T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÜÇLÜ HAT MODELİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yüksek Lisans Tezi

HİCRAN ATMACA

200024091

İstanbul, 2022

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÜÇLÜ HAT MODELİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yüksek Lisans Tezi

HİCRAN ATMACA

200024091

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Hicran ATMACA

Özet

İş dünyası, insanlardan neredeyse tamamen bağımsız olarak kendi kendilerini koordine ederek en uygun şekilde üretim yapabilen hemen hemen birçok şeyin bilgisayarlarla yönetildiği bunun yanında hem operasyonel hem finansal hem de siber risklerle karşı karşıya kalabileceği bir dönem olan 4.sanayi devrimi sürecine girmiştir. Bununla birlikte iş dünyasında da büyük değişiklikler meydana gelmiş artık eski anlayışlar ve modeller yetersiz kalmaya başlamıştır. Yeni modeller geliştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, iç kontrol, kurumsal risk ve iç denetim kavramları, özellikleri, unsurları, amaç ve hedeflerine, değinilmiştir. Diğer bölümlerde üçlü savunma hattı modelinin ortaya çıkışı ile yapısına; Üçlü Hat Modeli ile Üçlü Savunma Hattı arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ayrıca, Üçlü Savunma Hattı Modeli ile Üçlü Hat Modeli arasındaki farklılıklar incelenerek, yeni model çerçevesinde iç denetim biriminin gelecekteki durumu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üçlü Savunma Hattı Modeli, Üçlü Hat Modeli, İç Denetim, İç kontrol Kurumsal Risk.

Abstract

The business world have entered the fourth industrial revolution period, where new technologies in coordination can self-produce new solution without any involvement and interaction of people, that emerges operational, financial and cyber risks. While, we have seen great changes in business world, we can say that old models and understandings are insufficient to meet today's needs. There is a need for new models to address changing world. In this study, internal control, corporate risk and internal audit concepts, their characteristics, elements, goals and objectives are briefly mentioned. Following that, in next section, Triple Line of Defense Model emerge and development was explained and the differences between the Triple Line Model and the Triple Line of Defense was discussed. In addition, the differences between the Triple Line of Defense Model and the Triple Line Model is evaluated and the future status of the internal audit unit was discussed in this context.

Keywords: Triple Line of Defense Model, Triple Line Model, Internal Audit, Internal Control Enterprise Risk.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ

TABLO LİSTESİ

KISALTMALAR

3LOD	Üçlü Savunma Hattı" (Three Lines of Defence)
AICPA	Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BT	Bilgi teknolojileri
BIS	Bank for International Settlements
CoCo	Kanada İç Kontrol Modeli (Canadian Institute of Chartered Accountants' Criteria of Control Framework),
COSO:	Committe of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission
GKGDS	Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları
IIA	Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
IFAC	Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
SEC	Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu
SOX	Sarbanes Oxley Kanunu
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
T.T.K	Türk Ticaret Kanunu

Giriş

Dünyada ortaya çıkan küresel şirket iflasları ile gündeme gelen hileler ve yolsuzluklar nedeniyle bir işletmenin varlığını sürdürebilmek ve kamuoyuna sunacağı finansal verilerin güvenilirliğini sağlamak için doğru ve güvenilir bilgilere ulaşması gerekir. Bu bilgilere ulaşabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için etkin işleyen bir iç kontrol sistemine ihtiyacı vardır. Ayrıca dünya genelinde rekabetin artması işletmelerin karşılaştığı risklerin çeşitlerinin artmasına yol açmıştır.

İşletmelerin önüne çıkan riskler gerçekleşmiş ya da henüz gerçekleşmemiş olsalar da gerçekleşme ihtimalleri üzerinden tahmin edilebilirler bu tahminleri başarılı olduğunda işletmeler bu riskleri ortadan kaldırabilmek ya da kabul edilebilir seviyelere indirebilmek üzere çeşitli önlemler alırlar. İşte bunun için şirketlerde kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duyulur.

Bir işletmede ani olarak ortaya çıkabilecek durumların en aza indirilmesi, kayıplardan doğacak maliyetlerin azaltılması, gelirin devamının sağlanması, yasal düzenlemelere uyum sağlama gibi nedenler işletmelerin kurumsal risk yönetimine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Günümüz değişken koşullarında firmalar riskleri doğru zamanda ve doğru bir şekilde tespit edip riski ortadan kaldırma veya azaltmak için gerekli olan sistemi kuramazsa kısıtlı olan kaynakları olumsuz yönde etkilenebilir. Çünkü değişimin hızlı olması demek aynı zamanda kurumların karşı karşıya olduğu risklerinde sürekli değiştiği anlamında değerlendirilip kayıpları minimize etmek gerekir.

Riski her zaman olumsuz olarak değerlendirmemeliyiz bu kavram için iki yaklaşım vardır. Bunlardan biri geleneksel yaklaşım bir diğeri ise modern yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşıma göre; risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.

Yenilikçi yaklaşıma göre ise; risk bir fırsattır. Her iki yaklaşımda bize kurumlarında aynı bireyler gibi sürdürülebilir ve devam ettirilebilir olabilmesi için iyi bir risk yönetim sisteminin kurulması gerektiğini gösterir. Sadece iç kontrol ve risk yönetiminin düzgün işlemesi yeterli değildir. İşletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve katkıda bulunmak amacıyla tasarlanmış bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak iç denetim karşımıza çıkar.

İç denetim; İşletmenin risk yönetimi kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. (IIA)

Kurumların amaç ve hedeflerine daha rahat ve çabuk ulaşabilmesi için risk ve kontrol yapılarının güçlendirilmesi amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 2013 yılında üçlü savunma hattı modelini tasarlamıştır. Üçlü savunma hattı, kolay, anlaşılır ve geniş kesimlerce uygulanmasına rağmen finansal hizmetlere dayanması nedeniyle daha çok finans sektöründe kabul görmüştür. Bu sistemde risk sorumluluğu kurumun tüm çalışanlarına yüklenmiş yönetim kurulu ve üst yönetim sistemin içine dahil edilmemiştir. Bu da birçok eleştiriye neden olmuştur. Daha sonra uygulayıcı görüşlerini de dikkate alarak üçlü savunma hattı modelini geliştirerek, 2020 yılında üçlü hat modeli olarak güncellemiştir.

Bu çalışmada, iç kontrol ve iç denetim kavramları, özellikleri, unsurları, amaç ve hedeflerine, değinilmiştir. Diğer bölümlerde üçlü savunma hattı modelinin ortaya çıkışı ile yapısına; üçlü hat modelinin yapısı ile üçlü savunma hattı ile arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ayrıca, Üçlü Savunma Hattı Modeli ile Üçlü Hat Modeli arasındaki farklılıklar incelenerek, yeni model çerçevesinde iç denetim fonksiyonunun gelecek pozisyonu incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İÇ KONTROL SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Bu bölümde iç kontrol sisteminin yapısı, unsurları ve iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemeleri inceleyeceğiz.

1.1. İç Kontrol Yapısı

Dünyada ortaya çıkan küresel şirket iflasları ile gündeme gelen muhasebe uygulamalarından kaynaklanan hatalar, hileler ve yolsuzluklar nedeniyle bir işletmenin varlığını sürdürebilmek ve muhasebe verilerinin güvenilirliğini sağlamak, bu sebeplerle doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmak için işletmelerde iç kontrol sisteminin kurulması ve etkin bir şekilde yürütülmesi gerekliliği doğmuştur. Ayrıca dünya genelinde rekabetin artması işletmelerin karşılaştığı risklerin çeşitlerinin artmasına yol açmıştır. Karşı karşıya kalınan risklerin tamamının yok edilmesi mümkün olmadığından maruz kalınan risklerin etkilerinin ve ihtimallerinin minimuma indirilmesi için risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu ise etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve yürütülmesi ile mümkün olmaktadır. Etkin ve sürdürülebilir bir iç kontrol yapısı oluşturabilmek için işletmedeki tüm yöneticilerin bunun önemini kavramaları gerekir.

Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA)'nın 1947 yılında yayınlamış olduğu "İç Kontrol" isimli raporda iç kontrol kavramı; "Bir işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe verilerinin güvenilirliğini sağlamak, faaliyetlerin etkinliğini arttırmak ve oluşturulmuş işletme politikalarına uygunluğu sağlamak için yönetim tarafından kabul edilmiş metotlar ve ayrıntılı örgüt planlarından oluşmaktadır" şeklinde tanımlanmıştır. (Kayahan ve Memiş, 2012: 98)

İç kontrolün tarihsel gelişimine bakıldığında diğer bir çalışma ise İç Denetçiler Enstitüsü'nün yayınladığı rapordur.

İç Denetçiler Enstitüsü Raporu (Institute of Internal Auditors – IIA) tarafından 1978 yılında yayımlanan ‘‘İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’’ adlı raporda iç kontrol en kapsamlı hali ile ele alınmıştır. Raporda iç denetim ve iç kontrol ilişkisinde faaliyet alanının, örgütün iç kontrol sisteminin etkinliğinin, yeterliliğinin değerlendirilmesi ve denetlenmesinden oluştuğu belirtilmektedir.

İç kontrol sisteminin gelişiminde ve günümüze kadar geçerliliğini korumasında en önemli olaylardan bir tanesi de COSO raporudur. Amerika Birleşik Devletleri’nde 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başında hileli finansal rapor sayısındaki artış nedeni ile oluşturulan Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fradulent Financial Reporting – The Treadway Commission), iç kontrol kavramının yeniden düzenlenmesi gerektiğini fark etmiştir. Ve iç kontrol kavramsal olarak yeniden düzenlenmiştir. ‘‘Committe of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission – Treadway Komisyonu’nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi’’ (COSO); iş etiği, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim aracılığı ile mali raporlamaların kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapan gönüllü bir organizasyon olup aşağıda belirtilen beş profesyonel kuruluş tarafından 1985 yılında kurulmuştur. (Aksoy, 2020:220)

American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)

American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği)

Financial Executives Institute (Finansal Yöneticiler Enstitüsü)

Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)

Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)

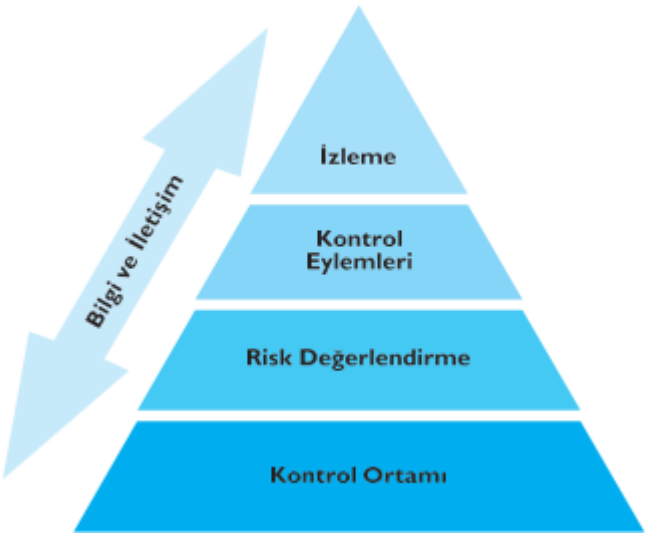
Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) COSO’nun 1992 yılında yayınladığı “İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve” başlıklı raporunda iç kontrolü; “Genel olarak bir işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanlarından etkilenen, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluğun sağlanması ve bu konularda makul bir güvence sağlamak üzere işletme içerisinde tasarlanmış bir süreç” olarak tanımlamıştır.

Avrupa Birliği‟nde, mali kontrol alanında yürütülen çalışmalar sonucunda COSO modeline dayalı bir iç kontrol sistemi benimsenmiştir. Bu komite, uzun ve sistematik bir çalışma sürecinden sonra 1992 yılında "İç Kontrol- Bütünleştirilmiş Yapı (Internal Control-Integrated Framework)" isimli bir rapor yayınlamıştır. Bu rapor ile iç kontrolün temel kriterlerini ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Bu çalışmanın ismi "Integrated Framework" olmasına rağmen, daha çok komisyonun ismi ile yani "COSO Raporu" olarak anılmaktadır.

COSO raporunun amacı, işletme yönetimi ve işletme yönetimi ile ilgili kişilerin işletme faaliyetlerini daha iyi kontrol etmelerine yardımcı olmasıdır. Bu amaçla çeşitli iç kontrol kavramlarının ortak bir çatı altında toparlanarak ortak bir tanım oluşturulması ve kontrol unsurlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece her tür ve büyüklükteki işletmelerin kendi iç kontrollerini değerleyebilecekleri, yasa koyucular ve eğitmenler için ortak bir hareket noktası sağlayacak çoğunlukla genel kabul gören bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır

COSO Modeline göre iç kontrol sistemi beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler “Coso Piramidi” veya “Coso Küpü” ile açıklanmaktadır.

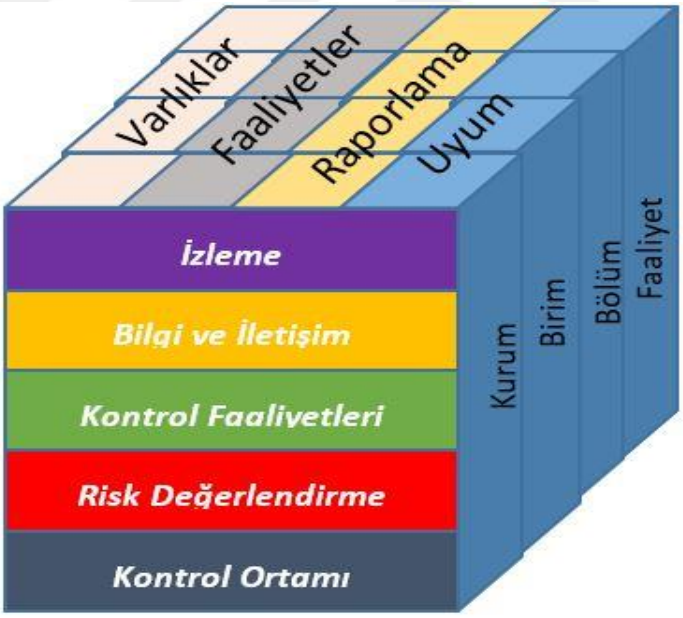
a) Coso Piramidi: Coso piramidi ile, iç kontrol unsurlarının birbirleriyle olan ilişkisi ele alınmıştır. Kontrol ortamı temelde yer alırken, kontrol faaliyetleri ve risk değerlendirmesi yapılarak, bilgi ve iletişim kanallarının kullanılmasıyla gözetimin ihtiyaç duyduğu bilgiler sağlanmış olur.



Şekil 1.COSO İç Kontrol Piramidi. Kaynak: Cömert, 2013: 56.

b) Coso Küpü: Coso Küpü ile, iç kontrol sistemi, üç boyutlu ve birbirleriyle etkileşim halinde olacak şekilde tasarlanmışlardır. Küpün dikey kısmında iç kontrol sisteminin amaçları faaliyetler, finansal raporlama ve uygunluk olarak yerleri belirlenmiştir. Küpün yatay kısmında ise aşağıdaki bileşenler yer alır.

- Kontrol Çevresi
- Risk Değerlendirmesi
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- İzleme



Şekil 2.Moeller, R. Robert. (2014). Executive's Guide to COSO Internal Controls-Understanding and Implementing the New Framework

1.2. İç Kontrolün Unsurları

Yönetimin iç kontrol yapısını oluşturmasında çeşitli amaçları vardır:

- Mali raporlamanın güvenilir olmasını sağlamak,
- İşletme faaliyetlerinin verimli ve etkin olmasını sağlamak,
- Yasa ve mevzuata uyum,
- Varlıkların korunmasını sağlar.
- Hata ve düzensizlikleri önler, azaltır veya belirler

İşletmelerin bu amaçlara ulaşması için etkin bir iç kontrol sistemi kurmaları ve yürütmeleri gerekmektedir. Bu nedenle iç kontrol sistemi unsurları ve bunların temelini oluşturan ilkeler birbiri ile uyumlu olarak çalışmak zorundadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir

1.2.1.Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin temel unsurudur. İç kontrol sisteminin amaçlarına ulaşması için etkin bir yapı ve disiplin ortamı sağlamaktadır.

Kontrol ortamı iç kontrolün başarılı olup olamayacağını belirleyen temel unsurudur. İşletmenin faaliyetlerini yapma biçimini ifade eder. İşletmedeki iç kontrol ortamının sağlıklı ve etkin çalışabilmesi için üst yönetim ve çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gereklidir. Bir kurumun çalışma disiplinin oluşumunda esas belirleyici olan yönetim kurulu ile üst yöneticilerdir. Yani kontrol ortamının ana belirleyicisi olan kurum çalışanlarının kontrol bilincinin üst yönetim tarafından etkilenebilme derecesidir (Türedi ve Karakaya, 2015: 70)

Kontrol ortamı dürüstlük ve etik değerlere bağlılık; iç kontrol sisteminin yönetim tarafından bağımsız olarak izlenmesi; amaçlara uygun organizasyon yapısı, raporlama, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi; yetkinliğe önem verilmesi ve iç kontrol sorumluluklarına ilişkin hesap verebilirlik ilkelerinden meydana gelmektedir (www.coso.org, 2013).

1.1.2.1.Risk Değerleme

Risk değerlendirme işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen önemli riskleri belirleme, analiz etme ve bu risklerin nasıl yönetileceğini tespit etme süreci olarak tanımlanabilir. Bu sebeple işletmenin iç kontrol faaliyetlerini risk odaklı yürütmesi gerekmektedir. Risk değerlendirmesi için işletmenin hedefleri açık ve anlaşılır şekilde belirlenmelidir. İşletme bu risklere karşı gerekli tedbirleri almak zorundadır. Hedefler belirlendikten sonra hedeflere ilişkin iç ve dış risklerin tespit ve analiz edilmesi ve firmanın risklere nasıl tepki verileceğinin araştırılıp buna uygun bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekmektedir (Saltık, N., 2007:15).

Risk değerlendirme doğru ve uygun amaçların net ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi; hedeflere ulaşılmasına yönelik risklerin tespit edilip bu risklerin nasıl yönetileceğine ilişkin analiz yapılması; olası hile risklerinin ortaya çıkartılıp iç kontrol sistemini önemli derecede etkileyebilecek değişiklilerin sınırlandırılması ve değerlendirilmesi ilkelerinden oluşmaktadır.

1.1.2.2.Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri firmaların hedeflerine ulaşmasına yönelik karşılaşabileceği risklerin tespit edilip tespit edilen bu risklerin önlenmesi için gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlayan politika ve prosedürlerdir.

