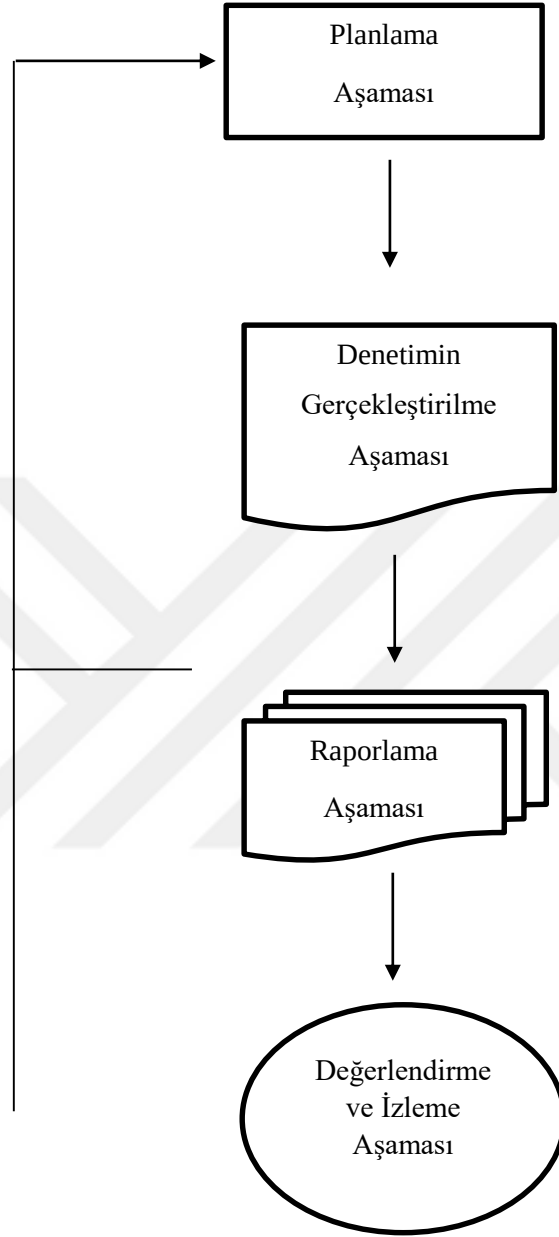
İç denetim çalışmaları Şekil 1’de görülebileceği gibi bu dört aşamanın birbiri ardına geldiği bir süreçten oluşmaktadır. Aşağıda detayları açıklanacak olan bu aşamalardan herhangi birisinin eksik olması iç denetim çalışmalarından istenen neticelerin alınmasını engellemektedir. Bu nedenle etkin bir iç denetim çalışmasında tüm

⁵⁹ Adiloğlu, s.57.

bu aşamaların eksiksiz olarak yerine getirilmesi ve her bir aşamanın önceki ve sonraki aşama ile uyumu tam olarak sağlanmalıdır. Örneğin iyi yapılandırılmamış bir planlama çalışmasına dayanan iç denetim çalışmasında kaynakların hedef odaklı olarak kullanılması mümkün olmayacak ve iç denetim çalışmalarında uygulanan prosedürlerin ve kontrol çalışmalarının etkinliğinden ve verimliliğinden söz edilemeyecektir. Benzer bir şekilde hedeflenen şekilde gerçekleştirilen bir iç denetim çalışmasının neticeleri şayet istendiği gibi raporlanmaz ve denetim sonuçlarının etkileri tam olarak açıklanmaz ise iç denetim çalışmaları ile ilgili amaçlanan neticeler elde edilemeyecektir.⁶⁰



⁶⁰ Mahmut Demirbaş, “İç Kontrol Ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7, Nisan 2005, s.169.



Şekil 1: İç Denetim Süreci

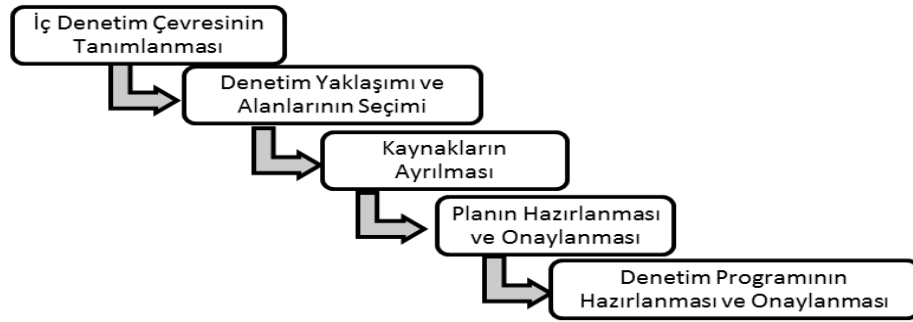
1.2.6.1. Planlama Aşaması

İç denetim çalışmaları belirli bir hazırlık dönemini içeren bir süreçtir. İç denetim de organizasyonun diğer fonksiyonları gibi hedef odaklı olmalıdır. Bu da iç denetim çalışmalarının mutlaka belirli prensiplere dayanan plan ve çalışmaları sonucunda etkinlik

elde etmeli ve faaliyetlerinde verimlilik sağlamalıdır. Organizasyonun varlıklarının etkin ve verimli kullanılması organizasyonun performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle iç denetim çalışmalarında organizasyonun kaynakların etkin ve verimli kullanılması ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilerek çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır.

61

İç denetim çalışmaların yönetim tarafından daha önceden belirlenmiş planlar ve öngörüler kaynakların kullanımındaki etkinlik ve verimliliği ile ilgili referans oluşturmaktadır. Bütçe ve planlarda belirlenmiş sonuçlar organizasyonun sonuçları ile karşılaştırılarak kaynakların etkinlik ve verimliliği iç denetim çalışmalarında belirlenerek yönetime bu konuda değerlendirmeler sunulmaktadır. Şekil 2’de görülebileceği gibi planlama aşaması dört temel aşamadan meydana gelmektedir. İlk olarak denetim yapılması gereken alanların tespit edilmesini içeren denetim çevresinin tanımlanması gerekmektedir. Planlama içerisindeki bu aşamada organizasyonun riskleri göz önünde bulundurularak organizasyona katma değer meydana getirecek, amaçlarının yakalanmasında destek sağlayacak ve en önemlisi organizasyonu etkileyen risklerin önlenmesini sağlayacak denetim başlıklarının tespiti yapılmaktadır.⁶²



Şekil 2: İç Denetim Planlama Aşamaları

Planlama aşamasındaki ikinci önemli alt başlık iç denetim çalışmalarındaki denetim yaklaşımının kesinleştirilmesidir. İç denetimle ilgili yaklaşımları geleneksel ve risk odaklı olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür. İlk yaklaşım olan geleneksel yaklaşım kontrol odaklı olarak çalışmaları sürdürmektedir. Bu yaklaşım

⁶¹ Selimoğlu, s.77.

⁶² Adiloğlu, s.76.

içerisinde iç denetçiler genel ve özel kontrol amaçlarını belirleyerek çalışmalarını dizayn ederler. İkinci yaklaşım ise risk odaklı denetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım içerisinde iç denetçiler organizasyonun karşılaşması muhtemel olan olumsuz durumların tespit edilmesi ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi çerçevesinde çalışmalarını düzenlemektedir. Geleneksel iç denetimlerin ve risk odaklı iç denetimlerin aralarında ki çalışma farklılıkları aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir;⁶³

- a) Geleneksel iç denetim yaklaşımı içerisinde organizasyonun iç kontrol mekanizması vardır. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında organizasyonun karşı karşıya kalacağı başta ticari olmak üzere tüm riskler dikkate alınır,
- b) Geleneksel iç denetim çalışmaları olayların sonrasında aksiyon gerçekleştirirken, risk odaklı iç denetim yaklaşımı gerçek zamanlı ve sürekli incelemeden yanadır,
- c) Geleneksel yaklaşım risk faktörlerini dikkate alır ancak risk odaklı yaklaşım içerisinde organizasyonun risklerine ilişkin risklere ilişkin senaryo çalışmaları yapılmaktadır,
- d) İç denetimdeki testler geleneksel yaklaşım içerisinde başlıklar halinde iken risk odaklı yaklaşım içerisinde önemli riskler ön plandadır,
- e) İç denetim sonrasındaki önerilerde geleneksel yaklaşım içerisinde güçlendirme, etkinlik ve fayda arttırıcı tarzda iken risk odaklı denetimde risklerden kaçınma, risklerin paylaşımı, devri ve kontrolü gündeme gelmektedir,
- f) Geleneksel yaklaşım içerisinde iç denetim raporları fonksiyonel problemlere işaret ederken risk odaklı yaklaşım içerisinde süreç risklerine dikkate çekilmektedir,
- g) Geleneksel yaklaşımda iç denetimin organizasyon içerisinde bağımsız bir işlevi varken risk odaklı yaklaşım içerisinde risk yönetiminden sorumlu birimlerle entegre çalışmalar sürdürülmektedir.

⁶³ Kurnaz ve diğerleri, s.85.

Organizasyondaki iç denetim yaklaşımının netleştirilmesi neticesinde planlama ve kaynak kullanıma ilişkin öncelikleri de ortaya çıkmış olacaktır. Organizasyondaki diğer fonksiyonlar gibi iç denetim fonksiyonunda da kullanılan kaynaklar sınırlıdır ve uygun olan hedeflere göre yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. İç denetim çalışmalarında denetim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların öncelikle belirlenmesi gerekmektedir. İç denetim kaynaklarında ilk akla gelen denetim çalışmalarında istihdam edilecek iç denetçilerin niteliklerinin ve sayısının tespit edilmesidir. İç denetçiler denetim yapılacak çevrenin gerektirdiği niteliksel özelliklere sahip olmalıdır.⁶⁴

İç denetçilerin niteliksel özelliklerinin yanında iç denetlenecek çevreyle bağlantılı olarak iş gücü zamanı da belirlenmeli ve net olarak ölçülmelidir. İç denetimle ilgili kaynakların ayrılmasında mutlaka denetim yaklaşımı ile kaynaklar arasında bir denge olmalıdır. Örneğin risk odaklı iç denetim yaklaşımı çerçevesinde denetim kaynakları organizasyondaki en yüksek riskli alanların denetimi ile dengeli şekilde ayrılmalıdır. İç denetçi, denetim çalışmalarına başlamadan önce denetleyeceği departmanın yöneticileri irtibatlı olarak denetimin kapsamı, süresi, denetimde kullanılması düşünülen yöntemler, denetim ekibi ve denetim sırasında çalışanlardan neler beklendiği konusunda görüşmeler yapar ve bu görüşmelerden belirli çıkarımlarda bulunur. Bu çıkarımlar neticesinde iç denetçi, denetimle ilgili planını hazırlar.⁶⁵

Denetim planının hazırlanmasından sonra iç denetçi, iç denetim amacının yerine getirilmesi için uygulanması gereken bir program oluşturur. Bu program içerisinde iç denetimin amacı ve kapsamı, ayrılacak kaynakların iç denetim sürecinde ne tür çalışmalar yapacakları, denetimden önce ön değerlendirme süreci ve denetim sonuçlarının kimlerle hangi yöntemlerle paylaşılacağı gibi bilgiler yer almaktadır. Bu iç denetim programı denetimle ilgili üst yönetim tarafından onaylanmasından sonra kesinlik kazanmaktadır.⁶⁶

⁶⁴ Pehlivanlı, s.117.

⁶⁵ Güreddin, s.178.

⁶⁶ Güreddin, s.178.

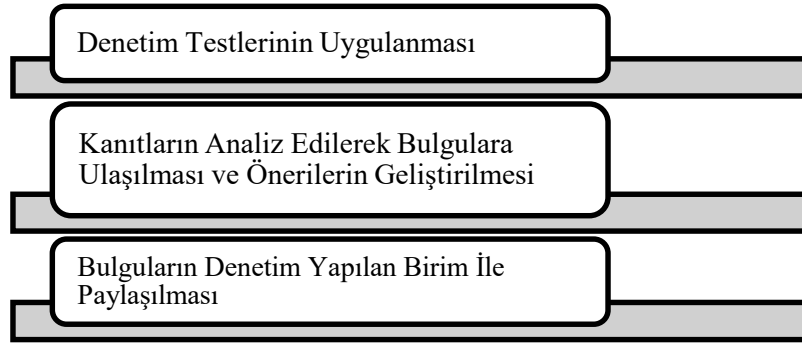
1.2.6.2. Denetimin Gerçekleştirilme Aşaması

İç denetim çalışmalarında denetimin gerçekleştirilmesi aşaması ön çalışma ve bireysel çalışma planlarının hazırlanması ve saha çalışmalarının gerçekleştirilmesi olarak iki ana bölümden meydana gelmektedir. Ön çalışma aşamasında potansiyel riskli alanlar dikkate alınarak denetimlerdeki amaçların tespit edilmesi, bilgilerin toplanması, ön araştırmaların yapılması ve açılış toplantısının çalışmalarını içermektedir. İç denetçi ön çalışma aşamasında denetim kontrol listelerini oluşturmaktadır. Bu kontrol listeleri iç denetçinin izlemesi gereken yolun da belirlenmesini sağlamaktadır. İç denetçi, kontrol listelerine bağlı olarak kendisine bir çalışma planı oluşturur ve risk tabanlı olarak hangi kontrol başlığına ne kadar zaman ayıracağını belirleyerek çalışmalarında ilerlemektedir. İç denetim çalışmalarının etkinlik ve verimliliği, iç denetim çalışmalarındaki planlamalar ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü iyi planlanmamış bir iç denetim çalışmasından istenen neticelerin elde edilmesi mümkün olmayacağı gibi iç denetim kaynaklarının da gereksiz yere harcanması anlamına gelmektedir. İç denetimdeki bireysel çalışma planları aynı zamanda iç denetçinin kontrol listelerindeki başlıkları araştırırken takip edilmesi gereken yöntemlerinde tanımlanmasını sağlamaktadır.⁶⁷

İç denetim, belirli bir program dâhilinde kanıt toplama ve değerlendirme sürecidir. İç Denetçi, denetlemiş olduğu birim veya süreçle ilgili kesin bir kanaate erişebilmek için testler uygulayarak kanıtlar toplar ve elde ettiği kanıtlarla analizler yaparak belirli sonuçlara ulaşmaktadır. Şekil 3'de iç denetim saha çalışmalarının ana hatları görülmektedir.⁶⁸

⁶⁷ Adiloğlu, s.78-83.

⁶⁸ Selimoğlu, s.87.



Şekil 3: İç Denetim Saha Çalışması Aşamaları

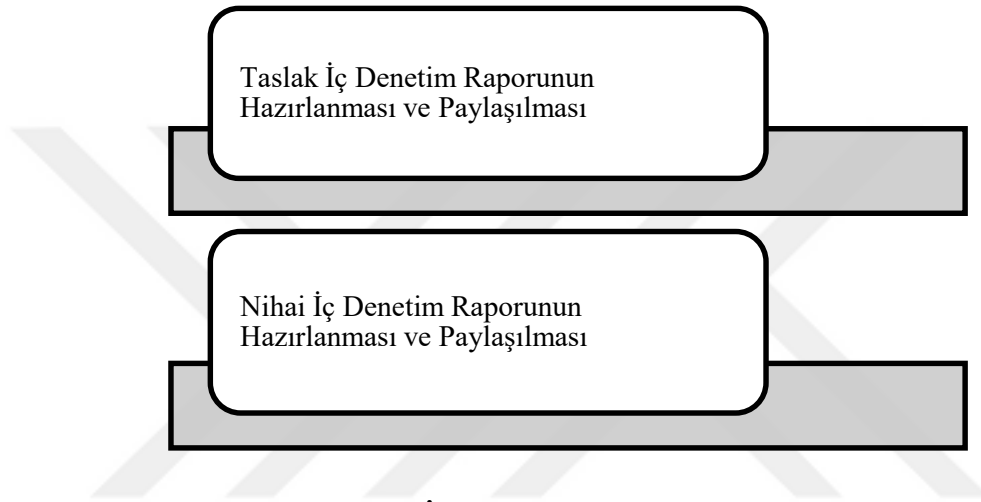
Toplanan kanıtların belirli bir analiz sürecine tabi tutulması ile iç denetçi bulgulara ulaşır ve denetlenen birim veya süreçle ilgili fikrini geliştirir ve belirli bir kanaate ulaşır. İç Denetçi elde ettiği kanaatler neticesinde öneriler geliştirerek bunu ilgili birimle paylaşır. Bu paylaşım iç denetçinin denetimini gerçekleştirdiği bir kapanış toplantısı ile birlikte yapılmaktadır. İç Denetçi bu toplantıda denetimle ilgili bulgularını, değerlendirmelerini ve önerilerini birim yetkilileri ile paylaşarak onların düşünce ve görüşlerini alarak bir tutanağa bağlar. Bu aşamada iç denetçi, denetimi gerçekleştirdiği birimin yöneticileri ile denetim sonuçlarını paylaşarak raporlama öncesi denetim sonuçlarıyla ilgili farklı görüşleri de almış olmaktadır. Böylece hem denetlenen birimin yetkilileri denetim bulguları hakkında malumat sahibi olurken, aynı zamanda iç denetçi de denetim bulgularıyla ilgili birim yetkililerin sonuçlara ilişkin itirazları ve farklı görüşleri raporlama öncesi öğrenmektedir. Şekil-3’de iç denetim saha çalışmalarının ana hatları görülmektedir.⁶⁹

1.2.6.3. Raporlama Aşaması

Raporlama aşaması iç denetim en önemli aşamalarından birisidir. Bu aşamada iç denetçi bulguları ve değerlendirmelerini iletme imkânı bulmaktadır. İç denetçi için önemli bir araç olan iç denetim raporunun muhatabı organizasyonun üst yönetimidir. İç denetçiler iç denetim raporu ile bilgilendirme, ikna ve sonuç elde etme amaçlarını yerine getirmeyi hedeflemektedir. İç denetçi, bulguları ve değerlendirmeleri ile ilgili bilgilerin muhataplara aktarılacak farkındalık meydana getirilmesi için sağlamaktadır. Ancak

⁶⁹ Demirbaş, s.172.

raporlamadaki amaç sadece farkındalık ve bilgi aktarımı değildir. Aynı zamanda iç denetçi raporundaki bulgularının raporun muhatapları tarafından kabul görmesini de amaçlamaktadır. Bu çerçevede iç denetçi bulgularının bilimsel temellere dayandığını ve bulgularının önemi konusunda muhataplarının inanmasını hedeflemektedir. Ancak denetim raporlarında bilgi aktarımı ve ikna nihai amaç değildir. Denetim raporunun asıl amacı sonuç elde etmek ve tespit edilen hususlar, bulgular ve değerlendirmelerle ilgili değişikliklerin yapılması, eksikliklerin tamamlanması ve önlemlerin alınmasıdır.⁷⁰



Şekil 4: İç Denetim Raporu Aşamaları

Şekil 4’de görülebileceği gibi, iç denetim raporunun hazırlanması aşamasında ilk basamak taslak iç denetim raporunun hazırlanarak denetlenen birimin yöneticileri veya süreç sahipleri ile paylaşılmasıdır. Bu taslak halindeki iç denetim raporu ile ilgili olarak denetlenen birimin yöneticileri ve süreç sahiplerinin raporda yer alan iç denetim bulguları ve iç denetçi hakkındaki görüşleri derlenir ve nihai raporda yer verilir. İç denetçi taslak halindeki denetim raporu ile ilgili muhatap görüşlerini topladıktan sonra bu görüşlerle ilgili değerlendirmelerini nihai raporunda yaparak iç denetim raporunun son halini almasını sağlamaktadır. İç denetçi taslak halindeki iç denetim raporu ile ilgili yönetici görüşlerinin mutlaka kayıt altına alınmasını sağlamalıdır. Çünkü taslak iç denetim raporu ile ilgili görüşler için kendi değerlendirmelerini nihai iç denetim raporunda yer vererek açıklayacaktır.⁷¹

⁷⁰ Adiloğlu, s.86-91.

⁷¹ Pehlivanlı, s.117.

İç denetim raporları belirli bir sistematik içerisinde hazırlanır ve belirli rapor formatını taşıması gerekmektedir. Örneğin iç denetim raporunda genel olarak,

- a) Rapor tarihi,
- b) Gönderilen muhatap,
- c) Giriş paragrafı
- d) Amaç paragrafı,
- e) Kapsam bölümü,
- f) Tespit ve öneriler,
- g) Sonuç ve değerlendirme,

bölmeleri yer almaktadır

İç denetim raporları sadece organizasyonda denetim yapılan birimlerin yöneticileri değil aynı zamanda ilgili birimlerin yönetiminden üst düzeyde sorumlu olan yöneticiler ve kurullarla da paylaşılmaktadır. Bu paylaşım organizasyondaki bilgi paylaşımı ve gerekli düzeltici eylemlerin alınması açısından önem arz etmektedir. Bir sonraki bölümde açıklanacağı gibi iç denetimdeki önemli aşamalardan birisi de iç denetimdeki sonuçların değerlendirilmesi ve izlenmesidir. Bu aşamanın yapılabilmesi için de iç denetim raporlarının gerekli olan aksiyonu alması gereken düzeyde yöneticiler ve kurullarla paylaşılması gerekmektedir.⁷²

1.2.6.4. Değerlendirme ve İzleme Aşaması

Değerlendirme ve izleme aşaması, iç denetim çalışmalarının en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır. İç denetim çalışmalarının en temel amacı organizasyonda risk oluşturan konuların, yanlışlıkları ve eksikliklerin tespitini yapmak ve bu durumun ortadan kalkması için tedbirler almaktır. Ancak iç denetim çalışmaları belirli tespit ve önerilerin yapılması ile son bulmamaktadır. Nitekim karşılığında hiçbir düzeltici eylemin yapılmadığı bir iç denetim çalışmasının bilgi vermektan başka bir fonksiyonu söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle iç denetim raporunda belirlenen

⁷² Güreddin, s.182.

hususlarla ilgili düzeltici eylemler izlenmeli ve gerekli aksiyonların zamanında gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği izlenmelidir.⁷³

İç denetçi raporunda belirlediği bulgularla ilgili çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Bu önerilerin söz konusu eksikleri, yanlışlıkları ve riskleri ne derece önlediği ile ilgili iç denetçi gerekli takipleri yapmalı ve önerilerinin sonuçlarını değerlendirmelidir. Şayet yaptığı izleme çalışmalarında düzelme görmüyor ise ilave alması gereken tedbirleri önermesi beklenmektedir.

⁷³ Adiloğlu, s.92.

2. RİSK YÖNETİMİ

2.1. Riskin Tanımlanması ve Risk Türleri

Risk kavramının kökenin Antik Yunanca'daki "rhiza" sözcüğüne dayandığı literatürde yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Daha sonra bu kelime yine Yunanca'da bir denizcilik terimi olan "rhizikon" olarak kullanılmaya başlandı. Antik çağlarda mecburi olarak kıyılar boyunca kayalıkların yakınlarında deniz seyrüseferlerindeki tehditlere ve tehlikelere atıfta bulunmak üzere kullanıldı. Sonraları Latince'ye geçen ve biraz daha değişen bu sözcük bu dilde "sarp kaya" anlamında kullanılmıştır."Rhiza" kelimesinin Latince'deki "resicum, riscus" sözcüklerinin karşılığı olduğu kabul edilmektedir. İtalyanca'da ise risk kelimesi "riscare", Almanca'da "risiko", Fransızca da ise "risque" karşılığı olarak kullanılmıştır.

Bazı kaynaklarda ise risk sözcüğünün Arapça "rızık" sözcüklerinden geldiği yönünde değerlendirmeler de mevcuttur. Allah'ın herkese nasip ettiği kendisinden faydalanılan maddi ve manevi her şey rızık olarak adlandırılmaktadır. TDK sözlüğünde ise risk kelimesinin anlamı zarara uğrama tehlikesi diye yer verilmiştir.⁷⁴

Risk kavramını açıklayan pek çok tanımlama olmakla birlikte bir işletmenin faaliyetleri sırasında gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel olaylar veya hedefe ulaşmak için belirlenmiş sonuçlardan negatif sapmalar olarak nitelendirilebilir. Risk tahmin edilemeyen, ölçülemeyen ve kontrol edilemeyen sonuçlarda karşılıklı etkileşimdir. Kısaca riski gelecekte meydana gelebilecek ve negatif etki ile sonuçlanacak olası olaylar olarak tanımlayabiliriz. Riskin ister kişisel hayatımızda isterse iş hayatından tamamen ortadan kaldırılması söz konusu olamayacağından riskin minimize edilmesi ve iyi yönetilmesi günümüzün risk yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.⁷⁵

Risk, bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını tehlikeye sokacak her türlü durum veya bir olayın ortaya çıkma ihtimali ile yapacağı etkilerin bir araya gelmesi olarak da

⁷⁴ Hasan Ekici, **Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansı Uygulaması**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2015, s.19-20.

⁷⁵ Göğüs, s.17.

ifade edilebilir. Riskler yoğunluklarına ve oluşturabilecekleri zarara göre değerlendirilirler ve uygun iç kontrol mekanizmalarıyla etkisi azaltılabilir.⁷⁶ Başka bir açıdan bakmak gerekirse risk, bir işlemin iktisadi kesinlik kazanmayan ya da bir işlemin oluşturduğu parasal kaybın ya da zararın meydana gelmesi ile iktisadi yararlanmanın azalması ya da yok olması durumudur.⁷⁷

Stratejik, operasyonel, finansal ve adaptasyona dair amaçlara ulaşılmasına yön verecek gelecekte gerçekleşme olasılığı bulunan belirsiz olay ve olgulardır.

Riskin meydana gelmesine neden olan temel olay, geleceğin belirsiz olmasıdır. Bu nedenle, belirsizlik çoğaldıkça risk de çoğalmaktadır. Belirsizlik, ihtimal dağılımı bilinmeyen, denetimi sağlanamayan ve rastgele olay ve durumları nitelenmektedir. Risk ise, bilinen ve belirlenebilen ihtimal dağılımından ya da eldeki bilgilerden faydalanarak bulunabilen ve ölçülebilen rastgele ve denetimsiz olay ve durumları nitelemektedir.⁷⁸

Organizasyonların karşılaştığı riskler ile ilgili çok çeşitli sınıflandırmaların yapılması mümkündür. Finansal açıdan bakıldığında riskleri sistematik ve sistematik olmayan riskler olarak iki temel kısma ayırmak mümkündür. Sistematik risk isminden de anlaşılacağı gibi organizasyonun içinde bulunduğu sistemden kaynaklanan ve o sistem içerisinde bulunan tüm organizasyonları farklı derecelerde fakat aynı yönde etkileyen risklerdir. Sistematik riskler kontrol edilemeyen risklerden meydana gelmektedir. Sistematik olmayan risk ise organizasyonun faaliyet gösterdiği sektöre ve endüstriye özgün faktörlerden kaynaklanan risklerdir ve kontrol edilebilmektedir. Günümüzde piyasaların hareketliliği, küreselleşmeye bağlı artan rekabet, karmaşık finansal ürünler ve işlem türler, gelişen bilgi teknolojileri ve iletişim kanalları yaygınlaşması organizasyonlar için yeni risklerin meydana gelmesine neden olmuştur.⁷⁹

⁷⁶ Bünyamin Topçu, **İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Akademik Yayınlar, Yayın NO:2013-19,2014, s.17.

⁷⁷ Nuray Ergül, **Herkes İçin Finans**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.209.

⁷⁸ Topçu, s.17-18.

⁷⁹ Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, İstanbul: Birsan Yayınevi,2004,s.5.

2.1.1. Finansal Riskler

Finansal riskler karşımıza “kredi riski, faiz oranı riski, kur riski, piyasa riski, likidite, fonlama ve emtia riski” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kredi riski, bir borçlunun borcunu ödeme noktasında başarısız olması durumunda borcu veren kişi ya da kurumun karşılaştığı risk anlamına gelir. Bu risk borcu veren için kayıp anapara ve faiz, nakit akışında kesinti ve artan tahsilat masraflarını içerebilir.

Kredi riskini daha derinleştirdiğimizde sadece borçlunun yükümlülüğüne yerine getirememesi değil aynı zamanda kredi hata riski de eklenebilir. Örneğin dolandırıcı bir tüzel veya gerçek kişiye verilen risk gibi. Bu risk tipi özellikle parasal piyasalarda bankalarda karşımıza çıkabileceği gibi firmaların hepsini etkileyen bir risk türüdür.⁸⁰

Faiz oranı riski, faiz oranlarında değişmelere bağlı olarak finansal varlıklarda ve oluşan yükümlülüklerden etkilenme durumudur. Bu durum tüm faiz oranlarında bir değişimle olabileceği gibi finansal varlıklar üzerinden de olabilir. Kısa dönem yatırımları etkilediği gibi uzun dönem yükümlülükleri ve sermaye bütçelemesini de etkiler. Tahvil fiyatları ve faiz oranları arasındaki ters yönlü ilişkinin varlığı ve vadenin dolmasına kalan süre uzadıkça bu riskin artması, faiz oranı riskinin yönetimini gündeme getirmektedir. Bir tahvilin veya bononun karşı karşıya olduğu faiz oranı riski menkul kıymetin vadesinin dolmasına kalan süre veya vadeye kalan gün sayısı ile yakından ilişkilidir.⁸¹ Finansal varlıkları ellerinde bulunduran kişi ve kurumlar çeşitli risklerle karşı karşıya kalırlar. Faiz oranları değiştikçe finansal varlığın piyasa değerinde gözlenen dalgalanma riskidir.⁸²

Kur riski, döviz kurlarının bazı sebeplerden dolayı inişli çıkışlı hareketler sergilemesi işletmelerin mali durumlarında oluşan negatif etkilere döviz kur riski şeklinde adlandırılabilir. Döviz kurunun oluşturduğu risklerin firmalara çok yönlü riskleri

⁸⁰ Paul Sweeting, “**Financial Enterprise Risk Management**”, Cambridge: Cambridge University Press, 2011, s.95.

⁸¹ Sweeting, s.94.

⁸² Hayrettin Usul, Rozi Mizrahi, **Risk Odaklı Denetim**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2016, s.12.

barındıran bir unsur olmaktadır.⁸³Döviz kurlarında meydana gelen dalgalanmaların işletmelere yansması bakımından üç çeşit risk oluşturmaktadır. Söz konusu riskler; işlem riski, muhasebe riski ve ekonomik risk olmaktadır.

- İşlem riskini ifade edecek olursak; yabancı para kullanılmak suretiyle yapılan uluslararası işlemlerdeki nakit akımların, kur hareketlerinden bağı olarak etkilenmeleridir. Belirlene bir vadenin bitiminde, döviz cinsinden ödeme yapacak olan firmalar veya işletmeler, sözleşmenin yapıldığı tarihteki döviz kuru fiyatında meydana gelen değişimlerin sonucunda işlem riskiyle karşılaşabilirler. Bu olay neticesinde işletmeler kendi ulusal para biriminden çok daha fazla olarak ödemelerini yapmak zorunda kalabilmektedirler.
- Muhasebe riskleri, döviz cinsi para birimleri baz alınmak suretiyle belirlenen varlıkların ya da kaynakların hesapları muhasebe kaydı yapılması sebebiyle yerli para cinsine çevrilmesinden dolayı ortaya çıkan risklerdir. Bu yaklaşımla ele alındığında bağılı bulunduğu grup firmalarındaki mali verilerin farklı döviz kurlarına göre çevrilmeleri sebebiyle, grubun ana firmasında meydana gelen kazanç ile kayıpları ifade etmektedir.
- Ekonomik riski, ekonomide meydana gelen resesyon, durgunluk gibi ekonomik durumların tüketici tercihlerindeki harcama ve tasarıfları değiştirmesidir. Piyasa riski işletmenin satış ve gelirlerinde yaratacağı olumsuz etkilerdir.

Likidite riski, genel olarak firmanın nakit akışındaki dengesizlik sonucunda nakit çıkışlarını tam olarak ve zamanında karşılayacak düzeyde ve nitelikte nakit mevcuduna veya nakit girişine sahip bulunmaması riskidir. Borçlardaki artış ya da nakit çıkışları sonucunda finansal kurumun varlıklarını kısa zamanda ve gerçek piyasa fiyatından nakde dönüştürememesi olarak da tanımlanır.⁸⁴

Fonlama riski, firmaların çoğu operasyonlarını sürdürmek için az ya da çok borç sermayesine güvenirlir. Borç verenler borcun ödeneceği tarih, faiz ve anapara ödemeleri için sözleşme düzenlerler. Fonlama riski bu noktada ortaya çıkar. Çünkü borç veren borç

⁸³ Hasan Şahin, **Riske Maruz Değer Hesaplama Yöntemleri**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2004, s.16.

⁸⁴ Usul ve Mizrahi, s.12.

alanın hata ve batırma riskini de üstlenmiş olur. S&P ve Moody's Yatırım Hizmetleri firmaları tıp k1 ülkeler gibi derecelendirir. Böylelikle belli büyüklükteki firmaları fonlayanların bu riskini indirgemeyi amaçlar.⁸⁵

Emtia riski, her organizasyon direkt veya indirekt emtia riski ile karşılaşır. Yükselen ekonomik ve finansal baskıda emtia fiyatları diğer varlıklara göre değerlendirilir. Örnek olarak yüzyıllardan beri altın bir değerdir ve bugünün finansal piyasalarında bile değerini korumaktadır. Emtia somut ve homojen bir varlıktır. Genellikle tarımsal ürünlerden oluşabileceği gibi metaller ve enerji kaynakları da buna dâhildir. Emtia fiyatları iş döngülerine ve enflasyona karşı çok duyarlı olduğu gibi kısa vadede küresel ekonomideki beklentilerden de etkilenirler. Örnek olarak petrol fiyatları verilebilir.⁸⁶

2.1.2. Operasyonel Risk

Operasyon riski geçmiş zamanlarda pazar ve kredi riski hariç bütün riskleri kapsamaktaydı. Zamanla endüstri daha açık bir tanım getirdi. Operasyon riskini yetersiz ve yanlış kontrol sistemleri, firma içi ve dışı kaynaklı personel riskinin yanı sıra teknolojik ve sistem riski ya da başarısız olma olasılığı olarak tanımlayabilir. Operasyon riski organizasyonların karşı karşıya bulunduğu belki de en geniş kapsamlı risk alanıdır.⁸⁷ Operasyonel riskler; işletmenin iç kontrol sistemindeki eksikliklerden ya da olmamasından kaynaklanan risktir.

Personel riski; personelin yetersizliğinden, ihmalinden, görevlerini unutmalarından ya da kötüye kullanmalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan risklerdir. Örneğin banka yönetiminin limitleri aşarak ve yeterli güvence almadan kredi açması, bunların yanı sıra personelin yolsuzluk, hırsızlık ve sahtekârlık yapması, emirleri dikkate almaması veya kurallara aykırı olarak yerine getirmesi, bilerek işi engellemesi, kötü niyetli davranması gibi hususlar personel riski kapsamında değerlendirilebilir. Bu riske neden olan faktörler içerisinde ise

⁸⁵ Robert J Chapman, **Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management**, 2.Baskı, Sussex: A John Wiley&Sons LTD Publication, 2011, s.260.

⁸⁶ Philip E. Green, **Enterprise Risk Management- A Common Framework for The Entire Organization**, Oxford: Elsevier Inc, 2016, s.152.

⁸⁷ James Lam, **Enterprise Risk Management from Incentives to Control**, 2.Baskı, New Jersey: Wiley Finance Series, 2014, s.240-241.

personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü, personelin düzensiz yer değişimi, iş yerinin elverişsizliği ya da düzeninin iyi kurulmamış olması gibi konular sayılabilir.

Teknolojik risk; işletmelerin bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar, virüs problemleri, yetersiz ya da eskimiş sistemlerinden kaynaklanan risklerdir.

Günümüzde bireysel ya da kurumsal ekonomik her türlü gelişme internet ve bilgi teknolojileri sistemlerine daha da fazla bağlı hale gelmektedir. Bunun sonucu olarak sistemler üzerindeki riskler daha fazla fark edilmekte ve önemli olarak görülmektedir. Bilgi sistemleri üzerindeki güvenlik açıkları ya da hatalar ciddi iş krizlerine ve itibar kayıplarına yol açmaktadır.⁸⁸

Organizasyon riski; işletme örgüt yapısı ve işleyişiyle ilgili sorunlardan doğan risklerdir. Organizasyon yapısında etken ve etkin olmayan işlemler sadece amaçların gerçekleşme riskini ortaya çıkarmaz aynı zamanda işletme için çok ciddi mali yükümlükler getir. Örneğin, örgüt içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki sınırlarının kesin olmaması, yapı-işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizlikler bu gruba girmektedir.⁸⁹

2.1.3. Dış Risk-Çevre Riskleri

Dış Risk; Küreselleşen dünya çerçevesinde ülkelerin sınırları ve ticari yapıları daha karmaşık bir yapı içine girmeye başlamıştır. Böylece farklı ülkelerde ve toplumlarda yaşanan olaylar diğer toplumlarında bundan etkilenmesine sebebiyet vermektedir. Bu konuya en güzel örnek olarak yaşanan 2008'deki ABD'deki krizin tüm dünyadaki etkilerini gösterebiliriz. Ülke riski de dış risk bileşenleride önemli bir risk unsurudur. Coğrafi mesafelerin uzaması zaman dilimlerinin farklılaşması ile beraber borç tahsilinin zora girmesidir. Şöyle ki farklı ülkelerde mevcut olan mevzuatlar sadece borç transferini zorlamaz aynı zamanda garanti ve sigortalamayıda zorlaştırır. Karlara yüksek vergi

⁸⁸ Dilek Leblebici Teker, **Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi-Örnek Banka Uygulamalı**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006,s.29-32.

⁸⁹ Lam, s.241.

oranları, hesapların dondurulması, dışarıdan gelen fonların sınırlandırılması bunlara örnek olarak gösterilebilir.⁹⁰

Dış riskler, işletmelerle hiçbir bağlantısı bulunmayan; tamamıyla işletmelerin dışında oluşan faktörlerden dolayı karşılaşılan riskleri ifade etmektedir. Dış risklere örnek olarak kasırgalar, depremler, tsunamiler, taşkınlar, volkanik patlamalar, şimşek düşmeleri, yangınlar, hastalıklar, çevresel tehlikeler, terör olayları, küresel ekonomik krizler, hacker faaliyetleri ve benzerleri örnek gösterilebilir.⁹¹

Yaşanan çevre kirlilikleri, artan şikâyetler, oluşan çevreye duyarlı piyasa koşulları, gelişen çevre yönetim sistemi gereklilikleri ve çıkartılan yönetmelikler sonucu çevre ile ilgili konular firmalar için önemli hale getirdi. Atmosfere bırakılan emisyonlardan atık su deşarjına, enerji ve kaynak kullanımından çevre örgütlerinden gelen şikâyetlere kadar firmaları etkileyen çok çeşitli çevre riskleri bulunur.⁹²

Çevre riskleri doğrudan ve dolaylı olmak üzere sınıflandırılır. Doğrudan çevre riskleri işletme çevresinden doğrudan gelir ve direkt maddi zarar ile sonuçlanır. Dolaylı çevre riskleri işletmelerin davranışlarından oluşur ve yönetilmesi daha kolaydır. Çevreyi koruma kural ve kanunlarına uyum, çevreye dost ürünlerin tercih edilmesi ve benzeri.⁹³

2.1.4. Yasal ve Politik Riskler

Yasal Risk bir organizasyonun gerek faaliyetlerinde gerekse kamu ile ilgili ilişkilerinde belirlenen kriterleri, yükümlülükleri yerine getirmemesi ve standartlara göre hareket etmemesi neticesinde meydana gelebilecek zararlardır. Tanımdan anlaşılacağı gibi yasal riskin önemli bir bölümü organizasyonun tabi olduğu yasal düzenlemelere uymama nedeniyle uğranması muhtemel cezai yaptırımlardan kaynaklanmaktadır. Yasal Risklerin diğer bir bölümü ise organizasyonun karşı tarafla yapmış olduğu çalışmalarda uyması gereken kurallara ve yükümlülüklere uymaması nedeniyle çeşitli cezai yaptırımlara uğrama olasılığından kaynaklanmaktadır. Günümüzde yasal riskler sadece

⁹⁰ Chapman, s.262.

