T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
FİNANS VE BANKACILIK ANABİLİM DALI

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM: RİSK DEĞERLENDİRMESİ ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Emine Gamze CAN
1730246007

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özen AKÇAKANAT

ISPARTA - 2021

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "*Risk Odaklı İç Denetim: Risk Değerlendirmesi Üzerine Örnek Bir Uygulama*" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Emine Gamze CAN
20.01.2021

(CAN, Emine Gamze, *Risk Odaklı İç Denetim: Risk Değerlendirmesi Üzerine Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2021)

ÖZET

Globalleşen dünyanın dinamik rekabet ortamında kurumların belirledikleri hedeflere ulaşmasında denetim kavramı çözüm odaklı, kuruma değer katan, kurumda meydana gelebilecek olan riskleri gerçekleşmeden tespit edebilen ve bu risklerin etkilerinin minimum düzeye indirilmesinde yol gösterici olan önemli bir kavram haline gelmiştir. Denetim kavramının riskler üzerinde durması ve denetime dair yaşanan gelişmeler sonucu risk odaklı iç denetim yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşımla birlikte geçmişe dair kontroller yapan ve bu kontroller üzerinden önermeler sunan klasik denetim anlayışı yerini geleceğe odaklanarak ve bir takım yöntemler kullanarak kurumların karşılaşabileceği riskleri öngörmeye ve bu risklerin etkilerini azaltmaya bırakmıştır.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı; işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak olan risk profillerini belirleyen, denetim süreçlerinin belirlenen risk profillerine göre gerçekleştirilmesini ve sınırlı olan denetim kaynaklarının etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlayan, kurumun risk olgunluk seviyesi ile iç kontrol sisteminin etkinliğini ve verimliliğini inceleyen, faaliyetlerin kanun ve düzenlemelere uygunluğunu kontrol eden, muhasebe kayıtları ve mali tabloların doğruluğunu ve güvenilirliğini inceleyen ve operasyonların etkinliğini ve verimliliğini inceleyen bir metodolojidir.

Bu çalışma, ahşap sektöründe çalışmalarını sürdüren bir şirketin mali işler birimi çalışmaları için risk odaklı iç denetim planlamasının nasıl oluştuğu ve hangi aşamalarla gerçekleştirildiği konusunda bilgiler vermekte ve risk odaklı iç denetim planlamasında risk matrisinin oluşturulma aşamalarını göstermeyi hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Risk yönetimi, Denetim, İç denetim sistemi, Risk odaklı iç denetim

(CAN, Emine Gamze, *Risk Based Internal Audit: A Sample Application on Risk Assessment,* Master Thesis, Isparta, 2021)

ABSTRACT

Auditing has been an important concept in achieving the goals determined by the institutions in the dynamic competition environment of the globalizing world. Auditing is an important concept that is solution-eriented, adds value to the organization, can identify risks that may occurin the organization before they occur and is a guide in minimizing the effects of risks. As a result of the audit concepts emphasis on risks and the developments regarding the audit, a risk-oriented internal audit approach has emerged. With this approach, the classical audit approach which controls the past and offers propositions over these controls, has left its place to predict risks that institutions may face and reduce the effects of these risks by focusing on the future and using a number of methods.

Risk-oriented internal it is a methodology that audit determining the risk profiles that will prevent the enterprise from achieving its goals and objectives, ensuring that audit processes are carried out according to the determined risk profiles and that limited audit resources are effectively distributed, examines the risk maturity level of the organization and the effectiveness and efficiency of the internal control system, controlling the compliance of activities with laws and regulations, examining the accuracy and reliability of accounting records and financial statements and examines the effectiveness and efficiency of operations.

This study provides information on how and at what stages the risk-oriented internal audit planning fort he financial affairs department activities of an institution operating in the wood sector is formed and aims to showthe process of creating the risk matrix in iternal audit planning.