Bundan dolayı işletmenin faaliyetlerinin her aşamasında ve her bir biriminde uygulanmaktadır. Kontrol faaliyetleri yetkilendirme, onaylama, bağımsız mutabakat, doğrulama ve performans değerlendirmeleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Kontrol faaliyetleri önleyici, tespit edici ve yönlendirici faaliyetler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Önleyici kontroller istenmeyen bir sonucun önlenmesine yönelik kontrollerdir. Tespit edici kontroller istenmeyen olayların tespitine ilişkin kontrollerdir. Yönlendirici kontroller ise bilgi verme, koruma, tutum ve davranış şeklini belirleme ve istenen bir hedefe yönlendirme gibi faaliyetler ile riskleri kontrol altına alma yöntemleridir

Kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi için uygun kontrol faaliyetlerinin seçilmesi ve uygulanması; teknolojiye dayalı genel bilgi sistemlerinin seçilmesi ve uygulanması ve

işletme tarafından belirlenen politika ve yöntemler ile kontrollerin uygulanması ilkelerinin dikkate alınması gerekmektedir. (Türedi, vd, 2015:95)

Başlıca özel kontrol faaliyetleri aşağıda belirtilmiştir.

Görevlerin ayrımı ilkesi; varlıkların korunması, işlemleri gerçekleştirme ve işlemlerin muhasebe kayıtlarına alınmasının farklı kişilerce yapılmasını ifade etmektedir.

Sermaye işlemleri yapma izni; İşlemlerin belirli yetki ve sorumluluklara sahip kişiler tarafından yapılması gerektiğini tanımlar.

Belgelerin ve muhasebe kayıtlarının yeterliliği; Bir kurumdaki işlemlerin gerçekleştiğine dair belgeler (fatura, irsaliye, makbuz vs.) bilgisayar ortamında veya dışarda saklanmalıdır. Bu belgeler firmanın hesap verebilirliğini, sistem verimliliğini sağlamak için önemlidir.

İşlemlerin muhasebe kayıtlarına aktarılması için muhasebe sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır.

Yeterli seviyede iç kontrol için firmanın kayıtlarının ve evraklarının fiziksel olarak da korunması gerekir. Günümüzde muhasebe kayıtları bilgisayar ortamında tutulmaktadır bu nedenle bu kayıtların korunmasına çok dikkat edilmelidir. Firmanın varlıkları ve muhasebe kayıtları çeşitli fiziksel önlemlerle de korunmalıdır.

Bağımsız mutabakatların yapılması; Hata ve hilelerle karşılaşmamak için sistemin işleyişinin sürecin dışındaki bağımsız kişilerce, değerlendirilmesini anlatmaktadır.

1.1.2.3.Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, iç kontrolle ilgili fonksiyonların ve belirlenen amaçların ortaya çıkmasında işletmeler için gereklidir. Sistemin genelindeki kurumsal faaliyet alanlarına yönelik bilginin ortaya çıkarılmasında ve ortaya çıkan bilginin çeşitli iletişim araçları (Yatay ve dikey iletişim kanalları, raporlama vb.) yardımıyla ilgililere iletilmesine yönelik yapılan tüm faaliyetleri ifade etmektedir.

Bilgi ve iletişim öğeleri, aynı zamanda iç kontrolün diğer öğeleri arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi sağlamakta ve bu özelliği nedeniyle iç kontrol sistemi açısından özel bir amaç içermektedir.

İletişim hem firma içi hem de firma dışı şeklinde ortaya çıkmaktadır ve işletmenin günlük iç kontrol çalışmaları ile ilgili bilgi ihtiyaçlarını sağlamaktadır. İletişim, personelin iç kontrolle ilgili görevlerini ve bunların önemini anlamalarını sağlar. Bilgi ve iletişim sistemleri doğru işlemediği takdirde firma yöneticileri ve ilgili personel doğru karar alamama, alınan kararları uygulayamama ve sonuçta hedeflere gerektiği gibi ulaşamama gibi risklerle karşılaşabilir. Bu sebeple bilgi doğru, güvenilebilir, az maliyetle zamanında, kolaylıkla ulaşılabilir eksiksiz ve güncel olmalıdır.

Etkili bir iletişim sistemi için önemli olan doğru bir sürecin işlemesidir. Bunun için, firmanın en alt kademesindeki çalışanından, en üstteki yöneticisine kadar tüm çalışanları içerisine alacak şekilde bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Bütün çalışanlara iç kontrol sistemindeki yükümlülükleri ve görevleri doğru bir şekilde eksiksiz anlatılmalıdır. İç kontrolün etkinliği için sadece gerekli olan bilginin elde edilmesi yeterli değildir, aynı zamanda bu bilginin kurum içerisinde etkili bir iletişimle örgüt içinde paylaşılması gerekmektedir. Mali tablolar için bilgi sistemi; İşletmenin ilgili varlık ve borçlarını kaydetmek, hazırlamak, işlemek, özetlemek, analiz etmek ve raporlamak için kullanılan muhasebe sistemi de dâhil olmak üzere işlemleri, koşulları kaydetmek için kullanılan teknik ve yöntemlerden oluşur.

Bilgi ve İletişim ortamında, bilginin paylaşılabilir iletişim kanallarına sahip olması ve bu bilginin rahatlıkla faaliyetlerin tüm süreçlerinde kullanılması, eksiksiz zamanında ve ihtiyaçlara uygun bir şekilde ulaşabilir olması, saklanabilmesi ve depolanıyor olması gerekir.

Bilgi ve iletişim, uygun ve güvenilir bilginin elde edilmesi ve kullanılması; iç iletişimin kurulması ve dış iletişimin kurulması ilkelerinden oluşmaktadır. (Tığdemir, S., 2014)

1.1.2.4.İzleme

İzleme, Firmanın hedeflerine ulaşmasında makul bir güvence sağlayan iç kontrol sisteminin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini değişen koşullar karşısında zayıf yönlerini tespit ederek iç kontrol sisteminin düzgün işlemesini sağlayan bir süreçtir.

İç kontrol sistemi düzenli ve sürekli bir şekilde izlenerek, sistemin eksik yönleri belirlenir ve böylece sistemin etkinliği artırılır. Zamanla uygulanan kontrol prosedürleri ile iç kontrol sistemi gelişir. Bu süreçte izleme, yönetimin şartlar değişirken ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğinin belirlemesine yardımcı olur. İzleme sürekli veya ayrı ayrı değerlendirmeler şeklinde olabileceği gibi her iki yöntemin birlikte uygulanması şeklinde de olabilir. Yönetim, tüm kontrol sistemini değerlendirmeyi tercih edebileceği gibi belli kontrolleri değerlendirmeyi de tercih edebilir

İzleme, İç kontrolün kalitesinin belirlenmesi için önemlidir. Bu sebeple Kontrol faaliyetleri uygun personel tarafından yapılmalıdır.

1.1.2.6. İç Kontrolün Önemi ve Amaçları

İç kontrol sistemi işletmelerin sınırlı olan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılarak elde edilen doğru sonuçların devamlılığını sağlamaktadır. Yönetime amaçlarını gerçekleştirebilmesi için makul güvence veren politika ve prosedürlerden oluşur. Bu politika ve prosedürlerin tamamına işletmenin iç kontrol yapısı denir. Karşımıza çıkacak riskleri sürekli biçimde uygulanan iç kontrol sistemi ile erken tespit ederek olası büyük zararlardan ve sorunlardan kurtarma imkânı sunmaktadır. İç kontrol sisteminin güvenirliği yönetim tarafında alınacak kararlara doğruluk kazandırır. İşlemler yönetimin belirlediği genel ve özel yetkilere uygun olarak yürütülmeli ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun hesap verilebilir olarak kaydedilmelidir. Varlıklara ve belgelere erişim izni sadece yetki verilen personeller tarafından yapılmalıdır. Varlıklar ve belgelerin kayıtları karşılaştırılmalı ve fark olup olmadığı incelenmeli, fark varsa gerekli soruşturma yapılmalıdır.

İç kontrol genelde yönetim kurulu tarafından yönlendirilir. Günümüzde iç kontrol sistemleri yönetim kuruluna yatay olarak doğrudan bağlı olmaktadır. Fakat yönetim kurulunun da hata yapabilme olasılığının olduğu ve denetlenmeye ihtiyacı olduğu gerçeğini göz ardı edemeyiz. İç kontrol sistemlerinin faydalarından birisi de iç kontrolün yönetim

kurulu tarafından yönlendirilmesine gerek kalmadan sistemin ihtiyaç ve önem seviyesi doğrultusunda denetimi yönlendirmesidir.

Bu çerçevede iç kontrol sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Tüm, K. , Memiş, 2012:153):

- İşletme varlıklarını her türlü hata ve hilelere karşı korumak,
- Muhasebe bilgilerinin ve finansal raporların doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak,
- İşletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına, planlara ve yasalara uygunluğunu sağlamak,
- İşletme kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak,
- İşletme faaliyetleri için belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır.

1.1.3. Etkin Bir İç Kontrol Yapısının Özellikleri

İç Kontrolün temel unsurları Muhasebe Kontrolleri ve Yönetsel Kontrollerdir.

Yönetsel Kontroller, Örgüt kültürüne ve projelerine uyumu özendiren ve faaliyetlerin verimliliğini iyileştirmeyi amaçlayan kontrollerdir.

Muhasebe kontrolü, genel olarak görevlendirmek ve tasdik etmek, kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması gibi görevler ile varlıkların korunması için yapılan varlıklar üzerindeki fiziki kontroller gibi faaliyetlerin sürdürülmesine yönelik iç kontrol faaliyetleridir.

Muhasebe kontrolleri, firmalarda mali tablolarda esasına uygun kayıtların tutulması ve hataların önceden belirlenip önlenmesidir. Muhasebe kontrolü, kaynakların muhafaza edilmesine ve mali kayıt ve raporların aslına uygunluğuna dair uygun güvence elde etmek için yapılır (Akbulut E., 2010:53).

İşletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının uygulanabilmesi için iç kontrol yapısını oluşturan ilkelerin esas alındığı bir düzenin kurulması gerekir. Bu düzenin kurulabilmesi için aşağıdaki koşullara ihtiyaç vardır (Güven, F. M., 2008:44).

- İç kontrol tam ve devamlı olmalıdır.
- İç kontrol yalnızca muhasebe ve mali servislere özgü değil, işletmenin tüm servisleri ile ilgili olmalıdır.
- İç kontrol, temel bir amacın veya işin gerçekleşmesi için kurulmuş olmalı ve bu işi yürüten uzman bir personelin hayal gücünü işleterek araştırmalarında kendi yetenek ve eleştirisini kullanması gerekmektedir.

Etkin bir iç kontrol için gerekli temel ilkeler;

- Görevlerin ayırımı ilkesi,
- Kıymet hareketlerinin yetkilendirilmiş olması ilkesi,
- Uygun belgeleme ve muhasebe kayıt düzeninin var olması ilkesi,
- Varlıkların ve muhasebe kayıtlarının fiziki koruması ilkesi, bağımsız mutabakatların yapılması ilkesidir. (Ergüden, 2020)

- **Görevlerin Ayırımı İlkesi;**

İşletme organizasyonunda bir işin tüm aşamalarından bir kişi sorumlu tutulduğu zaman, yapılabilecek hata sayısı artmakta ve yolsuzlukların ortaya çıkma olasılığı azalmaktadır. İşletmenin kapasitesi göz önünde bulundurularak görevler, hata ve yolsuzlukları ortaya çıkarıp en aza indirebilecek kişiler arasında dağıtılmalıdır.

Genel olarak görevlerin ayrımı ilkesi, bir kıymet hareketinin başlangıcından, muhasebe kayıtlarına alınmasına ve tamamlanmasına kadar sorumluluğun tek bir kişi tarafından değil, birkaç görevli tarafından paylaşılmasını öngören bir ilkedir. Örneğin; hiçbir durumda sipariş veren servis ile sağlayan servis aynı olmamalıdır. Faturalama servisi, malları kabul etme servisi, ödeme servisi, birbirinden ayrı olduğu takdirde hile yapma olasılığı zorlaşacaktır (Kuyucu, C., 2003:49).

- **Kıymet Hareketlerinin Yetkilendirilmiş Olması İlkesi;**

İşletme personellerinin görev ve sorumluluklarının ayrıntılı bir biçimde yazılı olarak belirtmesi etkin bir iç kontrol sisteminin temel unsurlarındandır. Tüm işlemler muhakkak etkilendirilmiş kişiler tarafından yapılmalıdır.

- **Uygun belgeleme ve muhasebe kayıt düzeninin var olması ilkesi;**

Etkin bir iç kontrolün sağlanması, uygun bir belgeleme düzeninin varlığını gerektirir. Kıymet hareketine neden olunması ve muhasebe kayıtlarına geçirilmesi belge ile gerçekleştirilir ve sorumluluk belge üzerinde incelenir. Güvenilir muhasebe kayıtlarının tutulabilmesi ve muhasebe bilgilerinin uygun zamanda raporlanabilmesi için işletmede bir hesap planı ve muhasebe el kitabı olmalıdır. Etkin bir kontrolün gerçekleştirilmesi için işletmede iyi işleyen bir muhasebe organizasyonunun bulunması gerekir (Güredin, E., 2000:45).

İş ve işlemlerin belgelenmesi tam ve doğru olmalı ve bu amaçla belgeler hazırlanırken birtakım ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar (Arens, A., 2005:294);

- Belgeler kayıpların anlaşılabilmesi veya gerektiğinde kolayca bulunabilmeleri için sıra numaralı olarak düzenlenmeli,
- Belgelerin uygun olarak tamamlanmasını ve sistemde uygun yerlere akışını sağlamak için gerekli açıklamalara yer verilmelidir,
- Belgeler işlemin meydana geldiği zamanda düzenlenmeli,
- Belgeler kolayca anlaşılmayı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir,
- Belgeler, gerçekleri yansıtma amacına yönelik olarak tasarlanmalıdır. Örneğin, belgede açıklama yerinin olması, yetki ve onay için paraf yerinin olması, belgenin mutlaka iki yetkili tarafından imzalanması zorunluluğu gibi.

Varlıkların ve muhasebe kayıtlarının fiziki koruması ilkesi, bağımsız mutabakatların yapılması ilkesi;

Etkin bir bağımsız mutabakat için, aşağıdaki üç koşulun sağlanması gerekir (Acındı, 2007: 53);

- Mutabakat işlemi, varlıkların korunmasından ve kaydedilmesinden sorumlu olmayan personel tarafından yerine getirilmelidir.

- Mutabakat, belirli aralıklarla toplam olarak veya örnekleme esas alınarak yapılmalıdır.
- Mevcut hata ve yanlışlıklar gerekli olan düzeltmelerin yapılması amacıyla personele bildirilmeli.

1.1.5. İç Kontrol Sistemine İlişkin Düzenlemeler

Bu çalışmada, iç kontrol sistemine ilişkin belli başlı ulusal ve uluslararası düzenlemeler incelenmeye çalışılmıştır.

1.1.5.1. IIA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

2004 senesinde İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından Uluslararası İç Denetim Standartlarının kesin hali belirlenmiş ve iç denetçilerin görev ve sorumluluklarının sınırları netleştirilmiştir. Standartların amacı, temel ilkeleri göz önünde bulundurarak uygulamayı gerçekleştirmek, iç denetim çalışmalarının yürütülebilmesi için kurallar koymak ve iç denetçilere ilişkin verimlilik kontrolü sağlamaktır. Yapı, verimlilik ve uygulama standartları olmak üzere 3 kısımdan meydana gelen bu standartlar, iç kontrol sisteminin takip edilip değerlendirilmesine dair planlamaları kapsar (Uyar, S., 2010:40).

1.1.5.2. SEC (Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

İç kontrol ile ilgili planlamaları içeren SEC, iç kontrol sistemini muhasebeyle ilgilendirerek tarihsel bir bakış açısıyla yorumlar. SEC'e göre iç kontrol sistemi, mali tabloların doğruluğu, güvenirliliği ve muhasebe prensiplerine göre oluşturulmalıdır. SEC, ilaveten bağımsız dış denetçilere ilişkin bazı düzenlemeler yapmıştır. Bağımsız denetçilere denetim çalışmaları sırasında, idarece düzenlenen iç kontrol raporuna onay verme mecburiyeti getirmiştir. Bu yöntemle muhasebe skandalları nedeniyle yatırımcılarda meydana gelen itimatsızlığı ortadan kaldırarak, iç kontrol noktasında sorumluluğu firma yöneticilerine ve bağımsız denetçilere vermişlerdir. Bu düzenlemeyle, her yıl firma yönetimince, iç kontrol sistemlerinin faaliyetlerine dair bir rapor hazırlamaları ve bu raporları bağımsız denetçilere onaylatıp çalışma faaliyetlerinin raporlarının eklenmesi gerekmektedir.

1.1.5.3. Treadway Komisyonu Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Treadway Komisyonunun hazırladığı iç kontrol sistemi raporuna göre, alanında uzman ve hâkim olan insanlardan meydana gelen bir denetim komitesi oluşturulmalıdır. Verimli bir iç denetim ve kaliteli bir iç kontrol sisteminde olması gereken önemli hususlara dikkat edilmesi gerektiği, aynı zamanda davranış şekilleri, verimli bir denetim atmosferinin oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir (Alikadıoğulları, A., 2010:37) .

1.1.5.4. AICPA (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

1947 yılında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü tarafından "Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları" duyurulmuştur. Bu standartlar, genel standartlar, iş standartları ve raporlama standartları olmak üzere 10 adet standarttan oluşmaktadır. GKGDS, bağımsız dış denetçilerin, firma iç kontrol sistemine ilişkin yorumlamalar yapmalarını öngörmüştür (Uyar, 2010, s. 41)

1.1.5.5. IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Kaliteli bir iç kontrol sisteminin, denetim tehlikesini tamamıyla ortadan kaldıramayacağını öne süren IFAC, bağımsız kontrol çalışmalarında denetçinin, iç kontrol sisteminin sadece muhasebe kayıt ve raporlarının doğru ve güvenirliliğini sağlamaya dair tedbirlere yönelmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda, firma adına ehemmiyeti olan ancak mali tablolara direkt bir tesiri bulunmayan politikalara odaklanmasının gerekli olmadığı savunulmuştur (Canbay, 2018:24).