⁹¹ Göğüş, s.33.

⁹² Green, s.263.

⁹³ Göğüş, s.33.

yerel düzenlemelere göre ortaya çıkmamaktadır. Globalleşmenin artışı ile birlikte uluslararası faaliyetler son yıllarda artış göstermiş ve organizasyonların yasal riski yönetebilmesi için faaliyette bulunduğu coğrafi bölgelerin yasal düzenlemelerine de uymasını bir zorunluluk olarak karşımıza çıkartmaktadır.⁹⁴

Politik Risk, stratejik, finansal, pazar ya da diğer risklerin haricinde politik riskler gerek hükümetin uyguladığı mali, parasal, ticaret, yatırım, gelir, çalışma, Ar-Ge politikaları gerekse hükümet dışı iç savaş, darbe, terorizm şirketlerin risk seviyesini etkiler.⁹⁵ Şirketler rekabet üstünlüğü elde etmek ve karlılıklarını arttırmak, istikrar sağlamak ve uluslararası ekonomik entegrasyonda güçlü bir yer kazanmak amacıyla uluslararasılaşma sürecinden geçerler. Çokuluslu şirketleri uluslararası arenada, bu avantajların yanı sıra bazı tehlikeler de bekler: yatırım yapılan ülkede meydana gelebilecek yasal, etik, kültürel, politik vs. nedenlerden meydana gelebilecek anlaşmazlıklar bunlardan bazılarıdır. Politik riskler içinde toplanacak riskler; ideolojik güçler (Kominizm, Kapitalizm, Sosyalizm, Muhafazakâr ve Liberal ideolojiler), milliyetçilik eğilimleri, devlet eliyle işletmecilik eğilimleri, devlet etkisi ve kontrolü, devletin ya da hükümetin istikrarlılığı, tarihe dayanan politik çatışma ve düşmanlıklar, uluslararası örgütlerin etkisi, ülkelerin savunma politikaları, ülkelerin dış politikaları, çokuluslu girişimler ve siyaset, siyasal olumsuzluklar ve terorizm olarak gösterilebilir.

Yasal politik faktörler ise ticaret işlemlerinin başlangıcındaki mevcut geçerli kanunlar uluslararası hukuk, ana ülkenin kanunları, ev sahibi ülkenin kanunları ve diğerleri. Etik faktörler şu şekilde sıralanabilir; insan haklarının zayıf olarak uygulandığı ülkelere yatırım yapmak, anti-çevreci yaklaşımlar. Örneğin çevreye zararlı maddeleri kullanmak, çocuk ya da mahkûmları çalıştırmak, rüşvet, ürün korsanlığı ve benzeri.⁹⁶

2.1.5. Lojistik ve Üretim Riskleri

Üretim, pazarlama ve satışın uluslararası hale gelmesi; ürünlerin dünyanın herhangi bir yerinden diğerine taşınmasını gerektirmektedir. Dünyanın herhangi bir

⁹⁴ Usul ve Mizrahi, s.13.

⁹⁵ Green, s.206.

⁹⁶ Göğüş, s.32.

yerinde üretilen bir ürün yine dünyanın herhangi yerinde kullanılabilir. Bu durum lojistik faaliyetlerle doğrudan ilişkilidir. Lojistik hizmet sağlayıcıları faaliyetleri sırasında finansal, fiziksel, operasyonel ve stratejik risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Likidite yönetimi, hazine riskleri, kredibilite yönetimi, kontratlar denetimi gibi finansal riskler mevcuttur. Değişim yönetimi, politik riskler, müşteri memnuniyeti, e-ticaret lojistiği, birleşme ve satın alma riskleri, marka repütasyonu başlıca stratejik risklerdir.⁹⁷

Üretim alanındaki riskler genel olarak üretim faktörlerinden, üretim süreçlerindeki aksamalardan, ürün veya ham madde konusundaki hatalardan meydana gelir. Üretim riskleri stratejik ve faaliyet riski olarak adlandırılabilir. Stratejik riskler uzun vadeli ve yatırımlardan, üretim programlarından, üretim akışı ile ilgili kararlardan kaynaklanabilir. Faaliyet riskleri kısa süreli ve üretim sürecinde günlük olarak oluşurlar. Üretim planlamasında yapılan hatalar, elektrik kesintileri, kapasite yetersizliği ve benzeri.⁹⁸

2.2. Risk Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

Risk yönetimleri yüzyıllardır hayatın neredeyse her alanında uygulanan bir sistemdir. İlk insanların, gıda kaynaklarının koruyabilmesi, sorumlulukların paylaşılabilmesi ve hayatlarının belirsizlikler karşısında korunabilmesi için topluluklar biçiminde hayat sürmeye başlamışlardır. Risk yönetim kavramı belki de ticaret tarihi kadar eskidir. Adına risk yönetimi denmemiş olsa da ticaret hayatında olası zararların engellenebilmesi için bu çerçevede birçok faaliyet gösterilmiştir. Amerika'daki sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gelişmesi ile birlikte risk yönetimi kavramı ayrı bir disiplin olarak kendisini göstermeye başlamıştır. 1900'lü yılların başında risk yönetimi sadece sigortalananabilir riskler üzerine odaklanmışken zaman içerisinde bu kavram gelişerek işletmeleri etkileyen tüm riskleri kapsayacak şekilde bir yaklaşıma sahip olmuştur. Özellikle globalleşmenin getirmiş olduğu büyük ölçekli ve çok uluslu ticari faaliyetlerin artış göstermesi çeşitli riskleri de beraberinde getirmiş ve bu risklerin ve meydana getirdiği olumsuzlukların nasıl ortadan kaldırılacağı konusu, günümüzdeki

⁹⁷ Teker, s.8-9.

⁹⁸ Göğüş, s.29-30.

risk yönetimi yaklaşımının hareket noktası olmuştur. Ayrıca 1990'lı yılların sonundan itibaren başlayan dünyada görülen şirket skandalları organizasyonlarda sistematik bir yaklaşımla risk yönetme ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır.⁹⁹

Risk yönetimi 1970'lerde başlayan ve bugüne değin ulaşan gelişme süreci içinde yalnızca ekonomi alanı değil aynı zamanda başka alanlarda da çalışmaları olan bilim insanlarının da çalışmaları vardır. Bu alanda en ünlü fizikçilerden Ivy League, Tim Bollerslev gibi bilim insanları risk yönetimiyle ilgili alanlarda yapmış oldukları çalışmalar ile bilinmektedirler.

Risk yönetimi alanındaki hızlı gelişmelere bakıldığında iki ana nedenle karşılaşılmaktadır. 1970'lerde ortaya çıkarak daha sonra geliştirilen bilgisayar yazılımları ile yatırımcılar tarafından uygulamalarını yaparken de faydalanabildikleri Black-Scholes Opsiyon Fiyatlama Modeli bunlardan birincisi denilebilir. Fiyat opsiyonları oluşturma yanı sıra ortaya çıkan risklerden kaçınmada da işe yarayan bu model, iş alanlarında çok kolaylıklar yaratmıştır. 1990'lı yıllara gelince Heath-Jarrow-Morton'dan müteşekkil bir grup, tahviller ve bonolar benzeri sabit gelir getiren araçlar ile çeşitli türev araçlarda yararlanılmak adına modeli farklı bir boyutta güncellemiştir. Black-Scholes Modeli'ne göre nispeten daha fonksiyonel bulunan HJM modeli, ortaya çıkardığı sonuçlar açısından daha iyi olmak ile beraber yatırımcıları açısından, daha üst seviyelerde bilgisayar programları kullanma becerisi istemektedir.¹⁰⁰

Risk yönetiminde görülen değişimin ikinci önemli nedeni; Riskteki Değer Modeli ile alakalı değişimlerdir. Yatırımcılara bulunacakları durumlarla ilgili karşılaşılabilecek riskler hakkında verdiği ipuçları, Riskteki Değer açısından, piyasada ki risklerin değerlendirilmesinde bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Yatırım kararı verilirken beklenmekte olan getirilerin karşılaşılan risklere bakılarak yapılmasının sağlanması, yatırımlar sürerken gelişen durumlar karşısında yatırımın yeniden değerlendirilmesine imkân vermesi, likidite riskleri, kredi riskleri, nakit akışı riskleri, bazı operasyonel ve yasal risklerin v.b. ölçümüne uyan bir modelin olmasından dolayı

⁹⁹ Ekici, s.48.

¹⁰⁰ Kevin Dowd, **Beyond Value at Risk: The New Science of Risk Management**, Chichester: John Wiley and Sons LTD, 1998, s.4-7.

Riskteki Değer Model'inin vazgeçilemeyen bir araca dönüşmesine sebep olmuştur. Risk yönetimi konusunda hızlı gelişmelere katkıda bulunan diğer etmenler ise, sabit kur sistemi dayanaklı Bretton Woods sistemi 1970'lerde çökmüş olması ile beraber Avrupa Para Birliği'nin döviz kurlarındaki düzensizlikler nedeni ile para politikalarının devamlı dalgalanma yaşaması ve bunun şirketlerin her zaman kur riski ile karşılaşmalarınıdır.

Gelişmiş ülkelerde 1970'li yılların başlarında enflasyonist politikaların sonucunda faiz oranlarındaki düşümlere; 1990'lı yılların ortasına kadar faizlerin oranlarında fazla dalgalanmalar meydana gelerek, sürmesi ve bunun sonucunda fon maliyetlerini, menkul kıymetlerin ve nakit alış verişlerinin negatif yönde etki göstermesi de gelişmelerden sayılabilir. 1970'lerdeki enflasyonist dönemde hisse senetlerindeki değışkenlik, hisse senetlerinin fiyatlarındaki artışın çok ağır bir düşüş ile devam etmesi ile yatırımcıların zarar etmesi, bundan sonra ortaya çıkan ekonomik krizlerden borsaların olumsuz etkileşimi ile risk yönetimi daha fazla önem kazanmıştır.¹⁰¹

Petrol fiyatlarında oluşan dalgalanmaların, küreselleşme, kıyı bankacılığı sektörünün yaygınlaşması, öncü ve büyük ekonomik kuruluşlardaki krizler (Orange County v.b.), büyüyen küresel ticaret ile beraber değışen kurallar ile bu kurallara uyum sağlamada yaşanmakta olan sorunlarda risk yönetiminin ayrı boyutları ortaya çıkarmıştır. Dünya siyaseti de ekonomik risklerin iyi yönetilmesi gerektiğini Sovyet Rusya'nın bölünmesi ile Rusya'nın egemenliği altındaki ülkelerin dışarıya açılması, Çin ile Hindistan'ın gelişmeleri ve yeni ekonomik güçlere dönüşerek küresel ticareti şekillendirmesi gibi pek de beklenmeyen gelişmeler ile göstermiştir. Bilişim teknolojilerindeki (Information Technology, IT) gelişmelerin hızlanması ve bilgi çağının yaşanması da risk yönetiminin gelişmesinde öncü olmuştur.¹⁰²

2.3. Risk Yönetimi ve Önemi

Günümüzde belirsizlikler ve bu belirsizliklerin meydana getireceğı olumsuz durumlardan korunma çabaları etkisini sürdürmektedir. Çağımızda karmaşıkleşan ticari yaşam risklerin de artık oldukça karmaşık bir hal almasına neden olmuş ve risk yönetimi

¹⁰¹ Ekici, s.48-49.

¹⁰² Ekici, s.49.

her geçen gün üzerinde daha fazla konuşulan ve çalışılan bir alan haline gelmiştir. Risk yönetiminin ilgi odağı olmasının temel nedeni işletmelerin karmaşıklaşan risk kaynaklarına karşı varlıklarını korumak ve yönetsel anlamda başarı elde etme çabasıdır. Risk yönetimi sadece belirlenen bir risklere göre iş süreçlerinin yapılandırılması değildir, risk yönetimi aynı zamanda tespit edilen potansiyel risklerin yönetilmesini sağlayacak bir yönetim yaklaşımıdır.¹⁰³

Risk yönetimi iyi bir yönetimin aslında ayrılmaz bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında tüm organizasyonlar farkında olsalar da olmasalar da risk yönetimini gerçekleştirirler. Bazı organizasyonlar risk yönetimi yüzeysel olarak gerçekleştirirken kimi organizasyonlar sistematik ve ciddi yaklaşımla risk yönetimini ele almaktadır. Bu nedenle risk yönetimini sadece uluslararası büyük işletmeler için uygulanan bir yönetim yaklaşımı olarak değil aynı zamanda ölçeği ve fonksiyonu ne olursa olsun tüm organizasyonlar için kısacası riskle karşı karşıya olan tüm birimler için bir yönetim aracı olarak kabul etmek gerekmektedir.¹⁰⁴

Risk yönetiminin kavram olarak ifade ettiği anlam kişiye bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kimi kişiler bu kavramı sadece salt riski azaltmak amacıyla ifade ederken, genel olarak yazılı kaynaklarda örgütsel faaliyetleri destekleyen ve önünü açan stratejik boyutu olan faaliyetler olarak kullanılmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde risk yönetimi aslında riskin tanımlanmasından, analizine, değerlendirilmesine, izlenmesine ve mücadele edilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi, prosedürlerin uygulanması amacıyla yapılan yönetim faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk yönetimindeki temel amaç aslında risklerin meydana getireceği etkilerin en aza indirilmesi ya da taşınan risklerle birlikte elde edilecek faydanın en yüksek seviyeye çıkarılmasıdır. Bu kapsamda bir organizasyonun yönetiminden sorumlu olanlar ilk olarak riskleri ortadan kaldırmaya çalışır. Bunda başarılı olmaz ise etkisini en aza indirmeye çalışır ancak hiç kaçınılamayacak olan riskler

¹⁰³ Göğüş, s.21.

¹⁰⁴ Rüveyda Kızılboga, **Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim**, İstanbul: İmak Ofset,2013, s.91-92.

ve etkileri söz konusu ise en azından taşınan bu risklere göre faaliyetler neticesinden elde edilecek faydayı en yüksek seviyeye çıkarmak için gayret gösterirler.¹⁰⁵

Bir organizasyonun yönetiminde karar vericiler risk yönetiminden bir yönetim aracı olarak istifade ederler. Risk yönetim süreci aslında herhangi bir durumda yapılabilecek en uygun eylemin tanımlanması, seçilmesi ve uygulanmasındaki bir sistemdir. Bu sistem içerisinde riskler iyi bir şekilde tanımlanmakta, doğru bir şekilde olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için yöntemler geliştirilmektedir. Risk yönetim sistemi bir organizasyon içerisinde bir yönüyle de organizasyonun yönetiminden sorumlu olanların risk ve kazanç dengesinin ve risk alma iştahının bir yansımasıdır. Çünkü organizasyonun yönetimi risk konusundaki yaklaşımı ile hangi risklerin ne derecede kontrolde tutulması gerektiğini ve kendisini nasıl güvence altına alabileceğini ortaya koymaktadır.¹⁰⁶

Risk yönetimi, iyi yönetimin ve karar almanın değişmez bir kuralıdır. Bütün kurum ve kuruluşlar bir şekilde risklerini yönetirler. Bazı kurumlar risk yönetimini daha çok önemser ve düzenli bir şekilde uygulamaya geçirir. Bazılarının bunu bir sistemmiş gibi düşünmeyerek, almış oldukları günlük kararlar ile hem kurumu yönetirken hem riskleri fark etmeden yönetirler. Hal böyleyken risk yönetimini yalnızca büyük şirketlerin kullandığı bir araç olarak değerlendirmek yanlış olur. Halktan bireylerden, küçük işletmelere dek riskle karşılaşma ihtimali olan herkes ve her kurum için risk yönetiminin öneminden ve faydasından söz edilebilir.¹⁰⁷

Genel anlamda yaklaşılacak olursa risk yönetimi; riskin bulunmasına, analizine, incelemesine, değerlendirilmesine, müdahale edilmesine ve izlenmesine dair yönetim işleyişlerinin, prosedürlerinin ve uygulamalarının düzenli ve değişmez tamamlayıcısı, bu çerçevede hisse sahiplerinin haklarının korunması için bir unsur, firma çalışanları ve finansal güvenlik için bir yol haritası son olarak kazanımlar için bir istikrardır.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Kızılböğ, s.92.

¹⁰⁶ Topçu, s.21.

¹⁰⁷ Mahir Çipil, **Risk Yönetimi ve Sigortacılık**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2013, s.3.

¹⁰⁸ Lam, s.7-9.

Risk yönetimi, riskli bir olayın yol açacağı negatif etkilerin asgari düzeye çekilmesi ya da pozitif sonuçlarının elden gelebildiği kadar artırılması için çalışır. Gelecekteki olay ve durumların örgütler için olumlu ya da olumsuz getirileri vardır. Bunda dolayı her örgüt, ticari hayatını devam ettirmek için bu olayları öngörmek, olumlu yanları olan riskli durumları dahi örgütün lehine çevirmek, olumsuz etkisi olan riskleri ise türlü strateji kullanarak örgütün amaçlarına hizmete yöneltmeyi bilmelidir. Artık kurumların bu sebeplerle iyi bir risk yönetim sürecini kontrol etmeleri şart haline gelmiştir.¹⁰⁹

2.4. Risk Yönetimi İhtiyacı

2.4.1. Uluslararası Piyasalarda Risk Yönetimi İhtiyacı

Küreselleşmenin süreci finans piyasalarının hacim ve derinliğini arttırmış ve finansal risklerin çeşitlenmesine neden olmuştur. Çeşitlenen finansal riskler finansal piyasalarda faaliyet gösteren finansal kuruluşların zaman zaman önemli sorunlarla karşılaşmasına neden olmuş bu problemler neredeyse uluslararası ölçekte ekonomik ve sosyal krizlere neden olmuştur. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması en azından etkisinin en alt seviyeye indirilmesi amacıyla artık risk yönetimi uluslararası piyasalarda önemli gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir.¹¹⁰

Risk yönetimi alanında duayen kabul edilmekte olan Robert Mehr ile Bob Hedges çalışmalarının neticelerinde risk yönetimi konusunda aşağıda belirtilen aşamaların uygulanmasının gerektirdiğini ortaya koymaktadırlar;

1. Kayıp ihtimallerini belirlemek,
2. Kayıp ihtimallerini ölçmek,
3. Riskle başa çıkma yöntemlerinin değerlendirilmesi;
 - i. Risk varsayımları,
 - ii. Risk transferleri,

¹⁰⁹ Çipil, s.11.

¹¹⁰ Topçu, s.24.

- iii. Riskin azaltılması,
- iv. Bir metodun seçilmesi,
- v. Sonuçların denetlenmesi.¹¹¹

Risk yönetimi ile ilgili en önemli adımlardan birisi 1988 yılındaki Basel Sözleşmesi'dir. Bu sözleşme bankaların kredi riskini kapsayan bu düzenleme zaman içerisinde finansal piyasalardaki riskinde göz önünde tutulduğu şekilde 1996 yılında tekrar düzenlenmiştir. Ancak Basel Sözleşmesi'ndeki kredi riski ve piyasa riskinin yanında bankaların operasyonel risklerini de içerecek ve sermaye yeterliliklerini de kapsayacak şekilde 2004 yılında son haliyle ilan edilmiştir.

Bankaların ve diğer finansal kuruluşlar açısından etkin bir risk yönetim sistemi izlenmesi gerek ulusal ve gerekse uluslararası boyutta finansal piyasalarda istikrarın sağlanması için vazgeçilmez konulardan birisi halini almıştır. Nitekim banka ve finansal kuruluşlarda etkin bir risk yönetimi olmaması halinde meydana gelebilecek olumsuz etkiler sadece ulusal ekonomileri etkilemekle kalmayacak aynı zamanda uluslararası boyutta ekonomik problemlerin tüm ülkelerde olumsuz durumların meydana gelmesine sebep olacaktır.¹¹²

2.4.2. Finans Dünyasında Küreselleşme

Finansal piyasalar teknolojik gelişmeler ve sermaye hareketlerinin ülkeler arasında hız kazanması nedeniyle artık tek bir finansal piyasa haline gelmiştir. Finansal piyasalardaki araçların çeşitlenmesi ve türev ürünlerin yaygınlaşması bu piyasalardaki risklerin çeşitlenmesini ve şiddetini de arttırmıştır. Özellikle finansal piyasalardaki dalgalanmaların ölçeğinin her geçen yıl artış göstermesi finansal piyasalardaki kuruluşların riskle ilgili yönetsel yaklaşımlarını ve çalışmalarını daha da titizlikle yapmalarına neden olmaktadır. Finansal kuruluşlar son yıllarda stres testleri olarak isimlendirilen çalışmalara önem vermiş ve bu çalışmalar finansal kuruluşların küresel

¹¹¹ Mehmet Necdet Kileci, "İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması", (Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2009), s.9.

¹¹² Evren Bolgün, Barış Akçay, **Risk Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: Scala Yayıncılık, 2016, s.38.

veya yerel olarak maruz kalabileceği dış etkenlere karşı meydana gelebilecek olumsuz neticelerin durumunu tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Son 15-20 yıllık döneme bakıldığında dünyada neredeyse krizsiz geçmeyen bir dönem yok gibidir. Bu durumun mevcudiyeti krizler için son derece hassas olan finansal kuruluşların küreselleşmeyle birlikte risk yönetiminin onlar için önemini bir kat daha arttırmaktadır. Daha önce finansal kuruluşlarda ve özellikle bankalarda aktif/pasif yönetimi olarak isimlendirilen çalışmalar günümüzde sistematik bir şekilde gerçekleştirilen risk yönetim faaliyetlerine yerine bırakmıştır.

Finansal kuruluşlar ve özellikle bankalar risk yönetimi içerisinde ürün ve hizmetleri ile ilgili olarak riskleri çok yakından takip etmekte ve duyarlılık analizleri ve stres testleri ile birlikte dünyanın herhangi bir noktasından gelebilecek finansal ve ekonomik şokun kendilerinde meydana getirebileceği etkileri izleyebilmektedir. Finansal kuruluşlardaki etkin risk yönetiminin gerçekleştirilmesi finansal piyasaların güvenini daha da arttıracak ve olası finansal ve ekonomik şokların etkisinin en alt seviyede hissedilmesini sağlayacaktır.¹¹³

2.5. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal Risk Yönetimi organizasyonların örgütsel hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için karşılaşması muhtemel risklerin analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve en makul çözümün bulunması amacıyla oluşturulmuş bir süreç olarak tanımlanabilir. Burada en makul çözüm organizasyonun ve riskin durumuna bağlı olarak ya riskin tamamen bertaraf edilmesi, etkisinin en alt seviyeye indirilmesi veya risk seviyesini veri kabul ederek faaliyetlerden elde edilecek faydanın en yüksek seviyeye çıkarılması olarak değerlendirilmesi gerekir. Kurumsal Risk Yönetimi risk yönetimine bütünsel ve sistematik bir şekilde yaklaşmaktadır. Organizasyon bu sayede risk hakkındaki farkındalığını arttırarak hedef ve amaçlarına güvenli bir şekilde yürürken aynı zamanda

¹¹³ Bolgün ve Akçay, s.41.

varlıklarının etkin ve verimli kullanılması sayesinde rekabet üstünlüğü de elde etmektedir.¹¹⁴

Bir organizasyon risklerini yönetirken temel olarak birbirinden farklı iki yol izleyebilir. Birinci yolda organizasyon karşı karşıya bulunduğu riskleri tek tek ele alarak yönetebilir. Bu yaklaşım içerisinde riskler birbirinden bağımsız olarak ele alınır ve değerlendirilir. İkinci yolda ise organizasyon karşı karşıya bulunduğu riskleri bir bütünün parçası olarak değerlendirir ve tüm risklerini bir risk yönetim programı dâhilinde ele alır ve bütüncül bir yaklaşım içerisinde tüm risklerini yönetir. Organizasyonlar açısından ikinci yolda izlenen yöntem Kurumsal Risk Yönetimi olarak isimlendirilir. Kurumsal Risk Yönetiminin en önemli özelliği riskleri tek tek ele alması değil tüm riskleri bütünün bir parçası olarak görerek bütüncül bir çözüm için sistem geliştirmesidir.¹¹⁵

Kurumsal risk yönetiminin en kapsamlı tanımı COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre; kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, risk alma istekliliği (risk iştahı) sınırları içinde yöneten ve kurum hedeflerinin başarılmaması konusunda makul derecede güvence sağlayan, kurum genelinde yapılandırılmış ve kurum yönetim kurulundan, yönetim ve diğer personelden etkilenen bir süreçtir.

COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi tanımında yer alan önemli kavramlar ve özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹¹⁶

Kurumsal Risk Yönetimi dinamik bir süreçtir; Süreç çıktısını eniyilemek için, süreç performansının sürekli gözden geçirilmesi ve kontrol parametrelerinin ayarlanmasıdır. Kurumsal Risk Yönetimi sabit olmayan sürekli yenilenen ve devam eden bir süreçler topluluğudur.

Kurumsal Risk Yönetimi Kurum Personelinden etkilenir; Kurumsal risk yönetimi işletmede yer alan her personelden etkilenir. Herkesin gerek tecrübe ve

¹¹⁴ Meryem Fikrikoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, İstanbul: Pozitif Matbaacılık, 2003,s.14.

¹¹⁵ Bakkal ve diğerleri, s.49.

¹¹⁶ Pehlivanlı,s.68.

deneyimleri gerekse bilgileri riski farklı açıdan değerler. Bu da işletmenin en tepe noktasından en alt seviyedeki çalışanına varıncaya kadar bir etkileşim doğurur.¹¹⁷

Kurumsal Risk Yönetimi kurumun her seviyesinde uygulanır; kurumsal risk yönetimi şirket için oluşacak tüm riskleri tek bir portföy olarak değerlendirir. Bu da kurum içinde çalışan tüm personeli risklerden sorumlu yapar ve her çalışanı kurumun risk perspektifinden değerlendirir.

Kurumsal Risk Yönetimi strateji belirlemede kullanılır; her kurumun misyon ve vizyonu vardır. Bu noktada kurumsal risk yönetimi şirketin misyon ve vizyonu için oluşturulacak genel stratejileri ve alt stratejilerin belirlenmesinde katkı sağlar.

Kurumsal Risk Yönetimi kurumun risk iştahını esas alır; kurumun öngördüğü yüksek, orta, düşük seviyelerde planladığı risk seviyelerine göre risk getirisini dengeleme amacı güder.

Kurumsal Risk Yönetimi makul güvence sağlar; makul güvenceden kasıt geleceğin belirsizliklerine karşı oluşacak risklerin önceden öngörülüp çözülmesidir. Farklı risk tepkilerinin ve iç denetim bileşenlerinin kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi amaçlara ulaşmak için birer araçtır; kurumsal risk yönetimi amaca hizmet eden şirket stratejilerinin makul risk seviyesinde gerçekleşmesini sağlayan bir araçtır.¹¹⁸

2.6. Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Risk yönetimine yeni bir bakış açısı getiren Kurumsal Risk Yönetimi; Entegre Risk Yönetimi, Stratejik Risk Yönetimi, İş Riski Yönetimi veya Kurum Çapında Risk Yönetimi isimleri ile de anılmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi yeniden ele alınmış ve düzenlenerek disipline edilen bir yaklaşımdır. Kurumsal Risk Yönetimi, kurumun maruz kaldığı fayda getirecek ya da azaltacak belirsiz durumların incelenmesi ve

¹¹⁷ Onur Derici, **İç Kontrol ve Risk Yönetimi**, Antalya: Bekad Yayınları, 2015,s.12-13.

¹¹⁸ Ekici, s.58-61.

değerlenmesine olanak sağlayacak strateji, süreçler, insan, teknoloji ve bilgilerin yönetilmesidir. Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımının amacı işletmenin/örgütün hedeflerine varmasını hem olumlu hem de olumsuz yönde etki edecek bilinmez durumların öngörülmesi yoluyla ortak değerini oluşturmak, korumak ve artırmaktır.¹¹⁹

Risk yönetimi yaklaşımı, silo mantalitesi olarak da bilinmektedir. Silo mantalitesini temel alan bu yaklaşım, tek bir iş veya tek bir düzey amacı ile ilgili risklerin bilgilerinin bulunarak incelenmesidir. Buna karşın Kurumsal Risk Yönetimi “portföy” e dayalı ve bütüncül risk yaklaşımı ile yola çıkmaktadır. Çünkü tek bir risk tüm hedefleri etki altına alabilmekte ve benzer biçimde birçok risk tek bir hedeften etkilenebilmektedir. Ayrıca riskler de birbirlerini etki altına alabilmektedir. Riskler arasında karşılıklı bir etkilene olmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi içeriğinde bulunan risk belirleme ve değerlendirme yöntemleri, yönetime, “portföy” tabanlı risk anlayışı oluşturma, bütüncül bir yaklaşım elde etme ve riske karşı verilen tepkilerin daha etkili bir araya getirilmesi için yardımcı olabilmektedir. Geleneksel silo mantalitesinde riskler yönetilmeye başlandığında örgüt yönetiminin elinde birleştirmesi gereken parçalar bulunacaktır. Bu parçalar farklı ölçümler, yaklaşımlar sonucu bir araya getirilerek farklı biçimlerde sunulacağı için birleştirilmesinde bir takım güçlükler ortaya çıkacaktır. Kurumsal Risk Yönetimi’nin amacı bütüne varmaktır.

Özetlersek risk yönetimi önceleri, ayrı ayrı alanlarda yönetilirken kurumsal risk yönetimiyle bu anlayış değişmiş, daha entegre, stratejik, ve kurumsal geniş aktivitelerin olduğu, örgütün bütün seviyelerinde çalışanların dahil edildiği daha sistematik bir yapı haline gelmiştir.¹²⁰

Aşağıdaki Tablo 1’de kısaca geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki farklar yer almaktadır.

¹¹⁹ Beaumont Vance, Joanna Makomaski, **Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul: Doğan Kitap, 2012, s.5-7.

¹²⁰ Kızılboğa, s.91-95.

Tablo 1: Geleneksel Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk orgnizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delegelendirilir.	Risk herkesin sorumluluğundadır.
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetimi fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum sistemlerine kurulur.
Risk azaltma sağlanır.	Risk optimizasyonu sağlanır.
Risk limitleri vardır.	Risk stratejileri vardır.
Plansız risk ölçümü vardır.	Risk ölçme ve izleme planlıdır.
Yönetim kuruluna bağlı denetim komitesi vardır.	Yönetim kuruluna bağlı etkili bir risk komitesi vardır.
Kurum değerini korumak esastır.	Kuruma değer katmak ve korumak esastır.

2.7. Kurumsal Risk Yönetiminin Temel Sorumlulukları

Kurumsal risk yönetiminin temel sorumluluğu ilk olarak organizasyonun stratejileri ve misyonunu da dikkate alarak karşı karşıya olunan risklerin bütüncül bir yapı içerisinde tespit edilmesi, bu risklerin etkilerinin ölçülmesi ve etkilerinden kaçınmak için optimal çözümün bulunmasıdır. Kurumsal risk yönetimindeki bütünsel yapı nedeniyle risk yönetiminde tüm organizasyon birimlerinin sürece katılması beklenir ve buna göre yönetsel sorumluluklar yüklenilir.¹²¹

Kurumsal risk yönetimi içerisinde en temel sorumluluklardan birisi organizasyonun belirlenen stratejik hedefleri ile organizasyonun genelini ilgilendiren risklerin ilişkilerinin tespit edilmesi ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasındaki risklerin etkilerinin belirlenmesidir. Kurumsal risk yönetiminde yönetimin risk iştahı ve risk toleransı tespit edilmelidir. Böylece bütünsel olarak

¹²¹ Kızılböğ, s.98.

belirlenen riskler için ne kadarlık etkiye tolerans gösterileceği belirlenebilir. Bu çerçevede potansiyel riskler ve bunların etkileri bu marj içerisinde tespit edilebilmektedir. Bu noktadan sonra riskler için optimal çözümlerin üretilmesi ve eylem planlarının meydana getirilmesi gerekmektedir. Eylem planları risklerin bütüncül olarak ele alınmasından dolayı organizasyondaki birimlere ve yönetim kademelerine göre şekillendirilerek sorumluluklar haline dönüştürülür. Böylece risk yönetimi için her bir yönetim kademesi ve birimler yapmaları gereken eylemleri belirli bir plan dâhilinde uygulayabilmektedir.¹²²

Kurumsal risk yönetimi süreci içerisinde eylem planları ve sorumluluklar organizasyon içerisinde belirli olduğundan dolayı düzenli aralıklarla gerek beklenen risklerin gerçekleşme durumları ve gerekse çeşitli yönetim kademeleri ve birimlerin eylem planlarının ne derece yerine getirildiği düzenli aralıklarla tespit edilerek belirlenmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimi içerisinde organizasyonlardaki en üst yönetim birimleri ve işletmelerde yönetim kurulları risk yönetim sürecinin doğru olarak işletilmesi ile ilgili sorumluluk üstlenmektedir. Üst yönetim birimleri ve yönetim kurulları kurumsal risk yönetim sürecinin işlemesiyle ilgili bir sorumlu yönetici atayabilmekte veya kendisi bu konuda kendi içyapılarında üyelerinden birisine sorumluluk yükleyebilmektedir.¹²³

Kurumsal risk yönetimi esasında, işletme riskleri için kapsamlı risk yönetimi yaklaşımının en son adıdır. Bu kavram, öncesindeki geleneksel risk yönetimi, işletme risk yönetimi, bütünsel risk yönetimi ve stratejik risk yönetimi gibi uygulamaları da kapsamaktadır. Bu kavramların her biri biraz farklı odaklara sahip olmasına rağmen, her kavramın yükselişinde işletmelere ilişkin dikkate alınan konulardaki risk unsurları ve genel içerik oldukça benzerdir. Kurumsal risk yönetimi, risk yönetiminin evrimsel gelişiminde bugün gelinmiş olunan noktadır.¹²⁴

¹²² Kızılboğa, s.102.

¹²³ Kızılboğa, s.104.

¹²⁴ Ayşe Küçükyılmaz , “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi”, (**Doktora Tezi** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, 2007), s.48.

2.8. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Kurumsal risk yönetim sistemi bir organizasyondaki stratejik yönetim sisteminin de aslında olmazsa olmazı durumundadır. Nitekim organizasyonun süreçleriyle ve stratejik hedefleriyle uyumlu olan risk yönetim sisteminin varlığı organizasyonun örgütsel yapılanmasını kuvvetlendirirken organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasındaki engellerin ortadan kaldırılmasında konusunda önemli bir destek de sağlamaktadır. Belirsizliklerin meydana getirdiği etkiyi kontrol altında tutabilen organizasyonlar stratejik planlarını uygulamakta çok daha başarılı olacak ve kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini arttıracaktır.¹²⁵

Organizasyon içerisinde etkin bir kurumsal risk yönetiminin varlığı bir yandan da ilgili organizasyondaki iç kontrol mekanizmasının daha kuvvetlenmesini sağlayacaktır. Böylece organizasyon içerisindeki yönetim etkinliğinin seviyesi yükselecek ve denetim ve kontrol çalışmalarının başarısını arttıracaktır. Bu durum organizasyonda sürekli kendisini yenileyen ve kontrol altında tutan bir organizasyon kültürü meydana getirilmesini desteklemektedir. Organizasyondaki her personel ve her yönetici bu kültürün yaygınlaşması ile birlikte çalışmalarındaki etkinlik ve verimliliği de arttırmaktadır.¹²⁶

Kurumsal risk yönetiminin bir diğer faydası, işletmelerin risklerini yönetmede çok daha proaktif bir tutum takınmalarını sağlamasıdır. Günümüzün hızlı ve değişken pazarları dikkate alındığında, günlük bazda potansiyel risklere maruz kalınmaktadır. Bu maruz kalma ile başa çıkabilmek Kurumsal risk yönetimindeki gibi çok daha etkili bir strateji gerektirmektedir. Proaktif tutum yoluyla riskler meydana gelmeden önce belirlenir ve bu risklerin olumsuz etkilerini azaltmak için önceden düzeltici faaliyetlerde bulunulur. Kurumsal risk yönetiminin kullanılmasıyla, işletmeler bir risk sinir sistemi tesis edebilirler ki bu da çeşitli kararlarla birleşmiş risklerin sistematik olarak belirlenmesini mümkün kılar, olası maruz kalmalar için uyarıcı olur, önleyici faaliyetlerin yapılmasını ve bu aksiyonlardan öğrenilmesini olanaklı kılar. Kurumsal risk yönetimi,

¹²⁵ Bakkal ve diğerleri, s.55-56.

¹²⁶ Pehlivanlı, s.87.

kurumların reaktif yönetimi biçiminden proaktif yönetim biçimine geçilebilmesine katkılar sağlamaktadır.¹²⁷

Kurumsal risk yönetimi sayesinde organizasyon riskleri ve olası etkilerini önceden belirleyebildiği için organizasyon aynı zamanda risklerin ortaya çıktığı kriz dönemlerinde hazırlıklı olduğundan krizlerinde de fırsata dönüştürmesini bilmektedir. Kurumsal risk yönetiminde organizasyonun etkinlik ve verimliliği arttığından dolayı organizasyonun paydaşlarının da memnuniyeti artmakta ve organizasyonun çalışmalarındaki başarı seviyesi yükselmektedir. Aslında tüm organizasyonların başarılı bir kurumsal risk yönetim süreci gerçekleştirdiği varsayıldığında ülke ekonomisine de önemli bir katkı sağlayacaktır. Çünkü ülke ekonomisi açısından globalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte risk yönetimi her geçen gün önemini arttırmaktadır. Başarılı kurumsal risk yönetimi ile kaynaklarının etkinlik ve verimliliklerini arttıran organizasyonlar dış şoklar için kendilerini koruyabilmekte ve belki de meydana gelen krizleri lehlerine çevirerek ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlamaktadırlar. Kurumsal risk yönetimi, kurumların varlığını ve/veya operasyonlarının/hizmetlerinin kesintiye uğramadan sürdürülebilmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimiyle, bir kurumun operasyonlarının/hizmetlerinin kesilmesi ya da durması olasılığını ve etkilerini kritik seviyeden düşük tutarak kurumun operasyonlarının/hizmetlerinin devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alınır.¹²⁸

Kurumsal risk yönetiminin faydalarını farklı açıdan özetleyerek vurgularsak;

- İşte amaçlara ulaşma olasılığını artırmak,
- Yatırımcı ve yatırım topluluğunun güvenini artırmak,
- İlgili yasa ve düzenlemelere uymak,
- Risk iştahını ve stratejiyi oluşturmak,
- Organizasyonel elastikiyeti artırmak,

¹²⁷ Jean Paul Lousiot, Christopher Ketcham, **Enterprise Risk Management-Issues and Cases**, Sussex: John Wiley&Sons LTD, 2014, s.5.