Key Words: Risk management, Audit, Internal audit system, Risk oriented ınternal audit

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI ..... **ii**
YEMİN METNİ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xii**
ÖNSÖZ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
DENETİM VE İÇ DENETİM

1.1. DENETİM TANIMI VE GENEL KABUL GÖRMÜŞ DENETİM STANDARTLARI **3**
1.1.1. Denetim Tanım ve Kapsamı 3
1.1.2. Denetim İle İlgili Kavramlar 6
1.1.3. Denetim Türleri 7
1.1.3.1. Yapılış Amacına Göre Denetim Türleri 7
1.1.3.1.1. Finansal Tablolar Denetimi 7
1.1.3.1.2. Uygunluk Denetimi 8
1.1.3.1.3. Performans Denetimi 8
1.1.3.2. Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri 9
1.1.3.2.1. Yasal/Zorunlu Denetim 9
1.1.3.2.2. İsteğe Bağlı Denetim 9
1.1.3.3. Statüsüne Göre Denetim Türleri 10
1.1.3.3.1. Bağımsız Dış Denetim 10
1.1.3.3.2. İç Denetim 10
1.1.3.3.3. Kamusal Denetim 11
1.1.4. Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları 11
1.1.4.1. Genel Standartlar 11
1.1.4.2. Çalışma Alanı Standartları 12
1.1.4.3. Raporlama Standartları 13
1.2. İÇ DENETİM VE ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI **15**
1.2.1. İç Denetim Tanımı ve Kapsamı 15
1.2.2. İç Denetimin Unsurları 18
1.2.2.1. Bağımsızlık ve Objektiflik 19
1.2.2.2. Danışmanlık ve Güvence 19
1.2.2.3. Sistematik ve Disiplinli Bir Yaklaşım 20
1.2.2.4. İşletmeyi Bir Bütün Olarak Ele Alması 21
1.2.3. İç Denetim İle İlişkili Kavramlar 21
1.2.3.1. İç Kontrol 21
1.2.3.1.1. İç Kontrol Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Önemi 21

1.2.3.1.2. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi 23
1.2.3.1.3. İç Kontrol Modelleri 24
1.2.3.1.3.1. COSO İç Kontrol Çerçevesi 25
1.2.3.1.3.2. COCO Modeli 28
1.2.3.1.3.3. Turnbull Raporu Modeli 28
1.2.3.1.3.4. King Report Modeli 28
1.2.3.1.3.5. Vienot Report Modeli 28
1.2.3.1.3.6. COBIT Bilgi Sistemleri Modeli 29
1.2.3.1.3.7. SAC Modeli 29
1.2.3.1.4. Risk Yönetimi 29
1.2.3.2. Uluslararası İç Denetim Standartları 30
1.2.3.2.1. Uluslararası İç Denetim Standartlarının Amacı 31
1.2.3.2.2. Nitelik Standartları 31
1.2.3.2.3. Performans Standartları 32
1.2.3.2.4. Etik Kurallar 33
1.2.3.2.5. Uygulama Önerileri 34

İKİNCİ BÖLÜM
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

2.1. RİSK KAVRAMI 36
2.1.1. Risk Türleri 37
2.1.1.1. Sistematik Risk 38
2.1.1.2. Sistematik Olmayan Riskler 38
2.2. RİSK YÖNETİMİ 39
2.2.1. Risk Yönetiminin Amacı ve Önemi 40
2.2.2. Risk Yönetiminin Faydaları 41
2.2.3. Risk Yönetimi ve İç Denetçi İlişkisi 42
2.3. RİSK YÖNETİM SÜREÇLERİ 42
2.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ 43
2.4.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri 45
2.4.2. COSO ve Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi 46
2.4.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi Risk Unsurları 48
2.4.3.1. İç Çevre 48
2.4.3.2. Hedeflerin Belirlenmesi 49
2.4.3.3. Risk Tanımlaması 49
2.4.3.4. Risk Değerlendirmesi 50
2.4.3.5. Riske Tepki Verme 51
2.4.3.6. Kontrol Faaliyetleri 51
2.4.3.7. Bilgi ve İletişim 52
2.4.3.8. İzleme 52
2.5. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM 53
2.5.1. Risk Odaklı İç Denetim Kavramı ve Amacı 53
2.5.2. Risk Odaklı İç Denetim ve Geleneksel İç Denetim Karşılaştırılması 55
2.5.3. Risk Odaklı İç Denetim Unsurları 56
2.5.3.1. Denetimde Risk Odaklılık 56
2.5.3.2. Denetimde Proaktiflik 57
2.5.3.3. Denetimde Esneklik 58