1.1.5.6. Basel II'de Yapılan Düzenlemeler

Basel II prensipleri, 2004 senesinde BIS (Bank for International Settlements) tarafından duyurulmuştur. Bu prensibe göre, mali raporlar şeffaf olmalıdır. Firmalarda iç kontrolün verimli olabilmesi için bazı prensipler belirlenmiştir. Bu prensipler şu şekilde ifade edilebilir (Uyar, 2010:42);

- Firma yönetimi, verimli bir iç kontrol sistemi oluşturmalı ve sistemin yeterliliğini denetlemelidir.
- Oluşturulan iç kontrol sistemi, iç denetimin biriminin çalışmalarını bağımsız olarak devam ettirmesini sağlamalıdır.
- Oluşturulan iç kontrol sistemine mevzuat hazırlanmalıdır,
- Oluşturulan iç kontrol sisteminin içindeki İç denetim birimi yeterli derecede uzman olmalıdır.
- İç kontrol sistemi, Firmanın karşı karşıya kalabileceği riskleri değerlendirilebilir olmalıdır,
- Firma iç kontrol sisteminin sağlamlaşması için kontrol komitesi oluşturulmalıdır,
- İç kontrol sisteminin gelişmesi ve sağlamlaşması adına dış kaynaklardan yararlanılmalıdır.

1.1.5.7. COSO Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1971'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında hileli finansal rapor sayısındaki artış nedeniyle oluşturulan Hileli Finansal raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fradulent Financial Reporting) (Treadway Commission), iç kontrol kavramının yeniden düzenlenmesi gerekliliğini anlamıştır. Bu komisyonun çalışmaları sayesinde iç kontrol kavramsal olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu amaçla komisyon, Sponsor Organizasyonlar Komitesini (COSO) (Committee of Sponsorring Organizations of treadway Commission) oluşturmuştur.

COSO tarafından iç kontrol sistemine ilişkin yapılan önemli çalışmalardan birisi ABD halka açık şirketlerin 1987-1997 yılları arasındaki hileli finansal analiz raporlarının analiz edildiği çalışmadır. Daha sonra 1992 yılınsa yayınlanan İç Kontrol ve Bütünleşik Sistem adlı rapor ve raporda önerilen iç kontrol sistemine ilişkin yayınlanan diğer çalımalar; Guidance on monitoring Internal Control Systems'' ve küçük işletmeler için oluşturulan''Internal Control over financial Reporting Guıdance for Smaller Public Companies'' adlı çalışmadır.

1.1.6. İç Kontrol Modelleri

İç kontrol sisteminin Dünya'da ve Türkiye'de genel kabul görmüş modelleri Coso, COCO, Sarbanes-Oxley yasası, Turnbull raporu, INTOSAI rehberi, CoBIT modeli ve Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olarak sıralanabilir.

Genel kabul görmüş iç kontrol modellerinin başlıcaları şunlardır:

1.1.6.1. COSO İç Kontrol Modeli (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Internal Control– Integrated Framework)

Genel kabul görmüş tanımıyla iç kontrol, yönetimin amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine rahatlıkla ulaşabilmesi için makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir. İç Kontrolün uluslararası düzeyde en kabul edilir modeli olan Comittee of Sponsoring Organizations (COSO)'dur. COSO modelinde iç kontrol; firmanın faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunu, mali ve mali olmayan raporlamanın güvenilirliğini, faaliyetlerin varlıkların muhafaza edilmesini sağlamayı amaçlar. COSO iç kontrol modeli birbirine bağlı olan beş bileşenden oluşur; kontrol ortamı, risk yönetimi, kontrol etkinlikleri, bilgi ve iletişim ve izleme. Bu bileşenleri gösteren COSO Piramidi ve COSO Küpü olmak üzere iki model vardır. COSO iç kontrol modeli küpü bir kurumun tüm birimlerinin ve bu birimlerin faaliyetlerinin, iç kontrolün ilkelerinin yardımıyla amaçlarına erişmesini ifade eder. COSO piramidi ise iç kontrolün bileşenlerinin birbiriyle ilişkisine dikkat çeker. COSO Küpünde etkinlik ve birimler, amaçlar ve iç kontrolün unsurları bir küpün farklı yüzeylerini oluşturur ve ayrılmaz bir bütündür. İç kontrol sistemi birçok uluslararası kuruluşlarca da kaynak olarak kabul edilen ve tavsiye edilen bir modeldir.

1.1.6.2. CoCo Kanada İç Kontrol Modeli (Canadian Institute of Chartered Accountants' Criteria of Control Framework),

COSO modelinin ortaya çıkmasıyla birlikte 1995 yılında, "Kanada Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü" kendi ülkelerindeki iç kontrol sistemine yönelik bir model oluşturmak için "Kontrol Ölçütleri Komitesi-CoCo" yu kurmuşlar ve "Kontrol Rehberi" olarak da adlandırılan ''CoCo Raporu'' adlı çalışmayı yayınlamışlardır. Böylece ortaya fikri açıdan COSO modelinden daha kapsamlı bir model ortaya çıkmıştır. Modelin adından da anlaşılacağı üzere CoCo, iç kontrol terimi yerine kontrol terimini kullanmıştır. COSO'nun iç

kontrolün içeriğine dahil etmediği amaç belirleme, stratejik yönetim, risk yönetimi ve düzeltici önlemler gibi yönetim faaliyetlerini CoCo, kontrol görüşünün bir unsuru olarak kabul etmiştir.

COCO, kontrol rehberinde iç kontrol hedeflerinin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere yirmi tane spesifik kriter belirlemiş ve bu kriterleri 5 kriterden oluşan amaç (purpose), 4 kriterden oluşan sorumluluk (commitment), 5 kriterden oluşan yeterlilik (capability), 6 kriterden oluşan izleme ve öğrenme (monitoring and learning) olarak dört ana başlık altında toplamıştır (IFAC, 2006)

COCO, belirlediği 20 kriteri iç kontrolün herhangi bir bileşeninin değerlendirilmesin de her çeşit spesifik amaca uygulanabileceğini savunmaktadır. COCO, kurumun amaçlarına ulaşmasında kontrolün vereceği makul güvence kontrolün etkinliğiyle doğru orantılı olduğunu belirtmektedir (Root, Steven, 1998:147-149)

1.1.6.3. Turnbull Raporu Modeli (Financial Reporting Council; Internal Control; Revised Guidance for Directors on the Combined Code),

Turnbull raporu adını, çalışmayı yapan komisyonun başkanı Nigel Turnbull'dan almıştır. İlk defa 1999'da yayınlanan raporun içeriği COSO modeline benzemektedir. COSO bir uygulama rehberi özelliği taşımaktadır turnbull raporu ise, iç kontrol yapısıyla ilgili ilkeleri belirlemektedir. Bu sebeple Turnbull raporuna iç kontrolle ilgili ilkeler rehberi denilebilir. İlk olarak yayınlandığı 1999 yılında yayınlanan raporun geliştirilmiş yeni sürümü 2005'te yayımlanmıştır. Turnbull'da Rapordan en çok yarar sağlayan firmaların, iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerini firmaların esas faaliyetlerinin içine yerleştirenler olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple bu rapor için, firmalar bu rapordaki ilkeleri uyguladıklarında iç kontrol ile ilgili en isabetli hamleleri yapmaya çalışmalarını sağlamaktadır diyebiliriz.

1.1.6.4. INTOSAI Rehberi

2001 yılında Seul'de düzenlenen 17. INTOSAI toplantısında, 1992 yılında INTOSAI tarafından yayımlanan iç kontrol standartları rehberi, COSO tarafından yayımlanan "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve Raporu"na uygun şekilde değiştirilip güncellenmesine karar verilmiştir.

INTOSAI İç Kontrol Standartları Komitesi, kamu sektörünün sosyal ve politik amaçlara odaklanması, kamu fonlarının ve bütçe döngüsünün önemi, kamuda başarı ölçümünün karışık olması ve oldukça geniş bir kitleye hesap verme sorumluluğu gibi niteliksel özellikleri dikkate alarak "Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Rehberi" (Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector)'ni hazırlamış, söz konusu rehber 2004 yılında Brüksel'de yapılan komite toplantısında kabul edilmiştir.

INTOSAI'nın 2004 yılında kabul edilen raporunda iç kontrol şu şekilde tanımlanmıştır. İç kontrol; bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç olup aşağıda sıralanan amaçları gerçekleştirmek suretiyle; kurumun misyonunu başarması için riskleri göğüslemek ve makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır:

- Faaliyetleri düzenli, ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkili biçimde gerçekleştirme,
- Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme,
- Yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uyma,
- Kayıplara, kötü kullanıma ve hasarlara karşı kaynakları koruma. (İbiş,Çatıkbaş, 2012:109)

INTOSAI'nın COSO modeline çok benzeyen kontrol çerçevesinin temel özellikleri iç kontrollerin bütünleşik bir süreç olması, iç kontrollerin yönetim ve diğer personel tarafından hayata geçirilmesi, kontrollerin risklere yönelik olması, makul güvence sağlaması ve amaçlara ulaşmak için oluşturulması şeklinde açıklanmıştır (İbiş, Çatıkbaş,2012:109)

1.1.6.6. Sarbanes-Oxley yasası

Sarbanes-Oxley, başta ABD ve Avrupa'da yaşanılan ekonomik krizler, dünya devi firmaların mali tablolarında oynamalar hileler yaptıklarının ortaya çıkmasıyla meydana gelen muhasebe skandalları neticesinde 2002 yılında Sarbanes Oxley Kanunu (SOX) yürürlüğe girmiştir.

Sarbanes-Oxley Yasası, 1930'lardan sonra sermaye piyasalarında yapılan en önemli değişikliklerden biri olarak kabul edilebilir. (Robert B. Thompson, 2003:99)

Enron vakası ABD'de yaşanan en büyük iflas nedeniyle etkileri de çok büyük olmuştur. Enron 62,8 milyar dolarlık varlığa sahip olan bir şirket iken şirkette yapılan yolsuzlukların ortaya çıkması ile 2 Aralık 2001 tarihinde gönüllü iflas başvurusunda bulunmuş ve kamuya duyurmuştur. (Gerald Vinten,, 2002:5)

2000'li yıllarda Enron ve WorldCom gibi skandallarının ortaya çıkması ile, 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası gündeme gelmiştir. Enron Skandalının, sermaye piyasaları açısından çok güçlü olan bir ülke olan Amerika'da meydana gelmiş olması, dünyada birçok ülkede de bu tür skandalların meydana gelme olasılığını gündeme getirmiştir. Ayrıca bu skandala bağımsız denetim alanında dünyanın en büyük beş bağımsız denetim firmalarından biri olan Arthur Andersen'ın adının karışmış olması diğer denetim şirketlerinin de itibar kaybetmelerine neden olmuştur. Benzer skandalların tekrarlanmaması için bir takım yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden biri de Sarbanes-Oxley Yasasıdır.

Sarbanes-Oxley Yasası ile halka açık şirketlerde Denetim Kurulu oluşturma ve Denetçinin denetim faaliyetlerini bağımsız bir şekilde yürütmesi şartı getirilmiştir. Firmaların üst yönetim seviyesinde açıklama yükümlülüğünün artırılması, halka açık firmaların mali raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın sağlanması ve kurumsal yönetim alanlarında getirdiği düzenlemelerle yeni bir dönem başlamıştır. Skandallar (Enron, Worldcom gibi) neticesinde ortaya çıkan kurumsal yönetişim (corporate governance) gereksinimi sonucunda gelişen bir yasadır.

Özellikle ABD başta olmak üzere Avrupa'da da meydana gelen skandallardan sonra, 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu ("SOX") ile bilhassa halka açık şirketlerin denetiminin incelenmesi, denetçi bağımsızlığının kuvvetlendirilmesi, şirket yükümlülüğünün ve üst yönetim seviyesinde açıklama sorumluluğunun artırılması, halka açık şirketlerin mali raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın sağlanması ve kurumsal yönetim alanlarında getirdiği yeniliklerle yeni bir dönem başlamıştır.

Amerika'da meydana gelen ve Enron, WorldCom ve Adelphia gibi büyük şirketlerin gerçekleştirdiği yolsuzluklar sonucu iflas etmeleri tüm dünyada büyük bir yankı uyandırmış şirket hissedarları da olumsuz etkilemiştir. Amerika, yaşanan iflas olaylarından sonra denetim faaliyetlerinin bireysel çıkarlar doğrultusunda şirket faydası ön planda tutularak potansiyel yatırımcılar ve kamuoyu yanıltılmaya yönelik faaliyetler şeklinde yürütüldüğü

anlaşılmış ve şirket üst yönetim ve denetim firmalarının hile unsurlarına başvurmalarını engellemek ve paydaş haklarını korumak için çeşitli cezai yaptırımlar içeren Sarbanes-Oxley Yasası'nı yürürlüğe koymuştur. Meydana gelen bu gelişmelerin etkisinde Türkiye'de sessiz kalmamış ve ülkemizde vuku bulabilecek benzer yolsuzluk durumlarının önüne geçebilmek adına SOX Yasası'na paralel ilerleyen SPK Seri X, No:19 ve No:22 Sayılı tebliğleri yayımlamıştır.

1.1.6.7. Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi

Bu yasa, kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrolünü kapsar. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşur.

24.12.2003 tarihli ve 25326 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla kamu mali yönetim sistemimiz Uluslararası ölçütler ve Avrupa Birliği icraatlarına elverişli olarak yeniden düzenlenmiş ve bu düzenlemeyle kamuda etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır. 5018 Sayılı kanunun 1'inci maddesinde "Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir" şeklinde açıklanmıştır. (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: madde:55)

5018 Sayılı Kanunun 55'inci maddesinde; "İç kontrol sistemi, idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü" şeklinde tanımlanmıştır. (Tümer, S., 2010:11-45)

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. RİSK KAVRAMI

Riskin ele alınış yönüne göre birçok tanımı vardır. Genel itibariyle risk, “Bir olay ya da olaylar setinin ortaya çıkma olasılığıdır (Karacan, 2000:144)

Bir diğer tanıma göre ise, “planlananın gerçekleşmeme olasılığı, alınan kararın doğru olmama tehlikesi, zarar etme veya kâr etmeme durumudur (Bolak, 2004:3).

Finansal sistemde risk, "işletmelerin varoluş nedenlerini ve stratejilerini başarıyla yönetmelerini olumsuz şekilde etkileyecek herhangi bir olay" olarak tanımlanabilmektedir (Anderson, A., 2001:12)

Riskin en belirgin özelliği tam ve net olarak bilinememesi, zamanla değişkenlik göstermesi, olumsuz sonuçlar doğurabilmesi ve yönetilebilir nitelikte olmasıdır (Babuşcu, Ş., 2005:4)

Tanımlarda da görüldüğü üzere çeşitlenen risk kelimesine genel bir çerçeve belirlemek adına bu kavrama bağlı olarak gelişen alt kavramları da bilmek gerekmektedir. Bunlar;

- Risk İştahı
- Risk Toleransı
- Risk Kapasitesi
- Risk Zekâsı
- Kalıtsal Risk (Yapısal Risk)
- Artık Risk
- Risk Kütüğü

2.1.1.Risk İştahı

Şirketler risk iştahını tanımlarken; makul büyüme, risk ve kâr oranı ya da paydaşlara değer katma ölçülerini belirleme şeklinde; kâr amacı olmayan kurumlar ise paydaşlarına değer katmak veya memnuniyeti/hizmeti artırmak adına kabul edebilecekleri risk seviyesi olarak ifade etmektedir (COSO, 2004)

Risk iştahı, geniş anlamıyla bir değeri elde edebilmek amacıyla bir işletmenin almayı kabul ettiği risk oranını ifade etmektedir. Risk iştahı, bir işletmenin risk yönetim felsefesini yansıtmaktadır. Aynı zamanda işletmenin kültürünü ve işletme stilini de etkilemektedir. Bir başka tanıma göre ise risk iştahı, misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda herhangi bir zaman diliminde, işletmenin kabul etmeye hazır olduğu risk miktarıdır. (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2013: 21)

İşletmenin, üst yönetimin görüşü dâhilinde risk iştahını tespit etmesi işletmede risk değerlemesine başlanmadan önce yapılması gereken bir faaliyettir.

Risk iştahı kolay ve anlaşılır bir kavram değildir. Bu sebeple mutlaka ölçülebilir olmalıdır. Risk iştahı, temel getirilerinin yanı sıra farklı yatırım alanları fırsatlarının belirlenmesinde üst yönetime katkıda sağlamaktadır. Risk iştahı kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planları doğrultusunda oluşturulmalıdır. Bu şekilde planlar dâhilinde yapılmadığı takdirde kurumu bulunmak istediği noktanın çok uzağına götürmesi muhtemeldir. Beklenmedik iç ve dış çevre koşullarında kurumların risk iştahlarında azalma olabileceğini söylemek mümkündür.

2.1.2. Risk Toleransı

Belirli bir hedefin başarmak için katlanılabilecek risk miktarını ifade etmektedir. Risk toleransı, işletmenin hedefleri ile ilgilidir. Hedefler etrafındaki kabul edilebilir değişkenliği belirtir. Risk iştahı ve risk toleransı kavramları risk alma ile ilgili sınırları ifade etmektedirler (Usman,Ö., 2018)

Risk toleransı, organizasyonun ya da kişinin katlanabileceği risk derecesi, miktarı veya hacmidir. Bireylerin veya kurumların risklere karşı hassasiyetinde yüksek tolerans risk alma isteğini, düşük tolerans risk isteksizliğini göstermektedir.

Risk toleransı, işletme hedeflerine ulaşmak için her bir birimin kabul edilebilir risk seviyesini ifade etmektedir. Risk toleransı ve risk iştahı karıştırılmamalıdır. Risk toleransı, esneklik derecesini gösterirken, risk iştahı, artı bir riskin alınmaması için bir üst sınır belirlemektedir. Risk iştahı geniş kapsamlı iken, risk toleransı birim bazlıdır.

2.1.3. Risk Kapasitesi

Yaygın bir açıklamayla risk kapasitesi, kurumların karşı karşıya kalabilecekleri risklerin üstesinden gelebilme kapasitesini ifade etmektedir. Risklere karşı olgunluk seviyesidir.

2.1.4. Risk Zekâsı

Risk zekâsı, gerçekleştirilen risk yönetimi süreçlerinin sonunda oluşan ve kuruma has olan bir kültürdür. Bu anlamda risk zekâsı, kurumların risklerini verimli bir şekilde yönetebilmeleri adına kazanmaları gereken bir yetenek/yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Apgar, D., 2006)

2.1.5. Kalıtsal Risk (Yapısal Risk)

Kurumların riske ilişkin süreçlerini ne kadar yönetebilirsek yönetelim yine de riski tamamen ortadan kaldıramayız ancak makul sınırlar içinde riski ortadan kaldırabiliriz. Riski yönetemediğimiz, herhangi bir müdahalede bulunamadığımız alanlar kalıtsal risk olarak tanımlanmaktadır.

2.1.6. Artık Risk

Artık risk, kurumun zararlı bir durumun olma ihtimalini veya bunların tesirini azaltmak için almış olduğu tedbirlere rağmen, tam anlamıyla müdahale edemediği, etkisini oradan kaldıramadığı riski ifade eder.