¹²⁸ Lousiot ve Ketcham, s.6.

- Yönetimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- Risk işlevini ve süreçlerini bütün kuruma yerleştirmek,
- Operasyonel sürpriz ve kayıpları minimize etmek,
- Riske cevap verme kabiliyetini artırmak,
- Kaynak dağılımını optimize etmek,
- Organizasyonel öğrenmeyi geliştirmek, fırsatlardan yararlanmak.¹²⁹

2.9. Dünya ve Türkiye’de Yaşanan Gelişmelerin Kurumsal Yönetime Etkisi

2.9.1. COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Gelişimi

İç kontrolün ön plana çıkışı 1970’lerin ortalarında Amerika’da Watergate savcısının iç kontrole dikkat çekmesi ile olmuştur. Watergate araştırmalarının sonucunda 1977’de ana teması iç kontrol olan “Yabancı Yolsuzluk Kanunu” (Foreign Corrupt Practices Act) yürürlüğe girmiştir. Bu kanun 1980’lerin başındaki kontrol ortamı ve iç kontrol süreci üzerinde artan ilginin temelini oluşturmuştur. Daha sonra 1985 yılında Hileli Mali Raporlama ile ilgili Treadway Komisyonu olarak da bilinen Ulusal Komisyon kurulmuştur. Bu komisyon tarafından Hileli Mali Raporlama konusunda bir rapor yayımlanmıştır. Bu raporda kontrol ortamı ile davranış ve yetki standartlarına vurgu yapılmış, iç kontrol kavramı için ortak bir anlayış ve kapsayıcı bir çerçeve oluşturulması için destekleyici kurumlara çağrıda bulunulmuştur.¹³⁰

Teknoloji ile iktisat alanında meydana gelen gelişmeler olmuştur. Çok daha uzun zamanlar alan iş süreçleri aynı zamanda daha fazla personel ile gerçekleştirilmekteydi, şirketlerin iç içe geçen hiyerarşi yapısında olması, karmaşık işletme yapısının meydana gelmesi neticesinde geleneksel kontrol yapısının, işletmelerde faaliyetlerin izlenebilmesi hususunda eksik ve yetersiz kalmıştır. İşletmelerin devamlılığı kapsamında değişmekte olan ve gelişmekte olan ihtiyaçlarına cevap verilemeyecek hale gelmiştir. Bu bağlam

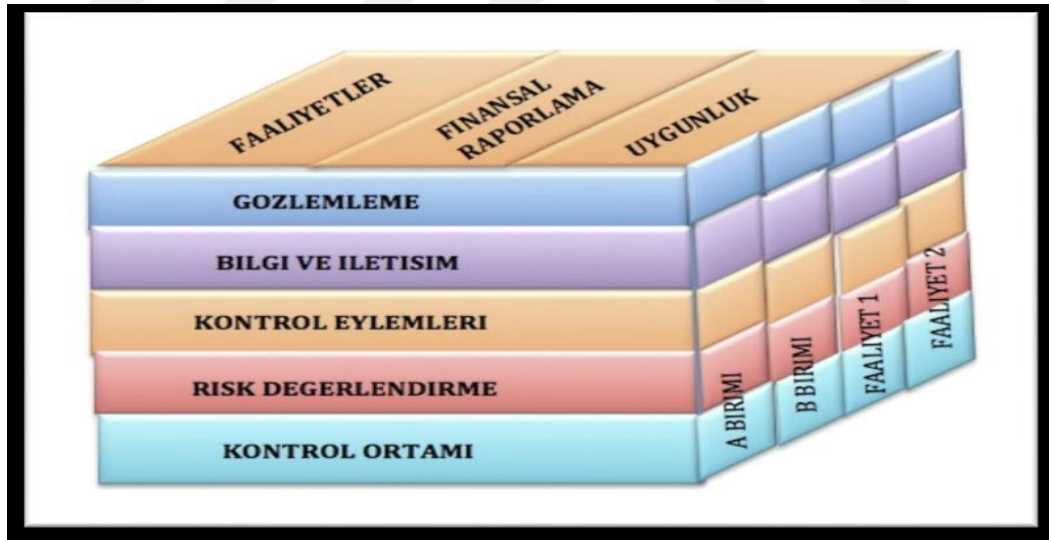
¹²⁹ Chapman, s.10-12.

¹³⁰ Mehmet Apan, Fatih İsmail Ceyhan, “COSO İç Kontrol Modeli’nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması”, **M.Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6-Sayı:10, Ekim 2014,s.181.

içerisinde ABD’de bağımsız meslek kuruluşlarının oluşturduğu ve iç kontrol mekanizmasının işletmeler için göz ardı edilemeyecek duruma gelmiş olması sebebiyle, çok önemli yeni ve farklı yaklaşımlar sunmakta olan COSO iç kontrol modeli meydana gelmiştir.¹³¹

COSO, işletme varlıklarının korunması, muhasebe bilgilerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin kontrol edilmesi, öngörülen yönetsel politikalara katılımı cesaretlendiren uyumlaştırılmış bütün koordine yöntemler ve organizasyon planını kapsar. COSO, iç kontrolü “işletmede farklı bölümlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında ortak bir yapı oluşturma; işletmenin kar amacı güden veya gütmeyen, büyük veya küçük ölçekli, kamu veya özel sektör tüm işletmelerin standart bir kontrol sistemi sürecini meydana getirme ve bu sistemin geliştirilmesine hizmet etme” şeklinde tanımlamaktadır.¹³²

COSO tarafından yayımlanan İç Kontrol Çerçevesinin unsurları görsel olarak bir küple ifade edilmiş ve “COSO İç Kontrol Küpü” olarak adlandırılmıştır. COSO İç Kontrol küpü aşağıda Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5: COSO Kontrol Küpü

¹³¹ Hasan Türedi, Gencay Karakaya, “COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt 52 Sayı:602, İstanbul, 2015, s.67.

¹³² Metin Atmaca, “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, XIV, SI, Afyon, 2012, s.196.

COSO iç kontrol yapısında birbirine bağımlı olan zincirin halkaları örneğindeki gibi iç içe geçen beş bileşen tarafından oluşturulmaktadır. Bu bileşenler;

- Kontrol Ortamı (Control Environment),
- Risk Değerlendirme (Risk Assessment),
- Kontrol Eylemleri (Control Activities),
- Bilgiler ve İletişimler (Information and Communication),
- İzleme/Gözlemleme (Monitoring) olarak beş bileşenden oluşur.¹³³

Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin temel ortamıdır. Kontrol ortamı, idarenin, üst yönetimin, yöneticilerin ve çalışanların iç kontrole olumlu bir bakış sağlamasını, etik değerleri, yöneticilerin iş yapma tarzını açık bir şekilde belirlenmesini kapsar.

Risk değerlendirme; karşılaşılabilecek riskleri bilmek zorundadır. Operasyonunu ahenk içinde hareket etmesi için üst yönetim tüm değer zincirleri içinde hedefleri tanımlamalı ve entegre etmelidir. Tüm birimlerdeki iş tanımlamaları esas alınarak çalışanların iş süreçlerindeki risk ve fırsatların tanımlanması eksiklik ve aksakların belirlenmesi, bunların etki ve ihtimallerinin öncelik verilmesidir.¹³⁴

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını amaçlayan eylemdir.¹³⁵

Bilgi ve iletişim; idarenin bütünüde bilgilerin akışında düzenleme yapılması ile kurum olarak hedeflere ulaşabilme yolunda bir amaç şeklinde görülmekte, iç kontrol sisteminin işleyebilmesi konusunda önemli bir yere sahiptir.

¹³³ Türedi, Karakaya, s.69.

¹³⁴ Micheal J Ramos, **How to comply with Sarbanes-Oxley Section 404-Assesing the Effectiviness of Internal Control**, New Jersey: John Wiley & Sons INC, 2008, s.30.

¹³⁵ Derici, s.88-89.

İzleme/gözlemleme; yönetimin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme hususunda, iç kontrol sisteminden beklenen katkının sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesi ve sistemin yeterliliğinin izlenerek, yenilenmesidir.¹³⁶

2.9.2. Sarbanes-Oxley Yasasının Kurumsal Yönetime Etkisi

Sarbanes-Oxley yasası ABD’de 2002 senesinde o dönem görev yapan ve önderlik eden Senatör Paul Sarbanes ve Micheal Oxley’den ismini almış, denetimciler, halka açık şirketler ve kurumsal şirketlerin risk yönetimine ilişkin geniş düzenlemeler getirmiştir. SOX Yasasıyla, yaşanarak çok önemli mali skandalların sebebi olan gevşeklik gösteren denetleme yapılarının, sonraki dönemlerde herhangi bir tehlike ve sakıncalar oluşturmamasına yönelik olarak iç ve dış mali denetimler alanında birtakım değişiklik ve yenilikler getirilmiştir. Yasayla birlikte, her birinde alt kısımlarının da bulunduğu on bir ana madde şeklinde 107’nci ABD Kongresi vasıtasıyla 2002 yılında Temmuz ayı içerisinde çıkarılmıştır.

ABD’de meydana gelen Enron, Worldcom ve Xerox gibi büyük şirketlerin finansal skandallarından sonra 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu ile özellikle halka açık şirketlerin denetiminin izlenmesi, denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, şirket sorumluluğunun ve üst yönetim düzeyinde açıklama sorumluluğunun artırılması, halka açık şirketlerin finansal raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın artırılması ve kurumsal yönetim alanlarında getirdiği düzenlemelerle yeni bir dönem başlamıştır. Tüm dünyada, Sarbanes Oxley Kanunu’nun etkileri yapılan düzenlemelerle görülmüştür. SOX Yasasının çıkmasının ardından, daha ziyade halka açık şirket yönetim tarzı ile muhasebe uygulamaları alanlarında çok önemli değişimler meydana gelmiştir. Şirketlerin birçoğu SOX yasası uyumluğunu sağlayabilmek maksadıyla ayrı bölümler oluşturmuş veya bu amaçla özel pozisyon kurmuşlardır. Bununla beraber şirketlerden bazılarının SOX yasasının ardından isimlerini değiştirdiği veya bölünmeye gittikleri görülmüştür. Bilişim teknolojilerinin alt yapılarının da SOX yasası uyum süreci çalışmalarından etkilenmişlerdir.¹³⁷

¹³⁶ Pehlivanlı, s.55-56.

¹³⁷ Charles T Horngren, T. Harrison Alter, M. Suzanne Oliver, **Accounting**,9.Baskı, Essex: Pearson Education Limited,2012,s.381.

SOX yasasında; ilgili şirket hakkında kamuoyunun aydınlatılması, denetçi bağımsızlığının temin edilmesi ve Kurumsal Yönetim ile ilgili önemli düzenlemeler yapılmıştır. A.B.D.'de SOX yasası ile yürürlüğe girmiş olan Kurumsal Yönetim'le ilgili yeni düzenlemeler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Önemli olayların gerçek zamanlı olarak kamuya açıklanması,
- Denetim komitesi üyeleri ve bağımsız denetçiler için sıkı bağımsızlık standartlarına uyulması,
- Bağımsız denetçi ortağın düzenli olarak periyodik rotasyona tabi tutulması zorunluluğu,
- Şirket çalışan ve yöneticilerine borç para verilmesinin yasaklanması,
- Sermaye piyasası ile ilgili ihlallere artan cezai ve yasal sorumluluklar,
- Muhasebe mesleğinin gözetimi yapacak kamu ve özel birimlerin oluşturulması.
- CEO ve CFO'nun şirketin hazırlanmış finansal raporlarının sermaye piyasası mevzuatına uyumlu olması konusunda kişisel onay verme zorunluluğu,¹³⁸

Yukarıda belirtilenlerin dışında, Kurumsal Yönetim'le ilgili olarak SOX Yasası ile birlikte; bağımsız denetim şirketlerinin denetim dışı hizmetlerine sınırlamalar, şirketlerin iş etik kurallarını oluşturma zorunluluğu, periyodik raporlarla kamuya açıklanacak yükümlülüklerin arttırılması, bilanço dışı işlemler ve önceden tahmin edilebilen finansal sonuçlar için daha sıkı kurallar benimsenmesi gibi yeni düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemeler esas itibarıyla finansal raporlamaya olan güvenin arttırılması amacıyla yapılmıştır. Finansal tablo kullanıcılarına, daha fazla güvence sağlamaktadır. Kurumsal yönetimde görevlerin ve sorumlulukların açık ve net olarak ayrılması gerekmektedir. İcra kurulu üyelerinin şirketlerin operasyonlarını izlemeleri ve kurumsal yönetimlerin çok iyi seviyede olduklarının garantisini vermelidirler. CEO operasyonları yönetiminde görev almalı bunun yanında diğer yönetim kademelerinin de çalışanların yönetilmesi suretiyle CEO'ya destek sağlanmalıdır. SOX ile birlikte

¹³⁸ Ann M Marchetti, **Beyond Sarbanes-Oxley Compliance-Effective Enterprise Risk Management**, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2005, s.28-31.

kurumsal yönetimdeki en önemli üç amaç; kurumsal risk yönetimi, süreçlerin etkin yönetilmesi ile şirketlerin performanslarının devamlı arttırılmasıdır.¹³⁹SOX yasaları uyumluluk sürecinde şirketlerin yönetimleri de anlayış değişiminden geçerken “tepkisel problem çözme” yöntemlerinin yerine “önleyici problem çözme” yöntemlerine yönelmelidirler. SOX’un yasa olmasından dolayı, hatalı davranıldığı takdirde geriye dönmek söz konusu olamaz, yani bir CEO hapse girebilmektedir. Bu bağlamda hata yapıldıktan sonrasında değil, yapılmadan önce fark edilebilmesi ve önlenmesi çok önemli bir adım olabilir. SOX Yasası içinde bilgi teknolojileri çok önemli bir role sahiptir. SOX Yasasının ilgili maddeleri kapsamında delil olabilecek bilgi ve belgeler üzerinde değişiklik yapılması veya silinmesi hapis cezası ile cezalandırabilmesi mümkündür. SOX yasalarıyla birlikte gelen yeni mevzuatlara uyumlu olup olmadığının direkt olarak kontrol edilebilmesi açısından önemi çok büyüktür.¹⁴⁰

SOX yasası ile yönetimlerin, almış olduğu kararların sonucunda hesap verebilme mekanizmalarının hangi şekilde belirlenmiş olduğu, mali sorumluluk sistemlerinin ne şekilde kurulduğu, şeffaf olmanın hangi yolla sağlanabildiği, iç ve dış denetimlerinin nasıl bağımsız olarak korunabildiği ve “hissedar” ile “paydaş” çıkarlarının genel manada hangi şekilde korunduğunun ispat edilmesi gerekmektedir. Yasalara uygun ve etik davranışlar hangi şekilde garanti altına alınmış olduğu araştırılmaktadır. Mesela bir şirketin yönetim kurulu üyeleri ile hisse sahibi ya da hisse sahibi olmayan paydaşlar ile aralarında bulunan bağlantıları, şirketlerin etik problemler karşısında ne şekilde bir tepki verdiği, çalışanların kurumsal etik algılamalarının anket yapılmak suretiyle ölçümlerinin yapılıp yapılmadığı, etik hatları var ise neticeleri ve etik denetimden geçilmiş ise sonuç raporları benzeri birçok verilerin, kalite denetimcilerine sunulması zorunludur. Bunların yanında söz konusu bu madde aynı zamanda çevre konularında duyarlılıklar ve tedarik zinciri yönetimi konusunda israftan sakınma gibi konular da kapsamı içinde bulundurmaktadır ki anlaşılmakta olduğu gibi bütün bunların hepsi, etik yönetim ilkeleri içinde çok önemli yerlere sahip unsurlar olmaktadır.¹⁴¹

¹³⁹ Ulaş Akküçük, “İş Etiğinde Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası’nın Etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yansımaları” , **İş Ahlakı Dergisi**, Sayı:3-Cilt:2, İstanbul,2009, s.10-12.

¹⁴⁰ Mustafa Arı, “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:3, Eskişehir, Mart 2008, s.59.

¹⁴¹ Akküçük, s.13-17.

2.9.3. Basel Komitesi Düzenlemelerinin Kurumsal Yönetime Etkileri

BIS ‘‘Bank of International Settlements’’ Uluslararası Takas Bankası, 1930 yılında İsviçre’nin Basel şehrinde kurulmuştur. Gelişmiş ülkelerin Merkez Bankaları tarafından kurulan BIS, 1974 yılında kısa adı Basel Komitesi olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi oluşturmuşlardır. Amacı bankaların uluslararası standartlarda çalışmalarını sağlamaktır. Bu komitede gelişmiş ülkelerin merkez bankaları ve bankacılık denetim otoritelerinden üst düzey yetkililerin katılımı ile oluşmuş komitedir. Basel Komitesi ilk kararını 1988 yılında deklare ederek, bankaların mali bünyelerinin ekonomide oluşacak krizlere karşı dayanıklılığını sağlamayı amaçlamıştır.¹⁴²

Basel-I kararları, piyasaların değişken tutum sergilemeleri, yeni geliştirilen ürünlerin farklı riskler içermesi, ön görülemeyen bazı risklerle birlikte birkaç bankanın batması nedeniyle Basel komitesi, 2002 yılında ‘‘Basel-II Standartları’’nı taslak olarak yayınladı. 2004 yılında da bu taslak kesinleşerek standart halini aldı ve 2007 yılından itibaren uygulamaya geçirilerek, Basel-II kriterlerini deklare etmiş oldu.¹⁴³

Bankaların mevcut sistemlerin de şubelerin tanıdığı ve merkez tarafından onaylanması yoluyla kredi açılabilir. ‘‘Basel-II Standartları’’ ile beraber oluşan yeni risk yönetim anlayışıyla, müşterilerin derecelendirilmiş olduğu bir sistem kurulmak sureti ile müşterilerin derecelerine bakılarak diğer bir deyişle risk oranları göz önünde bulundurularak kredi oranları ile fiyatların belirlenmesi sağlanmaktadır.

Risk yönetim sistemlerinin sayesinde iç ve dış derecelendirmelerin yapıldığı bir sistem oluşturulmak suretiyle uygun ve eşit şartlarda bir kredi sisteminin meydana gelmesi sağlanır. Bankalar tarafında en sık şikayetçi olunan konular, risk çalışma yöntemleri olmaktadır. Bankadan bankaya değişim gösteren, bir banka tarafından riskli olarak görülen bir müşterinin, farklı bir bankaya göre riskli olarak görülmemesinden dolayı bir dilemma meydana gelmektedir. Böyle bir durumda bankalar sıkıntıya düşebilmekte ve bu konuda bir standartlık sağlanamamaktadır. Basel-II Standartlarıyla beraber gelen standart risk sisteminin oluşmasıyla, bankalar tarafından iç denetim

¹⁴² Bolgün ve Akçay, s.86-87.

¹⁴³ Bolgün ve Akçay, s.87-88.

neticesinde belirlenmiş olan bir derecenin, bütün bankalarca aynı şekilde uygulanacak olması ile müşteriler herhangi bir bankaya gittiklerinde karşılaşacakları fiyatlandırmalar aynı olacaktır. Zaman içinde meydana gelecek bankaların müşterek olarak kullanacakları müşterilerin derecelendirildiği portföyler yoluyla müşterilerin bir tek noktadan izlenmesi sağlanacaktır.¹⁴⁴

2.9.4. ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetimi Dünya Standartı

ISO 31000 Risk Yönetimi, ilk olarak Kasım 2009 yılında yayınlanan standart ölçek yapısı gözetmeksizin tüm kamu kuruluşları ve özel kuruluşların işlevlerine ilişkin riskleri etkili bir şekilde yönetebilmeleri için gereken alt yapıyı oluşturmaya odaklanmış bir risk yönetimi standardıdır.

ISO 31000 ile beraber kuruluşlar, karşı karşıya kalabilecekleri riskleri belirler, analiz eder, risk derecelendirmesi yaparak riski değiştirip değiştirmeyeceklerini değerlendirerek yönetirler.

Bu süreç boyunca kuruluşlar, faaliyetlerindeki değişimleri kontrol eder ayrıca paydaşlarıyla iletişim kurar, onlara danışır ve riskin ele alınması için ilave hususların olup olmadığından emin olur, mevcut riskleri değiştiren faktörleri kontrol ederek riski izler ve gözden geçirir. Standart, bu sistematik ve mantıksal süreci ayrıntısıyla açıklar. Bütün kuruluşlar riski bir dereceye kadar yönetirken, bu standart risk yönetimini etkin kılmak için sağlanması gereken pek çok sayıdaki prensibi tesis eder. Bu standart kuruluşların genel idaresi, stratejisi ve planlaması, yönetimi, rapor verme süreçleri, politikaları, değerleri ve kültürü doğrultusunda risk yönetimi ile ilgili süreci bütünleştirmek amaçlı bir çerçeve geliştirmesini, uygulamasını ve sürekli olarak iyileştirmesini tavsiye eder. Bu standartta açıklanan genel yaklaşım, herhangi karakterdeki riski sistematik, şeffaf ve güvenilir bir şekilde, kapsam ve içerik dâhilinde yönetmek için prensipleri ve genel esasları sağlar.

¹⁴⁴ Bolgün ve Akçay, s.98-100.

Bu standartın yararları;

- Operasyonel verimi ve yönetimi proaktif olarak geliştirir
- Hissedarlarda risk yönetiminize yönelik güven oluşturur
- Kayıpları en aza indirmek için risk analizine yönelik yönetim sistemi kontrolleri uygular
- Yönetim sisteminin performansını ve direncini artırır
- Değişime etkili cevap vererek siz büyürken şirketinizi korur.¹⁴⁵

2.9.5. COBIT

CobiT'in açılımı "Control Objectives for Information and Related Technology" olmakla birlikte Türkçe ifade etmek gerekirse "Bilgi ve ilgili teknoloji için kontrol hedefleri." COSO'nun çıkması ile beraber IT denetiminde çalışan profesyonellerde CobiT'in genel çatısını oluşturdu ve genel kabul gördü. CobiT'te COSO gibi firmaların kontrol yapılarını geliştirmek için oluşturuldu. Burada amaç COSO'dan farklı olarak bilgi işlem güvenliğini ön plana çıkartmaktı.

CobiT aşağıdaki genel özellikleri gösterir:

- Bilgi Teknolojileri'nin şirketin iş (ticari) amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini benimser,
- BT stratejisi ile iş stratejisinin uyumunu sağlamaya çalışır,
- Bu özellikleriyle modern BT Yönetiminin kabul görmüş kurallarını içerir,
- İçerisindeki tüm süreçler ile neredeyse tüm BT fonksiyonlarını kapsar,
- Diğer BT yönetimi standartları ile (ISO, ITIL, CMMI, MOF, vb) uyumludur,
- Her sektörden ve her boyuttaki şirket tarafından kullanılabilir,¹⁴⁶

¹⁴⁵ Robert R. Moeller, **COSO Enterprise Risk Management-Establishing Effective Governance, Risk and Compliance Process**, 2. Baskı, New Jersey: John Wiley&Sons Inc, 2011, s.335-338.

¹⁴⁶ Ramos, s.48-49.

- Denetim, süreç iyileştirme, süreç yönetimi, ölçüm, karşılaştırma vb farklı kullanım amaçları vardır.

CobiT'i diğer ISO veya COSO standartlarından ayıran en önemli özelliği bilgi işlem motivli olmasıdır.¹⁴⁷

2.9.6. Türkiye’de SPK Düzenlemelerinin ve Yeni Türk Ticaret Kurumsal Yönetime Etkileri

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri çeşitli kurumlar tarafından etik kurallar kapsamında düzenlenmiş olup bu kapsamda Sermaye Piyasası Kurulu da 2003 yılından itibaren kurumsal yönetim ilkeleri yayınlamıştır. 2011 yılında 654 sayılı KHK ile 2499 Sayılı SPK. m 22/1-z bendinin eklenmesiyle düzenlenen kurumsal yönetim ilkeleri, daha önce ki yaklaşım olan kurul ilke kararı niteliğinde bir düzenleme olmaktan çıkmış ve “uygula-uygulamıyorsan açıkla” yaklaşımının bir adım daha önüne geçilerek uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. “SPK kurumsal yönetim ilkeleri” dört bölümden oluşarak yayımlanmıştır. Birinci bölümü içinde pay sahipleri, ikinci bölümü içinde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık, üçüncü bölümü içinde menfaat sahipleri ve dördüncü bölümü içinde ise yönetim kurulu başlıkları altında incelenmektedir. SPK’nın hazırlamış olduğu ilkelere ülkemizin şartları da göz önünde bulundurulmak suretiyle “OECD kurumsal yönetim ilkeleri”ne paralel olarak hazırlanarak yayımlanmıştır.¹⁴⁸

Bağımsız denetimlere tabi şirketlerin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu gereğince 01.01.2013 tarihinden itibaren “Türkiye Muhasebe Standartları” kapsamında dönemlerinin sonunda finansal tablo hazırlamaları zorunludur. Globalleşen ticari hayat ile uyumun sağlanabilmesi hususunda atılmış çok önemli bir adımla Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim ilkeleri ile getirmiş olduğu yenilikler genelde şirketlerin düzenleyici ve denetleyici yapılarının yetkileri boyutuna yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan değişiklikler olmaktadır.

¹⁴⁷ Ramos, s.50.

¹⁴⁸ Mehmet Ali Akçay, Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt XVIII, Sayı:1-2, Ankara,2015, s.52-53.

Türk Ticaret Kanunu'nun 375. Maddesi(c) fıkrası ile şirketlerde yönetim kademelerinin şema şeklinde gösterilmesini zorunlu hale getirmiştir. Söz konusu kanun kapsamında şirketlerde denetimlerin ve kontrol faaliyetlerinin etkinliğini daha da artırılmasına yönelik olarak, şirketlerin bünyesinde iç denetim birimi kurulması hükme bağlanmış bulunmaktadır. Yine bu kanundaki 375. Madde ile bağlantılı bir şekilde 366. Madde ile de belirli iş ve işlemlerin icra edilebilmesi amacıyla, kadrolarında şirketlerin üst yönetim biriminden kişilerinde bulunacağı komiteler ile komisyonların kurulabileceği belirtilmiştir. Kurulacak olan bu komiteler ya da komisyonlar, iç denetimler ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi, yönetim kurulu sorumluluğu altında gerçekleşmekte olan iş ve işlemlerin takiplerinin yapılması, yönetim kurulu tarafından raporların hazırlanmasının gerektiği hususlarda raporların tasnifinin yapılması gibi misyonu da bulunmaktadır.¹⁴⁹

2.10. Kurumsal Risk Yönetiminin İşleyişi

2.10.1. İç Ortam

İç kontrol ortamı, kurumun, yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen, belirlenmiş hedeflere ulaşmasında ve misyonunu gerçekleştirmesinde makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış ve kurumun genelini etkileyen bütünleşmiş bir süreçtir. İç ortam sadece finansal işlemler ve raporlama ile ilgili değil; yönetimi, idare süreçlerini, stratejiyi ve kurumun diğer faaliyetlerini kapsayan tüm kontrolleri ifade eder.

İç kontrol ortamı diğer tüm unsurlarının temelini oluşturan kontrol ortamı, örgütsel disiplini ve örgütsel yapıyı oluşturmaktadır. İç ortam, kurumdaki bütün personelin risk bilincini etkileyebildiği için kurum kültürünü yansıtır, bir disiplin ve yapı oluşturmak suretiyle Kurumsal Risk Yönetimi'nin diğer bileşenleri için bir temel oluşturur. İç ortamın anlaşılması kurumun karşılaşılabileceği riskler karşısında vereceği tepkilerin algılanması için şarttır.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Ahmet Tunalı, Yeni Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri, **Vergi Dünyası Dergisi**, Sayı:366,İstanbul, 2012, s.76-82.

¹⁵⁰ Pehlivanlı, s.73.

Kurumsal Risk Yönetimine bağlı kontrol ortamı ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kurumsal yapıların ve risklerin yönetim felsefesi,
- Dürüstlük ile ahlak değerlerine bağlılık,
- Yönetimin çalışma şekli ve felsefesi,
- Risk tutumu,
- Personelin uzmanlığı,
- İnsan kaynaklarıyla ilgili politikalar ve uygulamalar,
- İç kontrol sistemlerinin yönetim kurulları tarafından gözetilme sorumlulukları,
- Taahhütlere bağlılık,

Kurumsal yapı ve risk yönetimi felsefesi, kurumsal yapı ve risk yönetimi felsefesi bir organizasyonun ortak inanç ve tutumları en iyi karakterize eden ortak davranışlar silsilesidir. Kurumsal resmi yazılı politika ve prosedürler gibi olmasa da şirket içi tüm çalışanların yüksek riskli oluşumlara verdiği ortak tutum ortak tavır ya da ortak karardır.¹⁵¹

Dürüstlüğe ve ahlak değerlerine bağlılık ilkesi, kontrol ortamı ile ilgili olan esas ilkeleri kapsamakla beraber diğer iç kontrol unsurlarına da etkisi bulunmaktadır. Dürüstlük ve meslek ahlakıyla ilgili değerler, yönetim tarafından işletmelerde çalışanların dürüstlüğe ve ahlaka aykırı davranışlarda bulunmalarına neden olabilecek hususların azaltılması ve ortadan kaldırılmasıyla ilgili eylemlerini içermektedir. Dürüstlük ve etik değerler kurumun iş dünyası, düzenin etkilenmesi, yönetimi ve diğer Kurumsal Risk Yönetimi'nin paçalarının denetlenmesini etkileyen temel öğelerdir.¹⁵²

Yönetimin çalışma şekli ve felsefesi, kurumun kurumsal risk yönetim felsefesinin oluşmasında riski nasıl değerlendirdiğini belirten ortak inançlar ve tutumlar bütünüdür. Yönetimlerin çalışmalarındaki yöntemleri ve felsefesi, etkili bir kurumsal yönetim

¹⁵¹ Moeller, s.57-59.

¹⁵² Ekici, s.91.

ortamının yapısını oluşturabilmesi açısından çok önemlidir. Öyle ki; kontrol ortamının bileşenlerinden ve en temel dinamiğini oluşturan çalışanların, işletmelerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri ile yöneticilerinin sahip olduğu çalışma şekilleri hususunda sahip oldukları bilgiler ölçüsünde kurumsal aidiyeti artacak ve etkin bir iç kontrol yapısının oluşmasında destek olacaklardır.

Risk tutumu, firmaların farklı derecelerdeki riskleri uygulayacakları tutum doğrultusunda kabul etme eğilimleridir. Risk tutumu, üç risk faktöründen etkilenir. Bunlar risk iştahı, risk tutumu ve risk eşiğidir.

Risk iştahı, firmaların risk amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.

Risk toleransı ise bir organizasyonun dayanabileceği riskin derece, miktar ve hacmi olarak tanımlanır. Örneğin, 70.000 TL'ye kadar riskleri alabilirim şeklinde.

Risk eşiği ise bir organizasyonun kabul edebileceği belirsizlik seviyesi veya etki seviyesi ölçüleridir. Bu eşiğin üstünde organizasyon riski tolere etmeyecek, altında ise riski kabul edecektir.¹⁵³

Personelin uzmanlığı, değişen ve gelişen kurumsal yönetim teknikleri hızla yoğunlaşan rekabet işletmelerde yönetim anlayışını farklılaştırmakta ve personel uzmanlığı başarının stratejik vazgeçilmezi haline gelmiştir. Bilgiyi üretebilen ve kullanabilen dolayısıyla katma değer in sonsuzluğuna vurgu yapan insan faktörü uzmanlığıyla birleşmesiyle başarılmaları gereken hedeflerin anahtarıdır.¹⁵⁴ Bu bağlamda uzmanlık, belirli bir konuda ileri teknik ya da beceriye sahip birikimdir. Personelin uzmanlığı; işletmelerin hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayan etkinlikler ile sorumlulukların çalışanlara dağıtılmasıyla birlikte görevlerin yapılabilmesine yönelik gereken fiziki faktörleri de sağlamak suretiyle riski minimize eder.

¹⁵³ Sim Segal, **Corporate Value of Enterprise Risk Management-The Next Step in Business Management**, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2011, s.230-233.

¹⁵⁴ Moeller, s.59.

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, işe almalar, oryantasyon süreci, eğitimler, değerlemeler, danışmanlık sistemi, terfiler, insan kaynakları uygulaması kapsamında tazminat ile tazminat davaları, çalışan personelden beklenen dürüstlük, etik değerler ile yeterlilik düzeyleri hususunda bilgiler vermektedir. Misal olarak, eğitim alanındaki altyapılar, iş alanındaki tecrübeler, önceki başarıları ile doğruluk, dürüstlük ve etik değer ilkelerine vurgu yapan bir işe alım standardının varlığı, kurumlar tarafından kişilerin yetkinliğine ve güvenilirliğine verilen önemin göstergesidir. Benzer şekilde işe alım sürecindeki, resmi ve detaylı mülakatlar ile kurumların tarihleri, kültürleri ile işleyiş tarzıyla alakalı eğitimlerin kapsanmasında da geçerli olmaktadır.

İç kontrol sisteminin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi sorumluluğu; yönetim kurulları, iç kontrol yapılarının etkinliği ve verimliliği yüksek olarak işleyebilmesi maksadıyla, devam etmekte olan süreçlerin takibini yapar veya bunların takibinin yapılmasının üst yönetimden talep ederler. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için etkili bir gözetim sisteminin tesis edilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Belirlenen amaçlara yönelik süreçler ne durumlarda olduğunun ve hangi seviyede ilerlemekte olduğunun, gözetim sorumluluğu yönetim kurullarının görev yetkisindedir. Söz konusu sorumluluklar bizzat kendilerinin tarafından yerine getirebileceği gibi, işletmenin üst yöneticilerine devredilmek suretiyle de yapılabilir.¹⁵⁵

2.10.2. Hedef/Amaç Belirleme

Hedeflerin stratejik düzeylerde, faaliyetler düzeyinde, raporlama ile uyum düzeylerinde belirlenmektedir. Kurumların her biri, kurumun içinden ya da kurumun dışından kaynaklanabilecek bir takım riskler ile karşı karşıya bulunmaktadır ve etkin risk tespitinin yapılması, değerlendirilmesi ile çözümlerin geliştirilebilmesine yönelik olarak hedefleri belirlemek bir ön şart olmaktadır. Belirlenen hedeflerin, kurumların farklı seviyelerde bulunan risklerinin hangi seviyede bulunması gerektiğini tespit eden risk iştahıyla uyum içinde bulunmalıdır.

Hedeflerin belirlenmesi, olayların tanımlanabilmesi, risklerin değerlendirilebilmesi ve risklerin çözümlenebilmesi açısından bir ön şart olmaktadır.

¹⁵⁵ Türedi ve Karakaya, s.74.

Yönetimler tarafından risklerin belirlenebilmesi ve hedefler gerçekleştirilirken etkisinin değerlendirilebilmesi bunun yanında gereken önlemlerin alınabilmesi maksadıyla öncelikle hedefleri belirlenmiş olması gerekmektedir. Kurumsal risk yönetiminde hedeflerdeki amaçlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Stratejik – misyonun desteklendiği ve misyon ile işbirliğinde bulunan, en üst amaçlar
- Faaliyetlerde – kaynağın en etkin ve verimliliği yüksek bir şekilde kullanılması
- Raporlamada – raporlama işleminin güvenilir olarak yapılması
- Uygunlukta–başvurulabilecek kanunlar ile yönetmelikler çerçevesinde uygunluk¹⁵⁶

Kurumların hedeflerini böyle sınıflandırıyor olması ile kurumsal risk yönetimindeki farklı yönler vurgulanmaktadır. Birbirinden ayrı ama birbiri ile örtüşmekte olan kategorilerde, aynı hedef birçok kategorinin içinde yer alabilmektedir. Değişik gereksinimlere yönelik olabilir ve farklı yöneticiler sorumlu olabilmektedirler. Söz konusu ayrıma göre de her bir hedef kategorisindeki beklentilerin aralarında da ayrımlara izin verilebilmektedir. Kaynakları koruma isminde arıca bir kategorinde kurumların bazıları tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Kurumun kendi kontrolündeki kanunlara ve düzenlemelere uygunluğu ile raporlama işleminin güvenilirliği konusundaki hedefleri sayesinde, kurumsal risk yönetiminde hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi bağlamında makul düzeyde güvenceler sağlanmaktadır. Stratejik hedefler ile faaliyet hedeflerini gerçekleştirebilmek, yalnızca kurumun içerisindeki kontroller ile değil, bunun yanında dışarıdaki gelişmeler ile de bağlantılıdır ve kurumsal risk yönetiminin sayesinde, yönetimlere bu bağlam içinde tam zamanında, geniş bir bakış açısını sağlamış olmaktadır.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Ekici, s.92.

¹⁵⁷ Pehlivanlı, s.74.

2.10.3. Kurumsal Risk Yönetiminde Olay Tanımlama

Olayların tanımlanması kurumların karşılaşılabilecekleri riskler ile ilgili olarak anahtar kavram oluşmasına ve bunların fark edilebilmesine yardımcı olmaktadır. Olay tanımlamayla birlikte belirsizlik durumlarının birer risk mi yoksa fırsat mı olduklarının ayrımının yapılabilmesine de olanak sağlamaktadır. Kurumların belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmesini tehlikeye düşürebilecek olaylar riskler şeklinde tanımlanabilir. Kurumların hedeflere ulaşabilmek maksadıyla yürütmüş oldukları faaliyetlerde negatif etkiler oluşturan bu risklerin bazı yöntemler kullanılmak suretiyle oluşabilecek etkilerin azaltılabilmesi, faaliyetler sürerken risklerin kabul edilebilecek bir düzeyde sınırlandırılması (tedavi edilebilmesi), saf dışı bırakılabilmesi ya da transfer edilebilmesi şeklinde karşılıklar verilebilmektedir. Kurumlar hedeflerine ulaşmaları sırasında olumlu etkileri bulunan olaylar ise fırsat olmaktadır. Böyle durumlarda kurumsal risk yönetimindeki amaç ise fırsatların faydaya çevrilerek belirsizliklerin kurumlar lehine menfaate çevirmek olmaktadır. Yönetimler tarafından, fırsatlar, stratejiler ya da hedefler oluşturulması sürecine yönlendirilmelidir.¹⁵⁸

Yönetim içsel ve dışsal olayları öngörür. Olayları tanımlarken stratejiye ve hedeflere ulaşmada etkin olan bazı dışsal faktörler şunlardır.¹⁵⁹

Ekonomik olarak fiyat dalgalanmaları, sermaye yetersizliği ya da yeni rekabet eden firmaların piyasaya girmesi ve benzerleri. Çevre olayları sonucu yangın, deprem, sel gibi doğal felaketlerin üretim tecizatına, insanlara ve hammaddelere zarar vermesi, politik baskılar sonucu oluşan yeni yasa ve düzenlemelerin riski artırması, sosyal olguların terörizm, değişen demografi ya da aile çalışma düzeni ya da kadınların üretime katılmaması risk faktörünü etkiler teknolojik değişimler, hacker faaliyetleri sonucu veri kaybı ya da çalınması risk olgusunu etkiler.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Pehlivanlı, s.74.