2.5.3.4. Denetimde Etkinlik 58
2.5.3.5. Kurumsal Gelişime Katkı 59
2.5.3.6. Kurumsal Sorumluluk 59
2.6. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SÜRECİ 60
2.6.1. Organizasyonun Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi 60
2.6.2. İş Süreçlerinin Tespiti 61
2.6.3. Risk Değerlendirilmesi Yolu ile Kurum Risk Olgunluğunun Tespiti 62
2.6.3.1. Risk Değerlendirmesi 62
2.6.3.2. Risklerin Belirlenmesi 63
2.6.3.3. Risk Ölçülmesi 64
2.6.3.4. Önceliklerin Belirlenmesi ve Risklerin Kaydedilmesi 66
2.6.3.5. Organizasyonun Risk Olgunluğunun Belirlenmesi 67
2.6.4. Risk Odaklı İç Denetimde Planlama 68
2.6.4.1. Risk Yönetim Sürecinden Veri Aktarımı 69
2.6.4.1.1. Denetim Evreninin Oluşturulması 69
2.6.4.1.2. Risklerin Denetime Atanması 70
2.6.4.1.3. Yönetimin Beklediği Güvence Düzeyinin Belirlenmesi 71
2.6.4.2. Denetim Planının Tasarlanması 71
2.6.4.2.1. Denetim Kapsamının Belirlenmesi 72
2.6.4.2.2. Denetim Planının Hazırlanması 72
2.6.4.3. Risk Odaklı İç Denetimin Yürütülmesi 73
2.6.4.3.1. Denetim Ekiplerinin Görevlendirilmesi ve Görev Planının Hazırlanması 73
2.6.4.3.2. Denetimin Gerçekleştirilmesi 74
2.6.4.3.2.1. Testlerin Belirlenmesi ve Uygulanması 74
2.6.4.3.2.2. Denetim Bulguları ve Değerlendirilmesi 75
2.6.4.3.2.3. Risk Odaklı İç Denetimde Raporlama 76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
RİSK MATRİSİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN AMACI VE YÖNETİMİ 78
3.2. ŞİRKET BİLGİLERİ 78
3.3. RİSK MATRİSİNİN OLUŞTURULMA AŞAMALARI 79
3.3.1. Denetim Evreninin Oluşturulması ve Denetim Alanlarının Belirlenmesi 79
3.3.2. Risklerin Belirlenmesi 80
3.3.3. Risklerin Ölçülmesi 83
3.3.4. Risk Matrisinin Oluşturulması 92
3.3.5. Önceliklerin Belirlenmesi 93
SONUÇ 96
KAYNAKÇA 99
ÖZ GEÇMİŞ 106

KISALTMALAR DİZİNİ

AAA : Amerikan Muhasebeciler Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AICPA : The American Institute of Certified Public Accountants
COBİT : Control Objectives For Information and Related Tecnology
COCO : Criteria of Control Objectives
COSO : The Committee of Sponsoring Organisations
ECIIA : Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu
IIA : Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KRY : Kurumsal Risk Yönetimi
SAC : Systems Assurance and Control
SOX : Sarbanes-Oxsley Yasası
SPK : Sermaye Piyasası Kurulu
TİDE : Türkiye İç Denetçiler Enstitüsü
vb. : ve benzeri
vd. : ve diğerleri

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Denetim Türleri 7
Tablo 1.2. Performans Denetimi 9
Tablo 1.3. İç Denetimin Unsurları 19
Tablo 1.4. Nitelik Standartları 32
Tablo 1.5. Performans Standartları 33
Tablo 2.1. Risk Etki-Sonuç Ölçüm Tablosu 65
Tablo 2.2. Kurumların Risk Olgunluk Seviyesi 67
Tablo 3.1. Mali İşler Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar 81
Tablo 3.2. Lojistik Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar 81
Tablo 3.3. Üretim Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar 82
Tablo 3.4. Satın Alma ve Pazarlama Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar 82
Tablo 3.5. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması 83
Tablo 3.6. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması 84
Tablo 3.7. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması 84
Tablo 3.8. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması 84
Tablo 3.9. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması 84
Tablo 3.10. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması 84
Tablo 3.11. Lojistik Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması 84
Tablo 3.12. Lojistik Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması 85
Tablo 3.13. Lojistik Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması 85
Tablo 3.14. Lojistik Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması 85
Tablo 3.15. Lojistik Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması 85
Tablo 3.16. Lojistik Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması 85
Tablo 3.17. Üretim Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması 85
Tablo 3.18. Üretim Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması 86
Tablo 3.19. Üretim Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması 86
Tablo 3.20. Üretim Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması 86
Tablo 3.21. Üretim Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması 86
Tablo 3.22. Üretim Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Puanlaması 86
Tablo 3.23. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması 86
Tablo 3.24. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması 87
Tablo 3.25. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması 87
Tablo 3.26. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması 87
Tablo 3.27. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması 87
Tablo 3.28. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması 87
Tablo 3.29. Mevzuat Riski Toplam Risk Puanı 88
Tablo 3.30. Hata ve Suistimal Riski Toplam Risk Puanı 88
Tablo 3.31. Yetki ve Sorumluluk Riski Toplam Risk Puanı 88