2.1.7.Risk Kütüğü

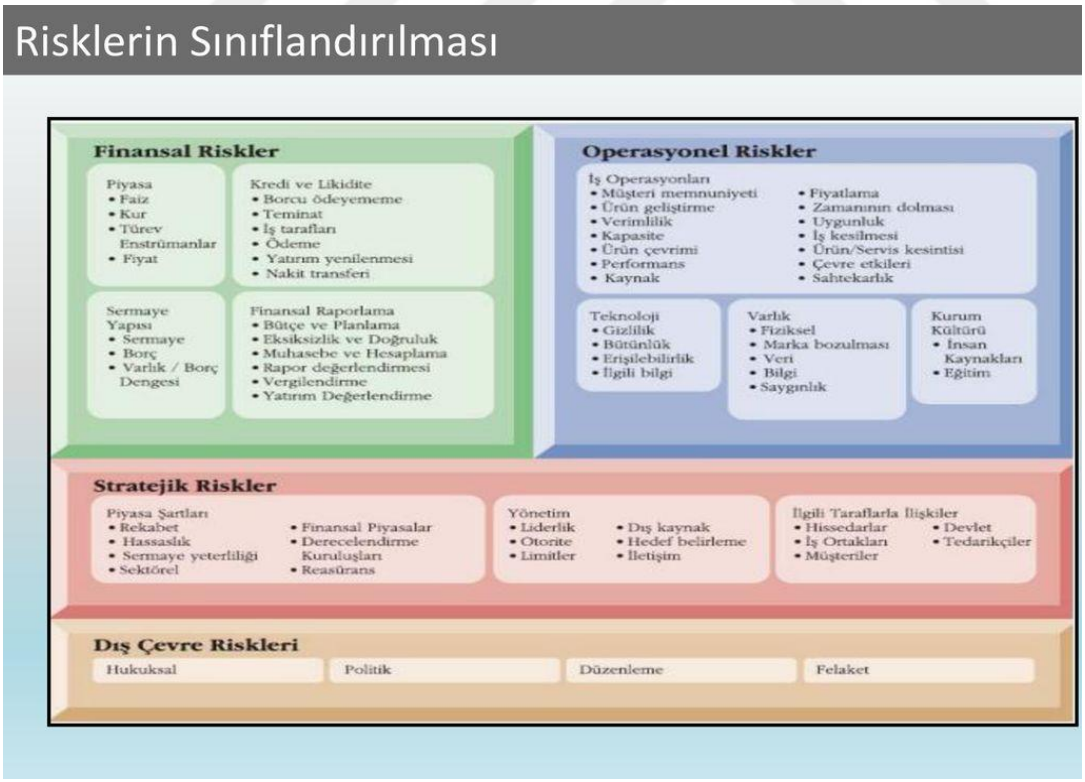
Risk kütüğü; kurumun sahip olduğu temel riskler, bu risklerin etki ve olasılık seviyeleri, kurumda bulunan risk yetkilileri ve sorumluları ile risklerin yönetimi ve kontrol

faaliyetleri sonucunda mevcut durum değerlendirmeleri gibi bilgilerin yer aldığı bir belgedir. Belgede, risklerin türü, alanı, etkisi sınıflandırılır, karşılaşılabilecek riskler tanımlanır, risk yönetiminden sorumlu yetkililerin kimliği yer alır.

2.2. RİSKLERİN SINIFLANDIRILMASI

Bir kurum faaliyet gösterdiği sektörde değişik zamanlarda ve değişik şekillerde riskler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu firmanın kurumsallaşma seviyesine, faaliyette bulunduğu sektörün özelliklerine, coğrafi bölge dağılımına, insan kaynağına ve teknolojisine bağlı olarak risk türleri de farklılık göstermektedir (Bozkurt, C., 2010:20).

En yaygın sınıflandırmaya göre riskleri dört ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleridir. Bir risk türü, sonuçları ile itibari başka bir risk türüne girerken, nedenleri itibari ile başka bir risk türüne ait olabilmektedir.



Şekil 3. Risklerin sınıflandırılması (Saka, Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüleri, s:7)

2.2.1. Finansal Riskler

Finansal riskler, işletmenin finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda meydana çıkan risklerdir. Diğer bir ifadeyle; piyasalarda oluşabilecek dalgalanmalar sonucunda veya işletmenin alacak risklerinde meydana gelebilecek olumsuzluklar sonucu, işletmenin zarar görmesini ifade etmektedir (Üzümcü, 2007:51).

Finansal riski; kredi ve likidite, piyasa, sermaye, finansal raporlama olarak 4 başlık altında toplayabiliriz.

- Kredi ve Likidite: Borcun ödenememesi, teminat, iş tarafları, ödeme, yatırım yenilenmesi ve nakit transferi.
- Piyasa Koşulları: Faiz, kur, türev enstrümanlar ve fiyat
- Sermaye Yapısı: Sermaye, borç ve varlık/borç dengesi
- Finansal Raporlama: Bütçe ve planlama, eksiksizlik ve doğruluk, muhasebe ve hesaplama, rapor değerlendirmesi, vergilendirme ve yatırım değerlendirme

2.2.2. Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler bir işletmenin temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek hatalar, hileler, işletme içi yapısal düzensizlik, bilgi alışverişinin yetersiz olması, pazarlama, satın alma ve finans bölümlerindeki iletişimsizlikten ve uyumsuzluktan meydana gelen riskleri ifade eder (TÜSİAD, 2008:20).

Operasyonel riskler şu beş başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- İş Operasyonları: Müşteri memnuniyeti, ürün geliştirme, verimlilik, kapasite, ürün çevirimi, performans, kaynak, fiyatlama, zamanın dolması, uygunluk, iş kesilmesi, ürün/servis kalitesi, çevre etkileri ve sahtekarlık
- Teknoloji: Gizlilik, bütünlük, erişilebilirlik ve ilgili bilgi
- Varlık: Fiziksel, marka bozulması, veri, bilgi ve saygınlık
- Kurum Kültürü: İnsan kaynakları ve eğitim

2.2.3. Stratejik Riskler

Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler vardır. Bu risklere stratejik riskler denir ve firma bu risklere karşı etkin bir stratejik yönetime sahip olmalıdır. Stratejik riskler şu üç başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Piyasa Şartları: Rekabet, hassaslık, sermaye yeterliliği, sektörel şartlar, finansal piyasalar, derecelendirme kuruluşları ve reasürans
- Yönetim: Liderlik, otorite, limitler, dış kaynaklar, hedef belirleme ve iletişim
- İlgili Taraflarla İlişkiler: Hissedarlar, iş ortakları, müşteriler, devlet ve tedarikçiler

2.2.4. Dış Çevre Riskleri

Bu riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan ancak kurumun aldığı kararlara bağlı olarak şirketi etkileyebilecek risklerdir. Katastrofik riskler, yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler, sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnektir. (TÜSİAD, 2008:20).

2.3. RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi ile ilgili birçok tanımlama vardır fakat tüm tanımlamaların vardığı ortak sonuç risk vardır ve yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç, yapılacak yatırımlar karşısında ortaya çıkabilecek riskler ve bu risklerin boyutunun saptanması ile alınacak önlemlerin uygulanması olarak devam eder. Günümüz değişken koşullarında insanlar normal olmayanı zor anlıyor ve dar alanda karar veriyor. Risk yönetilmediği zaman kısıtlı olan kaynaklar olumsuz yönde etkileniyor.

İşletmeleri etkileyebilecek olan maddi kayıplar, ahlaki olmayan davranışlar, güvenirliliğin zarar görmesi ve yasal gereklere uygun olmama türünden bir olayın işletmeyi olumsuz bir biçimde etkilemesi risk olarak ifade edilmekteydi (Kishalı & Pehlivanlı, 2006:75)

Zamanla risk beraberinde riskle mücadeleyi gündem getirmiş ve ‘’risk yönetimi ‘’kavramı ortaya çıkmıştır

Risk yönetiminde yalnızca işletme için olumsuz sayılabilecek durumlardan kaçınmak değil aynı şekilde olumlu durumları da elde edebilmek amaçlanmaktadır. Risk yönetimi sayesinde işletmelerde olumsuz durumlara karşı savunma yapabilmenin yanında söz konusu olabilecek fırsatlara karşı da hazırlıklı olmak mümkündür (Uzun A. , 2011:1). Esas amaç değer üretmektir.

Risk yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen risklerin ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran fırsatların daha önceden belirlenerek yönetilmesini sağlayan disiplinli ve dinamik bir sistemdir. (Kızılboğa, 2012:83)

Risk yönetim sisteminin amacı şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin tümünü ortadan kaldırmak değil, şirketin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesine katkı sağlayabilmeyi ve şirketin risk iştahına uygun riskleri almayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle;

Kısaca, risk yönetimi, şirketlerin gelecekte belirsizlik yaratacak muhtemel olaylar ile etkin bir şekilde ilgilenmesine ve olayların sonuçlarının olumsuz olma olasılığını azaltacak, olumlu olma olasılığını artıracak tarzda tepki vermesine yardımcı olarak değer yaratma sürecine katkıda bulunur. (Özsoy, 2012:166)

2.3.1. Risk Yönetiminin Önemi

Risk yönetimi, hangi riskler daha önemli belirlenip bu risklerin olumsuz etkilerinin azaltılması için gerekli plan ve stratejilerin oluşturulup risklerin etkilerinin kabul edilebilir bir risk düzeyine getirilmesi sürecidir.

Risk yönetimi tanımına bağlı olarak, belirli bir durumu sürdürme veya belirli bir faaliyeti gerçekleştirme amacını, amaçlanan hedefleri doğrultusunda ve belirli bir garantiyle ifade etmek mümkündür. Ayrıca, risk yönetiminin hedefleri, işletme yaklaşımını yansıtan politikalara uygun olarak tanımlanmalıdır. (Kaan H Aksel, 2002:1-7)

Risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal yönetim; risk yönetiminin önemini dikkate alan, meslek ahlak kurallarına bağlı, doğru ve güvenilir bir yönetim felsefesini ifade etmektedir. (Dallas, 2004:47)

Diğer önemli risk yönetimi amaçları aşağıdaki gibidir:

- Yöneticiler için rahat bir düşünme ortamı sağlamak,
- Gelir istikrarı sağlamak
- Faaliyetlerin veya üretimin kesilmesini önlemek,
- Sürekli büyüme fırsatlarına erişim,
- Olası kayıpları azaltmak, maliyetleri düşürmek.
- Hesap verebilirliği artırmak.
- Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak.
- Kamuoyunda daha olumlu bir imaj oluşturmak.

2.3.2. Kurumsal Risk Yönetimi

Temel olarak, bir işletmede ani olarak ortaya çıkabilecek durumların en aza indirilmesi, kayıplar nedeniyle oluşacak maliyetlerin azaltılması, gelirdeki sürdürülebilirliğin sağlanması, yasal düzenlemelere uyum sağlama gibi nedenler işletmelerde risk yönetimine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. (Duygu Celayir, Pınar Başar, 2020)

- En çok kabul görmüş tanımıyla kurumsal risk yönetimi;
- Potansiyel olayları belirlemek,
- İşletmenin risk alma yeteneğine uygun olarak riski yönetmek,
- İşletmenin amaçlarına ulaşılması konusunda makul bir güvence sağlamak amacıyla kurulan, işletme genelinde uygulanan ve Kurul, üst yönetim ve diğer tüm çalışanlardan etkilenen ve stratejileri tanımlamak için kullanılan sistematik bir süreçtir. (PwC Business School, 22 Aralık 2009)

Kurumsal Risk Yönetimi, çeşitli büyüklükte ve farklı amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren tüm işletmeler için risklerin bütünleşik ve stratejik kararlar çerçevesinde yönetilmesi, belirlenen hedeflerle, faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilmesini amaçlayan, risk ile fayda-maliyet dengesinin sağlanması için geliştirilmiş geniş kapsamlı ve sistemli bir yaklaşımdır. (Karalar, 2015)

Şirketin finansal ve ticari performansı hakkındaki bilgilerin kapsamlı ve detaylı olarak, gerçeğe uygun, doğru ve zamanında açıklanması, bağımsız denetim yapılması ve

şirket yönetim kurulunun gözetim altında tutulması gibi faktörler, iyi bir kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır. (Aktaş ve diğerleri, 2013:15.)

Günümüz koşulları sürekli bir değişim içinde, değişimin sürekli olması kurumlarında karşı karşıya oldukları risklerinde sürekli değiştiği anlamında değerlendiriliyor.

Riski, Gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış etkenlerin idarelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileridir diye tanımlayabiliriz. Hangi konuda olursa olsun her yönettiğimiz olayda her attığımız adımda bir riskle karşılaşabiliriz. Riskin nerden ve nasıl geleceğini tahmin edemeyiz fakat onu doğru yönetirsek istediğimiz sonuca ulaşabiliriz. İşte bu yüzden kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duyulmuştur. Riski, İş zekâsını kullanarak, düşünerek ve anlayarak yönettiğimiz takdirde firmaları etkileyecek büyük zararlarla karşılaşmayız firmaların sürdürülebilir ve başarılı olması için kurumsal risk yönetimine ihtiyaç vardır.

2.3.2.1. COSO "Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve" Raporu

COSO tarafından yayınlanan COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi (I Control Framework)ntegrated Internal olarak adlandırılan rapor hem özel ve hem de kamu sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmenin bünyesinde iç kontrol sistemi kurmasına ve bu sistemi geliştirmesine olanak sağlamıştır.

2001 yılında COSO ve Pricewaterhouse Coopers iş birliği ile yöneticiler tarafından risk yönetiminde uygulanabilecek rehber niteliğinde bir çalışma hazırlanmaya başlanmıştır. Bu dönem ortaya çıkan şirket iflasları ve skandalları sonucunda, pek çok işletme paydaşı (yatırımcılar, hissedarlar ve çalışanlar) zarara uğramıştır. Bu süreç kurumsal yönetim ve risk yönetimi alanında yeni kanun, yönetmelik ve standartlara duyulan ihtiyacı daha da artırmıştır. Bu amaçla, COSO 2004 yılında "Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve "adlı raporunu yayınlamıştır. (Saltık, 2007)

Bu rapor, mali tabloların güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve mevzuata uygunluk amaçlarına ulaşmada makul bir güvence sağlamak üzere hazırlanmış ve işletmelere iç denetimin etkinliği ve tarafsızlığı konularında kaynak olmuştur.

Rapor, kurumsal risk yönetimi için bir yol haritası olarak da kullanılmaktadır. COSO'nun hazırladığı rapor çeşitli risk yönetim araçlarıyla işletmenin kurumsal risk yönetim çalışmalarını güçlendirmesini sağlamıştır.

İlk defa 2004 yılında yayınlanan COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi (I Control Framework zamanla yenilenmiştir. En son güncelleme 2017 yılında yapılmıştır.

2.3.2.1. Kurumsal Risk Yönetim Yapısının Unsurları

COSO raporuna göre, kurumsal risk yönetim tanımı aşağıdaki özelliklere sahiptir. (Madendere, 2005:4)

- Kurumsal risk yönetimi devam eden bir süreçtir.
- İşletme bünyesindeki her birim ve birimdeki çalışan tarafından uygulanır ve etkilenir.
- İş stratejilerini tanımlamak için kullanılır.
- Olumsuz olayların olasılığını azaltır ve fırsatları maksimize ederek iş itibarını korumayı ve iyileştirmeyi amaçlar.
- İşletme yönetim kuruluna ve yöneticilerine makul bir güvence sağlar.
- Daha verimli uygulamalarla kurumsal üretkenliği artırılması sağlar.
- İşletmeyi etkileyebilecek olayları tanımlar ve risk iştahı kapsamında riski yönetir.
- Farklı ama örtüşen kategorilerle hedeflere ulaşılmasını sağlar.
- Kurumsal risk yönetim, sonuca ulaşmak için bir araçtır.

2.3.2.2. Kurumsal Risk yönetimi Amaçları

Son yıllarda meydana gelen muhasebe skandalları ve son derece yoğun bir rekabetin yaşandığı küresel piyasalarda işletmelerin faaliyetlerini sürdürmek zorunda olmaları firmaların üst düzey yönetimlerinin kurumsal yönetimin önemini anlamasını ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini arttırmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Kurumsal risk yönetiminin kurumsal değeri yaratma, koruma ve arttırma amacı bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, işletme değerini üç yoldan arttırabilmektedir. (Yılmaz, 2007).

- Sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturulmasına yardımcı olur.
- Risk yönetmenin maliyetini en uygun düzeye çeker.
- İşletme başarısını arttırmaya yardımcı olur.

2.4. Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Kurumsal risk, kurumlar için çok şey ifade ediyor. Kurumların da aynen bireyler gibi sürdürülebilir ve devam ettirilebilir olması gerekir. Çünkü yönetemediğimiz, kontrol edemediğimiz kurumları sürdürülebilir kılma, yani yeni nesillere gelecek kuşaklara götürme olanağımız yoktur. Hem iç çevre hem dış çevre kaynaklı tehditler olabilir. Kurumsal risk yönetimi bu tehditleri önceden göz önünde bulundurarak şirketin sürdürülebilirliğinin olasılığını yükseltir.

Kurumsal risk yönetimi, Firmaların finansal yapılarında meydana gelebilecek kendilerinin kontrolleri dışındaki etmenlerin gerçekleşmesi durumunu da göz önünde bulundurup önlemler alarak şirketin ömrünü uzatır ve finansal olarak sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlar.

Günümüz değişken koşullarında şirketler teknoloji ile iç içedirler. Firmalar teknolojik ilerlemeyi yakalamaya çalışırken çeşitli teknolojik riskler ile karşılaşabilirler. Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri teknolojik riskleri önceden belirleyip bu risklere karşı önlem alınmasını veya ortadan kaldırılmasına olanak sağlar.

Her ülkenin bir mevzuatı vardır. Bu mevzuatlarda meydana gelecek değişiklikler şirketlerin gelişmesini veya varlıklarını sürdürebilmesini engelleyebilir. Kurumsal risk yönetiminin bir faydası da mevzuatlara uyumu sağlamaktır.

Kurumsal risk yönetimi gelecekte meydana gelecek olayları önceden tespit edip firma sahibi ve yönetim kurulunun geleceği planlamasında karar vermesine destek olan bir mekanizmadır.