¹⁵⁹ Anne M Marchetti, **Enterprise Risk Management Best Practices-From Assessment to Ongoing Compliance**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc, 2012,s.38.

¹⁶⁰ Marchetti, s.39-40.

Olayları tanımlarken stratejiye ve hedeflere ulaşmada etkin olan bazı içsel faktörler;

Yapısal olarak stratejiye ulaşmada etkinliği olan sermaye ve borç dağılımı, koruyucu çağrı merkezi desteği, müşteri memnuniyetini sürdürmek şeklinde tanımlanabilir. Personelde yine içsel bir faktör olarak kazalar, sahtekârlıklar, grev ve lokavtlarla karşımıza çıkar. Process (Safha) da yönetim hataları, taşeron firma yetersizlikleri ve yurt dışına ticarete yapılan yanlışlar olarak karşımıza çıkabilir. Teknoloji de tıpkı dışsal faktörler gibi karşımıza çıkar. Yanlış yapılan işlemler, sistem ve server çökmeleri ve benzeri.

Olay tanımlamada anahtar kavramlar aşağıda bahis edildiği gibidir;

- *Risk tipi:* Teknoloji riskleri, finansal riskler, insan kaynakları riskleri (kapasite, bilgi seviyesi), sağlık riskleri, güvence riskleri vb.
- *Risk kaynağı:* Dış (politikalar, ekonomik durum, doğal afet vb.), iç (haysiyet, güvenlik, bilgi yönetimi, karar verebilme maksadıyla bilgi vb.)
- *Risk altında olan nedir:* Etkilediği alan ne olduğu, riskin etkisine maruz kalma biçimi (kişi, haysiyet, programların neticeleri, malzemeler... vb.)
- *Riskleri kontrol edebilme yeteneklerinin seviyeleri:* Yüksek risk (mesela faaliyetler ile ilgili), orta risk (mesela itibar ve haysiyet), düşük risk (doğal afet)

Olayların tanımlanması sürecinde riskler sınıflandırılır ve sınıflandırılan riskin tipi belirlenir. Riskin kaynağı tespit edildikten sonra risk altında olan etkileşimler tespit edilir. Risk kontrol etme kabiliyeti ve seviyesi göz önüne alınır.¹⁶¹

2.10.4. Risk Değerlendirme

İş yerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin, çalışanlara işyerine ve çevresine verebileceği zararların ve bunlara karşı alınacak önlemlerin

¹⁶¹ Ekici, s.94-96.

belirlenmesi amacıyla risk büyüklüğünün tahmin edilmesi ve riskin kabul edilip edilemeyeceği konusunda karar vermeye yönelik kapsamlı bir çalışmadır.

Risklerin değerlendirilmesi ile kurumların hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi üzerine potansiyel olayların etkilerini ele almaktadır. Yönetimler tarafından olaylar gerçekleşebilme ihtimali ile etkinlik dereceleri olmak üzere iki açıdan ele almakta ve normal şartlarda nitel ve nicel yöntemleri de beraber kullanmaktadır. Kurumsal çapta meydana gelen olayların etkilerinin olumlu veya olumsuz etkilerini münferit olarak veya kategoriler bazında incelenmesi gerekmektedir.

Riskler hem içsel hem de artık risk bağlamında değerlendirilmelidir.¹⁶²

2.10.5. Risk Tepkileri

Risk tepkileri kurumsal risk yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir ve bu işlev önceki safhaların devam eden durumudur. Tepki sürecinde cevaplar üretip belirlenen risklere özel tutumlar geliştirip işin ve firmanın amaçlarını korumamız gerekir. Yönetimin riske yönelik stratejik tepkileri; kabullenme, azaltma, paylaşma, kaçınma, fırsatları değerlendirme şeklinde özetlenebilir¹⁶³

2.10.6. Risk Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyeti, risklerin etkilerini ya da olasılıklarını azaltmak suretiyle faaliyetlerin hedefe ulaşabilmesinde kolaylık sağlayabilmek maksadıyla uygulanmakta olan politikalar ile prosedürleri ifade etmektedir. Kontrol faaliyetlerindeki amaç; risklerin belirlenmiş olan risk iştahı seviyesinde/sınırlarında tutulabilmesi ve risk tepkilerinin etkili bir şekilde yürütülüp yürütülmediği konusunda emin olabilmek maksadıyla tasarlanmakta ve uygulanmaktadır.

Kontrol faaliyetlerinin içinde, onay verme, yetki verme, mutabakat, performansları gözden geçirme, görev ayrılıkları, çift imza yöntemi, varlıklara erişim vb. birçok faaliyetleri içermektedir.

¹⁶² Arens ve diğerleri, s.255-257.

¹⁶³ Chapman, s.223.

Kontrol faaliyetlerinde tespit edilme sırasında, risk puanlarına bakılarak öncelikler belirlenmeli ve olasılık etkisinin yüksek olduğu riskler açısından kontrol faaliyetleri ile beraber acil durum eylem planları da hazırlanmalıdır.¹⁶⁴

Kontrol faaliyetleri, sistemlerin ve süreçlerin içerisine daha oluşturulma aşamasında yerleştirilmeleri çok önem taşıdığı gibi kontrol faaliyetlerinin bütün kurumda, bütün kademeler ile bütün fonksiyonlarını içine alabilecek biçimde gerçekleştirilmelidir.¹⁶⁵

Önleyici Kontrol; arzu edilmeyen bir neticenin gerçekleşmesinin engellenmesine yönelik olarak yapılan kontrollere denir. Bu kontrollerin sayesinde hataların engellenmesi suretiyle olabilecek düzeltme maliyetleri de azaltılmaktadır.

Tespit Edici Kontrol; arzu edilmeyen bir olayın gerçeğe dönüşüp dönüşmediğinin belirlenmesine dönük yapılmakta olan kontrolleri ifade eder.

Yönlendirici Kontroller; bilgi verme, koruma, davranış biçimi tespit etme, istenen bir hedefe yönleltmek gibi faaliyetler ile risklerin kontrol edilmesi yöntemine denir.

Düzeltilici Kontrol; oluşan hataları ve uygunsuzlukları düzeltmek amacıyla tasarlanan kontrollerdir.

Bazı belli başlı kontrol örnekleri;

- Politika, prosedür ve mevzuata uyum,
- Onaylama ve yetkilendirme işlemleri,
- Doğrulama ve mutabakat işlemleri,
- Gözden geçirme ve izleme,
- Varlıkların korunması,
- Görevler ayrılığı,

¹⁶⁴ Derici, s.92.

¹⁶⁵ Pehlivanlı, s.109.

- Bilgi işlem güvenliği,
- Kayıtların güvenliği,
- Sistem güvenliği,¹⁶⁶

2.10.7. Bilgi ve İletişim

Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygun risk tepkilerinin geliştirilmesi için kurumda etkin bir bilgi ve iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

Kurumsal risk yönetiminde bilgi, artan küresel rekabet ortamında yer alması ve gereğince verimli çalışabilmesi için bir örgütün entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak üzere gerekli resmi ve gayri resmi, teknolojik ve sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü, disiplinler arası bir yönetim modelidir.

Kurumun hedeflerine hizmet edebilecek, çalışanlar ile yöneticilere görevlerini icra edebilmelerine destek sağlayacak bilgilerin tanımlanarak iletişim için hazır bir format içinde ve arzu edildiği zaman hazır olması gerekmektedir. Bilgilerin eksik olması, risklerin tanımlanmasında, yönetilmesinde ve kontrolünün yapıldığı süreçlerde etkinliğinin zayıflatılmasına neden olacaktır.¹⁶⁷

İletişim bilgi sistemlerinin içerisinde gömülü bulunmaktadır. Bilgi sistemlerince bilgiler, uygun ve gereken personele sunmalı ki; bu sayede onlar da işletme, raporlama ve uyum sorumluluğu görevlerini icra edebilsinler. Fakat iletişim, bireysel ve grup olarak beklentileri ve sorumlulukları ile birlikte diğer problemleri de ele almak suretiyle çok daha geniş sahada rol alması gerekmektedir.

İçsel olarak yönetimler, çalışanların davranışsal beklentilerini ve sorumluluğunu yönlendiren spesifik ve yönlendirilmiş bir iletişimi sağlamaktadır. Böylece kurumların risk yönetim felsefeleri ile yaklaşımlarının net olarak açıklamasını ve yetkilerin net olarak

¹⁶⁶ Ekici, s.109-111.

¹⁶⁷ Pehlivanlı, s.86-87.

dağıtımlarını içermektedir. Süreç ve prosedürler ile ilgili iletişim kurmak istenilen kültür ile uyum içinde yürütülmesi sağlanır.

Aşağıdakilerin iletişim yoluyla etkili bir şekilde iletmesi gereklidir:

- Etkili kurumsal risk yönetiminin önemliliğini ve ilintililiğini,
- Kurumların hedeflerini,
- Kurumların risk iştahları ile risklerin toleranslarını,
- Ortak bir risk dilini,
- Kurumsal risk yönetimi konusunda etkili olan ve destekleme görevi olan personelin rollerini ve sorumluluklarını,¹⁶⁸

Yönetimler tarafından bu iş ortaklarıyla sıralı olan risk iştahları ile risk toleranslarını dikkate alır, bu sayede iş ortakları dolayısıyla istemeyeceği fazladan risklere katlanmayacaklarını garantilemiş olurlar.

Paydaşlar, düzenleyiciler, mali analistler ve diğer dış kesimler ile olan iletişimleriyle bu taraflara ilgili bilgileri sunarlar ve bu sayede onlar da şirketlerin karşılaşmış oldukları durumlar ile riskleri anlayabilmektedirler. Bu şekilde bir iletişimin, anlamlı, alakalı ve zamanlı olması bununla beraber yasal ve düzenleyici ihtiyaçlara uyumlu olması gerekir. Yönetimlerin dış kesimler ile iletişim konusundaki taahhüt, aynı zamanda kurumlar içerisine de bir mesaj şeklinde alınmaktadır.

2.10.8. İzleme

Kurumsal risk yönetimleri izlenerek zaman içinde sistemlerinin genel durumları ve unsurların işleyişleri değerlendirilmektedir. Bu, devamlı olarak izleme faaliyeti, ayrı ayrı değerlendirme ya da her ikisinin de bileşimi yoluyla yerine getirilebilmektedir.¹⁶⁹

İzlemeler iki şekilde yapılabilmektedir: Devam etmekte olan faaliyetlerin süresince ve ayrı değerlendirmeler ile yapılır.

¹⁶⁸ Ekici, s.114-115.

¹⁶⁹ Aren ve diğerleri, s.281-282.

Sürekli izleme prosedürleri ve devam eden faaliyet boyunca kurumların normal, tekrarlanan işlem faaliyetlerinin üzerine inşa edildiğinin fark edilmesi gerekmektedir. Nedeni söz konusu bu gözlemlerin gerçek zaman dilimi esasına göre çalışıyor olmaları, değişim gösteren koşullara dinamik bir şekilde tepkiler vermektedirler ve kurumların içerisine daha çok nüfuz etmişlerdir, bu nedenle devamlı izleme prosedürü, ayrı değerlendirmelerle bağlantılı çalışan prosedürlere göre daha etkili olmaktadır. Bundan dolayı sürekli izleme rutini esnasında daha süratli bir biçimde farkına varılan problemlerin, ayrı değerlendirmeler ile çok gecikmeli olarak farkına varılacaktır. Kurumların işlerindeki rutinlerin akışı esnasında faaliyetlerin birçoğu kurumsal risk yönetimlerinin etkinliklerine hizmet etmektedirler. Devamlı izleme faaliyetlerinin değişkenlik analizleri, başka başka kaynaklar vasıtasıyla elde edilmiş olan bilgileri kıyaslamak ve beklenmeyen olaylar ile ilgilenmek gibi sistemli yönetim faaliyetleri içermektedir.¹⁷⁰

Genelde, devamlı izleme faaliyetlerini, elde edilmiş bilgilerin göstergeleri üzerine çok ciddi bir biçimde duran fonksiyonel destek müdürlerince yürütülmektedirler. Söz konusu müdürlerin, ilişkiler, uyumsuzluklar ve başka bağlantılı göstergelerin üstünde durmak suretiyle, düzeltici ya da başka önlemlerin alınmasına veya alınmamasına kararlar verebilmek maksadıyla sorunları ele alarak, diğer çalışanları takip etmektedirler. Düzgün bir şekilde yapılan izleme faaliyetleri, işletme süreçlerinin içinde takip edilmekte olan politikaların gerektirdiği faaliyetlere göre farklı olmaktadır. Mesela, işlemlerin onaylanma süreçleri, muhasebe hesaplarının denkleştirilme süreçleri, üst dosyalar içinde yapılmakta olan değişimlerin doğru olduğu hususunda emin olunması gibi bilgi sistemlerinde veya muhasebe süreçleri içinde atılması gereken adımların kontrol faaliyetleri şeklinde tanımlanmış en iyi örnekler olmaktadır.

Ayrı değerlendirme ile düzenli izleme prosedürü, diğer kurumsal risk yönetimi unsurlarının etkinliğiyle ilgili olarak genelde önemli geri bildirimler sağlanmakla beraber arasıra doğrudan sistemin etkin olmasına yönelik farklı ve yeni bakışların faydaları

¹⁷⁰ Pehlivanlı, s.87.

olabilmektedir. Bu aynı zamanda, devamlı izleme prosedürünün, devamlı bir şekilde etkin olarak devam etmesini göze almak bakımından da fırsatlar sağlamaktadır.

Tabii bir şekilde yüksek riskleri bulunan alanlar ve bu alandaki risk tepkileri çok daha fazla değerlendirilmesi yapılırken, tamamen KRY sisteminin değerlendirildiği faaliyetlere çok daha seyrek rastlanılan bir durum olmaktadır. İzleme faaliyetinde başarıya ulaştıran temel faktör, izlemelerin gerçekleştirildiği ekiplerin bağımsız hareket edebilme kabiliyetine bağlı olmaktadır. Söz konusu çerçeve içinde izleme faaliyetine konu olan ana faaliyetin yürütülmesinde görevli olanlar, izleme faaliyetini yürütecek ekip içerisinde yer almamalıdır.¹⁷¹

2.11. Kurumsal Risk Yönetimini Firma İçinde Oluşturmak

CRO (Chief Risk Officer) ya da firmanın karşılaşacağı riskle ilgilenen en üst düzey risk uzmanının görevi kurumsal risk yönetiminin yapılandırılmasından ve uygulamalarından sorumludur. Tüm oluşturma ve yapılandırma süreçlerine öncülük eder. Üst yönetimde kurumsal yetkili ve sorumlu birimleri belirler, yazılı olarak görevlendirir. Bununla birlikte tüm şirketlerde bu tarz bir CRO olması beklenemez. Burada kurumsal risk yönetimiyle ilgili yönetim kurulu üyesi veya ilgili en üst sorumlu bu görevi yerine getirir.

Kısaca değinmek gerekirse CRO ya da en üst düzeydeki risk yetkilisinin sorumlulukları;

- Riskleri ekonomik, çevresel, bilgi işlem vb. olarak değerlendirir ve riskleri minimize etmek için gerekli yönlendirmeleri yapar,
- Kurumsal risk yönetimi ile ilgili süreçleri denetler, revize eder, geliştirir,
- En azından her çeyrek kurumsal risk yönetimi ile ilgili her şeyi hissedarlara ve yönetim kuruluna raporlar,
- Firmanın risk yönetiminde zayıf olduğu ve geliştirilmesi gereken yönleri tanımlar ve gerekli çözümler için yönlendirir.

¹⁷¹ Ekici, s.116-117.

- Riskle ilgili her aktiviteyi görüntüler ve kontrol eder,
- Organizasyon içinde etkin risk yönetimi kurar ve sürdürür, gerek görürse terfi ettirir ve bir takım personel üzerinde ilerletmeler yapar,
- İnsan kaynakları ile koordineli çalışarak risk yönetimi ile ilgili personelin eğitilmesini sağlar.

İç denetçiler yaptıkları iç denetim faaliyetlerinde ve firma içi sürekli denetim faaliyetlerinde risk yönetiminin etkinliğini test edip gerekli düzeltmeler için CRO ve yönetim kuruluna raporlar hazırlar. Kurumdaki risk yönetim çalışmalarına öncülük, aracılık ve rehberlik ederler.¹⁷²

Yöneticiler, her riskin bir sorumlu birimi olarak ve bu sorumlu birimde çalışan riske ilişkin kontrollerin uygulanmasını sağlayan ve izleyen kişilerdir. Üst yönetime ve iç denetime sürekli raporlar yaparak riski unsurlarını açıklar.

Çalışanalar ya da personel risk yönetiminin uygulayıcılarıdır. Personel risk yönetiminin unsurlarını amaçlarını ve yararlarını bilmeli ve sürekli uygulamalıdır.

Risk yönetimi politika, standartları ve stratejilerini oluştururken dikkat edilmesi gerekli hususlar aşağıdaki gibidir;¹⁷³

Risk farkındalık kültürü yaratmak; etkin ve etkili etik değerler yaratırken CEO ya da CRO'dan gelen tüm direktiflere bütün personel önem vermelidir. Bütün firmalar farklı risklere maruz kalırlar. İşte bu noktada şirket web intranet sayfalarında, personele mektup ve talimatlarla ya da yönetim toplantılarında risk kültürünü sürekli hatırlatmalıdır.

Kurumsal risk yönetimini uygulayan bir organizasyon yaratmak; CRO ya da üst yönetime etkili kurumsal risk yönetimi oluşturmak çok önemlidir. Tabi ki bu yaratılan

¹⁷² Moeller, s.93-94.

¹⁷³ Derici, s.76.

sistem iç denetim bölümü ve risk sigortalama bölümleriyle uyum sağlamak durumundadır.

Kurumsal risk yönetimi politika ve standartları risk duyarlı kültürü besler. CRO ve üst yönetim standartları koyarken alt yönetim bu standartlar uyarak her karşılaşılan olgu karşısında gerekli tutumu alır. Mesela yeni bir müşterinin firmaya katılması gibi. Gerek görüldüğü takdirde paydaşlara da gidilerek tavsiyeler alınır ve politika ve stratejiler geliştirilir.¹⁷⁴



¹⁷⁴ Moeller, s.105-107.

3. RİSKE DAYALI İÇ DENETİM TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Denetimler, kurumların veya işletmelerin faaliyetlerinin geliştirilmesi ve onlara değer katabilmek amacıyla yürütülmekte olan bağımsızlığı, tarafsızlığı ile birlikte güvence-danışmanlık hizmetidir. İşletmelerde değişen faaliyetlerin zamanla değişmiş ve işletmelerin şartlarına göre değişikliğe uğramıştır. İşletmelerde yürütülmekte olan kurumsal yönetimler ile iç kontrol faaliyetlerindeki gelişimi, uygulamalarında farklı bir boyut kazanmasına sebep olmuş ve risk dayalı iç denetim anlayışı önem kazanmıştır.¹⁷⁵

Denetimlerin bir parçası olan riske dayalı denetimler; işletmelerde oluşan risk profillerin belirlemek maksadıyla yapılan, denetimlerin kaynaklarının bu esaslar dâhilinde tahsisinin yapılması ilkesine dayanan ve bundan dolayı denetimlerin etken ve etkinliğinin artırılmasına çalışıp amaç edinen bir denetim türü olmaktadır. Riske dayalı denetimlerin yaklaşımı iç denetim alanında yapılan çalışmalar sonucunda oluşan en güncel metodolojilerden biridir. Riske dayalı iç denetim çalışması ile eskiyen denetimin sistem, politika ve prosedürlerle uygunluk yerine riski temel alan bir iç denetim mekanizması kurulması amaçlanmıştır.

Başka bir ifadeyle riske dayalı denetim işletmenin kontrol ortamını irdeleyerek, riskleri saptayarak, hedef stratejilerini göz önüne alan, risk süreç beklentilerini değerlendiren, riskleri minimize eden kontrolleri gerçekleştiren, izleyen dinamik ve sürekli kendini yenileyen bir iç denetim sürecidir.

Kısaca riske dayalı denetim tüm firmadaki kurumsal risk yönetimini uygun bir metodoloji ile iç denetime bağlayan bir çatıdır.¹⁷⁶

Kurumsal risk yönetiminin hedefi, şirketlerin iş görme biçimleri, hesap verebilmeleri, sosyal sorumluluğu, şeffaf olmaları, yatırımcı haklarını koruması, kurumsallaşabilme, kontroller, risk yönetimleri gibi daha başka yönetim kalitesinin

¹⁷⁵ Göğüş, s.48-49.

¹⁷⁶ K.T.Trotman, W.F.Wright, **Triangulation of Audit Evidence in Fraud Risk Assessments, Accounting Organization and Society**, Amsterdam: Elsevier, 2012,s.44.

kriterleri bakımından en uygun ortamın oluşabilmesini sağlamaktır.¹⁷⁷ Kurumsal risk yönetimi, organizasyonun içindeki sorumlular tarafından risk, fırsat, risk iştahı tanımlamaları karşısında kendi hedef ve amaçlarını geliştirmektir. Bunun doğrultusunda portföy bir program, projeler zinciri hazırlaması ile işleyen kendini yenileyen bir süreçtir. Burada amaç maddi ve manevi tüm varlıkların, şirket hedefleri ile amaçlarının iç kontrol yoluyla riskleri minimize etmeyi sağlamak ve potansiyel kazanımları artırmaktır.¹⁷⁸

Denetimin amacı ise, kurum varlıklarını güvence altına almak; tüm bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamak; faaliyetlerin yönetim politikalarına ve yasalara uygunluğunun sağlanması; kaynakları ekonomik ve verimli kullanmak; belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak şeklinde özetlenebilir.¹⁷⁹

Aşağıdaki Tablo 2’de riske dayalı iç denetimleri, geleneksel denetim ve iç denetimlerinden ayıran belirleyici özellikler ve amaçlar özetlenmiştir.

¹⁷⁷ K.H.Spencer Pickett, **Auditing The Risk Management Process**, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2005, s.7-8.

¹⁷⁸ Moeller, s.53-55.

¹⁷⁹ Bakkal ve diğerleri, s.33.

Tablo 2: Geleneksel Denetim ve Riske Dayalı Denetimlerin Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel Denetim	Riske Dayalı Denetim
Denetimde Odak Nokta	İç Kontrol	Risk ve İç Kontrol
Denetim	Düzeltilici yaklaşım, aralıklı gözetim	Önleyici yaklaşım, sürekli gözetim
Denetim Testleri	Kontrol odaklı	Risk ve kontrol odaklı
Risk Değerleme	Risk unsurları	Senaryo planlaması
Denetim Önerileri	İç kontrole yönelik fayda-maliyet etkinliği	Risk yönetimine yönelik risk çeşitlendirilmesi, riskten sakınma, riskin paylaşılması ve aktarılması
İşletmede İç Denetimin Konumu	Bağımsız denetim konumu	Risk yönetimi ve üst yönetimle bütünleşik konum
İç Denetim Yöntemleri	Kontrol testleri uygulanır	İşletme riskleri ve kontrol riskleri geniş bir şekilde uygulanır.

Riske dayalı iç denetimleri, geleneksel denetim ve iç denetimlerden ayırabilen en önemli özellikleri riske dayalı iç denetimlerin işletmelere değer katılmasının öncelikli tutmasıdır. Bu kapsamda, riske dayalı iç denetimler ile beraber iç denetimlerin bakış açılarının geleceğe dönük değişim göstermiş, gelecekteki olaylar üzerine odaklanmak suretiyle, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesini engelleyebilme ihtimali olan her çeşit risklerin denetimini kapsamaktadır.¹⁸⁰

İç kontrol faaliyetlerini plan yapıldığı biçimde yürütülmüş olduğunun doğrulanması, varlıkların korunduğu konusunda emin olabilmek ve işletme idaresi tarafından yürürlükte olan politikalar ile uyum içinde olduğu hususunda emin olabilmek, geleneksel denetim anlayışların da bulunduğu biçimde riske dayalı iç denetimlerin en önemli amaçları arasındadır. Yaklaşımlarının her ikisinde de yapılmış olan kontrol değerlendirmelerinin sonuçlarını ilgili yönetim kadroları ile denetim komitelerine rapor edilmesi gerekmektedir. Geleneksel denetim anlayışları ile riske dayalı iç denetimlerin anlayışları aralarındaki farklar, bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla kullanılmakta olan

¹⁸⁰ David Smith, , Robert Politowski, **A Risk Based Management Systems Approach to Internal Control**, London: British Standards Institution, 2008, s.7-8.

yöntemlerin kapsamıyla ilgili olmaktadır. Riske dayalı iç denetimlerde, denetim işlemleri (uygulamaları) risklerin değerlendirilmesi ile denetimlerin planlanması süreci vasıtasıyla belirlenir. Risk odaklı iç denetimlerin ana amacı, iç kontrol ile kurumsal risk yönetim yapısı tasarımlarının doğru olarak yapılıp yapılmadığı, işletmenin amaçları doğrultusunda uygun olarak işlev yapıp yapmadığıyla ilgilenir. Bunların yanında, kurumsal risk yönetiminin ve iç kontrol uygulamalarının işletmelerin karşılaşılabilecekleri riskleri yönetmesi hususunda ne seviyede başarı gösterdiklerinin irdelenmesi de yine riske dayalı iç denetimlerin konusu olmaktadır.¹⁸¹

Kurumsal risk yönetimleri, işletmelerin karşılaşma ihtimali bulunduğu riskleri konu ederken, denetim komitelerinin üzerinde durduğu konu ise geleneksel mali raporlama riskleridir. Bunun yanında değişim gösteren şartlar gereğince, iç denetim birimi, işletmelerin riskler karşısında geliştirmiş olduğu kurumsal politikalarını da değerlendirme yükümlülüğü bulunmaktadır. Risklerin değerlendirilmesi, iç kontrol yapılarının bir parçasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı; iç denetimlerin görevlerinin hatta en önemli olanı diyebileceğimiz, iç kontrol etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek olduğuna göre; iç denetimlerin riske dayalı olarak yürütülmesinin zorunluluğu doğmaktadır. Diğer bir ifade ile iç denetimler riskli alanlar üzerine daha fazla zaman ayırması ve gereken karşılıkların tespit edilmesine yol göstermesi gerekmektedir.

İşletmeler içinde görev alan iç denetim birimlerinin, üst yönetimler ile beraber risklerin değerlendirilmesini yapma yükümlülüğü vardır. Yapılması gereken risk değerlendirilmesi aslında iç kontrol sürecinde tespit edilen riskler karşısında işletmelerin hangi düzeyde başarıyla ile karşılık verebildiğini değerlendirmektir.¹⁸²

Daha sonraki zamanlarda oluşabilecek ve işletmeleri çok ciddi şekilde etkileme ihtimali olan olayları tanıma, tartışma ve bu olayları değerlendirme, riskleri belirleme ile belirlenmiş olan bu riskleri ne kadarının kabul edilebileceğine karar verebilmek, kabul edilemeyecek riskler karşısında hangi önlem ve kontrollerin geliştirileceği yönetimlerin

¹⁸¹ Robert R Moeller, **Brink's Modern Internal Auditing-A Common Body of Knowledge**, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2016, s.31-33.

¹⁸² Clin Audits LLC, Risk Based Auditing, 2016, <http://clinaudits.com/wp-content/uploads/2016/05/Risk-Based-Auditing-eBook.pdf>, (29.05.2017), s.5.

görevleridir. Bunun yanında söz konusu süreçler tamamen tasarlanmış olduğu biçimde yürütüldüğü konusunda emin olabilmek amacıyla, iç denetimlerin riske dayalı olarak değerlendirmeler yapması gereklidir.

Kısaca özetlemek gerekirse riske dayalı denetimin amaç ve avantajları;

- Yönetim risk iştahının altında veya üstünde risk seviyesi tanımlar ve değerler,
- Risk iştahı kapsamında üstelinilen riskler doğal riske göre çok daha etkindir,
- Artık riskler bir düzen dâhilinde olmadığında risk odaklı denetim bir tedavi unsurudur,
- Riskler, cevaplar ve alınan aksiyonlar düzgün olarak sınıflandırılır ve raporlanır,
- Operasyonların etken ve etkinliği için risk yönetim prosesi etkin cevap ve aksiyonlar verirken düzgün bir şekilde görüntüler ve raporlar,¹⁸³

3.1. İç Denetimde Kontrol Ortamı ve Hedeflerin Belirlenmesi

Kontrol ortamı iç kontrol sisteminin temel bileşeni ve başarılı bir risk yönetimi için hedef belirleme ile birlikte başat bir gerekliliktir. Kontrol ortamı bileşenlerinde herhangi bir problem yaşanabilmesi durumunda diğer bileşenlerinde işleyişinde olumsuzlar meydana gelecektir. Doğru bir şekilde işleyen kontrol ortamı; kurumların hedefleri bilinene, görev ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde belirlendiği, organizasyon yapısının raporlama ve hiyerarşi ilişkileri gösteren, insan kaynakları uygulamaları konusunda objektif kurallara bağlanan, yönetim ile personel tarafından etik değerleri benimsenen, çalışanların yeterliliğini artırmak maksadıyla ihtiyacı olan eğitimleri ve donanımları sağlanan aynı zamanda yöneticilerinde kontrollere uymak suretiyle çalışanlar için örnek teşkil ettiği, uygun bir çalışma ortamı ile ifade edilmektedir.

Bu kapsamda kontrol ortamıyla, genel anlamda, kurumların iç kontrollerinin bilincinde olması, sahip olduğu değerler, iş yapma şekilleri ve prosedürleri, çalışan ile

¹⁸³ Chartered Institute of Internal Auditors, Risk Based Internal Auditing, 2015, <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-based-internal-auditing/?downloadPdf=true>, (29.05.2017), s.2.

yönetici arasındaki ilişkiler gibi temaları kapsayan bir kurum kültürü ifade edilmektedir.¹⁸⁴

Bilindiği gibi COSO iç kontrol çatısı ilk olarak 1992 yılında oluşturuldu ve AICPA tarafından temel iç denetim standardı olarak kullanıldı. 2014 yılı sonunda ihtiyaçlar doğrultusunda tekrar revize edildi ve güncellendi. Revize edilen COSO iç denetim standartları kontrol ortamındaki prensipleri aşağıda olduğu gibi tanımlamıştır:

- a. Dürüstlük ve etik değerler,
- b. Yönetim ve yönetim kurulunun rolü ve felsefesi,
- c. Yetki ve sorumluluk ihtiyacı ve dağılımı,
- d. Organizasyon ve yapısına tam bağlılık,
- e. Yetkin ve sorumlu çalışanlar,¹⁸⁵

Dürüstlük ve etik değerler; kısaca açmak gerekirse etik değerler, çalışanların tutumlarını belirlemekte, dürüstlük ise, kurum eylemlerinin tüm aşamalarında etik davranışlar için ön koşul olmaktadır. Dolayısıyla, üst yönetim, çalışanlardan beklenen davranışları kendilerine açıklamalı, aynı zamanda bu davranışların ortaya konulmasının yönetimi için öncelikli olduğu ve etik davranışların sürekli izlendiği gösterilmelidir.

Yönetim ve üst yönetim ne kadar sözlü olarak dürüstlük ve etik değerlere bağlılığını söylese hatta bunu yazılı dokümanlarla da bildirse bu noktada en önemli unsur yönetimin günlük olarak yaptığı ve uyguladığı tutum ve davranışlardır.¹⁸⁶

Etik davranışların kurumsal yönetimde geliştirilmesi için bireysel denetim ve performans yönetiminin güçlendirilmesi iç denetim ve yönetimin desteğinin sağlanması gerekmektedir. Şirket içi yandaş kadrolaşma, dürüst olmayan davranışlar ve düşük

¹⁸⁴ Göğüş, s.51-52.

¹⁸⁵ Moeller, s.38.

¹⁸⁶ Graham Lynford, **Internal Control Audit and Compliance-Docummentation and Testing Under The New COSO Framework**, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2015, s.100.

performanslı personeli koruma, etkin olmayan tutumları raporlamama, zayıf iç kontrol yapısı, etkisiz yönetim kurulları etiklik ve dürüstlük prensiplerini yıpratacaktır.¹⁸⁷

Dürüstlük ve etik değerler standardının sınırlarını tanımlarken bazı kavramlar ve davranışlar etkinliğini etkilemektedir.

- Yönetimin tavrı, desteği ve personele örnek olması,
- İdarenin standartlarının bilinmesi ve uyulması,
- Standartlara bağlılık, dürüstlük, saydamlık ve hesap verilebilirlik,
- Sapmaları zamanında ve sürekli tespit etmek tam ve güvenilir olmak

Bu kavramların uygulanması dürüstlük ve etik değerler standardının etkisini ve başarısını artıracaktır.¹⁸⁸

Yönetim ve yönetim kurulunun rolü ve felsefesi; yönetim ve denetim kurulunun felsefesi kontrol ortamını etkileyen önemli unsurlardır biridir. Çünkü en yüksekte kurum politika ve prosedürlerine uygun tutumu dikte ederler ya da yönlendirirler.¹⁸⁹

Yönetim kurulunun yapacağı kritik tanımlamaları şu şekilde özetleyebiliriz.

- Gözetim sorumluluklarını tesis etmek; yönetim ve yönetim kurulu yasal gereklilik, hisse sahipleri, kamu beklentileri doğrultusunda gerekli tanımlamaları yapar ve kabul eder.
- Gerekli uzmanlığı başvurmak; yönetim ve yönetim kurulu denetim komitesinden ya da gerek gördüğü üyelerinden ihtiyaç duyulan tanımlayıcı, düzeltici sürekli uzmanlığına başvurur.
- Bağımsız hareket; yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim bağımsız tutum ve davranışları ile şirketin iç denetim politikasına yön verir.

¹⁸⁷ Bakkal ve diğerleri, s.57.

¹⁸⁸ Ramos, s.32.

¹⁸⁹ Moeller, s.64-65.

- İç kontrol sistemine gözetim tesis etmek; yönetim iç kontrol sisteminin gelişimine ve performansını gözetir ve gerekli düzenlemeleri tesis eder.¹⁹⁰

Kurumda doğru nitelikte tarz ve felsefenin uygulanması, etik değerlere de yansımakta ve çalışanları pozitif şekilde etkilemektedir.

Kurumun yönetim felsefesi, yönetimin yüksek riskli yatırım veya operasyon tercihi ya da riski algılama düzeyi, kabul edilen riskin yapısı risk odaklı iç denetim yapısını etkilemektedir. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkinin sıklığı ve düzeni, finansal raporlama ile diğer önemli raporların uygun yapıp yapılmaması iç denetimi etkilemektedir.

Hangi türde olursa olsun, belirlenen yönetim felsefesinin hayata geçirilmesi ve sürdürülebilir olması için üst yönetimin desteği olmazsa olmaz bir koşuldur. Üst yönetimin desteği olmadan etkili bir iç kontrol tesisi mümkün değildir.¹⁹¹

Yetki ve sorumluluk ihtiyacı ve dağılımı; yönetimin yapılanma, uygun yetkilendirme ve sorumluluk dağılımı ve devrinde gerekli tüm gözetim ile tesisi sağlaması gerekmektedir. Bu organizasyon içinde plan kapsamında olmalıdır. Değerlendirme, yönetim, kontrol ve izleme fonksiyonlarını içermelidir.¹⁹²

Yönetim yetki, sorumluluk ve yapıyı tanımlarken dikkat edip odaklandığı noktalar aşağıdaki gibidir.

- Organizasyonun tüm yapısını dikkate alır,
- Raporlama yöntemi belirler,
- Sorumlu, yetkililerin limit ve sınırlarını tanımlar
 - Yönetim Kurulu,
 - Üst Yönetim,
 - Yönetim,

¹⁹⁰ Lynford, s.104.

¹⁹¹ Bakkal ve diğerleri, s.60-61.

¹⁹² Moeller, s.65.

- Çalışanlar,
- Taşeron hizmet sağlayıcılar,¹⁹³

Yönetim yetki ve sorumlulukları açıkça belirlemeli ve tüm çalışanlara yazılı olarak iletmelidir. Yetki ve sorumluluklar belirlenirken risk unsuru göz önüne alınmalıdır. Sorumluluk ve yetki sahipleri gerekli eğitim ve tecrübe donanımına sahip olmalıdır. Verilen sorumluluk yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır ve çerçeveleri ile onay mercileri belirlenmelidir.¹⁹⁴

Organizasyon ve yapısına tam bağlılık; organizasyon yapısı önemli bir işleve sahiptir. İyi oluşturulmuş bir organizasyonel yapı ve çalışanların taahhüdü, kurum içerisinde bilgi akışını kolaylaştıracak, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri daha kolay elde etmelerini sağlayacaktır. Etkili bir koordinasyon sağlanmakla, risk yönetimi ve kurumsal davranışlar kurum birimlerini bütünleşik hale getirmektedir. Kurum bireyleri etkileyecek, çekecek ve geliştirecek bağlılık oluşturmalıdır. İnsan Kaynakları kurumun ihtiyaçları doğrultusunda iş tanımını yapmalı, eğitimi sağlamalı, çalışanların bağlılık ve gelişimini sürekli izlemelidir.¹⁹⁵ Kurumsal yapı oluşturulurken, misyon ve vizyonlar detaylı tanımlanmalı, tüm paydaşlara duyurulmalı, kurum içinde temel hedeflerin benimsenmesinin sağlanması ve görevlerin birimlere bu doğrultuda dağıtılması gerekmektedir.

Misyon, kurumun amacı olup, topluma sağlayacağı hizmetleri ifade eder. Misyon ifadesi, kurumun ne olduğunu, hissedarlar için ne yapmaya çalışacağını, kimler için faaliyette bulunacağını ve hissedar ihtiyaçlarını öz olarak içermeli, hissedarların ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılamaya yardımcı olacak yönetsel kararlara rehberlik etmelidir.

Vizyon, kurumun misyonu doğrultusunda gelecekte arzulanan yerini işaret etmektedir. Kurum mevcut durumunu ortaya koyarak, ortak amaçlarını yansıtan stratejik

¹⁹³ Deloitte, 2013 COSO Framework Training, 2013, https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Training_Deloitte.pdf, (29.05.2017), s.63.

¹⁹⁴ Derici, s.158.

¹⁹⁵ Moeller, s.66.

amaç ve hedefleri belirlemeli ve hedeflerini vizyon doğrultusunda sağlayacak şekilde faaliyetlerini yürütmelidir.

Vizyon ve misyon belirlendikten sonra kurumsal yapı ve kontrol ortamı belirlenen kurumsal yapıya uygun olarak oluşturulur.¹⁹⁶

Yetkin ve sorumlu çalışanlar; her çalışanın organizasyonda farklı bir rolü vardır ve iç kontrolü tesis ederken sorumlulukları farklı ve çeşitlidir.