Tablo 3.32. Finansal Risk Toplam Risk Puanı 88
Tablo 3.33. Piyasa Riski Toplam Risk Puanı 89
Tablo 3.34. Güvenli Bilgi Akışı Riski Toplam Risk Puanı 89
Tablo 3.35. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Mevzuat Riski Puanlaması 89
Tablo 3.36. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması 89
Tablo 3.37. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması 90
Tablo 3.38. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Finansal Risk Puanlaması 90
Tablo 3.39. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Piyasa Riski Puanlaması 90
Tablo 3.40. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması 90
Tablo 3.41. Mevzuat Riski Ortalama Puanı 91
Tablo 3.42. Hata ve Suistimal Riski Ortalama Puanı 91
Tablo 3.43. Yetki ve Sorumluluk Riski Ortalama Puanı 91
Tablo 3.44. Finansal Risk Ortalama Puanı 91
Tablo 3.45. Piyasa Çevresi Riski Ortalama Puanı 91
Tablo 3.46. Güvenli Bilgi Akışı Riski Ortalama Puanı 91
Tablo 3.47. Yetkililerin Faktör Ağırlıkları Puanlaması 92
Tablo 3.48. Denetçinin Faktör Ağırlıkları Puanlaması 92
Tablo 3.49. Toplam Faktör Ağırlıklarının Belirlenmesi 92
Tablo 3.50. Risk Matrisi 92
Tablo 3.51. Matris Sonuç Skalası 94
Tablo 3.52. Risklerin Önemlilik Seviyesi 94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Denetimin İşleyiş Şeması 5
Şekil 1.2. COSO Küpü 26
Şekil 1.3. COSO Piramidi 26
Şekil 2.1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi 47
Şekil 3.1. Risk Analizi 94

ÖNSÖZ

Globalleşen dünyada sürekli gelişen teknoloji, ekonomide meydana gelen değişiklikler ve artan rekabet koşulları işletmeleri amaçlarına ulaşmada çok daha dikkatli olma zorunluluğuna yöneltmiştir. İşletmeler karşı karşıya bulundukları riskleri en aza indirgemek ve etkilerini minimum seviyede tutmak zorundadırlar. Bu sebeple artık geçmiş yıllarda meydana gelen riskler doğrultusunda karşılaşılabilecek risklerle ilgili tahminler yürütmek yerine olası risklerin önüne geçilmesine yardımcı olacak ileriye dönük kararlar alınmasını sağlayacak yeni ve dinamik bir denetim anlayışı doğmuştur. Risk odaklı iç denetim anlayışı; çözüm üretici, işletmelere değer katıcı ve amaçlara ulaşılmasında yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Risk odaklı iç denetim anlayışının son zamanlarda hem akademik hem de teorik olarak üzerinde önemle durulmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana her zaman destek veren, tezimin başlangıcından bitimine kadar tüm aşamalarında desteğini benden esirgemeyen ve bana her zaman anlayışla yaklaşıp her konuda yardımcı olan tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özen AKÇAKANAT'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca bana gösterdiği anlayış ve sabır için eşim Serkan CAN'a; hayatımın her anında yanımda oldukları, maddi manevi her türlü yardımı benden bir an olsun esirgemedikleri, aldığım her kararda sonuna kadar beni destekledikleri için sevgili aileme; kendisinin vaktinden çokça çaldığım kızım Yade'ye ve sahip olmakla şanslı hissettiğim ve bu süreçte ablalığı bir kenara bırakmamı anlayışla karşılayan kızıma sonsuz sevgiyle bakan kardeşime teşekkür ederim.