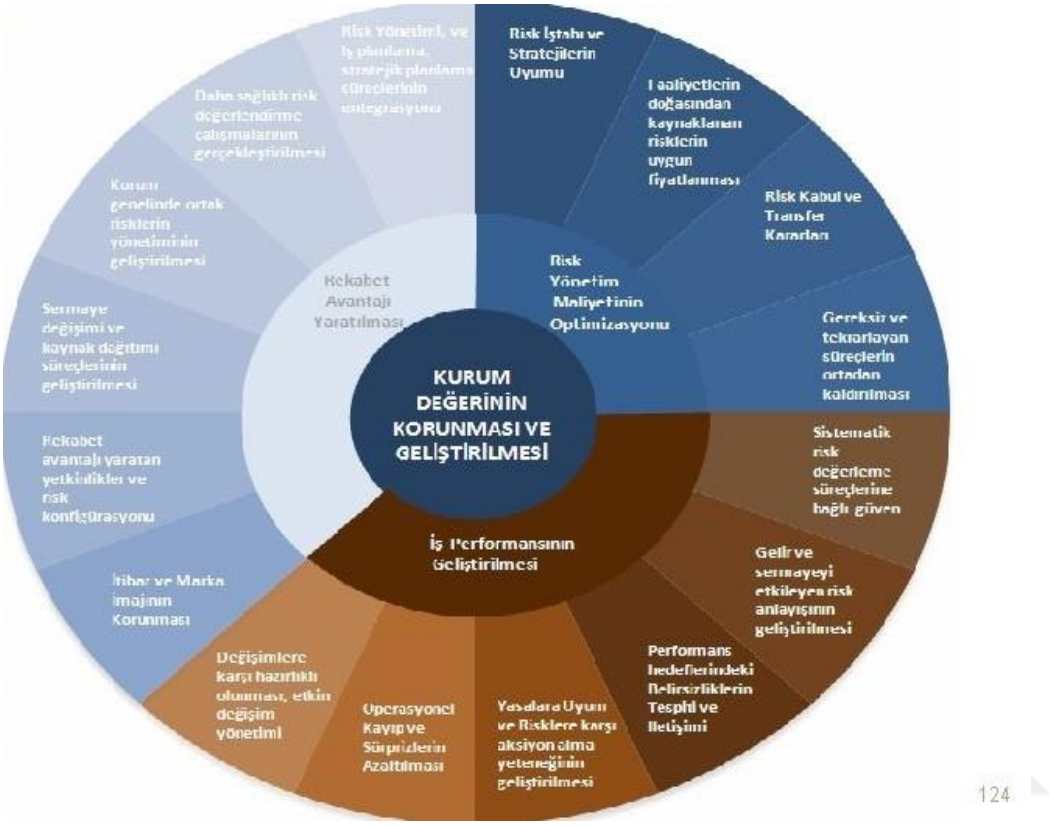
Kurumsal risk yönetimi, projelerin nerede dikkat edilmesi gerektiğini ve bunların hangi projeler olduğunu şirketlerin görmesini sağlar. Bu projelerin şirketlerin sağlığı için ne kadar önemli olduğunu fark etmesini sağlar

Sonuç olarak, risk yönetim süreci:

Alınan kararların uygun planlama ve verilerle desteklenerek firmanın finansal kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayıp ciddi mali kayıpların önüne geçilmesini ve belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlar.

Başka bir bakış açısı olarak kurumsal risk yönetim sisteminin temel faydaları aşağıda sıralanmıştır: (Tunç, Kasımoğlu, Bakkal, 2016)

- KRY sadece işlevsel bazda, değil kurumun bütününde uygulanır.
- Kurumun her seviyedeki tüm personeli tarafından etkilenir
- Kurumsal yönetimin işleyişini artırarak, yöneticilerin daha geçerli kontroller sağlamasına imkan sağlar.
- İşletme risklerin en aza indirilmesinde önemli bir işlev görür ve böylece risk maliyetlerinin azalmasını sağlar
- Tehditleri önceden tespit edip önlem almaya olanak sağlar ve fırsatlardan faydalanarak kurum itibarının zedelenmesini engelleyip geliştirilmesine yardımcı olur.
- Risklerin en uygun seviyede yönetilmesini de sağlar.
- Yöneticilerin doğru, zamanında ve uygun kararlar almasını kolaylaştırır.
- Kurum tarafından sürdürülen faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini kuvvetlendirir.
- Tüm iş risklerinin etkilerinin yönetilebilmesi için uygun sistemin oluşturulmasını sağlar.
- Kurumun amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde makul derecede güvence sağlayan önemli bir araçtır.
- Risklerin rutin olarak izlenerek kurum faaliyetlerine olan etkisinin belirlenmesini sağlar.
- Kurumsal hafızayı güçlendirerek gelecek yönetimlere avantaj sağlar.
- Karlılığın artması,
- Risk bilgisine daha etkin ve çabuk ulaşılması,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Birimler arası koordinasyonu sağlar ve iş birliğini arttırır,
- Yatırımcıların haklarını güvence altına alır.
- Sağlam bir risk yönetimi oluşturulmasına yardımcı olur.



Şekil 4.Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Kaynak: (Saka ve Uğural)' ın Kurumsal Risk Yönetimi Sunumundan alınmıştır.

2.5. Risk Yönetim Süreci

Risk yönetim süreci birbirine bağımlı beş işlem basamağından oluşur. Bu basamaklar: Riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Richard L. Daft, 1991:185).

Risk; "Kurum ya da işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerin ifasına engel olabilecek veya belirlenmeyen zararlara (sonuçlara) yol açabilecek durum ya da olaylar" şeklinde ifade edilebilir (İç Denetim Koordinasyon Kurulu , 2014).

Risk yönetimi' 'risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir yönetim sürecidir" (Gazi Üniversitesi İç Denetim Rehberi)

2.5.1. Risklerin Tanımlanması

Riskin tanımlanması, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu sürecin teknolojik, sosyal, politik belirsizliklerin azaltılması ve olası kayıpların minimize edilmesi işlemini kapsadığını belirtmektedirler (Hertz, Howard , 1983:9)

Riskin tanımlanmasıyla, riskli olduğu düşünülen önemli durumların belirsizlikleri aza indirgenmeye çalışılır. Önemli değişkenler ve onların belirsiz etkisini ortaya koymak için geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Örneğin, gelecekteki işletme fırsatlarını tanımak için en iyi, en muhtemel ve en kötü biçiminde geleceğe ilişkin senaryolar geliştirilir ve bu senaryolara ilişkin çeşitli olaylar tanımlanır. Bu ve bunun gibi araçlar belirsizliğin azaltılmasında yönetime yardımcı olabilir (Arman T.Tevfik, 1997:2)

2.5.2. Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması

Risk tanımlandığında, risk yöneticileri onu değerlendirmelidirler. Potansiyel kaybın ve gerçekleşme ihtimalinin ölçülmesi anlamına gelen bu işlem, değerlendirme önceliklerinin sıralanmasını gerektirir. Bu sıralama aşağıdaki gibi belirtilebilir (Therese Vaughan, Emet-Vaughan, 1995):

- Çok önemli riskler: İflasla sonuçlanabilecek önemli riskleri kapsar,
- Önemli riskler: İflasla sonuçlanmayacak firmayı borca sokacak risklerdir,
- Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

Riskler değerlendirilirken, somut faktörler kadar soyut faktörlerde dikkate alınmadır. Soyut faktörler, kurumun stratejik yönleri, rekabet faktörleri, gelişim ve değişim faktörleri ve sosyal faktörlerdir.

2.5.3. Risklere Karşılık (Cevap) Verme

İşletme yönetimi, risklerin değerlendirilmesinden sonra risklerin oluşabilme ihtimallerini, yaratacağı etkileri açısından tahminde bulunarak, bu risklere karşı hangi önlemlerin alınması gerektiğini belirlemektedir. Riske karşı verilebilecek karşılıklar şunlardır:

2.5.4. Riski Kabul Etmek

Yönetimlerin, üstlenmeyi daha uygun buldukları şeklinde cevap verme yöntemidir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir (Türedi, 2020:165-177).

Doğal risk, risk iştahı içinde ise kabul edilir.

Riske verilecek cevaplardan (alınacak önlemlerden kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) elde edilecek yararın, ilgili cevapların maliyetinden daha küçük olması durumunda kabul edilir. Bazı riskler faaliyet sonlandırılmadan ortadan kalkmazlar. Faaliyeti sonlandırmakta o kadar kolay değildir veya istenmez. Böyle durumlarda riskler kabul edilir.

2.5.5. Riski Kontrol Etmek

Riskleri kabul edilebilir bir seviyede tutmak amacı ile kontrol faaliyetlerinden yararlanmak yöntemidir. Bu yöntem çeşitli şekillerde, yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontroller şeklinde uygulanmaktadır (Maliye Bakanlığı , 2014).

Yapılan kontrollerle mevcut riskin korunması veya daha fazla olumsuz etkiler göstermemesi sağlamaktadır.

2.5.6. Riski Devretmek

Yönetimin ya da işletmenin doğrudan faaliyet alanına girmeyen ya da fayda-maliyet karşılaştırması yapıldığında işletme ya da kurum tarafından sürdürülmesi uygun görülmeyen ve bu nedenle de risklerin yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetler, donanımı, mali kaynakları ve yetkinliği daha uygun olan şirket ya da kuruma devredilerek riske cevap verilmesi yöntemidir (Hasan Türedi, 2020:165-177).

2.5.7. Riskten Kaçınmak

İşletmeler ihtiyatlılık kavramı gereği ileride karşılaşabilecekleri riskleri önceden ön görmeli ve önlem almalıdır. Bu kavram da ileride oluşabilecek riskin yönetilemeyecek derece de büyük ve tehlikeli olması durumunda ilgili faaliyetten vazgeçilmesi veya o faaliyete son verilmesidir.

2.6. Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY); işletmeyi etkileyebilecek düzeydeki olayları belirlemek, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak için oluşturulmuş; işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin entegreli şekilde belirlenmesinde kullanılan, işletmenin bütününde devam eden sistematik bir süreçtir.

Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin amacına uygun, verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için en temel şartlardan biri kurumsal yönetimdir. Dolayısıyla işletmelerde kurumsal yönetim ve buna bağlı risk yönetimi uygulamalarının amaca uygun ve etkin bir şekilde yapılamaması, ortakların ve menfaat sahiplerin finansal durum hakkında gerçeği yansıtan, doğru bilgiye ulaşamamasına neden olabilmektedir.

Şirketlerin/kurumların toplumla olan ilişkilerinin arttığı (ortaklıklar, hissedarlıklar, vb.) piyasa şartlarının geçerli olduğu bu dönemlerde kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Şirket bünyelerinde gerçekleşen finansal ya da yönetsel sorunlara karşı kurumsal yönetim anlayışı yapısal çözümler sunmaya çalışmaktadır (Türedi vd. 2015:56).

Bu çözümlerden biri de KRY anlayışıdır.

Kurumun geneline yayılan bütüncül kurumsal yönetim tutumu, KRY'nin en büyük destekçisidir. Bu durumda görülüyor ki her iki kavram birbiriyle ilintilidir. Profesyonelce yürütülemeyen, yetersiz kalmış bir kurumsal yönetimin varlığı, o kurumda KRY'nin istenilen düzeyde olamayacağının göstergesidir.

Kurumsal yönetim ve risk yönetimi; kurumsal politikaları ve yasal düzenlemelerine uyum noktasında aynı endişeleri taşımaktadır (Basel Committee, 2004; COSO, 2004, Aktaran: Bhimani, 2009: 4).

- Kurumsal yönetimin hâkim olduğu işletmelerin tamamında kurumsal risk yönetimi, iç kontrol yapısı süreçleri görülmektedir (Türedi, vd.: 71).
- Etkili KY, risk yönetimi ve raporlama, hissedar değerine büyük ölçüde katkıda bulunup bir kuruma (PWC, 2008):
- Risk ve fırsatlara ilişkin daha açık ve geliştirilmiş stratejik is kararlarının verilmesi, Operasyonel sürprizlerin etkin ve aktif gözlemlemeyle en aza indirilmesi,
- Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalinin azaltılarak ve fırsatlardan olabildiğince yararlanılarak marka ve şirket itibarının korunup geliştirilmesi,
- Daha etkin uygulamalarla kurumsal verimliliğin artması, konularında yardım eder.

Kurumsallaşma sürecinin üç temel özelliği olarak ifade edilebilen (Alayoğlu, 2003: 62); değişimlerin takibi, cari olan değişikliklere uygun şekilde değişimin tesisi ve yeni duruma ait standartların geliştirilmesi ilkeleri aynı zamanda kurumsal yönetimin tesisi ve devamı noktasında çok önemli hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Özel sektör kuruluşları açısından kurumsal yönetim faaliyetinin neden gerekli olduğunu anlayabilmek için gerek yerel gerekse de uluslararası piyasalarda baş gösteren yönetimsel etkisizliğe bağlı olarak ortaya çıkan, işletme iflaslarına, yolsuzluk iddialarına bakmanın faydalı olacağı düşünülmektedir (Türedi, vd.: 58).

Uluslararası bağlamda kurumsal yönetim alanında OECD kurumsal yönetim ilkeleri gibi genel kabul görmüş ilke ve kriterler bulunmaktadır. Türkiye de ise Sermaye Piyasası Kurulu tarafından temel düzeyde Kurumsal Yönetim ilkeleri düzenlenmiştir. Ayrıca he kamu kurumlarını hem özel sektörü kapsayacak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu düzenlenmiştir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu şirketlere finansal raporlama, bağımsız denetim vb. gibi konuların yanı sıra, şirketlerin yönetim kurullarının adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine sahip olmak gibi nitelikler yükleyerek, kurumsal yönetim anlayışına yenilikler getirmiştir (Gönen ve Yürekli, 2016: 130).

Kurumsal yönetimin uygulanabilir olması için yeni T.T.K.' da yönetim kurulunun sorumlulukları açıkça belirtilmiştir. Söz konusu sorumluluklar (T.T.K, md.378); "Yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Bu madde bağlamında; kurumsal risk yönetimi oluşturulması ve gözetlenmesinin de yönetim kurulunun sorumlulukları arasında olduğu anlaşılmaktadır" şeklinde ifade edilmiştir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. 1. İÇ DENETİM SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

İç denetim, iç kontrol yapısı risk yönetimi ve kurumsal yönetimi denetleyen bir faaliyettir. İç denetim; bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve katkıda bulunmak amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız ve güvence sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sinan Aslan, 2003)

İç denetim, bir kuruluşun iç kontrollerini değerlendirmek, kayıtlarının kalitesini ve güvenliğini ölçmek için kullanılan prosedürler bütünüdür. İç denetimde, değişiklikler ve prosedürler gözlemlenir, araştırılır, sorgulanır, kontrol edilir. Eğer işletme belirli bir büyüklüğün üzerindeyse, düzenli bir denetime yasal olarak ihtiyaç duyulur. Tüm büyük şirketler iç ve dış denetim departmanına sahip olmak zorundadır.

İç denetim ile ilgili birçok tanımlama vardır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanıma göre;

Amacı işletemeye hizmet vermek olan iç denetim ‘’işletme içerisinde kurulmuş uzman bir bağımsız denetim işlevidir. Kontrollerin ve etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirmek ve incelemek yoluyla faaliyetlerin kontrol edilmesidir’’.

Gelişen ve değişen koşullar, İç denetçiler Enstitüsü’nün (IIA) yapmış olduğu bu tanımlamayı zaman içerisinde değiştirmesine sebep olmuştur. Uzun süre geçerli olan bu tanımlama, işletme çevrelerinde meydana gelen büyük değişimlerle yerini IIA ‘nın 1999 yılında yaptığı tanımlamaya bırakmıştır (Duygu Celayir, 2021).

1999 yılında IIA’nın yaptığı ve uluslararası kabul gören iç denetim tanımı ise şöyledir

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanıma göre iç denetim, bir firmanın faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkili olmasını değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetim, işletme içerisinde hata ve hile gibi işletmeye zarar verebilecek nitelikteki fiillerin önlenmesi hususunda işletme bünyesinde yönetime bağlı olarak yürütülen denetimdir. (Dabbağoğlu, 2007:164)

İç denetim tanımında yer alan "güvence" ve "danışma" terimleri iç denetimin genişleyen işlevlerini ifade etmektedir. Ayrıca tanımda yer alan "risk yönetimi" ve "kurumsal yönetim" kavramları da iç denetimin, denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir unsuru olduğunu yansıtmaktadır. (Aslan, 2010:77)

Güvence sağlama görevi, aslında denetim faaliyetinin en temel olarak nitelendirilebilecek görevidir. Güvence hizmetleri; kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla kanıtların tarafsız bir şekilde incelenmesidir. (Uzun, 2012:79)

Güvence sağlama denetimin en önemli unsurudur. İşletmelerde, özellikle halka açık şirketlerde iyi bir iç denetim sisteminin varlığı yatırımcı ve ortakların şirkete duyduğu güveni arttıran önemli bir unsurdur. İç denetim fonksiyonu artık özellikle çok ortaklı halka açık şirketlerde doğrudan yönetim kuruluna bağlı denetim komiteleri tarafından sürdürülmektedir.

3.1.1. İç Denetimin Kapsamı ve Önemi

Özel sektör şirketleri karmaşık bir yapıya sahiptirler ve bu nedenle müşterilerine hizmet sağlama aşamasında bazı güçlüklerle karşılaşabilir. Bu komplike yapıları nedeniyle zaman zaman teknik ve mali olarak kaynaklarını tam verimli kullanamayabilirler. Firmanın etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için denetim biriminin çalışması zorunludur.

Denetim; koruma, muhafaza etme kavramlarıyla çok yakından ilişkilidir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genel olarak sahipleri tarafından yönetilir ve kontrol edilebilir bu tür işletmelerde, kurum içinde ayrıca bir denetim birimine veya denetçiye ihtiyaç duyulmaz. Firmalar büyüdükçe işletme sahiplerinin işlemleri kontrol etmeleri zorlaşabilir işte bu noktadan sonra kurumsal yapının içinden veya dışından gözlem, denetim, inceleme yapan kişi veya birime ihtiyaç duyulur. Hatta belli bir büyüklüğün üstünde olan firmalar için bu yasal bir zorunluluktur. Bazı işletmeler çok büyük olmasa bile kendi içinde bir denetim sistemi kurarak verimliliklerin, arttırabilirler.

İç denetim uygulamalarının işletmelere iki önemli alanda katkıda bulunduğu belirtilebilir. Risklerin optimum düzeyde değerlendirildiğine ilişkin tarafsız bir teminat verme katkısı ve etkili iç kontrol mekanizmalarının çalışması konusunda müşavirlik hizmeti verme katkısı olarak bu alanlar açıklanabilir. (Fatma Tektüfekçi, 2008)

İç denetimin iki ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar mali denetim ve yönetsel denetimdir.

Mali denetim, aktiflerin varlığını saptama, hileli işlemlerin yapılmasını önleme ve varsa açığa çıkarma, iç kontrol sistemlerinin incelenmesini de kapsayan muhasebe ve rapor verme sistemlerinin güvenilirliğini kontrol etme eylemlerinden oluşur.