Organizasyon bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki noktalara odaklanır;

- Sorumluluğu güçlendirir,
- Performans değerlendirir ve gerektiğinde ödüllendirme tesis eder,
- Sürekli ve aktif performansı gözönünde tutar,
- Sahtekârlığı ve düşük performansı ortaya çıkaran baskıyı gözetir,
- Çalışanları cezalandırır veya ödüllendirir,¹⁹⁷

Bir kurumun başarısı, faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlarla doğrudan ilgilidir. Kurumda etkin bir sistemin tesisi için personelin yeterli bilgi ve deneyiminin yanı sıra sürekli performansı gözetilmelidir. Personelin yeterlilik ve yetkinliklerinin azaldığı noktada gerekli eğitimler tesis edilmelidir. Gerek görüldüğü takdirde ödül ve ceza yöntemleri ile teşvik edilmelidir.¹⁹⁸

3.2. İç Denetimde Riskin Saptanması, Değerlendirilmesi ve Cevap Verme Stratejisini Belirlemek

Bir finansal kurumun amacı, finansal kurum sahiplerinin getirisini artırmaktır. Ancak getirileri artırmak isteyen finansal kurum yöneticisi hiç şüphesiz çeşitli risklere maruz kalmaktadır. Bu aşamada firmanın maruz kalabileceği riskler saptanabilir. İşletmedeki her ana hizmet birimi kendi birimine ait riskleri, birim başkanın başkanlığında kendi personeli ile anket, mülakatlar, olay envanteri, dâhili analiz, eski

¹⁹⁶ Bakkal ve diğerleri, s.62-63.

¹⁹⁷ Lynford, s.113.

¹⁹⁸ Bakkal ve diğerleri, s.68.

veriler, görüşme, çalıştay, beyin fırtınası, geçmiş verilerin ve olayların incelenmesi gibi yöntemler kullanmak suretiyle saptayabilir.¹⁹⁹

Yine de işletmelerde amaçları doğrultusunda saptamak çok zor olabilir. Kimi zaman ters mühendislik yaparak sonuçtan amaca doğru gitmek bile daha faydalı olabilir. Bu noktada amaçların saptanmasında belli başlı özellikler beş başlıkta toplanır:

1. Firma, bölüm, operasyonel birim ve işlevsel seviyeler; organizasyon riski saptarken tüm kademelerde ya da seviyelerde riski saptamalıdır. Bu bağlamda hedefin gerçekleşmesi için tüm riskler saptanmalı ve açıklanmalıdır.
2. İç ve dış faktörlerin analizi; Riskin saptanması hem iç hem de dış faktörleri içermeli ve ayrıca hedeflerin başarılmasında etkileri göz önünde tutulmalıdır.
3. Yönetimin katılımını içermelidir.
4. Riskin önemliliği saptanmalı ve tahmin edilmelidir. Riskin önemliliği saptanırken bir lens tutulur gibi analizler yapılmalıdır.
5. Riske nasıl cevap verileceği saptanmalıdır.²⁰⁰

Küreselleşme, entegre ekonomi, teknolojik yenilik, endüstriyel konsolidasyon ve diğer faktörler, iş dünyasının çok hızlı değişerek karmaşık bir yapıya dönüşmesine sebep olmuştur.

İş dünyasının karmaşık hale gelmesi, karmaşık ve birbirine bağlı risk evrenini ortaya çıkarmaktır. Bu risklerin etkin olmayan bir şekilde yönetimi ise, ilgi gruplarına yaratılan değer üzerinde önemli bir etkisi olan stratejik hatalara, operasyonel zararlara, ürün hatalarına ve hukuksal davalara sebep olabilmektedir. Sonuç olarak organizasyonlar en üst seviyede, kurumsal yönetim ve kurum bazında risk yönetiminin faydalarını benimsemiş olmalıdırlar.²⁰¹

¹⁹⁹ Ekici, s.156.

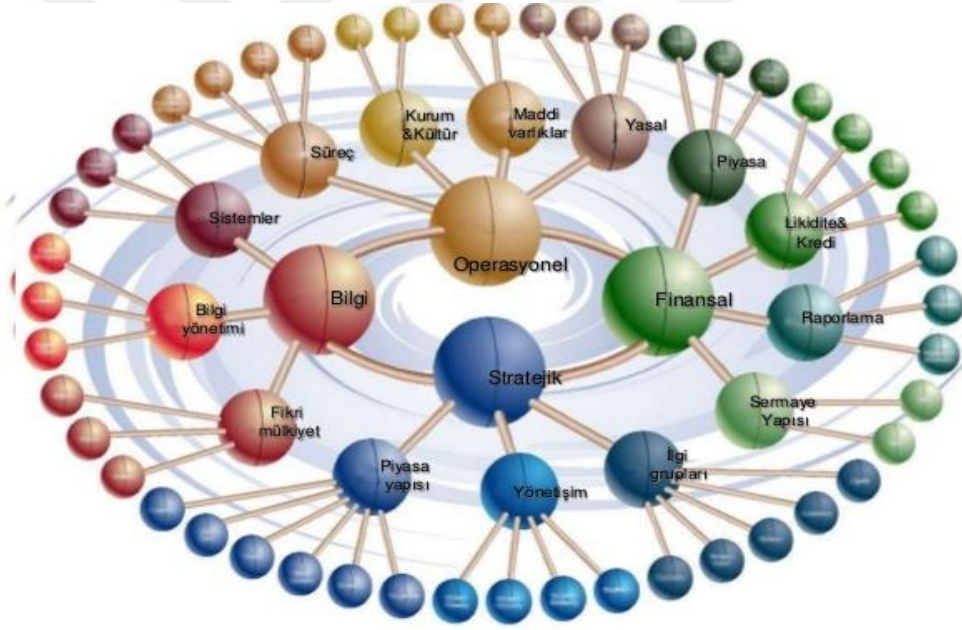
²⁰⁰ Lynford, s.59.

²⁰¹ Derici, s.28-29.

3.2.1. Risk Evreni

Risk evreni kısaca kurumu etkileyen tüm riskler olarak ifade edilebilir. Kurumun karşılaşılabileceği tüm risklerin kaynağı olabilecek faaliyet ve ilişkiler bir tablo halinde gösterilebilir. Risk evreni (risk universe) olarak ifade edilen ve bütün faaliyet alanlarının yer aldığı bu tablo, bir bakıma kurumun bir fotoğrafıdır. Bu fotoğraf, faaliyet ve etkileşim alanının toplu ve sistematik bir şekilde görülmesini sağlayarak muhtemel risklerin eksiksiz olarak tespit edilebilmesine yardımcı olur.

Risk evreni tüm odak çalışmalarında ilk iş olarak ele alınmalı ve beyin fırtınası yöntemi ile geliştirilmelidir. Herkesin katkıları alınarak farklı bakış açıları ve tecrübeleri yansıtılmalıdır. Örnek olarak aşağıda Şekil 6’da hazırlanmış bir risk evreni mevcuttur.



Şekil 6: Risk Evreni

Risk ölçülmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Önceliklendirme ise risklerin öncelik sırasına göre listelenmesidir.

Risk evreni belirlendikten sonra kuruluşun risk önceliklendirme ve değerlendirme süreci; mali raporlama çerçevesinin risk evrenindeki operasyonel,

stratejik, finansal ve diğer riskleri öneminin nasıl tahmin edildiği önem kazanır. Risk evrenindeki olayların nasıl değerlendirildiğini ve bu risklerin sonuçlarına nasıl yanıt verileceği olmazsa olmazdır.²⁰²

3.2.2. Risk Önceliklendirme

Risk önceliklendirme adımı, tanımlanmış risk olaylarının genel kümesi, etkileri değerlendirmeleri ve ortaya çıkma olasılıkları, tanımlanmış risklerin en çok olanından en azına kadar kritik dereceli sıralama yapılır. Sonrasında ise işlenir. Risk etki değerlendirmesi ve önceliklendirme için çok sayıda nitel ve nicel teknik geliştirilmiştir. Niteliksel teknikler, olasılık ve etki analizleri, bir olasılık ve etki matrisi geliştirilmesi, risk sınıflandırması, risk sıklığı sıralamaları (çoklu etkilere sahip riskler) ve risk aciliyet değerlendirmesi içerir. Kantitatif teknikler, sonuç, olasılık ve zaman çerçevesi için temel risk değerlendirmelerinin ağırlıklandırılmasını içerir; olasılık dağılımları; duyarlılık analizi; beklenen parasal değer analizi ve modelleme ile simülasyondur.²⁰³

Riskler önceliklendirilirken riskin ilgili olduğu stratejik hedef veya ilgili olduğu stratejik birim esas alınarak bir sınıflandırma yapılabilir. Kurumun değerlendirmeye alınan önemli veya önemsiz tüm riskleri kurum risk profili veya risk kaydına kaydedilmelidir. Kurum risk profili veya risk kaydı isimlerinden veya farklı bir isimle anılan bir form ile risklerdeki değişikliklerin izlenmesi için her yıl kayıtlar güncellenmeli ve arşivlenmelidir. Risk profili önceliklendirilirken asgari olarak şu verileri içermelidir:

- Önemli veya önemsiz her risk ifadesini,
- Riskin ilk kayıt yılını,
- Risk önceliklendirme formundaki birimini,
- Riskin önem düzeyini içermelidir.

²⁰² Lynford, s.59-60.

²⁰³ Deloitte, Risk Assessment in Practice, 2012, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>(11.07.2017), s.5.

İç denetim, yönetimin onayına sunulmak üzere riskleri önem sıralamasına koyacaktır. Yönetim önceliklendirilen risklerdeki sıralamayı isterse değiştirebilir.²⁰⁴

Risklere verilen karşılığın ne şekilde olacağı da önceliklendirmeye bakılarak kararlaştırılabilir. Çok yüksek öneme sahip risklere hemen karşılık vermek gerekirken, daha az öncelikli riskler için karşılığa karar verilir ve bir acil durum planı geliştirilir. Orta derecede önemli riskler için karşılığa karar verilirken, düşük derecede önemli riskler periyodik olarak gözden geçirilir. Burada önemli olan bir konu, sadece belirli bir öneme sahip risklerin değil önemsiz risklerin de dikkat ölçeği içinde tutulmasıdır. Önemsiz riskler özellikle değişen dış olaylar ışığında sürekli olarak gözden geçirilmeli ve önemsiz olmaya devam ettiklerinden emin olunmalıdır.²⁰⁵

Göze alınan risk/risk iştahı düzeyi subjektif bir kabuldür. Yönetim, iç denetimin önerilerini değerlendirerek her risk için risk iştah düzeyini karar verir. Yönetim bu noktada her risk için katlanacağı bütçe, zaman, personel ihtiyacını göz önünde bulundurur.

Kurumlar hangi amaç ve hedefleri takip edeceği stratejik hedeflerini karar verirken aynı zamanda belirlenen risk düzeyi ya da risk iştahını göz önünde bulundurmakla mükelleflerdir.

Yönetim bir uzlaşma sağlayarak göze alınan risk düzeyi / risk iştahını üç adımda tayin eder.

1) Göze alınan risk iştahını belirlemek; risk iştahı yeterince geniş ve tasvir edici bir düzey olarak belirlenmelidir.

2) Göze alınan risk iştah düzeyini duyurmak ve uygulaması için iletişim sağlamak; kurum içinde iletişim, memrandumlar ve duyurular özellikle risk iştahı ve katlanılacak risk seviyesi ile ilgili başat öneme sahiptir.

²⁰⁴ Ekici, s.104.

²⁰⁵ Ekici, s.104.

3) Göze alınan risk iştah seviyesini izlemek ve güncelleştirmek; göze alınan risk iştahı sürekli takip edilmeli ve izlenmelidir. Gerek görüldüğü takdire artık risk seviyesi ile kıyaslanmalı ve güncellenmelidir.²⁰⁶

3.2.3. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirmesi; işyerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin, işe, iş görenlere, işyerine ve çevresine verebileceği zararların ve bunlara karşı alınacak önlemlerin belirlenmesi amacıyla yapılması gerekli çalışmaları, ifade eder.²⁰⁷

• Risk Değerlendirilmesi Neden Yapılmalıdır?

Bugün geldiğimiz noktada risk yönetimi ve değerlendirmesi modern işletme ve modern iç denetim yaklaşım felsefesinin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedenleri şöyle sıralanabilir.

- Klasik yaklaşımda tehlike bazlı düşünme esas alınmıştır.
- Yeni yaklaşımda ise risk bazlı düşünme esas alınmıştır.

Eski yaklaşımda toplu ve tam koruma önlemlerinden çok bölümsel korunma önlemleri öne çıkmıştır. Yeni yaklaşımda ise proaktif olma ve önleyici tedbirler dediğimiz bütüncül riskten koruma önlemleri önem kazanmıştır.²⁰⁸

Burada sıralanan nedenlerle yeni yaklaşımın temel prensiplerinden birisi risk değerlendirmesi olmuştur. Çünkü risk değerlendirmesi önleyici bir mantık içerisinde henüz bir bedel ödmeden alınacak önlemlerin neler olduğunun belirlenmesi için yapılan bilimsel bir çalışmadır.

İşyerleri ve hatta günlük yaşantımızda bulunduğumuz çevremiz tehlikelerle ve bu tehlikelerin neden olabileceği risklerle doludur. İşte karşı karşıya kaldığımız bu bazen bize zarar vermeyecek önleyici tedbirlerle güvenli hale getirilmiştir. Bu nedenlerle bizler onları kendimiz için bir risk olarak algılamamaktayız. Risk değerlendirmesi

²⁰⁶ Derici, s.64-65.

²⁰⁷ Lynford, s.46.

²⁰⁸ Lynford, s.47.

alışmalarında işte bu risk karşıtı donanımlarının yeterli olup olmadığı ile yeterli değilse alınması gerekli yeni önlemlerin neler olduğunun tespiti için yapılan çalışmaların bir bütünüdür.²⁰⁹

3.2.4. Risk Değerlendirmesinde Kullanılan Metodolojiler

Risk değerlendirme metodolojisi farklı metotlara dayanabilir.

3.2.4.1. Etki ve Olasılık Analizi

Riskler genellikle ortaya çıkma olasılıklarına ve ortaya çıktıklarında kuruma etkileri göz önüne alınmak suretiyle analiz edilmektedirler. Bu nedenle risklerin önem seviyesi, etkiler ve olasılıkların bir araya gelmesiyle oluşturulurlar. Riskler ve etkiler, kurumların hedeflerini başaramaması ve kurum stratejilerini başarı elde edebilecek biçimde yürütememesi halinde meydana çıkabilecek zararlardır. Olasılıklar daha ziyade zamanla ilgili olarak ve olayların ortaya çıkma sıklığını göstermektedir. Risklerdeki olasılıklar en basit biçimiyle düşük, orta ve yüksek şeklinde sınıflandırılır, risklerin etkileri de yine aynı şekilde küçük, orta ve ağır olmak üzere sınıflandırılmaktadırlar. Bu ölçeklendirmeler risklerin ne derece hassasiyet gösterilerek değerlendirdiği ile ilgili olmaktadır. Olasılıkların ve etkilerinin üçlü ölçekle gösterilmesi, ölçek sınırları net olmamasından dolayı sübjektiflik içermektedir.²¹⁰

Risk Olasılığının Analizi: Gelecekte meydana gelebilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığının tahmini, gelecek zaman dilimindeki olaylarla ilgili mevcut belirsizlik ve insan faktörünün yapılacak tahminlere olan güvensizliği nedeniyle oldukça zordur. Riskin oluşma olasılığı, geçmiş deneyimler ışığında ya da mevcutsa geçmiş verilerin istatiksel olarak değerlendirilmesiyle tahmin edilir.²¹¹

Riskin olasılığı en sade biçimde düşük, orta ve yüksek olacak şekilde ölçeklendirilebilir. Ölçeklendirme risklerin ne kadar hassas değerlendirildiğiyle ilgilidir ve daha ayrıntılı ölçeklendirmeler de kullanılabilir.

²⁰⁹ Sim, s.130.

²¹⁰ Arens ve diğerleri, s.245-247.

²¹¹ Ekici, s.100.

Aşağıda Tablo-3 buna ilişkin bir örnek mevcuttur.

Tablo 3: Riskin Ölçeklendirilmesi

OLASILIK	OLASILIK AÇIKLAMASI
1. Hemen hemen imkânsız	– Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. – Riskin gerçekleşmesi istisnai bir durum.
2. Zayıf ihtimal	– Risk ancak çok özel koşullarda gerçekleşebilir. – Benzer kurum/bölüm/ süreçlerde çok özel koşullarda gerçekleşti.
3. Mümkün	– Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. – Benzer kurum/bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. – Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
4. Bir Hayli Kesin	– Risk birçok kez gerçekleşti. – Benzer kurum/bölüm/süreçlerde birçok kez gerçekleşti. – Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
5. Hemen Hemen Kesin	– Risk birçok kez gerçekleşti, şu anda da gerçekleşiyor.

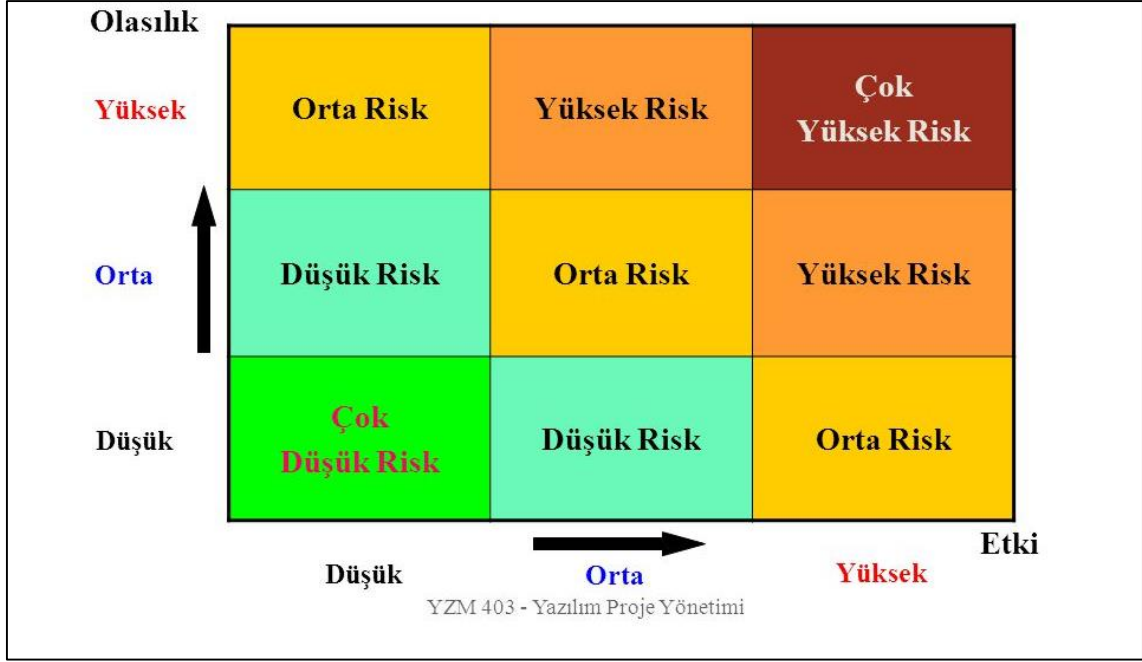
Risklerin gerçekleşme olasılıklarının belirlenmesinde çeşitli olasılık kriterleri kullanılabilir. Riskin gerçekleşme olasılığının değerlendirilmesinde kullanılacak bazı örnekler aşağıda verilmiştir.²¹²

- Yasa ve düzenlemelerin yeterliliği,
- Personelin uzmanlığı, yeterliliği ve güvenilirliği,
- Faaliyetlerin karmaşıklığı ve değişkenliği,
- Otomasyon düzeyi,
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı,

²¹² K.H.Spencer Pickett, **Auditing the Risk Management Process**, New Jersey: Wiley&Sons Inc, 2013,s.90-93.

- İç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliği,

Etki ve olasılık analizinde, riskin muhtemel etkisi ve gerçekleşme olasılığı, belirlenen risk kriterleri doğrultusunda belirlenir.²¹³ Aşağıdaki Şekil 7’de bir etki ve olasılık analizi belirtilmiştir.



Şekil 7: Riskte Etki ve Olasılık Analizi

3.2.4.2. Nitel – Nicel Analiz

Nitel – Nicel Analizler

Temel risk yönetim süreçlerinden olan risk değerlendirmeler ile diğer süreçler resmi-resmi olmayan, nitel-nicel ya da ilgili iş birimlerinin kurum geneli merkezli olacak biçimde gerçekleştirilebilmektedirler.

Nicel (quantitative, kantitatif) analiz, bir karışım içerisindeki maddelerin miktarlarını ölçmek için yapılan analizdir. Nitel (qualitative, kalitatif) analiz ise karışımda neler olduğunu anlamak için yapılan analizdir.

²¹³ Ekici, s.99.

Genelde bu iki kavram, benzer kelimelerle ifade edildiği için kolaylıkla karıştırılabilir. Nitel analizde, maddelerin niteliği yani ne kadar içerdiği bakılırken, nicel analizde, maddelerin niceliği yani ne oldukları incelenir gibi bir mantık yürütmek bu karışıklığı engeller.²¹⁴

Nitel analizler, olayların potansiyel etkilene derecesi ile bu olayların meydana gelme olasılıklarını, analizleri gerçekleştiren kişilerin şahsi yargılarıyla ifade edilmesi durumudur.

Öncelikli nitel değerlendirme teknikleri; beyin fırtınaları, görüşme teknikleri, kontrol listeleri, risklerin kayıtlaması, risklerin haritalaması ile sonuncusu da olasılık-etki tabloları olmaktadır.

Nicel değerlendirme tekniklerini genelde bilgisayar temelli olan teknikler oluşturmaktadır. Bu tekniklerden en önemlileri; karar ağacı tekniği, duyarlılık analizi ile olasılık-etki grid analizleri olmaktadır. Nicel analizin faydalarını sıraladığımızda risk ve kontrol bir model olarak tanımlanabilir. Bu modelle çalışanlar gözlenen durumla karşılaştırabilir. Bu model dış ve iç denetimin daha etkin olmasını sağlar. Ve eğer olursa tahminlerini test etmede üstünlüğü tartışılmazdır.²¹⁵

3.2.4.3. İçsel Risk – Kalıntı Risk

İçsel Risk – Kalıntı Risk

Risklerin değerlendirilmesi sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer önem arz eden husus ise risklerin içsel ya da kalıntı risk sınıflandırması kapsamında hangi sınıfa ait olduğudur.

İçsel risk (inherent risk), mevcut kontrol mekanizması sisteminin olmadığı hallerde işlem sürecinin doğası gereği bulunan riskler bu sınıftadır.

²¹⁴ Pehlivanlı, s.79.

²¹⁵ Harry Chendrowski, William Mair, **Enterprise Risk Management and COSO-A Guide For Directors, Executives and Practitioners**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc, 2009, s.68-69.

Artık riskler (residual risk) şeklinde de tanımlanabilen kalıntı riskleri ise alınmış olan kontrol önlemleri bulunmasına rağmen var olan riskleri ifade etmektedir.²¹⁶

3.2.5. Risk Matrisi (Haritası)

Nitel ya da nicel değerlendirmelerin yardımı ile olasılıklar ve etkileri boyutu ile değerlendirilmekte olan risklerin olasılık ve etki sonuçlarının risk matrisi (haritası) ile gösterilmektedir.

Aşağıdaki Şekil 8 risk matrisi yer almaktadır.

Risk matrisinden yatay eksenle risklerin etki düzeyi dikey eksenle risklerin olasılık boyutu gösterilir.²¹⁷

Matris diyagramı olasılık ve şiddetin birbiri ile ilişkilerinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan ve tek bir uzman tarafından uygulanabilecek basit bir yöntemdir. Basit bir yöntem olması nedeniyle ivedi önlem alınması gereken durumlarda tespit edilen riskin kıymetlendirilmesi ve gerekli işlemlerin yapılması amacıyla kullanılabilir. Tespit edilen her risk için olasılık ve şiddet yönünden değerlendirme yapılır ve puan verilir. Yapılan değerlendirmeler sonrası olasılık ve şiddet puanlarının çarpımı ile risk puanı elde edilir.²¹⁸

²¹⁶ Pehlivanlı, s.80.

²¹⁷ Derici, s.39.

²¹⁸ Pehlivanlı, s.83.

İHTİMAL	ŞİDDET				
	1 (Çok Hafif)	2 (Hafif)	3 (Orta Derece)	4 (Ciddi)	5 (Çok Ciddi)
1(Çok Küçük)	Anlamsız 1	Düşük 2	Düşük 3	Düşük 4	Düşük 5
2 (Küçük)	Düşük 2	Düşük 4	Düşük 6	Orta 8	Orta 10
3 (Orta Derece)	Düşük 3	Düşük 6	Orta 9	Orta 12	Yüksek 15
4 (Yüksek)	Düşük 4	Orta 8	Orta 12	Yüksek 16	Yüksek 20
5 (Çok Yüksek)	Düşük 5	Orta 10	Yüksek 15	Yüksek 20	Tolere Edilemez 25

Şekil 8: Risk Matrisi

3.2.6. Risklerin Puanlaması

Risk'in etki ve olasılık kriterleri kullanılmak suretiyle değerlendirilmesinde, olasılık ve etki kriterleri belirlendikten sonra risklerin puanlamasına geçilir. Bu aşamada, her bir risk, belirlenen kriterler ve ölçekler kullanılmak suretiyle puanlanır.²¹⁹

3.2.7. Risk Tepkileri

Risk değerlendirme sürecini izleyen aşama riske yönelik tepkilerin belirlenmesidir. Risk tepkileri bazı kaynaklarda “risk tutumu”, “risk yanıtı” ya da “riske karşılık verme” olarak da isimlendirilmiştir. Risk tepkisi, kurumun yönetim tarafından, riske karşı alınacak tutumun / tavrın belirlenmesidir. Risk değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmesi gereken risk tepkileri, risk yönetimlerinin risklerin karşısında ki eylem sahasıdır.

Risk tutumlarının tespit edilmesini sağlayan esas faktör, kurum yönetimince belirlenmiş risk alma istekliliğine bağlıdır. Risk alma istekliliği ya da risk iştahı kurumun riskten kaçan ya da risk almaya istekliliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Yönetim

²¹⁹ Ekici, s.103.

tarafından bir öncelik verilerek sıralanan ve kayda alınan risklerle mücadele etmek yani risklerin etki ve ihtimallerini azaltmak için bir yaklaşımı ya da bir kaç karma yaklaşımı bir strateji olarak uygulamak kurum yönetiminin kararı olacaktır.²²⁰

Risk değerlendirmesinin son aşaması olan cevap verme stratejisini belirlemektir. Risk değerlendirmesinde öncelikle riskin tanımlanması yapılır. Diğer aşamada ise, söz konusu riskler oluşma ihtimalleri ve muhtemel etkileri açısından analiz edilir. Analizler sonucuna göre riske karşılık verilir.

Riske karşılık verilmesi, kabul edilebilir risk düzeyinin belirlenmesini gerektirir. Kabul edilebilir risk düzeyi, riskin önemlilik düzeyi ile ilgilidir. Örneğin; büyük oranda insan gücüne dayalı üretim yapan 500 personele sahip bir işyerinde 5 personelin işten ayrılması özellikle önlem alınması gereken düzeyde bir risk değilken, 15 personele sahip bir işyerinde acilen karşılık verilmesi gereken bir risk olabilir. Risk cevap verme stratejileri beş başlık altında incelenebilir. Kabullenme, azaltma, paylaşma, kaçınma, fırsatları değerlendirme şeklinde özetlenebilir.²²¹

Kabullenme;

Belirlenmiş olan bir riskin, ortaya çıkma ya da oluşturduğu etki açısından işletmelerin kabul edebileceği risk sınırlarının içerisinde kalıyorsa, işletmeler tarafından bu risk kabul edilebilme yolu seçilebilir. Bu durumda riskin olma olasılığını veya etkilerini önlemek için hiç bir aksiyon veya harekette bulunulmaz.

- Etken (aktif) kabul, risk gerçekleştiğinde uygulamaya konulacak bir ihtiyat planının gerçekleştirilmesini içerebilir.
- Edilgen (pasif) kabul, proje takımının risk gerçekleştirildiğinde herhangi bir eyleme geçmemesidir.

Örneğin bir devlet kurumunun sel riskinin değişik coğrafi bölgelere göre altyapıya vereceği zararı belirlemesi üzerine bu riski sigorta yoluyla başkasıyla

²²⁰ Pehlivanlı, s.84.

²²¹ Moeller, s.74.

paylaşmayı değerlendirebilir. Sonuç olarak devamlı sigorta maliyetinin olası altyapı yenilemesinden daha fazla olabileceğini öngörüp mevcut riski kabullenebilir.²²²

Azaltma;

Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de, azaltmaya yöneliktir. Risk yönetiminde en yaygın olarak izlenen yöntemdir. Bu yöntemde, her risk için belirlenmiş ve risk kültüründe yer verilmiş olan kontrol faaliyetlerinin uygulanması suretiyle risklerin kabul edilebilir seviyede tutulması amaçlanır. Örneğin bir finans şirketi sistemini üç saatten fazla çalıştırmamayı değerlendirir ve böyle bir risk almamayı karar verir. Bunun üzerine şirket sistem hatalarını hemen bulabilecek bir teknolojiye ve yedekleme (back up) sistemine yatırım yapar.²²³

Paylaşma;

Bir kısım riskler, tamamen veya kısmen başka kurum ve kuruluşlara transfer edilebilir. Yani riskin bir parçasını transfer ederek veya paylaşarak riskin ihtimal ve etkisi azaltılmaktadır. Kısaca riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de, risk aktararak veya başkasıyla paylaşmaya yöneliktir. Genel yöntem sigorta yaptırmak veya riskli işlemi başkasına yaptırmaktır. Örneğin bir üniversite, öğrenci yurtlarının idaresini kendi yaparsa ortaya çıkabilecek riskleri değerlendirir ve büyük konut siteleri idare etmede yeteri tecrübesinin olmadığı sonucuna varabilir. Üniversite, yurtlarının yönetimini konut siteleri yönetmede daha tecrübeli olan başka bir firmaya devreder ve yurtlardan doğabilecek riski ve etkilerini azaltır.²²⁴

Kaçınma;

Riskten kaçınma, bir risk tarafından ortaya çıkan bir tehdidi ortadan kaldırmak, proje hedeflerini riskin etkisinden yalıtma veya tehlikedeki hedefi kurtarmak için proje yönetim planını değiştirilmesini içerir. Bütün riskler ortadan kaldırılamaz ama belirli

²²² Derici, s.35.

²²³ Bagshaw, s.129.

²²⁴ Pehlivanlı, s.85.

risklerden çoğu kez kaçınmak mümkün olabilir.²²⁵ Yüksek riske sahip etkinliklerin kapsamını daraltmak, zaman ve kaynak ilavesi, bildik olmayan sözleşmelerden uzak durulması gibi. Bir ürünü piyasadan çekmek, yeni pazarlara daha az açılmak ve kurumun bir bölümünü satmak riskten kaçınmaya dâhildir. Örneğin kar amacı gütmeyen bir kurum üyelerine doğrudan sağlık hizmetleri verme riskini değerlendirir ve bu riski almamayı karar verebilir. Bunun yerine üyelerini başka bir kuruma yönlendirebilir.²²⁶

Fırsatları Değerlendirme;

Bu seçeneğin diğerler seçeneklerin bir alternatifi olmamakla beraber, azaltma, transfer etme ya da kabullenme seçenekleriyle beraber uygulanabilmektedir. Risklerin tamamıyla ortadan kaldırılması mümkün değil ise de, negatif etkilerinin azaltılmasına yönelik bazı fırsatların değerlendirilmesi mümkündür. Öteki taraftan, ara sıra kurumun faaliyetleri ile bağlantılı alanlarda başarısını artıracak fırsatlar ortaya çıkabilir. Bu tür fırsatların değerlendirmesine ilişkin kurumun önceden bir stratejiye sahip olması ve bu doğrultuda eylemde bulunması, bu fırsatlardan azami ölçüde yararlanılmasını mümkün kılar.

Kurumsal risk yönetimini uygularken, yukarıdaki yöntemlerin her birinin kullanılması mümkün olmakla birlikte ağırlıklı olarak “azaltma” yöntemine başvurulmaktadır. Esasında bu yöntemleri tam olarak birbirinden ayırmak her zaman mümkün olmayıp, birlikte uygulanabilir. Riskleri yönetmek için risk yönetim stratejisi belirlenmesinde alternatif değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu stratejiler uygulama planlarının ve bazen acil eylem planlarının hazırlanmasını gerektirebilirler.²²⁷

3.3. İç Denetim Planı Oluşturulması

Denetim anahtar öğelerinden ilki olan planlama, çok detaylı çalışma büyük bir mesleki özen ve titizlikle hazırlanmalıdır. Strateji, örgütün amacını belirtmek ve belirlemek için bir araçtır. Bu bağlamda strateji iç denetim planının oluşturulmasında

²²⁵ Saloni P. Ramakrishna, **Compliance Risk Management-An Essential Toolkit for Banks and Financial Services**, Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte LTD, 2015, s.260-261.

²²⁶ Moeller, s.75.

²²⁷ Derici, s.35.

seçimleri önceden tanımlarken yapmayı düşündüğü katkının niteliği kararları ve eylemlerini şekillendirecektir. İç denetim planında amaçlara ulaşmak için mali ve insan kaynaklarının tahsisi faaliyetin vizyon ve misyon beyanlarıyla tanımlayan ve amaçlayan eşsiz yapılandırma kaynakları aracılığıyla etkinlik oluşturulur.²²⁸

Planlama yapmanın en önemli yararı, plan erevesi içinde bulunan faaliyetlerin çok yüksek öneme haiz konuların olduğunu ve denetimlerde odak noktasının yakalandığı konusunda oluşan güvencelerdir. Temelde kıt denetim kaynaklarını etkinliği yüksek olarak kullanılabilmesi, çok yüksek risk olan alana kaydırılması yalnızca etkin bir planlamanın yapılmasıyla mümkün olabilecektir.

Asıl yararının denetim kaynaklarını çok yüksek risk bulunan alana kaydırılması olan denetim planlarına yönelik olan kıt kaynaklar çok farklılık gösterebilir. Denetim faaliyetleri yürütülürken zamanın etkin bir şekilde kullanımı ve denetimlerde zamana uygunluk, denetim hedeflerinin başarılmasında son derece önemlidir.²²⁹

Esaslı bir denetim planı; hissedarlarda güveni artırır, denetim bütçesinin etkili bir şekilde kullanıldığı gösterir, kurumların itibarlarını yükseltir, i denetçilerin motivasyonlarını artırır, kurumların değerinin ile hedeflerinin yansıtılmasını sağlar, düzenleme yapan otoritelerin faaliyetlerine kolaylaştırıcı etki sağlar, bunun yanında bağımsız denetçilerin, iç denetim faaliyetlerindeki sonuçlara duyulan güveni artırır ve bu durum bağımsız denetçi yükünün azaltılmasını sağlar.²³⁰

İç denetim faaliyetlerinin planlanması uygulamada aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:

Planlama ncesi hazırlık,

- Riskleri kaydetmek ve denetim evrenin hazırlanması,
- Gerekli güvence seviyesini belirlemek,

²²⁸ Sally-Anne Pitt, **Internal Audit Quality, Developing a Quality Assurance and Improvement Program**, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2014, s.76.

²²⁹ Pickett, s.208.

²³⁰ Pehlivanlı, s.127.

- Denetim planının tasarlanması,
- Denetimlerin kapsamlarının tespit edilmesi,
- Denetim planlarının hazırlanarak, denetim komitesine raporlama ve son şeklini verme²³¹

Bir denetim stratejisi, denetimin yönünü, zamanlamasını ve kapsamını belirler. Strateji daha sonra bir denetim planı oluştururken bir kılavuz olarak kullanılır. Strateji belgesi genellikle denetimin doğru planlanması için gerekli olan önemli kararların bir cümlesini içerir. Denetim stratejisi aşağıdaki hususlara dayanmaktadır:

- Görevin ve riskin özellikleri,
- Raporlama hedefleri,
- Denetimin zamanlaması ve riskin ortaya çıkma süreci,
- İletişimin niteliği,
- Katılım ekibi çabalarını yönlendirmede önemli faktörler,
- Ön angajman faaliyetlerinin sonuçları,
- Diğer görevlerde kazanılan bilgiler,
- Görev için mevcut kaynakların niteliği, zamanlaması ve kapsamı.²³²

3.3.1. Riskleri Kaydetmek ve Denetim Evrenin Hazırlanması

Riskleri kaydetmenin en basit yolu, riskleri ve önceliklerini listeleyen bir tablo veya elektronik tabloyla yapılır. Bu daha sonra, proje ekibi tarafından düzenli olarak gözden geçirilebilir ve bu riskleri azaltmak veya ortadan kaldırmak için uygun şekilde alınan önlemler kullanılabilir.²³³

Risklerin kayıtlaması; etkileri ile olasılıkları bakımından içsel riskler ile bu riskler konusundaki yatırımlar ve kontrollerle ilgili etkinlik değerlemesine, etkiler ile

²³¹ Pickett, s.26.

²³² Arens ve diğerleri, s.142-143.

²³³ Adiloğlu, s.60.

olasılıklar bakımından kalıntı risklere, önerilen faaliyetleri ve söz konusu faaliyetlerin kimin vasıtasıyla ve ne zaman gerçekleştirilebileceği, bunlarla birlikte risklerden sorumlu olan kişinin bilgilerini kapsamaktadır.

Kurumsal risklerin yönetim süreçleri sonucunda bir çıktı olan risk kayıtlaması, iç denetçilerin yaptığı kontrolde, kritik öneme haiz risklerin kapsanıp kapsanmadığını ve bu konuda alınmış olan önlemlere ilişkin yeterli olup olmadığı açısından değerlendirmelidir. İç denetçiler, riskleri tanımlamaları, sınıflandırmaları ile diğer özellikleri kurum genelindeki uygulamalar ve tutarlılıklar bakımından incelemelidir.²³⁴

Denetim evrenine sahip olmanın faydaları şöyle açıklanabilir. Bir denetim evreninin olmasının avantajlarından biri, her zaman temel risklerin ve diğer risk alanlarının kapsamı hakkında denetim faaliyetinin net olmasını sağlar. Ayrıca, denetlenmeyen alanlarda da bir miktar titizlik ve öngörülebilirlik sağlayabilir. Buradaki önemli husus, düzenli veya döngüsel denetim değerlendirmelerinin, önemi az veya hiç önem taşımayan risklerden ziyade önemli risklerin yönetimini denetlemesine neden olmasını sağlamaktır. Bu nedenle, denetim evreninde daha düşük bir risk sıralamasına sahip varlıklar veya alanlar, daha yüksek bir risk derecesine sahip olanlardan farklı bir frekansta denetlenir.²³⁵

Denetim evreni oluşturma;

Bir denetim evreninin değerli olduğuna karar verilirse, bunu geliştirmeye yönelik "tek boyutlu" bir yaklaşım yoktur ancak denetim evreni oluşturmak için gerekli unsurlar şunları içerir;

Dâhili bileşenler

- Kurumsal hedefler / stratejik hedefler
- İş modeli
- Önemli iş projeleri

²³⁴ Derici, s.50-51.