GİRİŞ

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği ekonomideki değişimler, teknolojide meydana gelen yenilikler, artan rekabet koşulları, dünya ticaret ağının sayısız noktadan birbirleriyle bağlantı kurması ve bu bağlantıların bir ilişkiler ağı oluşturması ile tüm dünyayı etkisi altına almaktadır. Bu nedenle özellikle 1990 yılı ile 2000'li yılların başlarında dünya çapında birbirinden farklı sektörlerde yöneticiler ve çalışanların sebep olduğu finansal kayıplar ve skandallar meydana gelmiştir. Bu kayıplar ve skandallar kurumların itibar kaybına uğramasına, çok ağır finansal kayıpların meydana gelmesine ve hatta bazı kurumların iflas etmesine neden olmuştur. Yaşanan tüm bu olaylar dikkatle incelendiğinde; yaşanan problemlerde en büyük nedenin verimsiz iç denetim ile iç kontrol ve risk yönetim süreçlerinin etkisi olduğu belirlenmiştir. Yaşanan kayıpların önüne geçmek ve benzer sıkıntıların tekrar yaşanmaması amacı ile denetim ve gözetim otoriteleri ve uluslararası pek çok kuruluş kurumlarda etkin işlevli risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim yöntemleri oluşturmak üzere çeşitli kanun, düzenleme ve politikaları hayata geçirmeye başlamışlardır.

Denetim ve iç denetim konuları hakkında bir kavram karmaşası yaşandığını iç denetim ve denetim kavramlarının birbirleri ile karıştırıldıklarını ve işlevlerinin tam anlaşılamadığını görmekteyiz. Denetim kavramını incelediğimizde; önceden belirlenmiş yasa ve tüzükler çerçevesinde saptanmış bazı kriterlere uygun olarak yapılan geçmişten günümüze gelen ekonomik hayatla ilgili önemli bir kavram olduğunu iç denetimin ise; işletme faaliyetlerinin önceden belirlenen normlara uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini belirleyen organizasyona, sisteme ve sürece odaklı bir süreç olduğunu görmekteyiz.

Risk odaklı iç denetim sürecinde risklerin tanımlanması aşamasıyla başlayan ve devamında denetimde yararlanılacak kaynakların riske yönelik olarak tahsis edilmesiyle risklerin sınıflandırılması, ölçülmesi ve ağırlıklarının belirlenmesi esasına dayanarak belirlenen risklerin gerçekleşme olasılığına göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak hangi risklerin üzerinde ne derece önemli durulmasını belirleyen bir süreçtir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde denetimin tanımı yapılmış, denetim ile ilgili temel kavramlar, denetimin amacı, kapsamı ve işlevleri anlatılmış, denetim türleri ele alınmış ve denetim standartları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca birinci bölümde; iç denetimin amacı, kapsamı, unsurları ve iç denetimle ilgili kavramlara değinilmiş, iç denetimle ilgili en önemli kavram olan iç kontrol hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Ayrıca iç kontrol modelleri ve COSO bileşenleri ve ilkeleri hakkında da detaylı bilgiler verilmiş ve uluslararası iç denetim standartlarına da değinilmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde; risk odaklı iç denetim kavramı, risk yönetimi, risk yönetim süreçleri, risk odaklı iç denetim süreçleri ve süreçte kullanılan araçlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; risk odaklı iç denetim yöntemleri kullanılarak Sakarya Kerestecilik şirketinin mali işler bölümünde bir uygulama çalışması yapılmış ve risk odaklı iç denetim matrisi oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DENETİM VE İÇ DENETİM

1.1. DENETİM TANIMI VE GENEL KABUL GÖRMÜŞ DENETİM STANDARTLARI

1.1.1. Denetim Tanım ve Kapsamı

Günümüz dünyası, teknolojik, ekonomik ve sosyal yapılar olmak üzere birçok bakımdan hızlı dönüşümler ve değişimler yaşamaktadır. Bu değişimler, teknolojinin bizlere sağladığı sınırsız imkanlar ile dünya ticaret ağının sayısız farklı noktadan birbirleriyle bağlantı kurmasını ve bu bağlantıların bir ilişkiler ağı oluşturması ile hızla tüm dünyayı etkisi altına almaktadır. Gerek ülkeler gerek işletmeler bu süreci oluşturmakta ve aynı zamanda bu sürece uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Konuya işletmeler açısından baktığımızda, günümüz ekonomik hayatın temelini işletmelerin oluşturduğunu, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için zorlu rekabet koşulları ve sınırlı kaynaklarla faaliyet gösterdiklerini ve işletmenin paydaşlarının katlanarak artmakta olduğunu görmekteyiz.