Yönetsel denetim, klasik anlamdaki denetim sadece işletmenin mali ve muhasebe alanlarına yönelik iken modern iç denetim anlayışına göre denetim tüm işletme faaliyetlerinin ve işlemlerinin denetlenmesidir. Muhasebe denetimi temel olarak genel kabul görmüş muhasebe standartlarını, ulusal ve uluslararası standartları dikkate alır.

Yönetsel denetimde esas alınacak temel, işletmenin ana sözleşmesi, yönetim ve işletme politikaları ve özellikle işletmenin faaliyet alanını ve üretim, satış, pazarlama gibi faaliyet süreçlerini ayrıntılı olarak tanımlayan, karar alma aşamalarında yetkili ve sorumlu kişileri belirleyen yazılı usullerdir (Alptürk, Ercan, 2008)

İç denetimin uygulanmasından tamamlanmasına kadar olan genel akış aşağıdaki gibidir.

- **Denetim planı:** Denetimin ilk aşaması denetim planı yapmaktır. Şirketin kapasitesi göz önünde bulundurulmalı, denetim işinin kapsamı ve denetim ekibinin dikkate alması gereken yönlerin belirlenmesi gerekmektedir. Denetim planı genel olarak şirketin tüm ticari faaliyetlerini kapsamalıdır. Ayrıca risk yönetimi, kontrol ve yönetim sürecine dikkat edilmesini gerekir. Denetim ekibi personeli de bu aşamada seçilir.
- **Ön araştırma ve denetleme**: İdeal olarak gerekli belgelerin, verilerin araştırıldığı ve hazırlandığı süreçtir. Gerekli denetim alanları belirlenir. Bu noktada gerekli verimliliği sağlamak açısından önceden bildirimde bulunulabilir ve gerekli personel ile görüşülebilir. Habersiz denetimler mümkün olsa da etkili denetimler yukarıda

belirtilen hazırlıkları gerektirir. Habersiz denetimler genellikle hileli muhasebe işlemlerinden şüphelenilen departmanlarda yapılır. İç denetçiler bu noktada adaletli davranmaya ve tarafsız kalmaya büyük özen gösterilmelidir.

- **Değerlendirme raporu:** Değerlendirme raporlarının doğru, bağımsız, eksiksiz ve gerekli standartlara uygun olması gerekmektedir. Raporlamada, sadece sonuçların rapor edilmesi ile yetinilmemeli, aynı zamanda bir iç denetim departmanı olarak iyileştirme önerilerinin açıkça belirtilmesi de önemli ve gereklidir.
- **Takip**: Takip sırasında görünen bir sorun bulunursa, iç denetçi nedenini belirlemeli ve çözüm için özel önerilerde bulunmalıdır. Sorun genel yöntemler ile çözülemiyorsa, denetim görevlisi konuyu bir üst yönetime taşıma konusunda gerekli adımları atmalıdır.

İç Denetçiler Enstitüsünün 1999 yılında yapmış olduğu tanıma göre iç denetim

"Organizasyonun faaliyetlerine değer katmak ve onları geliştirmek için tasarlanmış bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık aktivitesidir. Risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yoluyla içinde bulunduğu organizasyona hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur" (Uyar,2005,3).

3.1.2. İç Denetim Türleri

İç denetim Beş temel faaliyet alanını kapsayacak şekilde sınıflandırılmış. Bunları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz;

- Finansal Denetim
- Uygunluk Denetimi
- Performans Denetimi
- Sistem Denetimi

3.1.2.1. Finansal Denetimler

Finansal denetim, finansal raporlardaki verilerin, varlık ve yükümlülüklerin gerçek değeriyle, finansman kaynaklarıyla, varlıklarının yönetimiyle ve tahsis edilen bütçe bütünlüğü ve

eksiksizliği, finansal tablolarda kullanılan değerlendirme ve tahsis yöntemleri, finansal tablolardaki haklar veya sorumluluklar, sunum ve açıklanması süreçlerinin başarılı olup olmadığı konularında güvence sunmayı amaçlayan ve söz konusu süreçlerde bir veya birkaçını eş zamanlı kapsayan denetim faaliyetidir. (Toroslu, M..Vefa, 2014)

Mali denetimde iç denetçi işletme yönetiminin hazırladığı raporları inceler. Hazırlanan raporlardaki mali tablolar muhasebe standartlarına uygunlukları bakımından incelenir. Mali tabloların doğru ve güvenilir olup olmadığı belirlenir. İç denetçi gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili mali kayıtların doğru ve güvenilir olup olmadığını, muhasebe standartlarına uygunluğunu, muhasebeleştirme işlemlerinin doğru yapılıp yapılmadığını ve işletmenin tüm faaliyetlerinin mali bilgilerinin eksiksiz bir biçimde kayıt altına alınıp alınmadığını inceler. Ayrıca bu bilgilerin işletme yönetimine doğru bir biçimde aktarılıp aktarılmadığı da incelenir (Işıklar Serçe,Aytül, 2017)

Mali denetim, bir kurumun mali/finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine veya işletmenin hukuki statüsü gereği başka bir muhasebe sistemine uygun düzenlenip düzenlenmediğini belirlemeye yönelik, bu tabloların ve bunların dayanağını oluşturan kayıt, belge ve diğer ipuçları üzerinden yürütülen çalışmalara dayanan ve bulguları denetim raporunda özetleyen sistematik incelemedir (Kaval, 2008:10).

Finansal raporlardaki verilerin, denetim altında bulunan birimin varlık ve sorumluluklarının gerçek değeriyle, mali olarak elinde bulundurmuş olduğu kaynaklarla, kaynakların doğru bir şekilde yönetimiyle ve ayarlanan bütçe olanaklarıyla dengede olup olmadığının tespit edilmesidir (Alptürk, 2008:18).

3.1.2.2. Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi, Bir işletmenin mali işlemlerinin ve faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara ve mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir. Uygunluk denetimi iç denetçiler, dış denetçiler ve kamu denetçileri tarafından yürütülür. Uygunluk denetiminin amacı, alınan kararların belirlenen politika ve prosedürlere uygun olup olmadığının incelenip hataların ve yanlış uygulamaların tespit

edilerek gelecekte telafi edilmesi imkansız olabilecek olayların önlenmesidir. Bu nedenle uygunluk denetimi faaliyet dönemi içerisinde yapılmalıdır.

3.1.3.3. Sistem denetimi

Denetlenen firmanın Yönetişim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi sistemlerinin, firmanın amaçlarına ulaşması için yeterli olup olmadığının, firmanın faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürebilmesi için çalışıp çalışmayacağının belirlenmesi için yapılan denetimdir.

Sistem denetimi, denetlenen birimin faaliyet ve iç kontrol sisteminin; organizasyon yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla analiz edilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kalite ve uygunluğunun araştırılması, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir (Koçak, Kavakoğlu., 2010: 119-148).

Sistem denetimi terimi özellikle kamu kurumlarında yapılan denetim faaliyetlerinde kullanılır.

"Sistem denetiminde mali raporların doğruluk ve güvenilirliği, faaliyetlerin mevzuata uygunluğu ve faaliyetler yürütülürken etkinlik, verimlilik ve ekonomik unsurlarının dikkate alınıp alınmadığı kontrol edilmektedir (Kesik, 2005: 94)

3.1.3.4. Bilgi Teknolojisi Denetimi

Bilgi teknolojileri (BT); "bir işletmenin veya kurumun, teknolojik imkanlardan yararlanarak sistemlerin yönetimini, mali verilerini ve bunları gerçekleşmesi sürecinin çeşitli teknolojik metotlar kullanılarak belli aralıklarla düzenli ve sürekli olarak izlenmesi, kontrol ve risk değerlendirmelerinin yapılması süreclerinin denetlenmesi olarak tanımlayabiliriz. Bilgi teknolojileri (BT); zorunlu veya isteğe bağlı yapılabilir.

Zorunlu denetime örnek olarak Türkiye'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından yapılan denetimi gösterebiliriz.

Bankacılık sektörü dışında kalan bağımsız denetime tabi işletmelerin BT denetimleri isteğe bağlı olarak diğer bağımsız denetim kuruluşları ve denetçiler tarafından yapılabilmektedir.

3.1.2. İç Denetimin Amaç ve Görevleri

İç denetimin temel amacı, işletme hedef ve amaçları doğrultusunda üst yönetim tarafından oluşturulmuş kontrollerin etkinliğinin ve yeterliliğinin incelenmesi, işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığının, faaliyetlerin işletme politikaları ile uyum içerisinde yürütülüp yürütülmediğinin ve mali tablolara temel oluşturan muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin araştırılmasıdır (Ceyhan, 2010:37).

İşletmelerde iç denetimin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Akgün, 1999:110) :

- Süreçlerin belirlenen ilkelere göre kontrol altında tutarak doğru ve uygunluğunu tespit etmek,
- Resmi olarak defter kayıtlarında fiziki olarak bulunan işletme varlıklarının gösterilmesini sağlamak,
- Uygulanan işletme politikalarının etkinliğini tespit edebilmek,
- Muhasebesel olarak genel kabul gören muhasebe ilkeleri çerçevesinde sürekliliğini sağlamak,
- Ortaya çıkabilecek yolsuzlukların önüne geçerek mevcutta yapılmış yolsuzlukları tespit etmek,
- Üst yönetim dahil tüm personelin sorumluluklarını aktif ve fayda sağlayacak şekilde üstlenip üstlenmedikleri hakkında veriler elde etmek,
- Yöneticilerin işletme kaynaklarını kullanırken istenilen ölçüde faydanın sağlanıp sağlanamadığı konularında kurum sahiplerine bilgi verilmesi,
- Üst yönetime danışmanlık sağlamak, yönetime destek sağlayarak maddi olarak kazancın arttırılarak karlılık oranının arttırılması.
- Yöneticilerin işletme kaynaklarını kullanırken istenilen ölçüde faydanın sağlanıp sağlanamadığı konularında kurum sahiplerine bilgi verilmesi,
- Yönetime destek sağlayarak ve üst yönetim kadrosuna danışmanlık sağlamak, Yapılan denetimler neticesinde maddi olarak kazancın arttırılarak karlılık oranının arttırılması.

İç denetimin temel amacı, şirketin belirlediği stratejiye uygunluğun gözden geçirilerek karşılaşabilecek riskleri önceden tespit etmek, bu konuda yönetimi bilgilendirmek ve yöneticilerin gerekli önlemleri almasını sağlamaktır. İç denetimin bir diğer önemli amacı,

sadece üst yönetimin değil, tüm yöneticilere bağlı olan faaliyetlerin durumunu da değerlendirmektir. Bu sebeple, iç denetçilere işletme yönetiminden sorumlu olanlara gerekli bilgileri sağlamak için gerekli çalışmaları yapma yetkisi verilmiş olmalıdır (Kepekçi,1982:56).

İç denetim faaliyetleri sistemli ve disiplinli bir uygulama olup belirli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İç denetim planlaması, elde edilen bilgilerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, denetim sonucunda elde edilen bulguların raporlanması ve takibi şeklinde yol izleyen sistematik bir süreçtir (Ulutaş, 2007)

İç denetim, işletme bünyesinde bağımsız bir değerlendirme unsuru olmakla birlikte iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçerek yönetime hizmet vermektedir. İç denetim bunu yaparken (Sacit Yörüker, 2004)

- İç kontrol sistemini çözümler ve bir denetim programı hazırlar.
- Hedeflere ekonomik ve verimli olarak ulaşılabilmesi için kontrolleri tespit eder ve değerlendirme yapar.
- Tespitleri ve sonuçları raporlar ve gerekmesi halinde tavsiyelerde bulunur
- İncelenen sistemdeki kontrollerin güvenilirliği ile ilgili olarak görüş oluşturur ve sunar.

3.1.3. İç Denetime İhtiyaç Duyulma Nedenleri

İşletmelerin iç denetime ihtiyaç duymaları şu nedenlere bağlanmaktadır (Türedi vd. 2015:64-65)

- Yöneticilerin ve onlara bağlı tüm personelin sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini özendirir,
- Çalışanları belirlenen amaçlara ulaşılması noktasında organizasyona dahil eder, Tüm personelin faaliyetlerinin neticelerine ilişkin hesap vermesine imkan sağlar,
- Üst yöneticilerin şirket kaynaklarını verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıkları konusunda analizler yapılır,
- İdarecilere müşavirlik hizmeti, personele eğitim hizmeti sağlama fonksiyonu getirir,
- Maddi kayıpların gizlenmesinin önüne geçerek düzeltilmesini ve önlenmesini sağlar,

- Yapıları gereği işletme idaresinde faal bir biçimde rol oynayamayan pay sahiplerinin haklarının gözetilmesi ve muhafaza edilmesini sağlar.
- Yönetim ve alt kadrolar arasında koordinasyonu sağlar,
- Personelin kendi yaptıkları işin sonuçlarını görmeleri, kendilerinin işletmeye katkılarını görme olanağı sağlar,
- Dış denetimin daha az zamanlı ve verimli çalışmasına imkan sağlayarak bağımsız denetim maliyetlerini düşürür

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1.ÜÇLÜ HAT MODELİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde üçlü savunma hattı modeli ve bu modelin yapısı, neden güncellendiğini, Üçlü Hat Modeli ve kavramsal çerçevesi hakkında bilgi veriyoruz.

4.1.1. Üçlü Savunma Hattı

Tüm dünyada yaşanan finansal kaynaklı krizler Teknolojik gelişmelerin, ihtiyaçların, iş süreçlerinin değişmesi, yönetim anlayışının değişmesi, tek yönlü yönetim modelinin yetersizliği, yönetimde verimlilik arayışları, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi yönetim kademesini ve kararlarını etkilemesi bakımından doruk noktasına gelmesi yönetim alanında hızlı değişim ve gelişmelerin yaşanmasını zorlamıştır. (Güzelsarı, S, 2000)

Kurumları karşılaştıkları bu zorluklar nedeniyle birçok kuram ve model ortaya çıkmış bu alanda birçok deneysel çalışmalar yapılmıştır. Bu modellerden biri de "Üçlü Savunma Hattı" (Three Lines of Defence-3LOD) modelidir.

Uluslararası iç Denetçiler Örgütü (IIA), 2013 yılında *"Etkili Risk Yönetimi ve Kontrolünde Üç Savunma Hattı Pozisyon Belgesi"* (The Three Lines Of Defence In Efective Risk Management and Control) isimli bir belge yayınlamıştır. Bu belgeyi yayınlamalarındaki amaçlardan ilki, kurumların karşılaştığı riskleri daha iyi yönetebilmesi ve bu alanda çalışan iç denetçiler, risk uzmanları ve uyum yöneticileri ve ilgili diğer bölümler arasında dağıtılan risk yönetimi ve kontrolü üzerinde bir koordinasyon sağlanmasıdır.

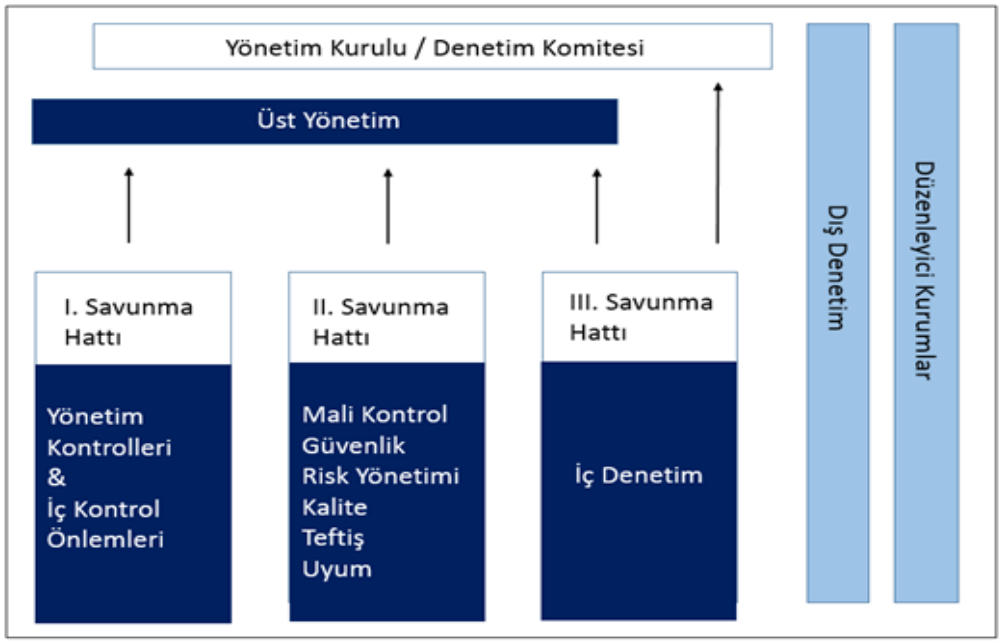
Bir diğer amaç da risk yönetimi alanında görev alan departmanların görev ve sorumluluklarının net bir şekilde açıklanmasıdır.

Üçlü savunma hattı, risk yönetiminde tüm birimlerin görevlerini belirleyerek iletişim ve koordinasyonu arttırmayı amaçlayarak kurumsal faaliyetlere yeni bir gözle bakılmasını amaçlamaktadır. (IIA, 2013)

4.1.2. Modelin Yapısı ve Gelişimi

Üçlü savunma hattı modelinde birinci savunma hattını yönetim kontrolü ve iç kontrol önlemleri, ikinci savunma hattını; risk finansal/mali kontrol, risk yönetimi, kalite ve uyum gibi destek süreçler, üçüncü savunma hattını; iç denetim oluşturmaktadır.

Birinci savunma hattında yer alan birimler üst yönetime karşı sorumludur. Operasyonun gerçekleştirilmesi konusundaki riskleri yönetirler. Kurumların yürüttükleri operasyon sırasında alınan önlemler birinci savunma hattı kapsamındadır (IIA, 2013: 3).



Şekil 5.IIA, Etkili Risk Yönetimi ve Kontrolünde Üç Savunma Hattı Pozisyon Belgesi.

Dolayısıyla birinci savunma hattındaki tüm çalışanlar üst yönetimle birlikte üst yönetimin belirlediği kural ve iç kontrol önlemlerini birlikte geliştirmektedirler.

Kurumların karşısına çıkabilecek risklere ilk tepki verilen ve mücadele edilen hat birinci savunma hattıdır bu nedenle en önemli hat olarak nitelendirilmektedir.

İkinci savunma hattında ise üst yönetime raporlama yapan, risk yönetimini yürüten ve kontrol tasarım hizmeti sunan birimler yer almaktadır. Bu birimler risk yönetimi, finansal

kontrol, bilgi işlem, güvenlik, kalite kontrol, insan kaynakları vb. yönetim birimleridir. Bu birimler birinci savunma hattında gerçekleşen faaliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olurlar. Riskin tespiti ve bildirilmesinde ilgili birimlere yardımcı olan destek birimleri şeklinde tasarlanmışlardır.