²³⁵ Pehlivanlı, s.121.

- Tüzel kişiler ve coğrafi yerler
- Risk profili ve iştah
- İç değerlendirme - 1. ve 2. savunma hatları
- İç denetim ekibinin kaynak ve beceri seti

Dış bileşenler

- Mevzuat uyumu yükümlülükleri ve kanuni iadeler
- Dış incelemeler
- Rakip faaliyetleri
- Sanayi eğilimleri²³⁶

Kuruluşun risk yönetimi sürecinin olgunluğu risk yönetiminin yapılabilirliğini etkiler. Kuruluş, risk etkin veya risk yönetilen (risk olgunluk değerlendirmesi) olduğunda, organizasyon içindeki çeşitli düzeylerde (stratejik, operasyonel ve proje) seçilen, değerlendirilen ve yanıtlanacak muhtemel riskleri belirtir.

Kurum çapında risk yönetiminin yönetim tarafından etkili ve kapsamlı bir şekilde uygulandığı varsayıldığında, kayıtlar içerisinde kaydedilen riskler, stratejik ve operasyonel riskleri etkiler; iç denetim planlaması için dikkat odağı haline gelir. Başka bir deyişle, risk evreni, belirli denetim altındaki varlıkları veya kilit risklerle ilgili süreçleri tanımlamaktan ziyade, iç denetim için sınırlı ek çalışma ile herhangi bir denetim evreninin kilit bir temelidir.

Özetlersek denetim evreniyle birlikte, bir anlamda denetim yapılacak olan alanlar öncelenmektedir. Riskler ile risklere maruz kalma önemiyle bağlantılı olarak, mevcut kaynakları, hangi yolla tahsisinin yapılacağını belirlemenin için denetim evrenin gerekliliği olmazsa olmazdır.²³⁷

²³⁶ Segal, s.115-117.

²³⁷ Derici, s.52.

3.3.2. Gerekli Güvence Seviyesini Belirlemek

Muhasebe sisteminin ve kullanıcılarının ihmali veya yanlış bilgilendirme olasılığı altındaki koşullarda, kararın bilgiye dayanan koşullar altında yüzde yüz kesinliği yoktur.

Denetçiler, denetim planlanmasına yardımcı olmak için önemlilik konusunda bir ön yargıda bulunurlar. Ön kararın parasal tutarı ne kadar düşük olursa, daha fazla kanıt toplamak gerektirir.

Yönetimlerin talep edeceği güvence düzeyi, işletmelerin ya da faaliyet yapılan sektörde bulunan doğal özelliklerden etkilenebilmesinin yanında kurumun risk alma istekliliğinden de etkilenebilmektedir. Güvence seviyesine bağlı olarak denetimin kapsamı ve gerekecek test miktarı değişir. Örneğin, yüksek önem derecesine sahip olanlar için istenecek güvence seviyesi doğal olarak normal önem derecesine sahip olanlardan yüksektir.²³⁸

3.3.3. Denetim Kapsamı

Denetim kapsamı, yapılan denetimin derinliği anlamına gelir. Denetimler birkaç amaç için yapılır: şirket kayıtlarının düzenli olarak "kontrol edilmesi", iç hataları kontrol etmek, riskleri minimize etmek, bir şirkette sahtekârlık yapılmaması amacıyla, başka bir şirkette dolandırıcılık bulmak amacıyla veya vergi geliri bulmak amacıyla ve diğer yasalara karşı işlenen suçlar içindir. Bu nedenle, denetim kapsamı ve hedefleri, denetimi yapan kişiye ve denetimin ardındaki nedene göre farklı bir anlam taşır.

Kurumların amaçları, denetleme yapılacak faaliyetlerle ilgili önemli riskler ve denetim fonksiyonalarına ayrılmış olan kaynaklar, denetim kapsamının çerçevesini denetim evreninin vasıtasıyla etkilemektedir. Bu sürecin içerisinde tabii olarak önceki yılların denetimlerinin sonuçları ve üst yönetim istekleri ihmal edilemez.

²³⁸ Arens ve diğerleri, s.248-249.

Denetimlerin kapsamları aşağıda belirtilen faktörlerin dikkate alınmasıyla belirlenmelidir;

- Denetimlerin sebebi,
- Amaçlar, riskler, ilgili aşamaları ve anahtar kontroller,
- İş programları,
- Denetimlerin sınırı,
- Yönetimlerin talepleri ve benzeri özel haller,
- Denetim faaliyetlerini gerçekleştirecek personel ile özel sorumlu olduğu alanlar,
- Denetimlerin zaman planlaması.²³⁹

Denetim planı oluşturulması, denetim komitesine rapor ve son şeklini vermek;

Ana amaç denetçiye etkili bir denetim planı ve denetim programı geliştirilmesine yardımcı olmaktır. Denetim programları, yeterli sayı ve kalitede kanıt toplamaya aracı olarak denetim prosedürlerinin ayrıntılı bir listesini içerirler. Denetim planlarında;

- Hangi denetim prosedürlerinin kullanılacağı,
- İncelenecek birimlerin sayısını gösteren örnek hacminin ne olacağını,
- Yapılacak test çalışmalarının zamanın ne olacağını içerirler.

Bu noktada denetçi her denetim alanı için belirlediği önemlilik düzeyi, denetim risk unsurları ve diğer unsurların yardımıyla denetimin yürütülmesi aşamasına geçecektir.

Denetimin yürütülmesi aşamasında denetçinin yaptığı iş, denetim planında ve denetim programında belirlenen koşullarda test etme çalışmalarını yapmaktır.²⁴⁰

²³⁹ Bagshaw, s.68-72.

²⁴⁰ Bozkurt, s.179-180.

Kısaca açıklamak gerekirse denetim programı, denetçi tarafından gerçekleştirilecek adımları ve testleri açıklayan bir prosedürdür. Denetim programı fiili denetim başlamadan önce yapılmalıdır.

Bir denetim programının diğer bir önemli amacı, deneyimsiz denetçilere deneyimliler tarafından hazırlanan bir yol gösterimidir. Deneyimsiz denetçi denetim prosedürlerini bilmiyor olabilir ya da daha deneyimli bir kaç prosedürü unutmuş olabilir. İşte bu noktada denetim programlarının önemi ortaya çıkar.²⁴¹

İç denetim yöneticileri nezaretinde hazırlanmış olan denetim planları üst yönetimlere, yönetim kurullarına ve denetim komitelerine gözden geçirmeleri ve onaylamaları maksadıyla sunulmakta ve onaylamalarının akabinde uygulanmaya konulmaktadır. Şayet planlarda herhangi bir değişikliğin talep edilmesi halinde, iç denetim yöneticileri tarafından gereken düzeltmelerin yapılmasının ardından planlamalar yeniden taraflara onaya sunulmalıdır.

Denetim planları genel olarak bir yıl süreli ve üçer aylık dönem halinde tasarlanmıştır. Yıllık planda, bir yıl süresince uygulanacak denetimsel faaliyetler ile söz konusu faaliyetlerin hangi çeyrekte uygulanacağı gösterilmektedir. Günümüzün hızla değişen koşulları yıllık planların yetersizliği üzerine üçer aylık planları ortaya çıkartmıştır. Çeyrek dönemlik planlarda riskleri belirleme özelliği daha fazladır.²⁴²

3.3.4. Denetimin Gerçekleştirilmesi

Denetim planlarının hazırlanmasının ardından plana uygun olarak denetim faaliyetlerinin yürütülmesi sağlanmaktadır. Denetimin etkin olması bakımından, planlanmış faaliyetleri belirli bir sıra dâhilinde gerçekleştirmek önem arz etmektedir.

- Görev planın hazırlanması,
- Test seviyesi, testlerin belirlenmesi ve uygulaması,
- Denetim bulguları ve risk yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesi,

²⁴¹ Moeller, s.199.

²⁴² Pehlivanlı, s.126.

3.3.4.1. Görev Planın Hazırlanması

İç denetim birimleri, plan ve programların hazırlanmasına ilişkin hususları kendi iç denetim birim yönergelerinde düzenlerler.

İç denetimin risk odaklı yapılması esastır. İşletmenin maruz kalabileceği risklerin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle yüksek risk teşkil edebilecek alanlar belirlenerek, iç denetim planı ve programı hazırlanır. İç denetim, bu plana ve programa uygun olarak yapılır.²⁴³

İç denetim planı; iç denetimin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla denetimin alanı ihtiyaç duyulan işgücü ve diğer kaynaklar ile eğitim faaliyetlerini içerecek şekilde, üst yönetici ve birim yöneticileriyle görüşülerek, Kurulca hazırlanan iç denetim strateji belgesi (planı) de dikkate alınarak hazırlanır.

Yüksek risk içerebilecek yeni birim ve faaliyetler, yeniden yapılandırma projeleri, organizasyon ve insan kaynaklarındaki önemli değişiklikler gibi hususlar denetim programına öncelikle alınır. Hazırlanacak iç denetim programında; denetlenecek alanlar ve konular ile iç denetçilerin isimleri belirtilerek zaman çizelgesine bağlanır.²⁴⁴

Görev planlarının hazırlanması sürecinde denetim personeli tahsis etmek, denetimlerin konularının incelenmesi, çalışma kâğıtlarını tasarlanmak ve denetimin görev ile kontrol listelerini mutlaka hazırlanmak gereklidir.

Görev planının hazırlanması kapsamında denetim alanlarında irtibat kurulacak çalışan personel, denetimlerin yürütülmesi sırasında gereksinim duyulabilen belge, kayıtlar ve tahmin edilen denetim süresinin belirlenmesi gerekir.²⁴⁵

• Denetim Personelin Tahsisi

Denetçi yapacağı denetim çalışmasını mali tabloları ve risk unsurlarını daha küçük birimlere bölerek yürütebilir. Her bir parça birer denetim alanı sayılır. İç denetçi

²⁴³ Sally, s.95-97.

²⁴⁴ Pehlivanlı, s.129.

²⁴⁵ Göğüş, s.56.

bu denetim alanlarına denetçi yardımcılarını görevlendirir. Denetimin sonunda ise tüm yapılan çalışmalar birleştirilerek sonuçlar değerlendirilerek mali tabloların bütünü hakkında bir görüş oluşturulur

İç denetim yöneticisi, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları, para ve zaman açısından, tespit eder. Denetim personelinin tahsisi görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak belirlenir.

Denetim amaçlarının, kapsamının ve yönetiminin oluşturulması sürecinde mevcut denetim elemanlarının ve diğer kullanılabilir kaynakların çok önemi vardır.

- **Denetim Çalışmasının Araştırılması**

Firmanın içyapısı, şirketin faaliyetleri ve endüstrisi hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmak ve denetçinin yeterli bir iç denetim yapması için şarttır. Firmanın yoğunlaştığı iş, sektör ve hatta küresel konjonktür riskleri doğrudan etkilemektedir. Bu noktada araştırma yapmaya başlarken üzerinde durulması gereken kritik noktalar;

- Dünyadaki ekonomik konjonktür nedir ve iç denetimi yapılacak firmanın endüstrisindeki durum nedir sorusunun cevabı aranır. Firmanın bulunduğu sektördeki zayıf ve güçlü yönleri araştırılarak risklere ortaya konur.
- Bilgi teknolojileri ve riskleri detaylı olarak araştırılır.
- İş yapılan firmalar, büyük hacimli alıcı ve satıcı riskleri ortaya konur,
- Muhasebe yapısı, sermaye yapısı ve riskleri göz önünde bulundurulur.²⁴⁶

Bu araştırmaların sorumluluğu, denetim yönetimi veya alan denetiminden yetkili iç denetçilerdedir. Görevlendirildiği alanın bilgisi; önceki dönemlerdeki çalışmaların kâğıtlarını ve denetim raporlarını mutlaka incelemeli, organizasyonunu ve sorumlulukları diyagramları gözden geçirilmeli ve mevcut diğer denetimler ile ilgili materyaller değerlendirilmek suretiyle elde edilmelidir.

²⁴⁶ Arens ve diğerleri, s.214.

İlgili alan hakkında detaylı bilgi oluşturulurken geçmiş yıllar verileri, istatistikler, trendler gözden geçirilmelidir. Bunların dışında analitik inceleme prosedürleri ve diğer güvence sağlayan raporlama tekniklerine de başvurulmalıdır.²⁴⁷

- **Çalışma Kâğıtlarının Düzenlenmesi**

Çalışma kâğıtları, denetçinin izlediği denetim yollarını, uyguladığı denetim işlemlerini ve testlerini, topladığı bilgileri ve incelemeleri ile ilgili ulaştığı sonuçları gösteren yazılı belgedir.

Düzenlenecek çalışma kâğıtları risk odaklı denetimden denetime göre değişmekle birlikte başlıca çalışma kâğıtlarına; iç kontrol değerlendirme formları, kontrol testleri, akış şemaları, doğrulama mektupları, işletme yönetimi teyit mektupları, elektronik posta dâhil olmak üzere önemli konularla ilgili yazışmalar, iç denetim mizanı ve maddi doğruluk testleri örnek olarak gösterilebilir.²⁴⁸

Çalışma kâğıtlarının yararları şöyle sıralanmaktadır;

- İç denetimin denetim standartlarının gerektirdiği gibi yapıldığına kanıt oluşturur,
- İç denetim işlemlerini ve ulaşılan sonuçları belgelendirir ve rapora esas teşkil eder,
- İç denetimin kalitesini artırır,
- Gelecek dönemde yapılacak çalışmalara ışık tutar,
- İç kontrol ve risk sisteminin etkinliği test edilmesine yardımcı olur,
- İç denetçiye gerek görüldüğü takdirde savunma aracı olur.²⁴⁹

Çalışma kâğıtlarını hazırlamanın yanı sıra saklanarak korunması ve kimler tarafından erişilebileceğini de oldukça önem arz etmektedir. Günümüzde çalışma kâğıtlarını bilgisayarlarda hazırlanmasıyla birlikte bu konu çok daha önem kazanmıştır.

²⁴⁷ Bagshaw, s.71-72.

²⁴⁸ Bozkurt, s.75-76.

²⁴⁹ Güreddin, s.288.

Bunun sorumluluğu iç denetim yöneticisindedir. İç denetim yöneticisi kayıtları kurum dışıyla paylaşmadan önce üst yönetim ve hukuk danışmanın onayını almalıdır.²⁵⁰

Görev alanına ilişkin sınırların detaylı bir şekilde belirleneceği kapsamın belirlenmesi aşamasında; denetlenecek ve denetlenmeyecek alanlar, iletişim kurulacak personel, denetim süresi, zaman ve denetimi gerçekleştirecek personel çeşitlendirilir. Kapsamı ile beraber görevle ilgili denetimin hedefi saptanmaktadır. Yönetimlerin taleplerine dayanarak şekil alacak olan denetim hedefleri bunların yanında denetimde görevli elemanların uzmanlıklarından, görev konularının özelliklerinden de etkilenir.²⁵¹

3.3.4.2. Testlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

Bu aşamada, bireysel çalışma planında belirtilen testler gerçekleştirilir. Denetim testi, denetim kapsamına alınmasına karar verilen hususlarla ilgili olarak idarece var olduğu belirtilen kontrollerin gerektiği gibi çalışıp çalışmadığının süreçler, kayıtlar ve belgeler üzerinden incelenmesidir.

Kontrol testleri; denetçinin iç kontrol yapısını genel olarak tanıdıktan sonra yapılan yer alan politika ve prosedürlerinin fiilen uygulanıp uygulamadığını araştırmaya yöneliktir. Kontrolleri; önleyici, tespit edici, yönlendirici ve düzeltici olmak üzere dört şekilde sınıflandırmak mümkün olmaktadır.

Önleyici kontrollerin, risklerin gerçekleşmesi olasılığının azaltılması ve kabul edilebilecek bir düzeyde tutulmasına yönelik yararları vardır. Örnek vermek gerekirse maddi ve maddi olmayan haklarda ve kayıt güvenliğinde, varlıkları fiziki olarak korumada, mali bilgilerin ve yönetsel bilgilerinin kayıt altına alınması, şifreler, kimlik kartları, korum görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi, çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması.

Tespit edici kontroller, riskin gerçekleşip gerçekleşmediğini, risk gerçekleştikten sonra oluşan hasarın ne olduğunu tespit etmeye ve risklerin gerçekleşme

²⁵⁰ Messier ve diğerleri, s.146-147.

²⁵¹ Arens ve diğerleri, s.289-290.

olasılığını azaltmaya yarar. Örnek vermek gerekirse dönem içi sayım/fiziksel envanter, sayımları ve envanterleri kayıtlar ile karşılaştırılmasında.

Düzeltilici kontroller, risklerin gerçekleştiği durumlarda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yarar. Örnek verdiğimizde faaliyetleri olumsuz etkileyecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi, tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması.

Yönlendirici kontroller, bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi faaliyetlerle riskleri kontrol etmeye yarar. Örneğin kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması, rehberler, el kitapları, broşür uygulamaya yönelik düzenlemeler, kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları gibidir.²⁵² Gerek önleyici gerekse tespit edici kontrollere uygulanan testlerin başlıcaları, analitik incelemeler, görüşmeler, gözlemler, izleme testleri, ana kütle denetimleri, doğrulamalar, işlem testleri ile uygunluk testidir.²⁵³

Denetçi kontrol testlerinden başka maddi testleri uygulamasını da seçebilir. Bu bağlamda maddi testleri bakiyelerin doğruluğunu etkileyen tutar hatalarını ve düzensizliklerini ortaya koymak amacıyla yapılan test çalışmalarıdır.²⁵⁴

3.3.4.3. Test Sonuçlarının Yorumlanması

Yapılan testlerde kontroller etkinlik, yeterlilik ve uyum açılarından değerlendirmektedir. Bir kontrolün etkin olarak kabul edilebilmesi için, tasarımda ve işletiminde herhangi bir eksikliğin tespit edilmemiş olması veya tespit olsa dahi önemli bir eksikliğe sebebiyet vermemiş olması gerekmektedir.²⁵⁵

Denetçi, denetim testlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli yetkiye ve yeteneğe sahip kişiler tarafından öngörülen şekilde yapmalı ve kontrol etmelidir. Firmanın kontrollerinin firmanın kontrol hedeflerini karşılayıp karşılamadığı

²⁵² Göğüş, s.62-63.

²⁵³ Pehlivanlı, s.133.

²⁵⁴ Bozkurt, s.181.

²⁵⁵ Pehlivanlı, s.133.

ve etkili bir şekilde hataları önleyebilir veya tespit edebilecek olup olmadığını belirleyerek kontrollerin tasarım etkinliğini test etmelidir veya sahtekârlık nedeniyle önemli yanlışlıklara yol vermeyecek test yöntemleri kullanmalı ve yol gösterici olmalıdır.

Denetçi, kontrolün tasarlandığı gibi çalışıp çalışmadığını ve denetimi yapan kişinin kontrolün etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli yetki ve yeteneğe sahip olup olmadığını belirleyerek bir kontrolün etkinliğini test etmelidir.²⁵⁶

İç denetçi denetim testlerinin uygulanması sonucunda elde ettiği bulguları yeterli kanıtla destekler ve bu bulguları değerlendirerek idaresine katma değer sağlayacak öneriler geliştirir.

Denetçi, denetim sırasında test ettiği hususları önem derecesine göre sınıflandırarak bulgu formuna işler. Bulgu formunda şu alanlar yer almalıdır: tespit ve neden, riskler ve etkileri, kriterler, öneriler.

Bulgu formunun:

- Tespit ve neden bölümü, yapılan testler sonucu “yanlış veya sapma nedir” sorusunu yanıtlar ve sebebini ortaya koyar
- Riskler ve etkileri bölümü, yanlış veya sapma sonucunda idarenin karşı karşıya olduğu riskleri ve bu risklerin muhtemel etkilerini gösterir.
- Kriterler bölümü, ilgili mevzuat, standart ve iyi uygulamalar çerçevesinde olması gerekeni açıklar.
- Öneriler bölümü, olması gereken duruma ulaşma yolunu tarif eder.²⁵⁷

Denetçi, denetim sonucunda ortaya koyduğu bulgu ve görüşlerini kanıtlara dayandırmalıdır. Denetim kanıtı, denetim bulgularını desteklemek veya ispat etmek üzere toplanan ve kullanılan bilgi ve belgelerdir.

²⁵⁶ Göğüş, s.64.

²⁵⁷ Yılcı, s.194.

Etkinliğin ve yeterliliğin söz konusu olmadığı durumlarda ise raporlarda kontrol zayıflığından, kayda değer kontrol eksikliğinden ve önemli kontrol eksikliğinden söz edilir. Denetim alanındaki tüm denetim prosedürlerini ve testleri uyguladıktan sonra şarta bağlı olaylar ve müteakip olaylar ve nihai kanıtların biriktirilmesi, denetçi sonuçları mali tablolarla ve risk yönetimi ile ilgili genel bir sonuç haline getirmelidir. Denetçi, yeterli uygun denetim kanıtı olup olmadığına karar vermeli, iç denetim ve risk yönetiminin işlerliğini göz önünde bulundurmalıdır.²⁵⁸

Sonuç olarak testler, tanımlanan risklere ilişkin yapılması gereken kontrollerin eksiksiz uygulanıp uygulanmadığını ve yeterli olup olmadığını çıkarır. Dolayısıyla testler süreçlerin doğruluğu ve iç denetim etkinliği konusunda fikir sahibi olunmasını sağlar.²⁵⁹

3.3.5. Kontrollerin Revize Edilmesi

Kontrollerin revize edilmesi gerekliliği aşağıda yer alan bazı durumlarda geçerli olabilir:

- Şirket içinde gerçekleştirilen kontrollerin gereksiz olması,
- Kontrollerin tekrar edildiğinin saptanması,
- Sisteme dayalı ve etkin kontrollerin uygulandığı ortamlarda ayrıca manuel kontrollerin yapıyor olması,
- Kontrollerin bazılarının yetersizliğinin saptanması,
- Kontrollerin uygulamasında önemli aksamaların olduğunun saptanması,
- Gerekli kontrollerin var olmamasıdır.

Kontrollerin revize edilmesinin gerekmesi halinde durum üst yönetime bildirilir.²⁶⁰

²⁵⁸ Aren ve diğerleri, s.766.

²⁵⁹ Pehlivanlı, s.133.

²⁶⁰ Göğüş, s.65.

• Risk Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi

Denetimdeki deneme safhası denetim ile ilgili bulgulara ulaşılmasıyla sonuçlanmaktadır. Bulgular, testlerin neticesinde bir sorunların, problemlerin, boşlukların ya da fırsatların denetçiler tarafından tanımlanması işlemidir. Bulguların, çalışma kâğıtları üzerinde kanıtları ile birlikte bulunmaları gerekmektedir. Bu safhada en son olarak elde edilmiş bulguları ve test sonuçları yönetim ile birlikte gözden geçirilmesi gerekir. Bulgu ve test sonuçlarını yönetim ile beraber tekrar kontrol etmek oluşabilecek hatalı yorumlamaların önüne geçecek ve riskler kapsamında son şeklini almasına yardımcı olacaktır.

Denetim testlerinin ve ortaya çıkan bulguların özetlenmesi ve raporlamasının öncesinde, denetçinin incelediği alanla ilgili risk yönetim yapısını değerlendirmesi gereklidir. Risk yönetim yapısı stratejiler, süreçler, insanlar, teknolojiler ve bilgiler şeklinde beş farklı açıyla değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler denetçiye denetimin bulgularını risk yönetiminin yeterlilikleri, olası çözümleri ile ilave fırsatlardan faydalanma çerçevesi içinde değerlendirme imkânı vermektedir.²⁶¹

3.3.6. Bilgi ve İletişim

Kurumsal risk yönetiminde bilgi, artan küresel rekabet ortamında yer alması ve gereğince verimli çalışabilmesi için bir örgütün entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak üzere gerekli resmi ve gayri resmi, teknolojik ve sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü, disiplinler arası bir yönetim modelidir. Bilgi sistemleri formel ya da informal olabilir. Bilgilerin iç ya da dış kaynaklardan sağlanabileceği gibi nitel ya da nicel özellikleri de taşıyor olabilirler. Bilgi sistemlerinin, genellikle kurum içi bilgileri işlemek için kullanıldığı düşünülür ancak bilgi sistemlerinde uygulama alanları çok geniş ve yaygındır.

Kurumların hedeflerine hizmet edebilecek, çalışan personel ile yöneticilere sorumluluğunu icra etmelerinde destek sağlayabilecek bilgilerin; tanımı yapılmış, iletişim için uygun şekilde ve istenildiği anda hazırlanmış olması gerekir. Bilgilerin noksanlığı

²⁶¹ Pehlivanlı, s.135.

riskleri tanımlayabilmeyi, yönetilebilmesini ya da kontrol süreçlerindeki etkinliğinin zayıflatılmasına neden olacaktır.²⁶²

Bilgi sistemlerindeki gelişmeler birçok kurumun performansını ve güncel analitik bilgilerini ölçme ve izleme yeteneklerini geliştirmektedir. Ancak kurumların yeni teknolojiler kullanması bilgi sisteminin karmaşıklaşmasına neden olmakta bu durumda bilgi sisteminin entegrasyonunu gerekli kılmaktadır. Diğer yandan, stratejik düzeyde ve kurum seviyesinde bilgi sistemlerine olan bağımlılığın artması, bilgi güvenliği ve siber suçlar gibi kurumun kurumsal risk yönetim sistemine dâhil edilmesi gereken yeni risklerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır.²⁶³

Etkin kurumsal risk yönetimini desteklemek amacıyla kurum, önceki veya güncellenmiş veriler toplamaktadır. Geçmiş veriler kurumun şimdiki performansı, hedeflerin, planların ve beklentilerin karşılaştırılmasında takip edilmesinde kullanılır. Değişen şartlar altında kurumun nasıl bir performans sergilediğini göstererek yönetimin gelecekteki performans hedeflerini belirlemesine yardımcı olur. Geçmiş veriler yönetimin dikkatini çekecek potansiyel olaylar için erken uyarılarda da kullanılabilir.²⁶⁴

İletişim bilgi sistemlerinin içerisinde gömülü haldedir. Bilgi sistemlerince bilgiler gereken kişilere sunulması gerekir, bu sayede kişiler de işletmenin, raporlama ve uyum sorumluluklarının yapılmasını sağlayabilsinler. Fakat iletişimin, kişi ile grup beklentileri ve sorumlulukları ile başka problemleri de ele almak suretiyle çok daha geniş ve etkili bir alan içinde rolünü alabilmelidir.

İşsel olarak yönetim, çalışanların davranışsal beklenti ve sorumlulukları yönlendiren spesifik ve yönlendirilen bir iletişimin oluşması sağlanır. Böylece, kurumların risk yönetim felsefesinin ve yaklaşımını çok açık bir şekilde açıklanması, yetkilerin de çok açıkça dağıtılması sağlanmaktadır. Süreçlerin ve prosedürlerinde iletişime geçilmek istenilen kültür ile uyumlu bir şekilde yürütülmesi sağlanır.

²⁶² Pehlivanlı, s.86-87.

²⁶³ Price Waterhouse Coopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul, Infomag Yayıncılık, 2006,s.64.

²⁶⁴ PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, s.65.

İletişimle aşağıdaki faktörlerin etkin bir şekilde iletmesi sağlanmalıdır:

- Etkin kurumsal risk yönetiminde ki önemlilik ve ilintililik,
- Kurumların amaçları,
- Kurumların risk iştahları ile risk toleransı,
- Müşterek risk dili,
- Kurumsal risk yönetimi üzerinde etkili olan ve destekl veren bireylerin rol ve sorumluluğu,
- Dışsal iletişim yalnızca kurumun içinde olmayıp aynı zamanda dışarı ile gereken iletişimlerin bulunması gereklidir.

İletişim kanallarının açık bulundurulmasıyla, müşteri ile tedarikçilerin, şirketlerin değişken müşteri istekleri ile tercihlerinin önemsenmesini sağlayabilecek biçimde, ürün ve hizmet sunumları, tasarımları ile kalitesine yönelik çok önemli bilgilerin sunulmasına yardımcı olur. Mesela, başka faaliyet konusunda şikâyetler ile anketler çok sık olarak işletmelerin problemlerine ya da muhtemelen hileli veya başka uygun olmayan uygulamalarına işaret edecektir.²⁶⁵

Etkili bilgi ve iletişim sistemlerinin varlığı, güçlü bir iç kontrol yapısının kilit bileşenidir. Güvenilir finansal raporlama, etkin ve verimli operasyonlar ve kanunlara ve düzenlemelere uyum da dahil olmak üzere ajansınızın hedeflerini karşılamak için ilgili, doğru ve zamanında bilginin etkili bir şekilde iletilmesi gerekir. İyi işleyen bilgi ve iletişim sistemleri yöneticiler, daha katılımcı çalışanlar ve daha az sorunla daha iyi kararlar verir.²⁶⁶

3.3.7. Raporlama ve İzleme

Denetçinin yaptığı çalışmalar denetim raporunun düzenlenip, yayınlanması ile bitmektedir. Dolayısıyla iç denetim sürecinin son aşaması iç denetim raporudur.

²⁶⁵ Ekici, s.114-115.

²⁶⁶ Arens ve diğerleri, s.281-282.

Denetçi raporu hazırlamadan önce tüm kanıtların ve risk unsurlarının göz önünde bulundurulduğunu, gerekli değerlendirmelerin, çözüm önerilerinin oluşturulduğunu garanti etmeden raporu yayınlamamalıdır.²⁶⁷

Denetim raporu denetçilerin ilgili gruplar ve yönetimle haberleşmesini sağlayan tek ve en önemli araçtır. Denetim mesleği raporu okuyacakların bu raporları yanlış anlamalarını önlemek için raporlamada bir birlik bulunması gereğini benimsemiştir. Raporlamada bulunan bu birlik sayesinde yanlış anlaşılmalara önemli ölçüde önlenmiştir. Buradaki bir başka amaçta ayrıntılı muhasebe bilgisine sahip olmayanlarında işini kolaylaştırmaktır.²⁶⁸

Raporlama olarak adlandırılan sonuçlarının aktarılması aşamasının amacı, üst yönetimin iç denetim faaliyetlerinin içeriği ve sonuçları konusunda bilgilendirmesi ve üst yönetimin görüşünün alınmasıdır. Denetim prosedürünün son aşaması olan bu aşamada hazırlanan raporda tespit edilmiş olan önemli bulgulara yer verilir.

Söz konusu bulgular süreç kapsamında önem derecesine sınıflandırılır. Bu şekilde hazırlanan raporların üst yönetime sunulması sonrasında üst yönetim görüşleri alınır. Tespit edilen hata ve eksiklere ilişkin iyileştirme çözümleri tüm süreç yöneticilerinin katılacağı aksiyon planı toplantılarında tespit edilir. Aksiyon planı toplantılarında alınan kararların ve üzerinde anlaşılan hususların yerine getirilip getirilmediği daha sonra gerçekleştirilecek denetim sırasında takip edilir.²⁶⁹

İç denetçiler değerlendirme ve önerilerini raporlar aracılığıyla iletir. Raporda önem arz eden bulguların yanında, daha düşük önem derecesinde bulguların da yer almasına dikkat edilir. Denetim raporunun içeriği iç denetim biriminin yönetmeliğinden, raporlama beklentilerinden ve kurum kültüründen etkilenir. Risk yönetim anlayışına göre hazırlanan raporlar risk, kontrol, kurumsal yönetim sorunlarının yanı sıra denetim

²⁶⁷ Arens ve diğerleri, s.770.

²⁶⁸ Güreddin, s.65.

²⁶⁹ Göğüş, s.66.

komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetimin ihtiyaç duyduğu başka konuları da içermeli ayrıca performans denetimine de imkân verecek hususları içermelidir.²⁷⁰

Kavramsal anlamda izleme, faaliyete eşlik edilmesi, faaliyetlerin izlenmesi, test edilmesi ve gereken şahıslara raporların verilmesi anlamında kullanılmaktadır. İzleme faaliyetlerindeki hedef; kararlaştırılması yapılan önlemler ile süreçleri uygulama alanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin doğrulanmasına, bu önlemleri ya da risk tutumlarını, risklerin risk alınma istekliliğinin sınırlarının içinde tutulup tutulmadığını doğrulamak, en sonunda da devamlı izlemelerin neticesinde belirlenmiş olan problemlere yönelik gereken tedbirlerin alınması faaliyetlerinden oluşmaktadır.²⁷¹

İzlemeler sürekli olan faaliyetlerde ve devam eden faaliyetler boyunca yapılabilir. Sürekli izleme prosedürleri ve devam eden faaliyet boyunca kurumların normal, tekrarlanan işlem faaliyetlerinin üzerine inşa edildiğinin fark edilmesi gerekmektedir. Nedeni söz konusu bu gözlemlerin gerçek zaman dilimi esasına göre çalışıyor olmaları, değişim gösteren koşullara dinamik bir şekilde tepkiler vermektedirler ve kurumların içerisine daha çok nüfuz etmişlerdir, bu nedenle devamlı izleme prosedürü, ayrı değerlendirmelerle bağlantılı çalışan prosedürlere göre daha etkili olmaktadır. Bundan dolayı sürekli izleme rutini esnasında daha süratli bir biçimde farkına varılan problemlerin, ayrı değerlendirmeler ile çok gecikmeli olarak farkına varılacaktır. Kurumların işlerindeki rutinlerin akışı esnasında faaliyetlerin birçoğu kurumsal risk yönetimlerinin etkinliklerine hizmet etmektedirler. Devamlı izleme faaliyetlerinin değişkenlik analizleri, başka başka kaynaklar vasıtasıyla elde edilmiş olan bilgileri kıyaslamak ve beklenmeyen olaylar ile ilgilenmek gibi sistemli yönetim faaliyetleri içermektedir.²⁷²

Genelde, devamlı izleme faaliyetlerini, elde edilmiş bilgilerin göstergeleri üzerine çok ciddi bir biçimde duran fonksiyonel destek müdürlerince yürütülmektedirler. Söz konusu müdürlerin, ilişkiler, uyumsuzluklar ve başka bağlantılı göstergelerin üstünde

²⁷⁰ Pehlivanlı, s.136.

²⁷¹ Pehlivanlı, s.87.

²⁷² Pehlivanlı, s.87.

durmak suretiyle, düzeltici ya da başka önlemlerin alınmasına veya alınmamasına kararlar verebilmek maksadıyla sorunları ele alarak, diğer çalışanları takip etmektedirler. Düzgün bir şekilde yapılan izleme faaliyetleri, işletme süreçlerinin içinde takip edilmekte olan politikaların gerektirdiği faaliyetlere göre farklı olmaktadır. Mesela, işlemlerin onaylanma süreçleri, muhasebe hesaplarının denkleştirilme süreçleri, üst dosyalar içinde yapılmakta olan değişimlerin doğru olduğu hususunda emin olunması gibi bilgi sistemlerinde veya muhasebe süreçleri içinde atılması gereken adımların kontrol faaliyetleri şeklinde tanımlanmış en iyi örnekler olmaktadır.²⁷³

İzleme faaliyetleri, uygun kontrolün bulunduğunu ve kurumsal risk yönetimi aşamalarını doğru bir şekilde konumlandırılmak suretiyle takibinin yapıldığını, yürütülmekte olan faaliyetin risk tutumluluğu stratejilerine uyumlu olduğuna ilişkin olarak güvencenin oluşmasını sağlamaktadır. Bu süreci yönlendiren, istenilen çalışmaların dayanağını oluşturan belgeler, yönetim performansının neticeleri, yönetim kurulunun ve risk komitesinin raporları, denetim komitesinin toplantı tutanakları ve raporları, kontrol raporları, risklerin değerlendirmeleri ile eylem planları ve iç denetim raporları şeklinde sıralanması mümkündür.

Bunların yanında izlemeler neticesinde risklerin sınıflandırılmasında hatalar yapılmış ise risklerin tam ve doğru olarak ölçümlerinin yapılması esnasında yaşanan problemler bulunuyorsa ve raporlamaların ulaşması gereken asıl sorumlu ve ilgililere ulaşmıyorsa ya da raporlama kapsamıyla ilgili sıkıntılar var ise bu sorunlar ortaya çıkar ve gereken önlemlerin alınması sağlanabilir.²⁷⁴

3.4. Risk Yönetimini İç Kontrol Bağlamak

İç kontrol sistemi amaç itibarıyla firmanın faaliyetlerinin devamlılığı ve etkinliğinin sürdürülerek önceden belirlenen hedefe ulaşılması noktasında tüm birimleri, işleyiş ve süreçleri değerlendirip güvence vermeyi amaçlamaktadır.

²⁷³ Ekici, s.116-117.

²⁷⁴ Pehlivanlı, s.87.

Kurumsal itibarın etkinliğinin artırılarak devamlılığının sağlanmasına yönelik olarak geliştirilen strateji ve vizyonlarla firmaya fayda sağlamayı amaçlayan risk yönetiminin; yapısı ve hedefi itibarıyla iç kontrol sisteminden ayrı olarak faaliyet göstermesi söz konusu değildir.

Firmanın karşı karşıya olduğu olası risklere karşılık üzüm ve tedbir alma seçeneklerinin başında, etkin kontroller yardımıyla olası olumsuzların ortaya çıkmasını engellemek ve ya etkilerini azaltmak gelmektedir. Bu tür bir mücadelede ise en öncelikli hareket firmada etkili bir iç kontrol yapısının kurularak başarılı bir şekilde idare edilmesi gerekmektedir.

Risk yönetimi hususunda firmaların belirledikleri faaliyetlerin kapsam ve usullerinde farklılıklar söz konusu olsa da; her firmanın risk yönetimiyle sağlamayı hedeflediği; olası risklerin yapılan kontrol analizler neticesinde önlenmesi ve ya minimize edilmesiyle firmanın hedef ve faaliyetlerinin devamlılığı ve etkinliğinin arttırılmasıdır.

İç kontrol faaliyetinin, firmaların belirledikleri hedeflere ulaşması noktasında meydana gelebilecek olumsuzlukları tespit etmesi, risk yönetimi faaliyetinin etkinliğiyle doğrudan ilintili olup; kurumsal değerin korunması ve arttırılması noktasında da önem teşkil etmektedir.

İç kontrol, firma içindeki yöneticiler dâhil tüm çalışan personel tarafından uygulanmakta olan faaliyetlerdeki olası risklere karşı hem tespit hem güvence sağlanması noktasında yönetimsel bir faaliyettir.

Bu bağlamda, etkin bir i kontrolün sisteminin varlığı; riskin, tavsiye edilen kontrol lleriyle azaltılması ve ya ortadan kaldırılmasındaki dereceyi belirlemektedir. Bu noktada birbiriyle bütünleşik bir yapıdaki iç kontrol ve risk yönetimi yapısının firmanın olası risklerinin tespiti ve alınacak önlemlerin hızlı olarak uygulanmasında ve olası kayıpların minimum ölçekte yaşanması noktasında pozitif yönlü bir etkisi söz konusudur.