Üst yönetim, birinci savunma hattının doğru çalışıp çalışmadığını ve gereğince çalışmıyorsa nasıl çalışması gerektiği konusunda ikinci savunma hattından faydalanır.

Modelin üçüncü savunma hattında ise iç denetim vardır. İç denetim departmanında çalışanlar yönetim kurulu tarafında atanır. İç denetimin en önemli görevlerinden biri birinci ve ikinci savunma hatlarının risk yönetimi ve kontrol hedeflerine ulaşıp ulaşamadıkları ve nasıl ulaşabilecekleri konusunda, üst yönetim ve yönetim kuruluna rapor düzenlemek ve böylece güvence ve danışmanlık hizmeti sağlamaktır.

Üçlü savunma hattı modelinde bu üç savunma hattının dışında kurum ile bağı olmayan dış denetim birimleri ve düzenleyici kurumlarda vardır. Bu birimlerin kurumun genel yönetişim ve kontrol yapısı açısından sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları özellikle bankacılık gibi sektörler için geçerlidir. Dış denetim ve düzenleyici kurumlar ilave bir savunma hattı olarak değerlendirilir.

4.1.3.Üçlü Savunma Hattının Temel Bileşenleri

Üçlü Savunma Hattı modelinde sorumluluklar, aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz

- Birinci savunma hattı: riskleri alan ve yöneten operasyonel yönetim birimleri.
- İkinci savunma hattı: riskleri izleyen risk yönetimi ve uygunluk birimleri.
- Üçüncü savunma hattı: bağımsız güvence sağlayan bir iç denetim birimi.

4.1.4. Modelin Eksik Yanları

Üçlü savunma hattı, kolay, anlaşılır ve geniş kesimlerce uygulanmasına rağmen finansal hizmetlere dayanması nedeniyle daha çok finans sektöründe kabul görmüştür. Ayrıca uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve risklere karşı tutumu nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Bu sistemde risk sorumluluğu kurumun tüm çalışanlarına yüklenmiş yönetim kurulu ve üst yönetim sistemin içine dahil edilmemiştir. Bu da birçok eleştiriye neden olmuştur.

Her bir savunma hattındaki birimlerin kendisinden sonra gelen savunma hattında yer alan birimlerle birbirinden bağlantısız ve iletişiminin kopuk olması diğer bir eleştiri konusudur. Bunun en büyük sebebi tüm birimlerin sadece üst yönetime bilgi ve raporlama veriyor olmasıdır. Üçlü Savunma hattındaki birimler kendinden sonra gelen savunma hattının varlığı nedeniyle kontrol işlemleri ve risk tespitlerini yeterli ve sağlıklı bir şekilde yapmayarak, sonra gelen savunma hatlarına sorumluluk yüklemesi en önemli eksiklikler arasında gösterilmiştir.

Üçüncüsü, risklere karşı sadece savunma duruşundan sıyrılıp, risklerin getirdiği fırsatlardan da yararlanılması gerekliliğine vurgu yapılmamış olmasıdır.

Bu eleştiriler Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından dikkate alınarak gerekli çalışmalar yapılmış ve bir takdim dokümanı yayınlanmış. Modelin gözden geçirilme sürecinin gerekçeleri olarak (Aktaran;Burca, 2020)

- Modelin ilk yayınlandığı döneme göre birçok değişiklikler olması,
- Organizasyonların doğalarının ve operasyonlarını yürüttükleri ortamların değişmesi,
- Üç hattın rolü ve pozisyonları ile iç denetimin kurumsal başarıya sağladığı katkıların değişmesi,
- Modelin kapsamının, değer korumaktan, değer yaratmaya doğru genişletilme amacı,
- Değişen paydaş beklentileri ve organizasyonların artan karmaşıklığı,
- Son yıllarda art arda gelen skandallar ve krizler neticesinde kurumlara olan güvenin sarsılması, modelin zayıf tarafları güçlendirilirse, modelin kurumlara olan güvenin tekrar inşa edilmesine ve onların amaçlarına0 ulaşmasına yardımcı olacağı, böylece paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde hizmet edebilecekleri hususlarının ifade edildiği görülmektedir.

Takdim dokümanında, model ile ilgili olarak yapılan ana eleştirilerin;

- Modelin çok sınırlı ve sınırlayıcı olduğu,
- Fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, analizi ve hazırlığı için daha proaktif yaklaşım yerine, savunmaya (defansa) odaklandığı,
- Katı (rijit) bir yapı önerdiği,
- Etkin ve verimli olmayan operasyonel silolar oluşturmaya eğilim oluşturduğu,
- Modern organizasyonların mevcut gerçeklerini yansıtmak için yeterli donanımının olmadığı,

- Hatların belirsizleşmesini (blurring of the lines) (örneğin; üçüncü hatta yer alan iç denetimin ikinci hatta yer alan uyum, risk yönetimi sorumluluklarını da yüklenmesi gibi) açıklayamadığı ve buna rehberlik edemediği hususlarının olduğu belirtilmiştir.

Takdim dokümanında, modelde geliştirme fırsatı olan alanların;

- Risk yönetimi ve kontrolleri, yönetişimin (governance), organizasyonel başarının desteklenmesi ve değer yaratımının bir parçası olarak ele alınması,
- Organizasyonun amaçlarının daha ileriye taşınması için proaktif ve duyarlı yaklaşımları teşvik etmesi,
- Stratejik öncelik ve operasyonel ihtiyaçlar doğrultusunda iş birliği ve koordinasyonun önemine dikkat çekilmesi,
- Bireysel fonksiyonların rol ve sorumlulukları ile, onların yönetişim, organizasyonun başarısı ve değer oluşturmaya ortak katkılarının daha net ifade edilmesi,
- Modelin daha esnek ve çevik kullanımı için fırsatların belirlenmesi,
- Özellikle sektör, büyüklük ve olgunluk yönleriyle organizasyonel farklılıkların dikkate alınması ve herhangi bir organizasyon için kullanıma hazır olabilmesi,
- Modeli çok karmaşıklaştırmadan, dış paydaşların yönetişime, kurumsal başarıya ve değer oluşturmaya katkılarının dikkate alınması,
- İç denetimin, "üçüncü savunma hattı" tanımının, "stratejik ortak" ve "güvenilen danışman" rollerini içerecek şekilde genişletilmesi,
- Hatların belirsizleşmesinin ve uygun emniyet noktalarının açıklanması,
- Modeldeki iyileştirmelerin grafiksel olarak gösterimi

Olduğu belirtilmiştir.

Takdim dokümanında belirtilen tüm bu konular ele alındığında, modelin gözden geçirilmesi kararının yerinde bir karar olduğu görülmektedir.

Uluslararası İç Denetim enstitüsü çalışma ekibinin lideri ve IIA Kıdemli Başkan Yardımcısı Jenitha John'a göre gibi yirmi yılı aşkın bir süredir, risk yönetimi ve kontrol sorumluluklarını üç ayrı çizgide tanımlamadaki sadeliğinden etkilenerek kullanılan eski modeli benimseyen sayısız kuruluş sürekli gelişen bir risk ortamı zeminine karşı amaçlarını

ve koşullarını göz önünde bulundurarak kendilerine uygun, pragmatik yapılarını belirlemeleri için yeni bir modele ihtiyaç duymaktaydı (IIA, 2019)

Çünkü kurumsal stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak ve güçlü yönetişim ve risk yönetimini desteklemek için etkili yapılara ve süreçlere ihtiyaç vardır.

Bu nedenle Uluslararası İç Denetçiler enstitüsü (IIA) 20 Temmuz 2020 tarihinde Üçlü Savunma Hattı modelini güncelleyerek Üçlü Hat Modelini yayınladı. Bu modelde yapılan en dikkat çeken değişiklik ‘’savunma’’ kelimesinin kaldırılmış olmasıdır.

Çünkü risk yönetiminin; sadece savunma, risk almama, risklerin minimize edilmesi olmadığı, karşılaşılacak risklerin doğru değerlendirilip bu riskleri fırsata çevirme olasılığının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu güncelleme ile doğru miktarda, doğru riskleri almaya ve fırsatları değerlendirmeye teşvik eder nitelikte olmuştur.

Üçlü Savunma Hattı modelinde risk yönetimi sadece değeri koruma yönünde çalışmaktaydı. Güncelleme ile artık modele ‘’değer yaratma’ ’da eklenmiştir. Bu prensip ile birlikte kurumda ortaklaşa çalışan tüm birimler birbiriyle ve paydaş menfaatleri uyumlu hale geldiklerinde değer yaratma ve değerin korunmasına katkıda bulunabileceklerdir.

İlke temelli yapı oluşturulmuştur: yeni modelde; “yönetişim”, “yönetişim organı rolleri”, “yönetim ve birinci ve ikinci hat rolleri”, “üçüncü hat rolleri”, “üçüncü hattın bağımsızlığı”, “değer yaratma ve koruma” adı altında altı ilke oluşturulmuştur.

Bu ilkeleri şu şekilde özetleyebiliriz.

1. ilke; bu yapı ve süreçlerin yönetişim organı tarafından sağlanması

2. ilke; yönetim basamağını oluşturan birinci ve ikinci hat rollerin belirlenmesi

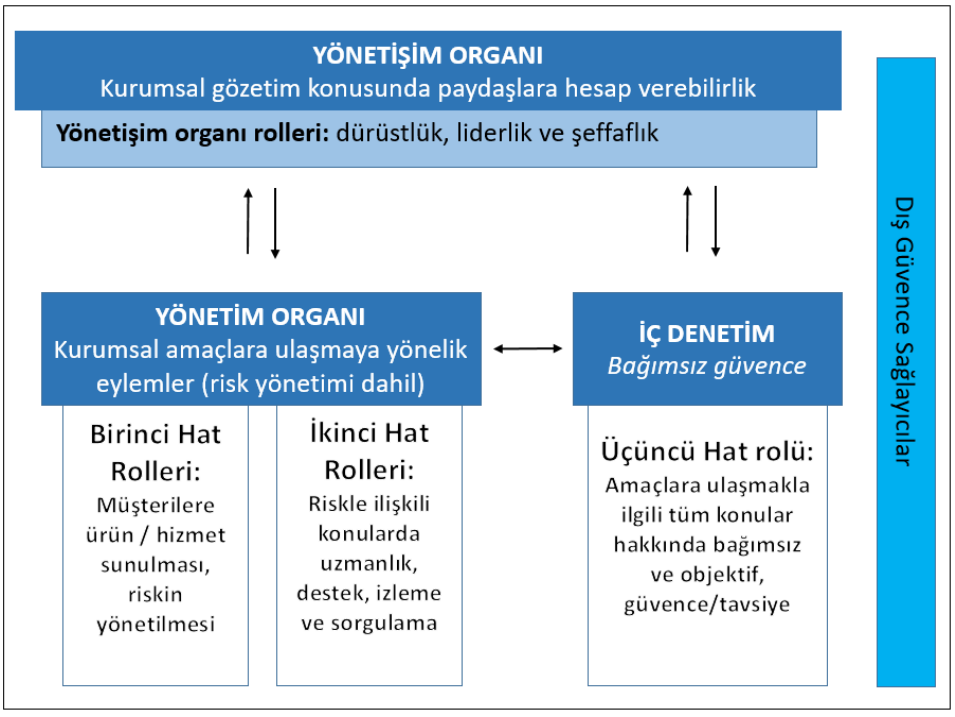
3. ilke; iç denetimin bağımsızlığı ve tarafsızlığının, nesnel güvence ve danışmanlık faaliyetlerinin ön plana çıkarılması

4. ve 5. ilke; hatlardaki tüm rollerin, koordine içinde çalışmasının gerekliliği

6. ilke ifade edilerek ilk modelin tersine hatlardaki rol ve sorumluluklar belirlenmiştir. Yeni model, daha etkili uyum, iş birliği, hesap verebilirlik ve hedefler elde etmek için yönetim, iç denetim ve yönetişimden sorumlu olanların etkileşimlerini ve sorumluluklarını daha iyi tanımlamak ve yapılandırmak için tasarlanmıştır. (Özbilger, 2021:40-54)

4.2.Üçlü Hat Modeli

IIA'in 20 Temmuz 2020 tarihinde açıkladığı yeni "Üçlü Hat Modeli"ne göre; yönetişim organı, yönetim, iç denetim ve dış güvence sağlayıcılar modelinin ana unsurlarını oluşturmaktadır. Yukarı dada bahsettiğim gibi üçlü Savunma hattının güncellenmesinin en önemli sebeplerinden biri rol ve sorumlulukların uygun bir biçimde açıklanmamış olmasıdır. Modelin güncellenmiş versiyonunda bu rol ve sorumluluklar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil 6.IIA'nın Üçlü Hat Modeli.

Modele göre özetle;

- Yönetişim organı olan yönetim kurulu, gözetimle,
- Yönetim, kurumsal amaçlara ulaşmaya yönelik (risk yönetimi dahil) gerekli aksiyonları almakla,
- İç denetim, amaçlara ulaşmakla ilgili tüm konular hakkında bağımsız ve objektif güvence ve tavsiyeler vermekle,
- Dış güvence sağlayıcılar ise, paydaşların menfaatlerine hizmet eden düzenlemelere ilişkin beklentiler ve düzenleyici otorite beklentilerini karşılamakla sorumludur.

Her bir birim kendi sorumluluğunu yerine getirmeli ve diğer hatlardan beklememelidir. Örneğin, kurumsal risk bölümünde, karşılaşılabilecek risklerin tespiti doğru yapılıp buna karşı önlemler alınmalı bir sonraki hatta yer alan birimlerin gerekli önlemi alması ve riskleri yönetmesi beklenmemelidir. Yönetim kurulları/denetim komiteleri iç denetimi gözetmekle yükümlüdür.

4.2.1. Yönetişim Organı

İşletmelerin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığına dair paydaşlara karşı hesap verme görevi olan organdır. Hesap verebilirlik; yönetişim organının paydaşlara karşı, dürüstlük, şeffaflık ve liderlik rollerini taşımasını gerektirir. Yönetişim organı; risk dahil kurumsal amaçlara ulaşmak için gerekli görevleri üstlenmelidir. İç denetimin bağımsız tarafsız bir şekilde görevini yapması ve güvence sunmasını sağlamakta yönetişim organının görevlerindendir.

Yönetişim organı görevlerini özetle şu şekilde ifade etmek mümkündür (IIA, 2020:99):

- Paydaşlara hesap verebilirliği kabul eder,
- Paydaşların Menfaatlerini gözetir,
- Dürüst, Liderlik, Şeffaflık ana rol ilkesidir,
- İç sistemlere ve destekleyici birimlere ilişkin yapıları ve süreçleri tesis eder, gözetimini yapar,
- İcracı ve denetleyici komitelerin kurulması,
- Bağımsız ve gerekli yeterlilikte bir iç denetim fonksiyonu oluşturulması,

- Yönetime sorumluluk devreder ve kaynak sunar
- Yasal ve etik beklentiler ile düzenleyici otorite beklentilerine uyumun gözetimi

4.2.2.Yönetim Organı

Birinci ve İkinci Hat: Yönetim, birinci hat olarak; işletmenin hedeflerine ulaşması için faaliyetleri ve işletme içi kaynak kullanımını yönetir, yönetişimle olan iletişimi sağlar. Ürün veya hizmetin müşteriye ulaştırılması işlevlerini içerir. Risklerin yönetilmesi ile ilişkili konular hakkında uzmanlık, destek, izleme ve sorgulama sağlar.

İkinci hat rolleri; risk yönetimine ilişkin yasal mevzuat ve etik ilkelere uyum, iç kontrol sistemlerinin yürütülmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde güvenliğin sağlanması, sürdürülebilirlik ve kalite güvence sisteminin sağlanması gibi rolleri üstlenir. Bu roller ile birinci hatta çalışan kişilere uzmanlık desteği sağlar. Birinci ve ikinci hat çalışanları, rollerini eş zamanlı ve birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde yürütürler. (Baloğlu,2021:113)

4.2.3. Üçüncü Hat: İç Denetim

Doğrudan üst yönetime karşı sorumlu, bağımsız ve nesnel bir şekilde kurumların risk yönetimi, kurumsal yönetim ve iç kontrol yapılarının etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla tasarlanan nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi olarak tanımlanan iç denetim işlevi (Lee, 2016)

İç denetim fonksiyonu bir kurumun kendi içindeki süreçlerini iyileştirmek faaliyetlerini geliştirmek o faaliyetlere değer katmak amaçlı yapılan sistematik ve bağımsız bir kontrol ve danışmanlık yani kontrol ve rehberlik faaliyetidir.

İç denetimi şöyle özetleyebiliriz iç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirme amacıyla o faaliyetlere değer katmayı sağlamayı amaçlayan bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık faaliyetleridir. Modern bir bakış açısında; süreçlere ve bu süreçlerin nasıl daha iyi olabileceğine odaklanan bunları bağımsız ve tarafsız yani objektif bir göz olarak inceleyip önerilerini de katan bir danışmanlık ve kontrolü de katan bir güvence hizmeti icra etmek anlamına geliyor. Yönetişim organına karşı sorumluluğu vardır ve yönetim

sorumluluklarından bağımsızdır. İşlerini yaparken istediği bilgilere istediği zamanda ulaşabilmesi ve yönetişim organının bu süreçte müdahale etmemesi gerekir.

Elde ettiği bilgileri hem yönetim hem de yönetişim organına rapor olarak iletmekle sorumludur. Bu görevi yaparken iç ve dış güvence sağlayıcılardan yararlanabilir.

İç denetim hattı, yönetişim organına karşı hesap verebilirliği kapsamında kurum risk yönetiminin etkinliği ve etkililiği hakkında raporlama yapar. Kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlama yönünde yardımcı olmak, gelişme ve iyileşmeyi sürekli teşvik amaçlarıyla iç kontrol de dahil olmak üzere yönetişimin ve risk yönetiminin yeterliliği ve etkililiği ile ilgili olarak yönetime ve yönetişim organına güvence sağlar. Dış güvence sağlayıcıları, kurumun, paydaşların ve düzenleyici otoritelerin mevzuata uyumu konusundaki beklentilerini karşılama yoluyla güvence sağlamaktadır (IIA, 2020:5).

İç denetim Üçlü Hat Modelinin son halkası üçüncü hat olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani riski karşılayıp yönetebileceğimiz ve aksiyonları oluşturacağımız son aşamadır. İç denetim biriminin bu hatta ait iç kontrol sistemi kurma, risk yönetim sistemi oluşturma, diğer hatlar adına çalışma gibi bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Zira iç denetim müstakil bir hat olarak tüm bu aşamaların güvence noktasıdır. (Karakaya,vd, 2022)

İç denetim raporlamalarını bağımsız ve hiçbir müdahaleye izin vermeksizin hazırlar ve incelemelerini gerçekleştirir ve raporlamalarını yönetişim organına sunar.