Risk yönetimi firmaların, insan faktöründen, yönetimsel aksaklıklardan, kaza ve ya teknolojik sorunlardan meydana gelebilecek olumsuzluklara karşı; etkin kaynak

yönetimi, faaliyetlerin usule ve mevzuata uygunluğu, şirket varlıklarının korunması, usulsüz uygulama ve yolsuzluklara karşı gereken önlemlerin alınması hususunda iç kontrol faaliyetinden faydalanmaktadır.

Bu noktada iç kontrol ve risk yönetiminin ayrı ayrı yürütülmesi, firmanın yönetsel ve faaliyetler işleyişinde olması gereken etkinliğin sağlanamamasına ve bu sebeple de yönetsel birimler arasında koordinasyonda, iş gücü verimliliği ve faaliyetlerin etkinliğinde problemlere, kurum varlıklarının korunması ve değerinin artırılması noktasında olumsuzluklara neden olmaktadır.²⁷⁵

Örneğin, operasyonel riskin kontrolü ve minimize edilmesi noktasında uygulanan çok sayıda yöntem mevcuttur. İç kontrol ve iç denetim faaliyetleri bu yöntemler içinde en etken olanlarıdır. Operasyonel riskin azaltılması hedefiyle iç kontrol tekniklerinden; çalışanların itina ile belirlenmesi, yetiştirilip ve takip edilmesi, görev dağılımının dikkatli yapılması, çıkar çatışmalarına ortam yaratabilecek sorumlulukların çalışanlara verilmemesi, yönetim raporlamanın şeffaflığı gibi faaliyetlerde ki olası bir zayıflıkta ya da mevcut iç kontrol faaliyetlerindeki uyum eksikliğinde, operasyonel riskin söz konusu olduğu durumların meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır.²⁷⁶

Bu noktada iç kontrol ve risk yönetiminin beraber yürütülmesi, olası risklerin daha geniş bir perspektifle ve daha hızlı olarak tespit edilip değerlendirilmesine, kurumsal amaç ve hedeflere bir bağ kurulmasına imkân sağlamaktadır.

Farklı şirketler tarafından benim senen iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri firmaların faaliyet gösterdikleri sektör, firma büyüklüğü, faaliyetler ve yönetsel yapıları bakımından farklı olmaları sebebiyle farklılıklar gösterebilmektedir. İşin niteliği, pazarlar ve ticaretin de bulunduğu şirkete özgü faktörlere göre şirketin faaliyet gösterdiği düzenleyici ortamlar ve hissedarların tutumları da risk yönetiminin iç kontrolle bağlanması noktasında etken bir role sahip olabilmektedir.

²⁷⁵ Chapman, s.107.

²⁷⁶ Melek Boyacıoğlu, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, Bankacılar Dergisi, Sayı, 43, İstanbul, 2002, s.65

Yöneticilerin risk alma yönünde tutumları çok kritik öneme sahip olmakla beraber bu bağlamda üst yönetim iç kontrol ve risk yönetimi çalışmalarına öncülük etmesi, hedeflerin belirlenmesi hususunda daha açık olunması, iyi bir risk kontrol ortamı olunmasına imkân sağlayacaktır.

Yönetim kurulu, iç kontrol ve risk yönetiminin birbiriyle iç içe organik bir yapı kazandırılarak geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik alacağı kararlar noktasında etkin bir role sahiptir.²⁷⁷



²⁷⁷ Bakkal ve diğerleri, s.73.

4. İÇ DENETİMİN RİSK YÖNETİME ETKİSİ: PİLOT BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacının, Hedef Kitlesinin, Yönteminin Belirlenmesi ve Soru Setinin Hazırlanması

İç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Kurumsal yönetimin temel amacı ise kurumun, kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının adil bir şekilde gözlemlenmesi olan kurumsal yönetimi, şirket ile hak sahiplerinin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen ve hak sahiplerinin çıkarlarının en üst düzeyde tutulmasını sağlayan ilkeler bütünüdür. Sorumluluk ve hesap verme ihtiyacı, vekalet teorisi, yönetim danışmalığı ve yardım, tasarruf ihtiyacı, hileye karşı tespit amaçlı iç denetim kavramı çok önemli bir yer tutar.

İç denetimin risk yönetimine etkisini araştırmaya dayalı teorik çalışmadan yola çıkarak Türkiye’de uygulanma alanı fazla bulunmamış bir çalışma olan iç kontrol modellemesinin kurumsal risk yönetimine etkisi üzerine çalışmayla sorgulanmaya çalışılmıştır. Araştırmada temel amaç risk değerlendirilmesinin kimler tarafından yapıldığını ve hangi alanlarda uygulandığını tespit etmektir. İlave olarak risk değerlendirme aktivitelerinin başlıca amaçlarını değerlendirmek ve iç kontrol modellemesini sorgulamaktır.

Bu amaçla Marco Allegrini ve Giuseppe D’Onza’nın Büyük İtalyan Şirketlerinde İç Denetim ve Risk Değerlemesi: Deneysel Anket isimli çalışması baz alınmıştır. Literatürden çıkardığımız, küçük çaplı şirketlerde kurumsal risk yönetiminin başarılı olamayacağı ve güçlerinin bu yapıyı uygulamayı yetemeyeceği öngörüsü ile büyük çaplı firmalara yönelik bir araştırma yapmanın daha mantıklı sonuçlar vereceğine karar verilmiştir.

Bilindiği üzere iç denetim ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili iç denetçi, SMMM, büyük ölçekli firmaların personellerinin uygulamaya içkin olması ya da tanıklık etmesinden dolayı yapılan çalışmada bu gruplara yönelinmiştir. Literatürde yapılan çalışmalarda İstanbul bölgesinin gerek denetim firmaları merkezi olması gerekse en çok SMMM'nin ve Türkiye'nin önde gelen büyük şirketlerinin merkezi olması sebebiyle seçilmiştir.²⁷⁸ İstanbul'da mali müşavirler odasını kayıtlı SMMM sayısı 41.364 olmakla birlikte gerek iç denetim hizmeti veren personelin gerekse bu hizmetten faydalananların varlığı ile birlikte ana kütlenin 60.000 üzerinde olabileceği söylenebilir.

Ana kütleyi temsil eden örnekleme yöntemleri tesadüfi ve tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapılan çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.²⁷⁹ Bu yöntemde ögeler araştırmacı tarafından elverişli oldukları için seçilir. (Basının, medyanın, firmaların genelde kullandığı bir yöntemdir) Ankete katılan herkes örnekleme dahil edilir. Bu yöntem hem mali açıdan hem de zaman açısından çok faydalı olduğu söylenebilir. Sn. Burcu İşgüden'in Bilgi Teknolojilerinin İç Denetimde Yarattığı Değişimler ve İç Denetim Birimlerinin Değişimleri Değerlendirmesine Yönelik İMKB-100 İşletmelerinde Bir Uygulama isimli kabul edilmiş doktora çalışmasında 51 örnekleme sonuca gitmesi gerekse Sn. Cemil Arslan'ın İç Denetim ve Türkiye'de Belediyelerin İç Denetim Üzerine Uygulama isimli doktora çalışmasında 32 örnekleme gitmesi ve diğer literatür taramalarında benzer özellikler gözlemlendiğinden 140 örnekleme iletişime geçilmiştir.

İstanbul'da denetimle ilgili yabancı ve büyük firmalarla iletişime geçilmiş ve bunun dışında bankalar ve ISO'nun standartlarında yer alan büyük firmalara yönelinmiştir. Önce telefonla iletişime geçilmeye çalışılmış fakat genel olarak e-posta yoluyla anketlerin cevaplanması gerekliliği talebi üzerine e-posta ile ulaşılmıştır. Daha küçük çaplı denetim firmalarına face to face denilen yüz yüze görüşme tekniği ile anket

²⁷⁸ Şule Güneş, "Kurumsal Risk Yönetimi ve Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi-İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı,2009),s.103

²⁷⁹ Dokuz Eylül Üniversitesi, Örnekleme Süreci ve Örnekleme Yöntemleri, 2010, <http://web.deu.edu.tr/upk15/docs/seminerSunumları/ORNEKLEME-PROF.%20DR.%20CEMAL%20YUKSELEN.pdf>, (10.5.2018),s.25

cevaplandırılmıştır. Bunun dışında farklı iletişim kanallarından linkedin'den faydalanılmıştır.

4.2. Alınan Geri Dönüşler

Gerek telefon görüşmesi gerekse e-mail yoluyla hedef kitledeki kişilerden geri dönüş oranları oldukça düşük olduğu söylenebilir. Anket uygulamasının yapıldığı alanda çalışanlar son derece yoğun bir iş ortamında bulunmaktadır. İş yoğunluğu nedeniyle anket uygulamasına katılma isteği düşmüştür. Bu da anket uygulaması açısından son derece önemli bir kısıtlamadır. İşletmeler anket uygulaması için rica edilen randevu taleplerine geç cevap vermekte veya cevap vermemektedir. Bu durum da anketin uygulama süresini uzatmaktadır.

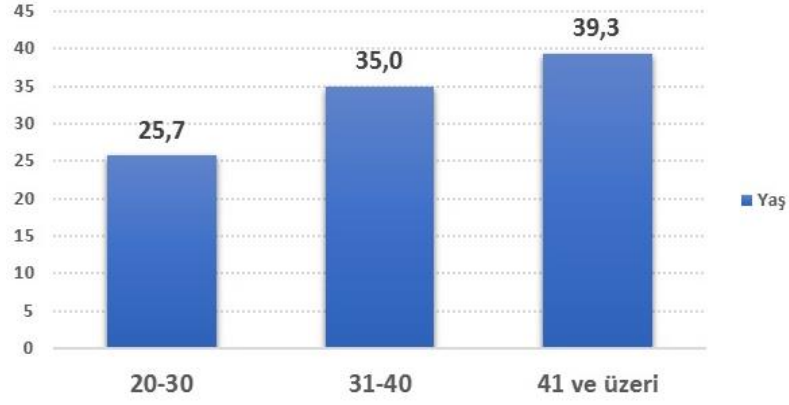
Ayrıca iç denetçilerin veya iç denetim alanında sorumluluğu olan yöneticilerin bazı konularda günceli takip edememeleri ve bilgi yetersizlikleri de anketin cevaplanma isteğini azaltmıştır. Bu durum da anket uygulaması açısından son derece önemli bir kısıtlamadır. Yaklaşık her gönderilen 10 maile 2 cevap gelmesi anketin yapmanın zorluğunu göstermektedir.

4.3. Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Katılımcıların yaş dağılımı ortalamasının, 9 olduğu belirlenmiş, şekil 1'de yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde ise %25,7'sinin 20-30, %35'inin 31-40, %39,3'ünün ise 41 yaş ve üzerinde olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Katılımcıların yaş dağılımı

Katılımcıların Yaş Dağılımı	
20-30	36
31-40	49
>41	55

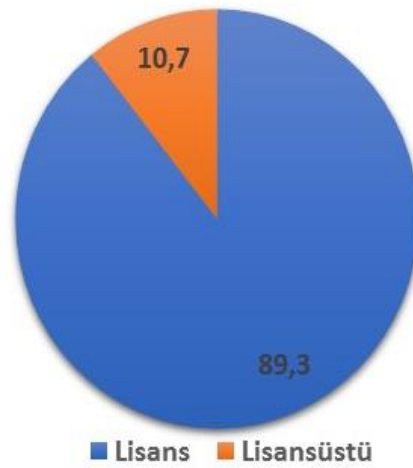


Şekil 9: Katılımcıların yaş dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları için şekil 10 incelendiğinde, katılımcıların %10,7'sinin lisansüstü, %89,3'ünün lisans olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Seviyesi

Katılımcıların Eğitim Seviyesi	
Lisans	125
Lisansüstü	15

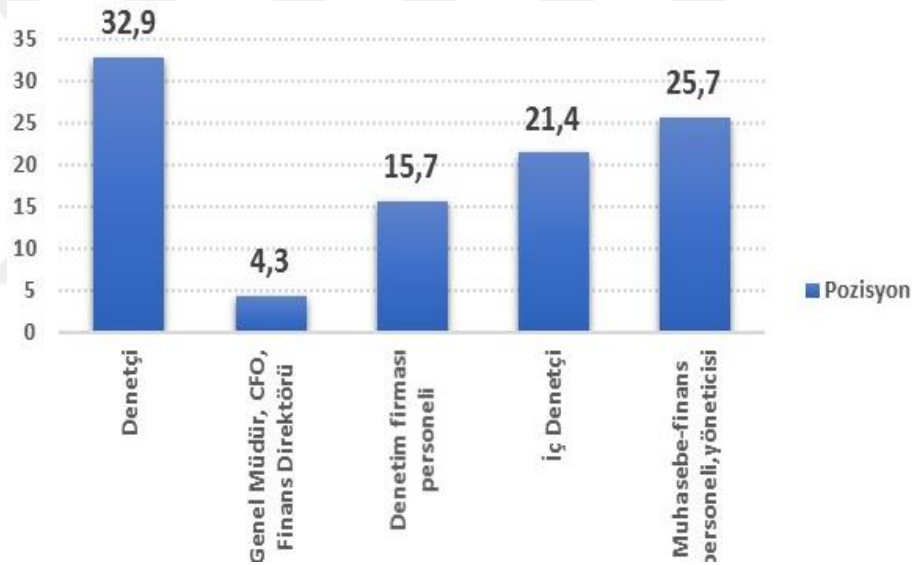


Şekil 10: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumda genelde denetçi olarak çalıştıkları (%32,9) belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların ikinci büyük çoğunluğu iç denetçilerdir. Şirketteki diğer pozisyonlara göre çalışan dağılımları şekil 11’de gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Pozisyonu

Pozisyon	
Denetçi	46
Genel Müdür, CFO, Finans Direktörü	6
Denetim Firması Personeli	22
İç Denetçi	30
Muhasebe Finans Personeli Yöneticisi	36

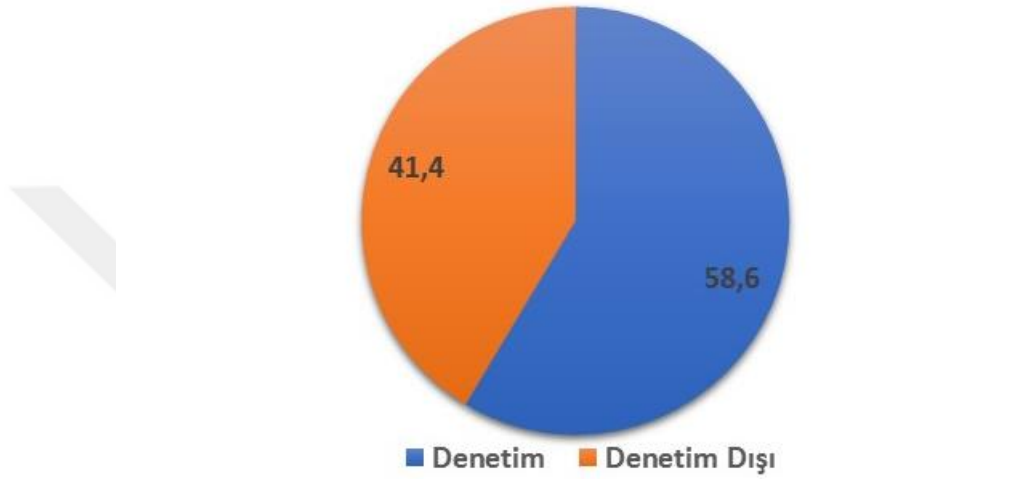


Şekil 11: Katılımcıların şirketteki pozisyonlarına göre dağılımları

Şirketlerin genel olarak faaliyet alanları şekil 12’de görüldüğü gibi %58,6 ile “Denetim” olduğu belirlenirken “Denetim Dışı” faaliyet gösteren şirketler ise %41,4’lük oranda olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Faaliyet Gösterdiği Sektör

Faaliyet Gösterilen Sektör	
Denetim	82
Denetimdışı	58



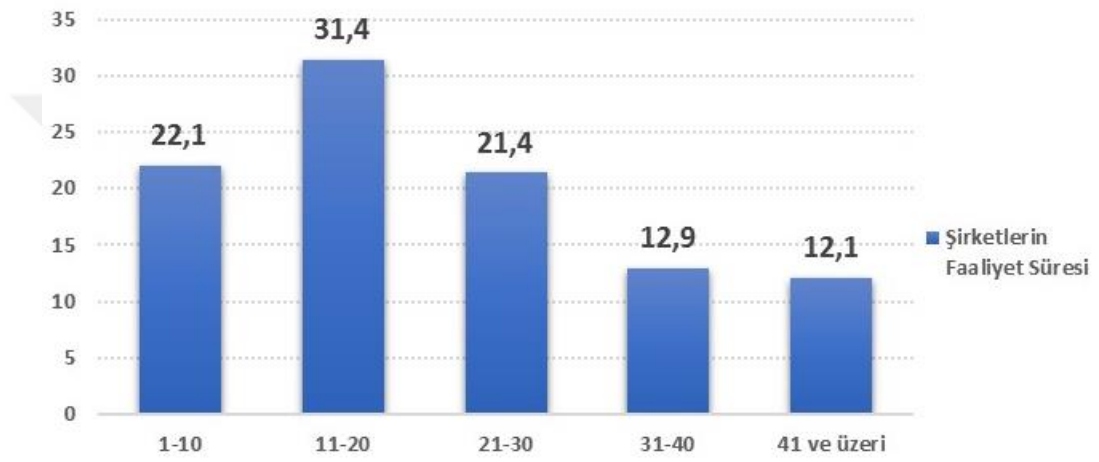
Şekil 12: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre dağılımları

4.4. Organizasyona Ait Özellikler

Şirketlerin faaliyet süreleri incelendiğinde ortalama olarak 25,6 yıldır faaliyet gösterdikleri belirlenmiş olup faaliyet sürelerinin yıllara göre dağılımları şekil 13’de gösterilmiştir. Yapılan çalışma incelendiğinde çoğunluğun 1-30 senelik firmalardan oluştuğu gözlemlenebilir.

Tablo 8: Şirketlerin Faaliyet Süresi

Şirketlerin Faaliyet Süresi	
1-10	31
11-20	44
21-30	30
31-40	18
>41	17

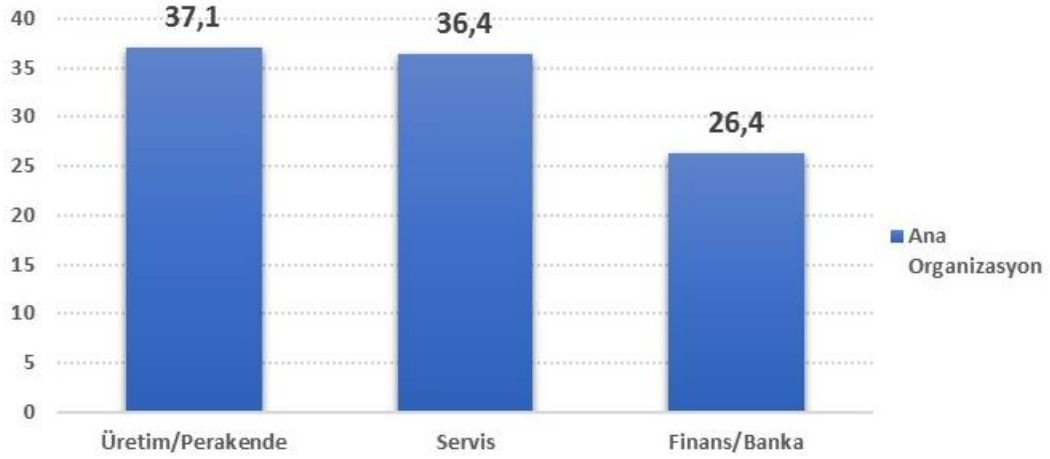


Şekil 13: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sürelerle göre dağılımları

Organizasyonun ana işi dağılımını çoğunlukla %37,1 ile üretim/parakende olduğu ve diğer organizasyon dağılımları içinde üretim/perakendeden sonra servis sektörünün öne çıktığı şekil 14’de gösterilmiştir.

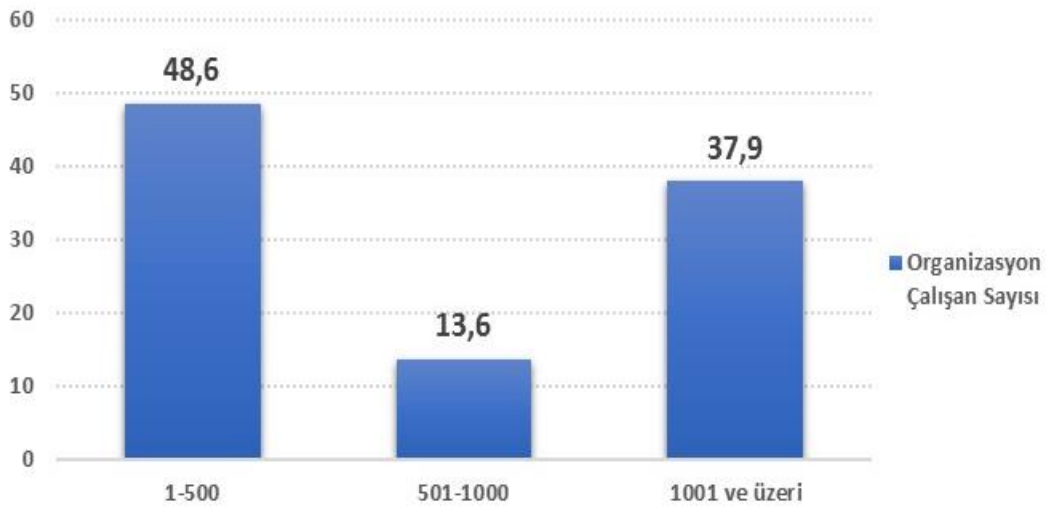
Tablo 9: Organizasyonun Ana İş

Organizasyonun Ana İş	
Üretim/Perakende	52
Servis	51
Banka/Finans	37



Şekil 14: Organizasyonun ana iş dağılımı

Organizasyonda çalışan sayısı ortalamasının 2991 kişi olduğu belirlenmiş ve gruplara göre dağılımları şekil 15’de gösterilmiştir.

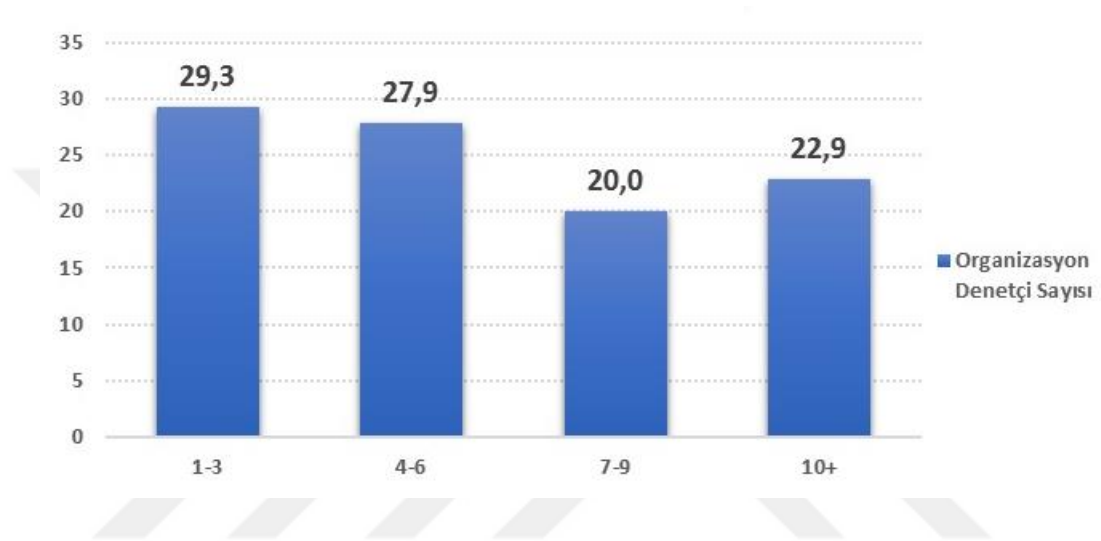


Şekil 15: Organizasyonda çalışan sayısı

Organizasyonda yer alan denetçi sayılarının ise büyük çoğunluğunun %29,3 ile 1-3 arasında olduğu belirlenmiş ve diğer gruplara göre dağılımları şekil 16’da verilmiştir.

Tablo 10: Organizasyondaki Denetçi Sayısı

Organizasyondaki Denetçi Sayısı	
1-3	41
4-6	39
7-9	28
>10	32

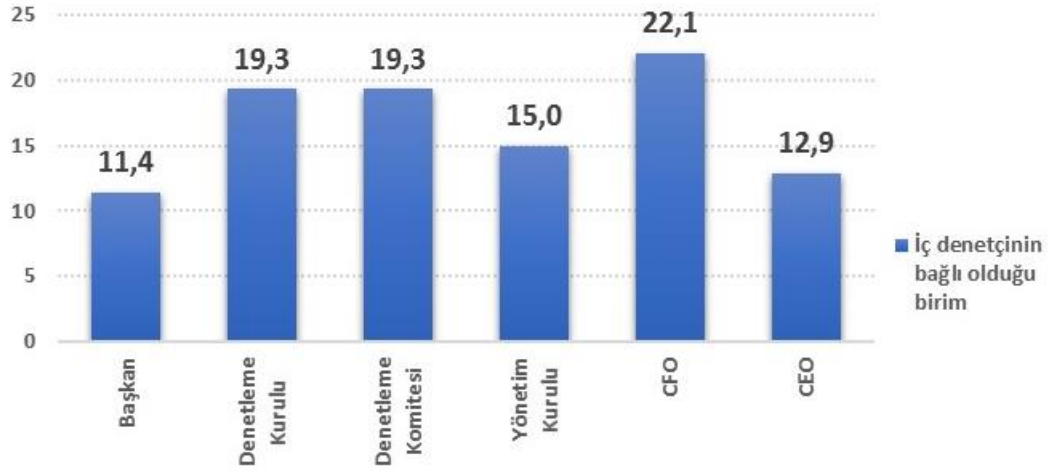


Şekil 16: Organizasyonda çalışan denetçi sayısı

Çalışmaya katılan şirketlerin organizasyon yapısında iç denetçilerin genelde %22,1 ile CFO'ya bağlı oldukları belirlenmiş olup diğer gruplara göre dağılımları şekil 17'de verilmiştir.

Tablo 11: İç Denetçinin Bağlı Olduğu Yönetici

İç Denetçinin Bağlılığı	
Başkan	15
Denetim Kurulu	27
Denetleme Komitesi	27
Yönetim Kurulu	21
CFO	31
CEO	16



Şekil 17: Organizasyonda çalışan iç denetçinin bağlı olduğu birim

Organizasyonun bir iş grubuna bağlı olması durumunda, şekil 18 incelendiğinde katılımcıların %90 oranında sadece ana kuruluşun iç denetim departmanına sahip ve alt kuruluşlar için denetim faaliyeti yürütüldüğü, %10'luk oranın ise tüm iş grubu için denetleme faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla yeni bir şirket kurdukları belirlenmiştir.

Tablo 12: Organizasyonda Tüm İş Grubuna Bağlı Olması Durumu

Organizasyonda Tüm İş Grubuna Bağlı Olması Durumunda	
Ana kuruluş iç denetim departmanına sahiptir	126
İç denetim faaliyeti için yeni bir kuruluş kurulmuştur	14

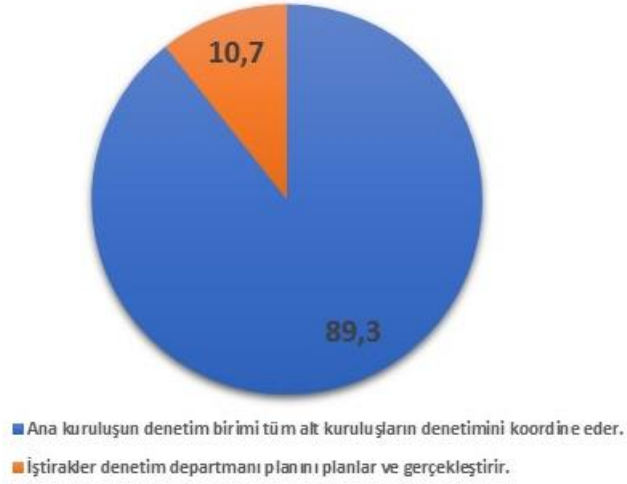


Şekil 18: Organizasyonda bir iş grubuna bağlı olması durumunda

Aynı iş grubunun denetim departmanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise %89,3'ünde ana kuruluşun denetim birimi tüm alt kuruluşların denetimini koordine ettikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda holding yapılarında da denetim holding tarafından yapıldığı düşünülebilir. Firmalar iştirakleri ve bağlı ortaklıklarını salt çoğunlukla ana kuruluş denetlemektedir. Şekil 19'de aynı iş grubunun denetim departmanları arasındaki ilişkiye ait dağılımları verilmiştir.

Tablo 13: Aynı İş Grubunun Denetim Departmanı ile İlişkisi

Aynı İş Grubunun Denetim Departmanı ile İlişkisi	
Ana kuruluş denetim birimi tüm alt kuruluşların denetimini koordine eder.	125
İştirakler denetim planını planlar ve gerçekleştirir.	15

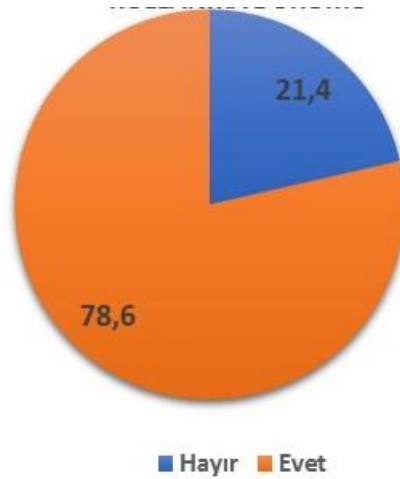


Şekil 19: Aynı iş grubunun denetim departmanları arasındaki ilişki

İştirakler belirli kaynaklar için ana şirketin denetim kaynaklarını kullandıkları şekil 20’de gösterilmektedir. Yapılan çalışmada katılımcıların çoğunluğu iştiraklerin ana şirketin denetim kaynaklarından faydalandığı konusunda görüş bildirdiği söylenebilir.

Tablo 14: İştiraklerin Ana Şirketin Denetim Kaynaklarını Kullanma Durumu

İştiraklerin Ana Şirketin Denetim Kaynaklarını Kullanma Durumu	
Evet	110
Hayır	30

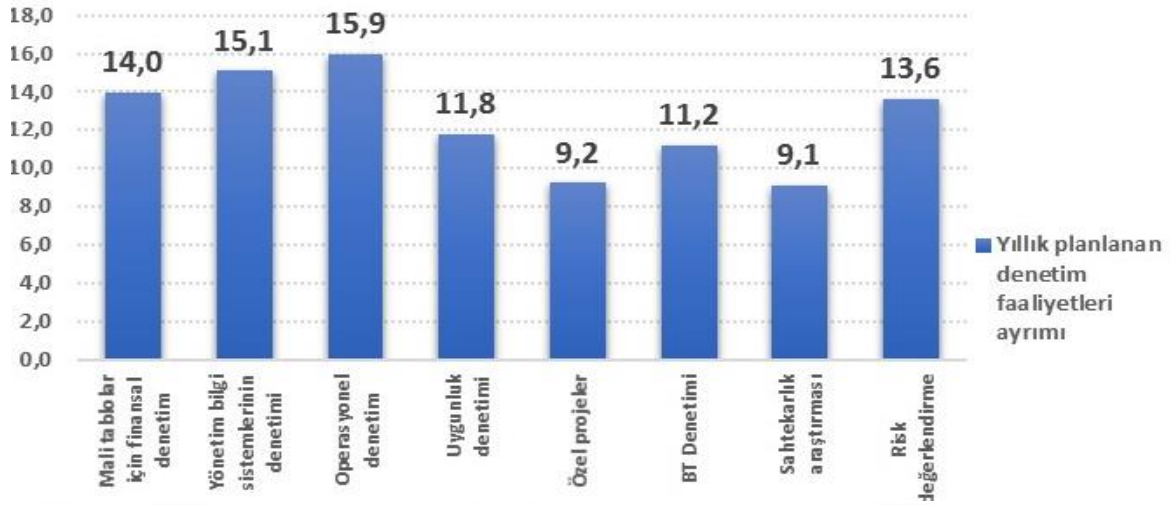


Şekil 20: İştirakler belirli kaynaklar için ana şirketin denetim kaynaklarını kullanma durumları

Yıllık planlanan denetim faaliyetlerinin büyük çoğunluğunun %15,9'unu operasyonel denetime ayırdıkları belirlenmiş olup diğer denetim faaliyetleri ayrımları şekil 21'de gösterilmiştir. Yönetim bilgi sistemlerinin denetimi ve mali tabloların denetimi öne çıkan başlıklar olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yönetim bilgi sistemleri denetimi, kurum bilgilerini güvence altında tutmak ve olası risklerin yönetimini sağlamak amacıyla yapılan bilgi işleme, saklama, iletme işlemleri için kullanılan sistem ve süreçlerin incelenmesini kapsamaktadır. Bunların dışında kurumun belirlediği kurallara, politika ve prosedürlere uyma olarak nitelendirebileceğimiz uygunluk denetimi ve risk değerlendirme de katılımcılar tarafından dikkate alındığı söylenebilir.

Tablo 15: Yıllık Planlanan Denetim Faaliyeti

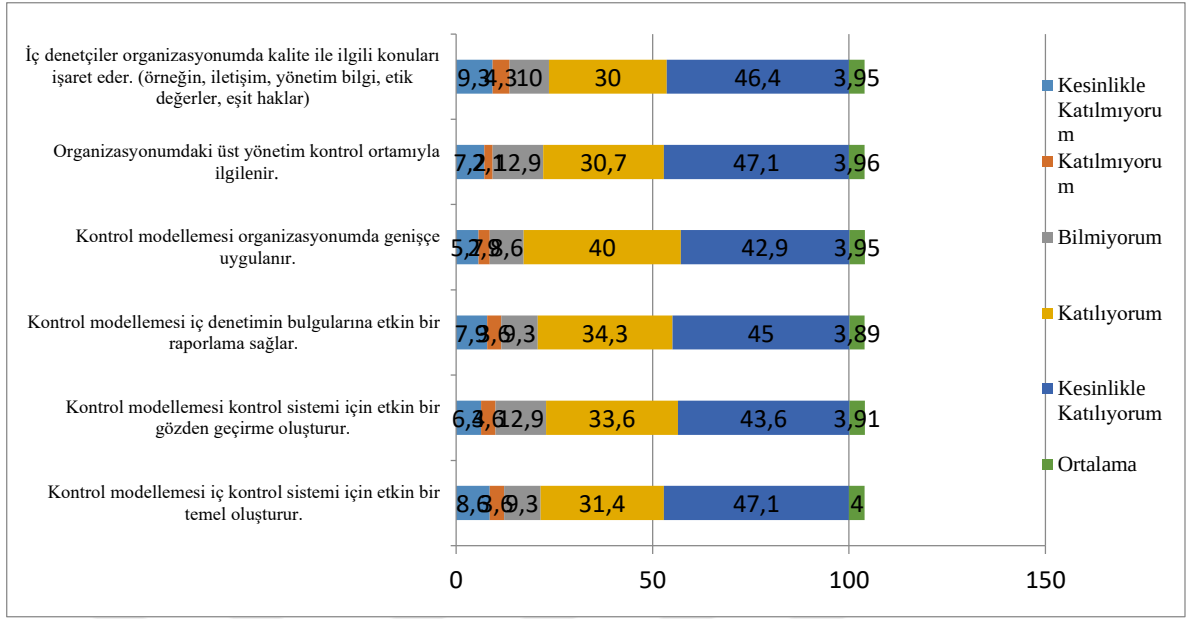
Yıllık Planlanan Denetim Faaliyeti	
Mali tablolar için finansal denetim	19
Yönetim bilgi sisteminin denetimi	21
Operasyonel denetim	21
Uygunluk denetimi	16
Özel projeler	12
BT Denetimi	16
Sahtekarlık Araştırması	11
Risk Değerlendirme	14



Şekil 21: Yıllık planlanan denetim faaliyetleri ayrımı

4.5. Kontrol Maddelerine Ait Bulgular

Kontrol modelleri ifadelerine katılım düzeylerinin verildiği şekil 22'e göre en yüksek katılım düzeyinin 4,0 ortalama ile "Kontrol modellemesi iç kontrol sistemi için etkin bir temel oluşturur" ifadesiyken en düşük katılım düzeyinin ise 3,89 ortalama ile "Kontrol modellemesi iç denetimin bulgularına etkin bir raporlama sağlar." maddesi olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların çoğu iç denetçilerin organizasyonda kalite ile ilgili konulara işaret ettiğini belirttiği söylenebilir. Katılımcıların çoğu kontrol ortamının genişçe uygulandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğu organizasyondaki üst yönetimin kontrol ortamıyla ilgilendiğini belirtmiştir.



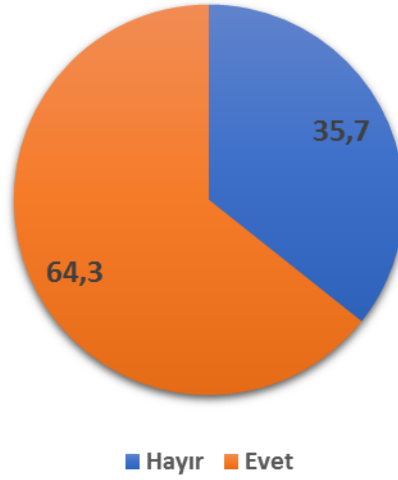
Şekil 22: Kontrol modellerine katılım düzeyi

4.6. Risk Değerlendirme Uygulamaları ve Risk Odaklı Denetime Ait Bulgular

Organizasyonun risk değerlendirme işlevinin tanıştırılması durumu şekil 23 de verilmiştir. Şekil 15'e göre %64,3'lük kısım risk değerlendirme işlevi tanıştırılırken %35,7'lik kısım tanıştırılmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda organizasyonda risk değerlendirme ile kurumun tanıştırıldığı sonucuna ulaşılabileceği söylenebilir.

Tablo 16: Organizasyonda Risk Değerlendirme İşlevini Tanıştırma

Organizasyonda Risk Değerlendirme İşlevini Tanıştırma	
Evet	90
Hayır	50

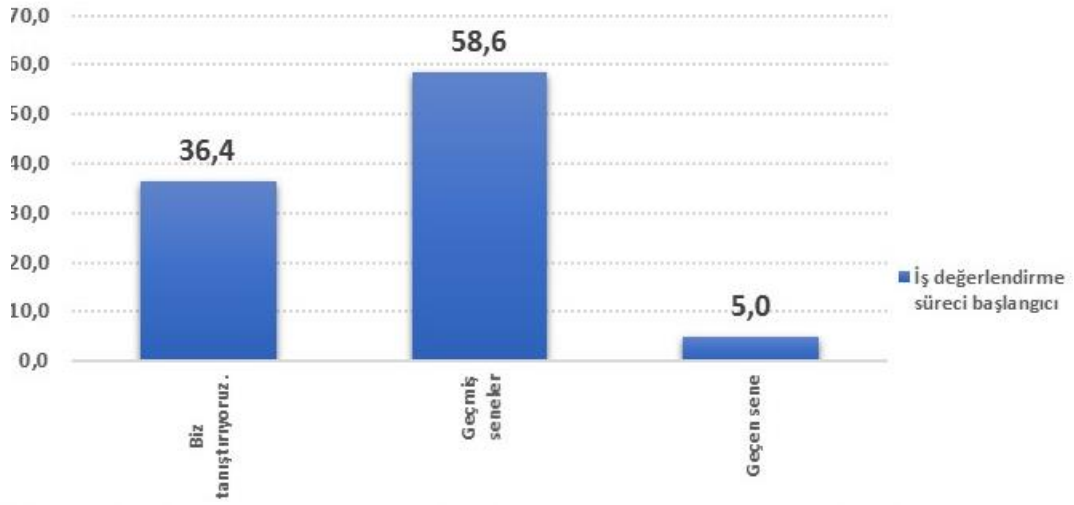


Şekil 23: Organizasyonun risk değerlendirme işlevinin tanıtılması

Risk ve iş değerlendirme süresinin genelde başladığı zamanın geçmiş seneler olduğu belirlenmiş diğer gruplara göre dağılımı şekil 24’da verilmiştir. Organizasyonlarda iş ve risk değerlendirme süresi çoğunlukla firma personeline tanıtılmış ya da gösterilmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Risk ve İş Değerlendirme Süreci Başlangıcı

Risk ve İş Değerlendirme Süreci Başlangıcı	
Biz tanıtıyoruz	51
Geçmiş seneler	82
Geçen sene	7

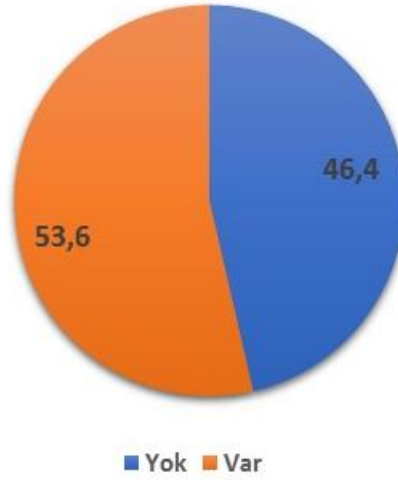


Şekil 24: İş değerlendirme sürecinin başlangıcı

Organizasyonun yasal risk departmanının varlığı incelendiğinde, %46,4'ünün yasal risk departmanı olmadığı %53,6'sında ise yasal risk departmanı olduğu belirlenmiştir. Şekil 25'de Firmalarda yasal risk departmanı varlığı ister denetim ve risk başlığı altında olsun ister yalın olarak olsun çoğunlukla mevcut olduğu söylenebilir.

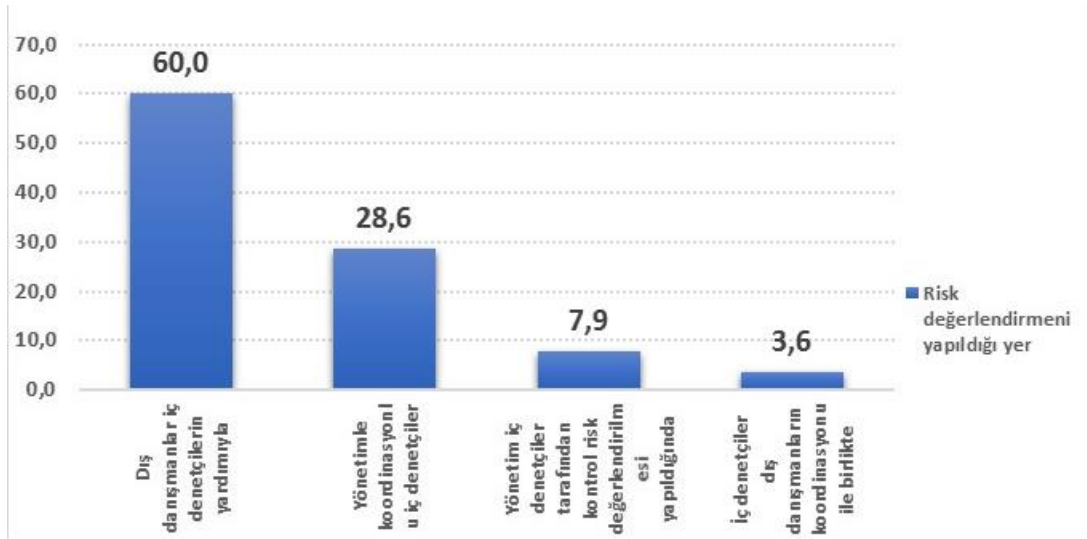
Tablo 18: Yasal Risk Değerleme Departmanı Olma Durumu

Yasal Risk Değerleme Departmanı Olma Durumu	
Var	75
Yok	65



Şekil 25: Yasal risk değerlendirme departmanı olma durumu

Organizasyonda genelde risk değerlendirme işleminin dış danışmanlar iç denetçiler yardımı ile yapıldığı belirlenmiş olup diğer gruplara göre dağılımı şekil 26’da verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu yapılarına iç denetim faaliyetlerinde dış denetçilerden de destek aldıklarını belirtmişlerdir. Bu oran %60 olduğu gözlemlenebilir. Yönetimin koordinasyonu ile iç denetçilerin risk değerlendirmesinin yaptığı söylenebilir.

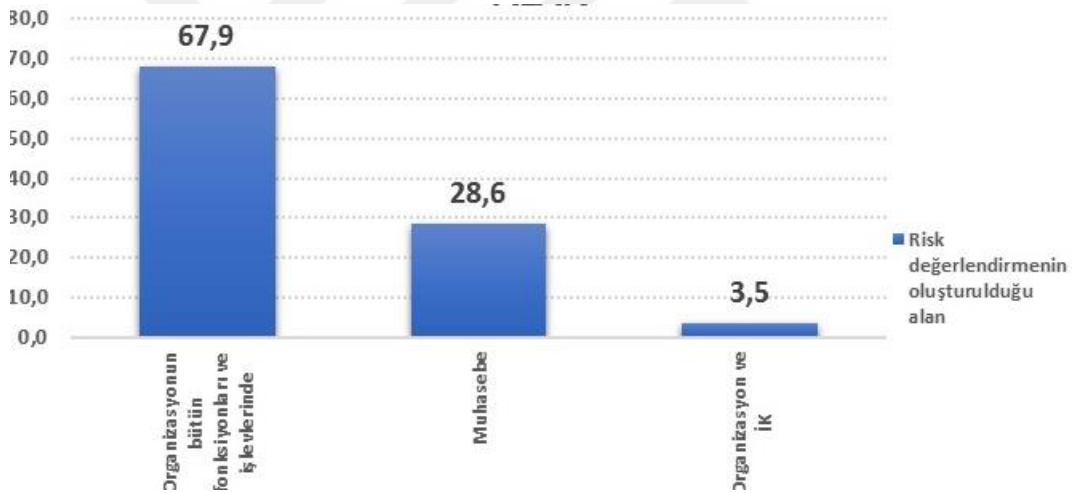


Şekil 26: Organizasyonda genelde risk değerlendirme işleminin yapıldığı yer

Şekil 27’de organizasyonun risk değerlendirme işlevini genelde organizasyonun bütün fonksiyonları ve işlevlerinde (%67,9) oluşturulduğu belirlenmiş olup diğer gruplara göre dağılımı ise şekil 19’da verilmiştir. Organizasyonların çoğunda tüm departmanlar sadece finans değil bilgi-işlem, satın alma ve diğerleri risk içerdiği belirlenmektedir. Dolayısıyla tüm organizasyon için risk oluştuğu söylenebilir. Diğer departmanlardan muhasebe risk değerlendirilmesinde öne çıkan bir departmandır.

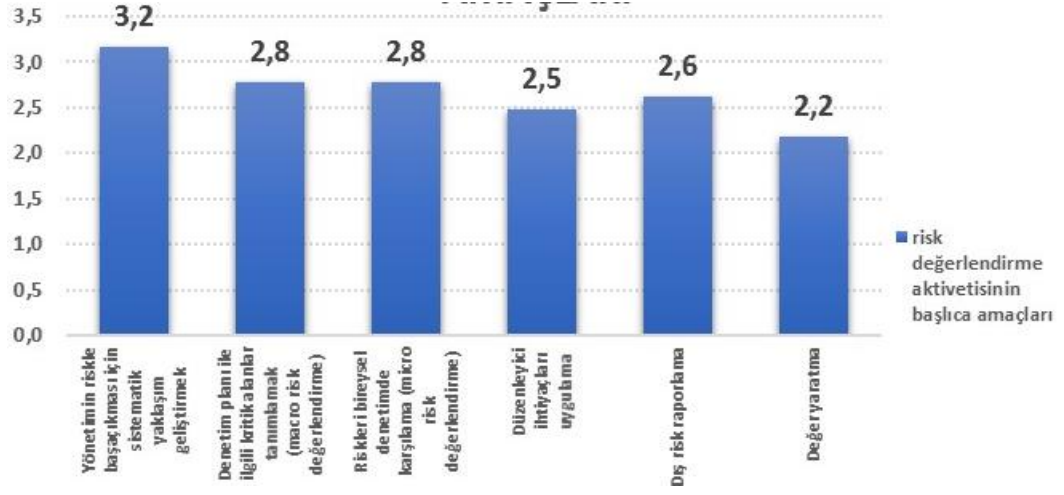
Tablo 19: Risk Değerlendirmenin Oluşturduğu Alan

Risk Değerlendirmenin Oluşturduğu Alan	
Organizasyonun bütün fonksiyonları ve işlevlerinde	95
Muhasebe	40
İK	5



Şekil 27: Organizasyonun risk değerlendirme işlevinin oluşturulduğu alan

Şekil 28’de Organizasyonda risk değerlendirme aktivitesinin başlıca amaçları değerlendirilğinde, en yüksek değerlendirmeyi alan 3,16 ortalama ile “Yönetimin riskle başa çıkması için sistematik yaklaşım geliştirmek” olduğu en düşük değerlendirmeyi alan ise 2,19 ortalama ile “Değer yaratma” olduğu belirlenmiştir.

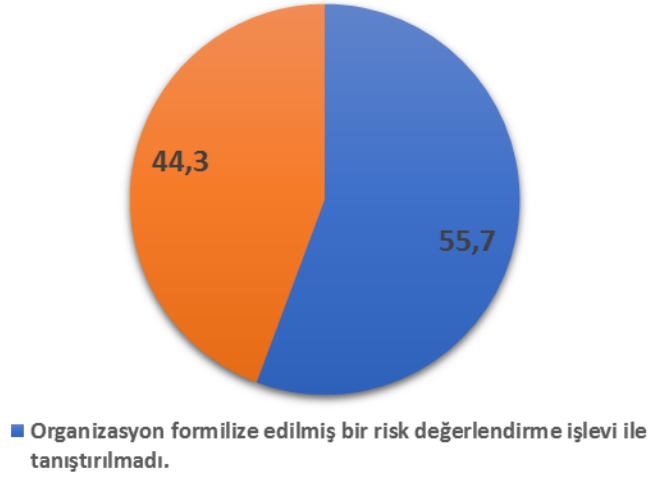


Şekil 28: Organizasyonda risk değerlendirme aktivitesinin başlıca amaçları

Kurumsal risk değerlendirme etkilerinin gösterildiği şekil 29 incelendiğinde, %55,7’sinin “Organizasyon risk değerlendirme fonksiyonunu çalışanlara bildirmedi” derken %44,3’ünün “Organizasyon risk değerlendirme fonksiyonunu çalışanlara bildirdi” olarak belirtmişlerdir.

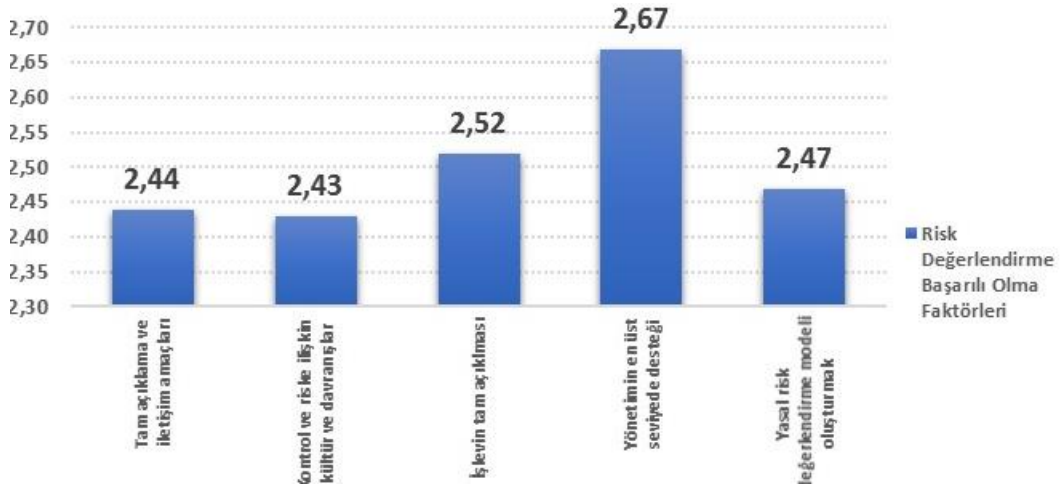
Tablo 20: Kurumsal risk değerlendirme etkileri

Kurumsal risk değerlendirme etkileri	
Organizasyon risk değerlendirmesi ile tanıştırılmadı	78
Organizasyon risk değerlendirmesi ile tanıştırıldı	62



Şekil 29: Kurumsal risk değerlendirme etkileri

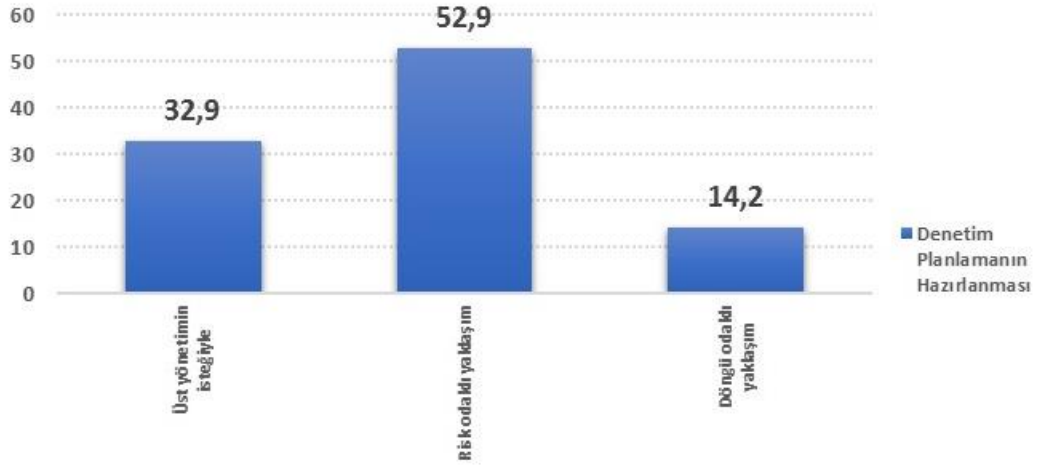
Başarılı olan risk değerlendirme işlevinde organizasyonun başarılı olma faktörleri incelendiğinde en yüksek düzeyde faktörün 2,67 ortalama ile yönetimin en üst seviyede desteğinden kaynaklandığı, en düşük faktörün ise 2,43 ortalama ile kontrol ve riske ilişkin kültür ve davranışlar faktörü olduğu belirlenmiş diğer faktörlere göre dağılımları şekil 30’da verilmiştir.



Şekil 30: Başarılı olan risk değerlendirme organizasyonun başarılı olma faktörleri

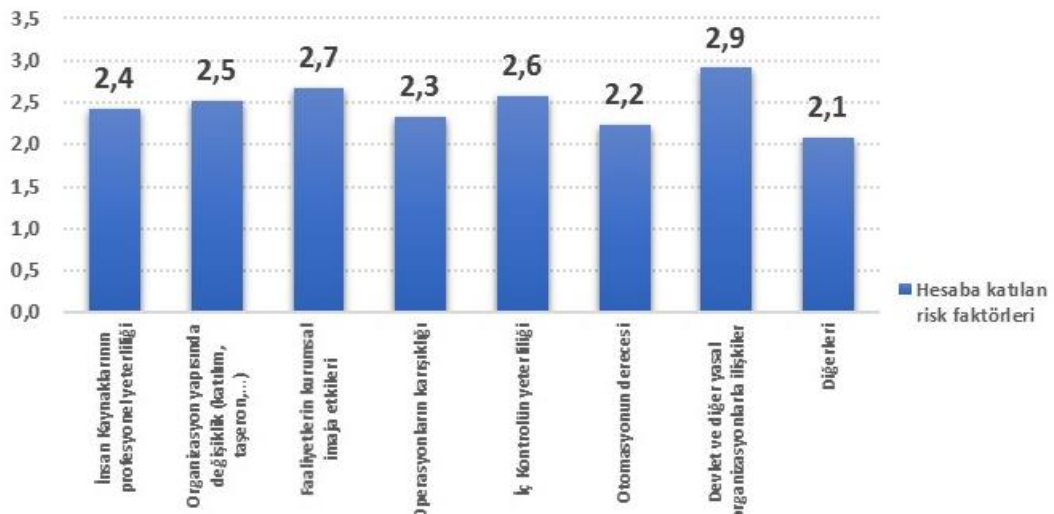
Şekil 31’e göre deneti planlamanın risk odaklı yaklaşıma göre hazırlandığı belirlenmiştir.

Bunun dışında üst yönetimin isteğiyle denetim planı hazırlandığı gözlemlenebilir.



Şekil 31: Denetim planlanmanın hazırlanma şekli

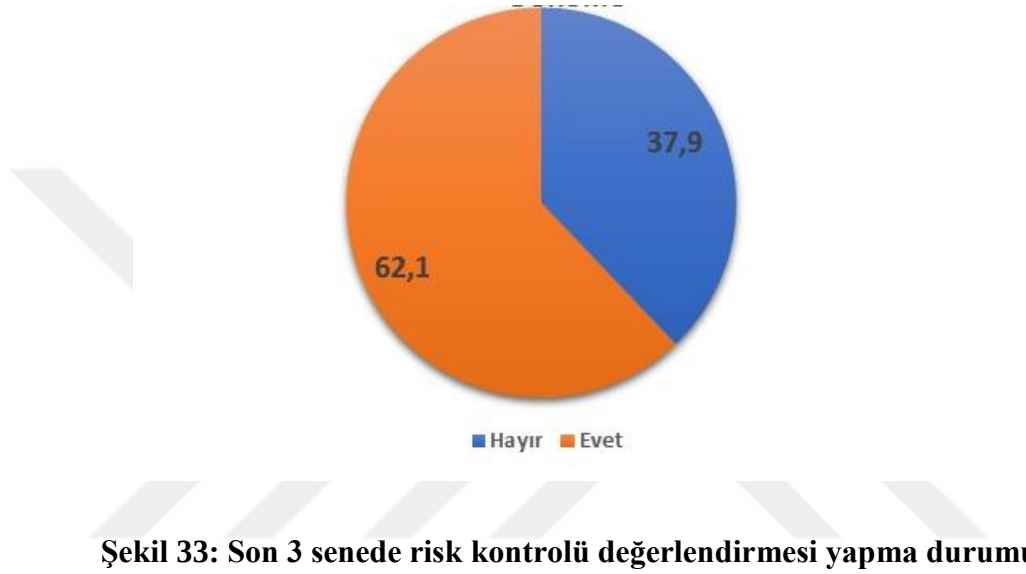
Risk odaklı denetimde hesaba katılan risk faktörleri incelendiğinde, en çok hesaba katılan risk faktörünün 2,9 ortalama ile devlet ve diğler yasal organizasyonlar ile ilişkisi olduğı, en düşük düzeyde hesaba katılan risk faktörün ise 2,1 ortalama ile diğler grupların olduğı belirlenmiş, ve hesaba katılan risk faktörlerine göre dağılımları şekil 32’de verilmiştir.



Şekil 32: Hesaba katılan risk faktörleri

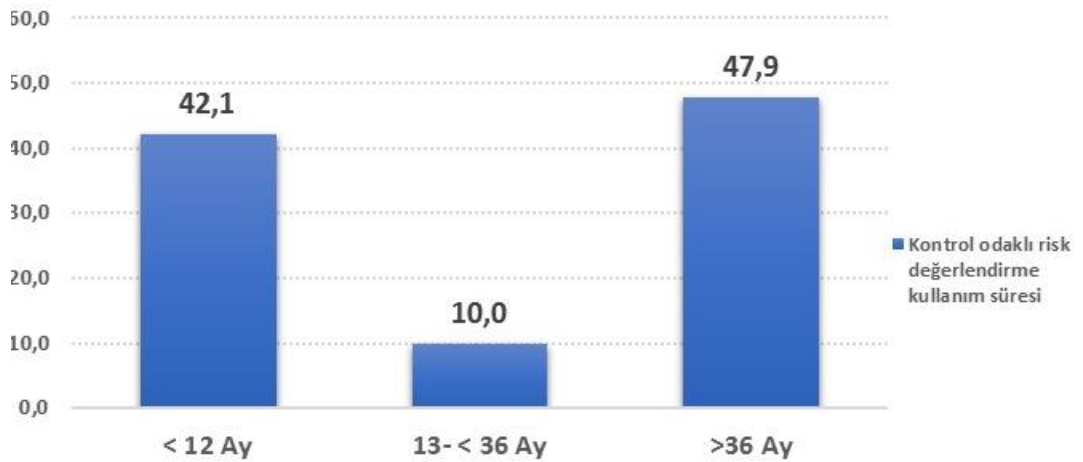
4.7. Genel Kontrol Risk Değerlendirmeye Ait Sonuçlar

Şekil 33’de son üç senedeki kontrol risk değerlendirmeleri kullanımlarına göre dağılımları verilmiş olup %62,1’inin son üç senede risk kontrol değerlendirmesi yaptığı, %37,9’unun ise yapmadığı belirlenmiştir.



Şekil 33: Son 3 senede risk kontrolü değerlendirmesi yapma durumu

Kontrol odaklı risk değerlendirme kullanım süreleri incelendiğinde ise, büyük çoğunluğunun %47,9 ile 36 aydan fazladır kullandıkları belirlenmiş olup diğer gruplara göre dağılımları şekil 34’te verilmiştir.



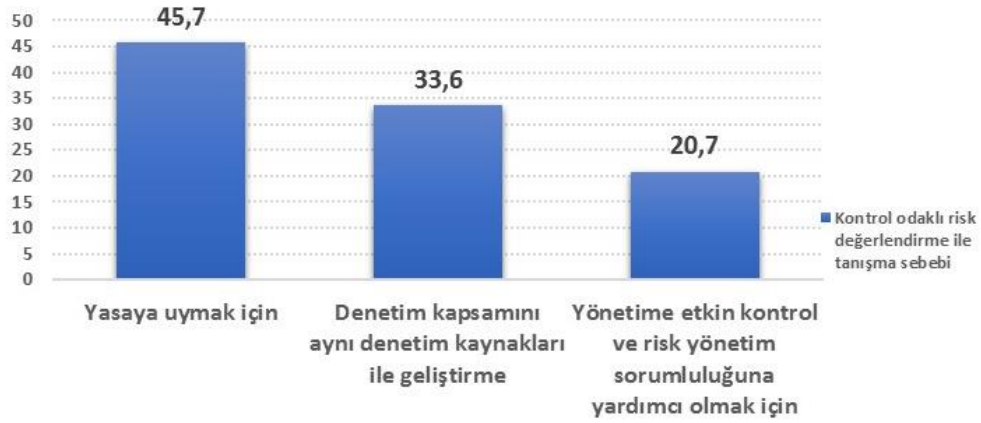
Şekil 34: Kontrol odaklı risk değerlendirme kullanım süresi

Araştırmada kontrol odaklı risk değerlendirilmesinin en çok oranda %45,7 oranında, organizasyonun bütün fonksiyonları ve işlevlerinde kontrol odaklı risk değerlendirmesi yapıldığı belirlenmiş, diğer gruplara göre dağılımı şekil 35’de verilmiştir.



Şekil 35: Kontrol odaklı risk değerlendirme alanları

Kontrol odaklı risk değerlendirme ile tanışırma sebepleri incelendiğinde, en yüksek oranda %45,7 ile yasaya uymak için kontrol odaklı risk değerlendirme ile tanıştırdıkları belirlenmiş olup diğer gruplara göre dağılımı şekil 36’da gösterilmiştir.



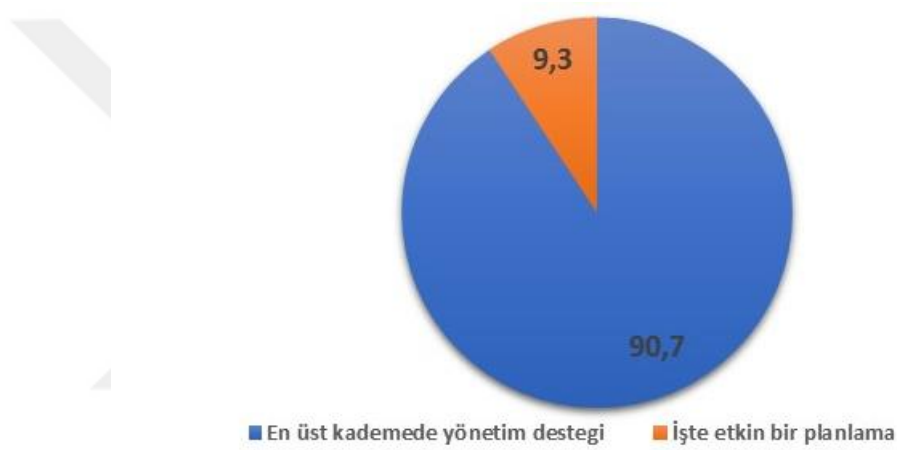
Şekil 36: Kontrol odaklı risk değerlendirme ile tanışırma sebepleri

Şekil 37’de kontrol odaklı risk değerlendirmenin başarılı olmasının nedeni incelendiğinde %90,7 oranında en üst kademe ve yönetimin desteği olmasından dolayı

başarılı olduğu %9,3’ oranında ise işte etkin bir planlamanın sonucunda başarılı olduğu belirlenmiştir

Tablo 21: Kontrol Odaklı Risk Değerlemenin Başarılı Olma Nedeni

Kontrol Odaklı Risk Değerlemenin Başarılı Olma Nedeni	
En üst kademe yönetim desteği	127
İşte etkin bir planlama	13

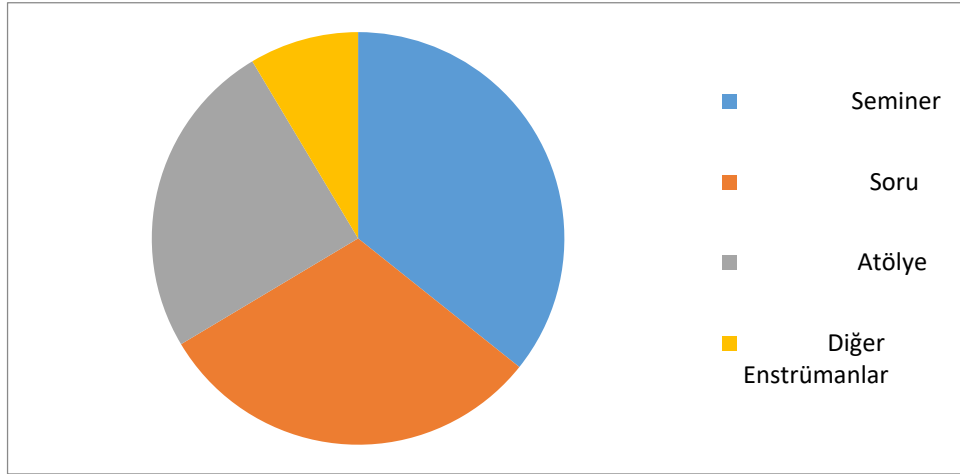


Şekil 37: Kontrol odaklı risk değerlendirmenin başarılı olma nedeni

Şekil 38’de en çok kullanılan kontrol odaklı risk değerlendirme seçeneklerinin, %37,5 ile seminer, %30,7 ile soru, %25,0 ile her yerde ve %8,6 ile diğer enstrümanlar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 22: Kontrol Odaklı Risk Değerlendirme Seçenekleri

Kontrol Odaklı Risk Değerlendirme Seçenekleri	
Seminer	50
Soru	43
Atölye	35
Diğer Enstrümanlar	12



Şekil 38: Kontrol odaklı risk değerlendirme seçenekler

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Şirketlerin iç kontrollerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi hususunda çok önemli işlemlere sahip olan iç denetimin etkililiğinin sağlanması için öngördüğümüz başarı faktörleri aşağıda belirtilmiştir.

İç denetim faaliyetinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi ve yönetilebilmesi için;

1. Başta COSO, SOX ve Uluslararası iç denetim standartlarını içeren, şirketlerin denetim komiteleri ve yönetim kurullarınca onaylanmış, iç denetim faaliyetlerinin amaçlarını, yetkilerini ve sorumluluklarını belirleyen iç denetim yönetmelikleri de bulunmalı ve oluşturulmalıdır. Söz konusu yönetmeliklerin sürekli olarak gözden geçirilmeleri ve güncellenmeleri gerekmektedir.
2. Şirketlerin faaliyetleri, süreçlerine ve bunlara ilişkin risklerinin değerlendirilmeleri sonucunda hazırlanmış olan risk esaslı iç denetim planı bulunmalıdır. Şirketlerin karşılaşacağı riskler mutlaka göz önünde tutulmalı mümkünse bu riskler risk matrisinde ağırlıklarına göre puanlanmalıdır.
3. Şirketlerin yönetim kurulları, denetim komiteleri, üst düzey yönetimine sunulan raporlarında yer alan bulgularına ilişkin olarak uygulama planlarının sonuçların izlenebilmesi amacıyla raporlama takip sistemi kurulmalıdır. Takip edilen raporlar sürekli izlenmelidir. İzlenen ve kontrol edilen durumlar iç denetim prosedürleri dâhilinde güncellenmelidir.
4. İç denetim faaliyetinin etkililiğinin sürekli gözetimi için kalite güvence ve geliştirme programı hazırlanmalıdır. Programın sürekli iç ve dış değerlendirmelerinin yapılması sağlanmalıdır.
5. İç denetim faaliyetinin performansı ve sağladığı katma değer ölçülmesini sağlayacak değerlendirme göstergeleri belirlenmelidir.

Öte yandan; şirket içi kontrollerin yeterliliğinde iç denetimin etkililiği, şirket ve kurumların pay ve menfaat sahipleri, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık açısından

sigorta teşkil etmektedir. Bu nedenle, iç denetim faaliyetinin uluslararası standartlara uygun yapılmaması özel durum açıklaması gerektiren ve kurumsal yönetim riskini oluşturan bir husus olarak değerlendirilmelidir.

Yukarıda bölümler halinde açıkladığımız işlevlerinden ötürü; şirketlerde uluslararası standartlarda iç denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi, iç kontrollerin yeterliliğinde katma değer sağlanabilmesi için şirket ve kurumlarda iç denetim faaliyetine gerekli ve yeterli kaynakların ayrılması, iç denetimin yetkin kişilerce yapılması ve bağımsız olarak konumlandırılması, düzenleyici otoritelerin uygulamanın sıkı takipçisi olması gerekmektedir. Bu sonucun sağlanabilmesi için ise; şirket ve kurumlarda pay ve menfaat sahipleri (*ortaklar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, kamu ve sivil toplum kuruluşları*) olarak hak ve sorumluluklarımıza sahip çıkarak kendi payımıza düşen gayreti göstermeliyiz.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Adiloğlu, Burcu. (2011). *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aksoy, Tamer. (2006). *Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Yeni Bir Paradigma*, 2. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Arens, A. Alvin; Elder, Randal J.; Beasley, Mark S. (2014). *Auditing and Assurance Services*, 15. Edition, New York: Prentice Hall.
- Bagshaw, Kathrine. (2013). *Audit and Assurance Essential*, Sussex: John Wiley & Sons LTD.
- Bakkal, Hakan; Tunç, İlknur; Kasımoğlu, Alper. (2016). *İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İdeal Yayınları.
- Bolgün, Evren; Akçay, Barış. (2016). *Risk Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Bozkurt, Nejat. (2015). *Muhasebe Denetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Chapman, Robert J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, 2.Baskı, Sussex: A John Wiley&Sons LTD Publication.
- Çipil, Mahir. (2013). *Risk Yönetimi ve Sigortacılık*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çömlekçi, Ferruh. (2009). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Derici, Onur. (2015). *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Antalya: Bekad Yayınları.
- Ekici, Hasan. (2015). *Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansı Uygulaması*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ergül, Nuray, (2004). *Herkes İçin Finans*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Fikrikoca, Meryem. (2003), *Bütünsel Risk Yönetimi*, İstanbul: Pozitif Matbaacılık.
- Göğüş, Handan Sümer. (2012). *Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Green, Philip E. (2016). *Enterprise Risk Management- A Common Framework for The Entire Organization*, Oxford: Elsevier Inc.
- Gürbüz, Hasan. (1995). *Muhasebe Denetimi*, Eskişehir: Bilimteknik Yayınevi.
- Güreddin, Ersin. (2014). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi,
- Hornigren, Charles T.; Alter, T. Harrison; Oliver, M. Suzanne. (2012). *Accounting*, 9.Baskı, Essex: Pearson Education Limited.
- Kaval, Hasan; Karapınar, Aydın; Bayırlı, Rıdvan, Torun, Salih; Altay, Adem Altay. (2015). *Türkiye Denetim Standartları*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kızılboğa, Rüveyda. (2013). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim*, İstanbul: İmak Ofset.
- Kurnaz, Niyazi; Çetinoğlu. (2010). Tansel, *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Lam, James. (2014). *Enterprise Risk Management from Incentives to Control*, 2.Baskı, New Jersey: Wiley Finance Series,
- Losiot, Jean Paul; Ketcham, Christopher Ketcham. (2014). *Enterprise Risk Management-Issues and Cases*, Sussex: John Wiley&Sons LTD.
- Lynford, Graham (2015). *Internal Control Audit and Compliance-Docummentation and Testing Under The New COSO Framework*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Marchetti, Anne M. (2012). *Enterprise Risk Management Best Practices-From Assesment to Ongoing Compliance*, New Jersey: John Wiley&Sons.
- Marchetti, Ann M. (2005). *Beyond Sarbanes-Oxley Compliance-Effective Enterprise Risk Management*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Messier, William F.; Glover, Steven M.; Prawitt, Douglas F. (2016). *Auditing and Assurance Services-A Systematic Approach*, ,10.Edition, New York: Mc Graw Hill Education.

- Moeller, Robert R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management-Establishing Effective Governance, Risk and Compliance Process*, 2.Baskı, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Moeller, Robert R. (2016). *Brink's Modern Internal Auditing-A Common Body of Knowledge*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pehlivanlı, Davut, (2014). *Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları*, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Pickett, K.H.Spencer. (2013). *Auditing the Risk Management Process*, New Jersey: Wiley&Sons Inc.
- Pitt, Sally-Anne. (2014). *Internal Audit Quality, Developing a Quality Assurance and Improvement Program*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri. (2006). *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul, Infomag Yayıncılık.
- Romos, Micheal J. (2008). *How to comply with Sarbanes-Oxley Section 404-Assesing the Effectiviness of Internal Control*, New Jersey: John Wiley & Sons INC.
- Segal, Sim. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management-The Next Step in Business Management*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Selimoğlu, Seval Kardeş; Özbirecikli, Mehmet; Uzay, Şaban; Kurt, Ganite; Alagöz, Ali; Yanık, Serap. (2014). *Muhasebe Denetimi*, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Smith, David; Politowski, Robert. (2008). *A Risk Based Management Systems Approach to Internal Control*, London: British Standarts Institution.
- Sweeting, Paul. (2012). *Financial Enterprise Risk Management*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Şahin, Hasan. (2004). *Riske Maruz Değer Hesaplama Yöntemleri*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tayolor, H. Donald; Glezen, William. (1996). *Auditing Integrated Concepts and Procuderes*, 7. Edition, , New York: John Willey&Sons Publishing.

- Topçu, Bünyamin. (2014). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Akademik Yayınlar, Yayın NO:2013-19.
- Trotman, K.T.; Wright, W.F. (2012). *Triangulation of Audit Evidence in Fraud Risk Assesments, Accounting Organization and Society*, Amesterdam: Elsevier.
- Usul, Hayrettin; Mizahri, Rozi. (2016). *Risk Odaklı Denetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılandı, Münevver. (2015). *İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi*, 3.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

TEZLER

- Güneş, Şule. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi) -İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Kileci, Mehmet Necdet. (2009). *İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Küçükyılmaz, Ayşe. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

MAKALELER

- Akçay, Mehmet Ali. (2015). Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt XVIII, Sayı:1-2, Ankara.
- Akküçük, Ulaş. (2009). İş Etiğinde Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası'nın Etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yansımaları, *İş Ahlakı Dergisi*, Sayı:3-Cilt:2, İstanbul.
- Apan, Mehmet, Ceyhan, Fatih İsmail. (2014). COSO İç Kontrol Modeli'nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması, *M.Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6-Sayı:10, Antalya.

- Arı, Mustafa. (2008). Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:3, Eskişehir.
- Atmaca, Metin. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XIV, SI, Afyon.
- Boyacıoğlu, Melek Acar. (2002). Operasyonel Risk ve Yönetimi , *Bankacılar Dergisi*, Sayı, 43, İstanbul
- Demirbaş, Mahmut. (2005). İç Kontrol Ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7, Bahar 2005/1.
- https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_derigisi/yayinlar/md/md148/kamumaliyoneti.pdf (Erişim Tarihi: 07.03.2017)
- Osman, Saraç. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Yapılan Düzenlemelerin Değerlendirmesi. MALİYE DERGİSİ.
- Sağlar, Jale; Tuan, Koray. (2009). İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Denetim Maliyetleri Üzerine Etkileri, *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.346-347.
- Türedi, Hasan; Karakaya, Gencay. (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt 52 Sayı:602,İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Chartered Institute of Internal Auditors, Risk Based Internal Auditing. (2015).
<https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-based-internal-auditing/?downloadPdf=true>, (29.05.2017).
- Clin Audits LLC, Risk Based Auditing. (2016). <http://clinaudits.com/wp-content/uploads/2016/05/Risk-Based-Auditing-eBook.pdf>, (29.05.2017).
- Deloitte (2013). COSO Framework Training.
https://chapters.theiaa.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Training_Deloitte.pdf, (29.05.2017).

Deloitte, (2012). Risk Assesment in Practice.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf> (30.05.2017)

Dokuz Eylül Üniversitesi, (2010) Örnekleme Süreci ve Örnekleme Yöntemleri,

<http://web.deu.edu.tr/upk15/docs/seminerSunumlari/ORNEKLEME->

PROF.%20DR.%20CEMAL%20YUKSELEN.pdf (10.5.2018),s.25

SEMİNER

Toygar, M. Şenol. (2011). *Risk Bazlı Denetim Teknikleri*, Risk Bazlı Denetim Teknikleri Semineri, İstanbul.