4.2.4.Dış güvence sağlayıcıları,

İşletme dışından bağımsız denetçiler, ortak teşebbüs paydaşları, uzman görüşlerini veya üçüncü taraf denetim şirketleri gibi konusunda uzman olan kişilerdir.

Dış güvence sağlayıcıları, kurumun, paydaşların ve düzenleyici otoritelerin mevzuata uyumu konusundaki beklentilerini karşılama yoluyla güvence sağlamaktadır (IIA, 2020: 5).

4.3.Üçlü Savunma Hattı ile Üçlü Hat Arasındaki Farklılıklar

	Üçlü Savunma Hattı Modeli	Üçlü Hat Modeli
Model Türü	Statik; Savunmadan kaynaklı durağan bir yapı	Dinamik; Savunma yanında riskin getirdiği fırsatlardan yararlanma
Yaklaşım	Reaktif; geleneksel yapı, Savunma odaklı, tek seçenek.	Reaktif ve Proaktif; Modernleştirilmiş ve güçlendirilmiş yapı, Farklı seçenekler.
Görev ve Sorumluluklar	Görev ve sorumluluklar belirgin değildir	Görev ve sorumluluk belirgindir
Koordinasyon	Hatlar arası işbirliği, koordinasyon, eşgüdüm yoktur.	Hatlar arası işbirliği, koordinasyon ve eşgüdüm vardır.
Bilgi Akışı	Bilgi paylaşımı yok (silo zihniyeti)	Bilgi paylaşımı mevcut
Hatlar Arası İletişim	Hatlar arası ilişki düzeyi düşük	Hatlar arası ilişki mevcut, iletişim sürekli ve eşzamanlı şekildedir
İletişim Yönü	Hatlar arası iletişim ilişkisi dikey olarak tek yönlü üste doğru	Hatlar arası ilişki her iki yöne dikey ve yatay olarak gerçekleşmektedir

Tablo 1Hatların Farklılıkları (Özbilger,2021)

4.4. Araştırmanın Amacı

Kurumlara ve kurumların yönetim birimlerine yeni bir bakış açısı sağlayacak modeller değerlendirilmekte, bunun için ne gibi çalışmalar yapılmalı, yeni çıkan modelin iç denetime sağlayacağı avantajlar ve iç denetimin gelecek rolü yeni bir bakış açısıyla ele alınmaktadır.

4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak; konuyla ilgili mevcut kaynakların incelenmesi yoluyla veri elde etme yöntemi kullanılmıştır. Geniş bir literatür taraması yapıp teorik bilgiler ve düzenleyici mesleki kuruluşların önerdiği uygulamalar çerçevesinde çalışılmıştır.

4.6. Araştırma Bulguları

Veri toplama yöntemi olan konuyla ilgili mevcut kaynakların incelenmesi yoluyla geniş bir literatür taraması yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

5.Sonuç

Başta ABD ve Avrupa'da yaşanılan ekonomik krizler, dünya devi firmaların mali tablolarında oynamalar hileler yaptıklarının ortaya çıkmasıyla meydana gelen muhasebe skandalları neticesinde dünyada birçok ülkede de bu tür skandalların meydana gelme olasılığı gündeme gelmiştir. Bu skandallardan sonra, 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu ("SOX") ile bilhassa halka açık şirketlerin denetiminin incelenmesi, denetçi bağımsızlığının kuvvetlendirilmesi, şirket yükümlülüğünün ve üst yönetim seviyesinde açıklama sorumluluğunun artırılması, halka açık şirketlerin mali raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın sağlanması ve kurumsal yönetim alanlarında getirdiği yeniliklerle yeni bir dönem başlamıştır.

Günümüz koşulları sürekli bir değişim içinde, değişimin sürekli olması kurumlarında karşı karşıya oldukları risklerinde sürekli değiştiği anlamında değerlendiriliyor. Zamanla risk beraberinde riskle mücadeleyi gündem getirmiş ve ‘’risk yönetimi ‘’kavramı ortaya çıkmıştır. Risk yönetimi; İşletmelerde yürütülen faaliyetlerin devamlılığını sağlamak için ortaya çıkabilecek tüm riskleri yorumlayıp dikkate alan sistematik bir süreçtir. Yapılan çalışmalarda risk yönetiminin başarılı olabilmesi için kurumsal yönetimle birlikte hareket etmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda kurumsal yönetim ve risk yönetiminin ortak paydası olan kurumsal risk yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi kurumların faaliyet süreçleri içinde gelecekte olabilecek olayları tespit edip bunları yönetmesi için gerekli olan strateji ve yöntemleri uygulamaktadır.

İşletmelerde risk yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve faaliyetlerinin geliştirilmesi için denetim birimine ihtiyaç vardır. İşletmenin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden üst yönetim ve yönetim kurulu sorumludur. İşletmeler büyüyüp geliştikçe hem işletme için olumlu olan hemde kontrol edilmeye çalışılan olumsuz risklerin tespit edilerek yönetilmesi iç denetimle mümkündür. İç denetim risklerin tespit edilip kontrol edilmeye veya düzeltilmeye çalışıldığı yönetime objektif ve tarafsız bir güvence sağlayan bir sistematiktir.

Risk bir ihtimal barındırdığından gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacağı öngörülen kayıp büyüklüğü ve bu kaybın oluşma olasılığı ile ölçülür risklerin varlığı ve işletmeler için maliyetlerin artması anlamına geldiği ve işletmeyi amaçlarına uzaklaştırdığı için işletmeler bu riskleri yönetebilmek adına bazı önlemler almak zorunda kalmışlardır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için kurumsallaşması gerekir. Kurumsallaşma içinde işletmelerde kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin olması ve bu birimlerin birbirleri ile ilişkisinin uyum içerisinde ve etkin olması gerekir. Günümüzde bu sistemleri bünyesinde barındıran ve işleyişlere dikkat eden firma sayısı maalesef çok fazla değil bu nedenle düzenleyici kurumlar işletmelerin kurumsallaşması, amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşması için risk ve kontrol yapılarının güçlendirilmesi farklı risklerin etkin kontrolü ve yönetimi amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 2013 yılında üçlü savunma hattı modelini tasarlamıştır. Bu model, kolay, anlaşılır ve geniş kesimlerce uygulanmasına rağmen finansal hizmetlere dayanması nedeniyle daha çok finans sektöründe kabul görmüştür. Üçlü Savunma Hattı modelinin, koşullar değiştikçe yetersiz kalması ve birçok eksiği olduğu yönünde yapılan eleştiriler nedeniyle eski modelin gözden geçirilmesi sonucu yeni geliştirilen bir model olan Üçlü Hat Modeli 20 Temmuz 2020 yılında kamuoyuna sunulmuştur.

Bu araştırmayı konu ile ilgili çok fazla kaynak olmamasına rağmen geniş bir literatür taraması yapıp teorik bilgiler ve düzenleyici mesleki kuruluşların önerdiği uygulamalar çerçevesinde çalıştım ve vardığım sonuç,

Bu modelde hatlar arasında iş birliği arttırılmış, Üçlü Savunma Hattı modelinde risk yönetimi sadece değeri koruma yönünde çalışmaktaydı. Güncelleme ile artık modele ‘’değer yaratma’’ da eklenmiştir. En önemli değişikliklerden biri de savunma kelimesinin kaldırılmış olmasıdır. Çünkü riskler sadece zararlı ve sakınılacak olaylar olmayabilir karşılaşılacak

risklerin doğru değerlendirilip bu riskleri fırsata çevirme olasılığının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu güncelleme doğru miktarda, doğru riskleri almaya ve fırsatları değerlendirmeye teşvik eder nitelikte olmuştur.

Değişen koşullar nedeniyle bu yeni versiyonda zaman içinde birçok güncelleme görecektir elbette. Bu modelinde eksiklikleri ortaya çıkabilir fakat şu anda kurumlara değer katan ve kurumların ihtiyaç duyduğu bütün sistemleri içinde barındıran işletmelerin karşı karşıya kalabilecekleri riskleri yönetebilmesinde büyük yarar sağlayan bir modeldir. Bu model kolay ve anlaşılır ve birçok firmanın uygulayabileceği bir modeldir. Ülkemizde de dünyada olduğu gibi değişen koşullar ve farklı örgüt kültürü taşıyan daha çok aile şirketleri şeklinde yönetilen firmalar nedeniyle bu model yaygın olarak kullanılmamaktadır. Model, Türkiye'de daha çok büyük ölçekli kurumsal firmalarda ve finans sektöründe kullanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Ahmet Kesik. (2005). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç mali Kontrol Sistemi. . *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü S.9*, s. 94-114.

Akbulut E. (2010). *Trakya Bölgesinde Ayçiçek Yağı Sektöründe İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi.* Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.

Akgün, Ali İhsan. (1999). İşletmelerde İç Denetim Uygulaması. s. 110-130.

Aksoy, T. (2020). Basel II ve İç Kontrol. *Muhasebe vr Denetime bakış*.

Alikadıoğulları, A. (2010). Kamu Mali Yönetiminde Yönetim Kalitesinin Arttırılması İç Kontrol Uygulamaları. *Yayınlanmış Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara*, s. 37.

Alptürk, Ercan. (2008). Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi. *Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*, s. 22.

Anderson, A. (2001). *Riskler ve Risk Yönetimi.* Ankara: Seminer Notları, Ankara,s.12.

Apgar, D. (2006). *Risk İntelligence: Learning to Manage What We Don't Know, .* Harvard Business Press.

Arens, A. (2005). *Auditing: An Integrated Approach.* USA: Prentice Hall.

Arman T.Tevfik. (1997). *Risk Analizine Giriş.* İstanbul, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Babuşcu, Ş. (2005). *Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi.* Akademi Consulting and Training,s.4.

Babuşçu, Ş. (2005). Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi. s. 7.

Baloğlu,Gürol. (2021). Üç Hat Modeli Ve Zaman İçersindeki Evrimi. P. Selvi içinde, *Denetimde Güncel Yaklaşımlar* (s. 113). Ankara: Gazi Kitapevi.

Bayram Aslan. (2010, Haziran). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. *Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu*, s. 77.

Bolak, M. (2004). *Risk ve Yönetimi.* İstanbul: Birsen Yayınevi.

Bozkurt, C. . (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Denetişim Dergisi, S.4*, s. 20.

Celayir, D. (tarih yok). *İç* .

COSO. (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework Executive Summary. *Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework Executive Summary.* Integrated Frmaework Executive Summary.

Çiğdem, F. Canbay. (2018). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri:BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama,. *Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya*, s. 24.

Dallas, G. (2004). *Governance and Risk.* Manhatten: S&P, Mc Graw Hill Yayınları.

David B.Hertz, Howard Thomas. (1983). *Risk Analizi ve Uygulamaları.* Singapore: Wiley.

Dr.Burca Nazif. (2020, Ağustos 15). *https://nazifburca.com/category/uclu-hat/*.

Duygu Celayir. (2021). *İç Denetim Ve Risk.* İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Duygu Celayir, Pınar Başar. (2020). *Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi.* Nobel Yayıncılık.

Ergen,Nilgün. (2013). İç kontrol İle İç denetimin Bağımsız ,denetim Açısından Önemi. *Okan ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Okan ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergüden. (2020). *(https://vergialgi.com/ic-kontrol-sistemleri-nedir-ic-kontrol-ic-denetim-iliskisi*. (https://vergialgi.com/ic-kontrol-sistemleri-nedir-ic-kontrol-ic-denetim-iliskisi. adresinden alındı

Fatma Tektüfekçi. (2008). İç Denetimin Değişen rolü: Değer Yaratmak. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi (MÖDAV). 2: 79-108*, s. 92.

Gazi Üniversitesi İç Denetim Rehberi. (tarih yok). İç Denetim Rehberi. (s. 3-4). Ankara: Gazi Üniversitesi İç Denetim Rehberi.

Gerald Vinten,. (2002). "The Corporate Govarnance Lessons of Enron". G. Vinten içinde, *"The Corporate Govarnance Lessons of Enron"* (s. 5). Corporate Governance.

Güredin, E. (2000). *Denetim. (10.Baskı).* İstanbul: Beta Basım. .

Güven, F. M. (2008). *İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri Ve Önemi.* istanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Güzelsarı, S. (2000). 1980 sonrası Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası devletlerinde kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi.

Hasan Türedi. (2020). Kurumsal Risk Yönetimi. D. C. Pınar Başar içinde, *Kurumsal Yönetim ve Risk* (s. 165-177). Ankara: Nobel Yayınları.

Hasan Türedi,Gencay Karakaya, Mehmet İldem. (2015). KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ. *Sayıştay Dergisi Sayı:96*, 64-65.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu . (2014). Kamu İç Denetim Rehberi. *Kamu İç Denetim Rehberi* (s. 14-18). Ankara: Ankara: İDKK.

IFAC. (2006). *Internal Controls – A Review of Current Developments.* New York: IFAC .

IIA. (2013). IIA.

IIA. (2019). IIA.

IIA. (2020). Uluslararası İç Denetim standartları "IIA Üçlü Hat Modeli". T. Ala içinde, *Uluslararası İç Denetim standartları* (s. 99).

IIA. (2020). Üçlü Savunma Hattı İle İlgili Güncelleme. (s. 5). IIA.

Işıklar Serçe,Aytül. (2017). İç Denetim Hizmet Kalitesi Ölçümü. A. S. Işıklar. içinde İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış . (2012, Nisan-Haziran 2012). *Sayıştay Dergisi• Sayı:85,* s. 110.

Kaan H Aksel. (2002). Kredi Risklerinin Ölçümünde Kullanılan Yöntemler. *Active Dergisi No:26,* 1-7.

Kadir Dabbağoğlu. (2007 TEMMUZ-AĞUSTOS). İç Kontrol Sistemi. *Mali Çözüm İSMMMO Yayın Organı SAYI 82*, 164.

Karacan, A. İ. (2000). Bankacılık ve Kriz. İstanbul: Creative Yayıncılık,.

Karakaya,Temiz,Alpaslan. (2022). BÜTÜNLEŞİK BİR İÇ SİSTEM OLARAK ÜÇLÜ HAT MODELİ. D. Ala içinde, *Muhasebe Denetiminde Yeni Gelişmeler* (s. 98). Erzincan: Gazi Kitapevi.

Karalar, K. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Analizi ve Ege Bölgesindeki Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. KÜTAHYA.

Kepekçi, Celal. (1982). İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü.

Kishalı, Y., & Pehlivanlı, D. (2006). Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 75-87.

Kızılboğa, R. (2012). Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri. *Akademik araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 83.

Koçak, S.Y. ve T. Kavakoğlu. (2010, Nisan-Haziran). İl Özel İdarelerinde İç Denetim Sisteminin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma. *S.77*, s. 119-148.

M. Cemil Arslan,. (2015). İç denetim. M. C. Arslan içinde, *İç denetim* (s. 42). İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları.

Madendere, M. A. (2005). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü, Çeviri-Derleme.

Maliye Bakanlığı . (2014). Kamu İç Kontrol Rehberi. *Kamu İç Kontrol Rehberi*.

Özbilger,Halil İbrahim. (2021, Ocak). İç Denetime Yeni Bir Bakış: Üçlü Hat Modelinin Değerlendirilmesi. *Denetişim Hakemli*, s. 40-54.

Özbilgin, İ.G. (2003). Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Uluslararası Standartlar. *Sayıştay Dergisi S.49*, s. 123-128.

Özsoy, M. T. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimİ. *Mali Çözüm Dergisi Mart-Nisan,* 166.

PwC Business School. (22 Aralık 2009). PwC Business School, Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması, VIII, . *Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması, VIII, .*

Richard L. Daft. (1991:185). *Management.* USA: Dryden Press.

Robert B. Thompson. (2003). Corporate Governance After Enron. *Corporate Governance After Enron* (s. cilt 40, sayı 1, s.99.). içinde Houston: Houston Law Review.

Root, Steven J. (1998). Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance. S. J. Root. içinde New York: John Wiley&Sons Inc.

Sacit Yörüker. (2004). Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Çerçeve,. *Tesev Denetim Çalıştayı İkinci Toplantısı Hilton Teli.* Ankara/Hilton Oteli.

Saltık, N. (2007). *İç kontrol Standartları.* Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü.

Saltık, N. (2007). *İç Kontrol Standartları.* T.C. Maliye Bakanlığı ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol.

Sevimli, A. (2009). Sürekli Denetim: Dünü Anla, Bugünü Değerlendir, Geleceği denetle. *İç Denetim Dergisi S:24*, s. 31-32.

Sinan Aslan. (2003, Nisan Haziran). *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim.* İSTANBUL: Avcıol Basım.

Therese Vaughan, Emet-Vaughan. (1995). *Essential of Insurance: A Risk Management.* NEWYORK.

Tığdemir, S. (2014). *COSO 2013'ün Yol Haritası.* KPMG Gündem, Sayı:19.

Toroslu, M..Vefa. (2014). İÇ KONTROL VE DENETİM. M. TOROSLU içinde, *İÇ KONTROL VE DENETİM* (s. 124-125). İSTANBUL: VEDAT KİTAPÇILIK.

Tunç, Alper Kasımoğlu Hakan Bakkal İlknur. (2016). *ç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi.*

Tüm Kayahan, ,. M. (2012 S.95-96). İç Kontrol.

Türedi H. ve Karakaya G. (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, s. 70.

Türedi Hasan, Karakaya Gencay, İldem Mehmet. (2015). Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi . *Sayıştay Dergisi No:96*, s. 56.

Türedi, H. (2020). Kurumsal Risk Yönetimi. . P. B. Celayir içinde, *Kurumsal Yönetim ve Risk* (s. 165-177). Ankara: Nobel.

Türedi, H., Koban, A. O., Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (TURNBULL) ve Kanada(CoCo) Modellerinin karşılaştırılması. *Sayıştay Dergisi 99*, 95-119.

TÜSİAD. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi Raporu. *TÜSİAD Yayınları, Yayın No:452.*, s. 20.

Ulutaş, V. (2007). Muhasebe Denetiminde İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetimin Önemi. V. Ulutaş içinde, *Muhasebe Denetiminde İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetimin Önemi",*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Usman,Ö. (2018). İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetim Süreci ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Uyar, S. (2010). UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 2*, s. 40.

Uzun, A. (2011). Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Önce Kalite Dergisi*, 1.

Uzun, A. K. (2012). *Denetim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1.b., 2012, s.79.

www.coso.org, I. C.-I. (2013). *www.coso.org, Internal Control- Integrated Framework, 2013: 6).*

Yılmaz, A. K. (2007, Haziran). Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İçin Kurumsal Risk Yömetimi Model Önerisi. *Eskişehir Anadolu Üiversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*.