İşletme paydaşları kendi kazançlarını ve işletme kazançlarını düşünerek birtakım kararlar almak ve bu kararları uygulamak için çeşitli yöntemler belirlemek zorundadırlar. Bu yöntemlerin en başında ise; hedeflenen amaçlara en az çaba ile ulaşmak gelmektedir. Faaliyetlerin belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirildiğini kabul edersek, ilk başta hedeflenen neticenin gerçekleşip gerçekleşmediği, hedefleri elde etmek için takip edilen yolun önceden belirlenen normlara elverişli olup olmadığının saptanması denetim ile sağlanır. Ortalık sayısı fazla olan ve faaliyet hacmi büyük olan işletmeler açısından bakıldığında, denetim finansal bilginin güvenilir olup olmadığını sorgulayan bir etkinlik değerlendirme aracıdır. Kurumlar ve kuruluşlar faaliyetleri ile ilgili bilgiler sunmakta, çeşitli kararlar alıp uygulamakta ve ileri sürdükleri görüşlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini savunmaktadırlar. Fakat sunulan bu bilgilerin doğrudan kaynağına inilerek incelenmesi hem bir takım bilgi ve tecrübe eksikliğinden hem de karşılaşılan yasal engellemeler gibi sebeplerle pek

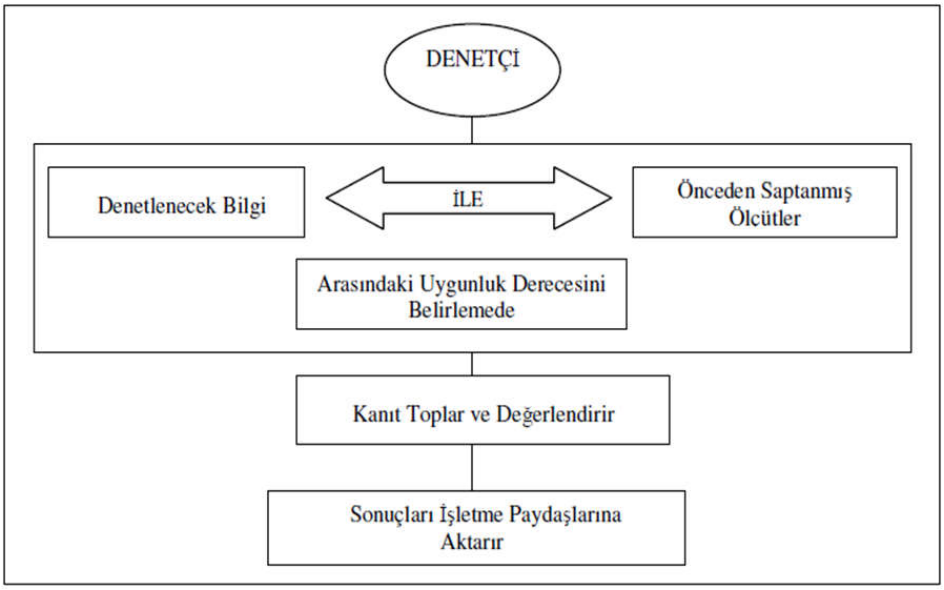
mümkün olmamaktadır ve bu noktada da bilgiye ve bilginin kaynağına güvensizlik oluşmaktadır. Tam bu noktada güvensizliğin ortadan kaldırılması için ortaya atılan iddiaların objektif ve bağımsız kişi ya da kurum tarafından denetlenerek doğrulanması gerekmektedir.

Denetime ilişkin birçok farklı tanımlamalar bulunmaktadır. "Denetim" kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından "bir görevin doğru ve dürüst bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini öğrenmek için yapılan inceleme, denetim, bakı, teftiş, murakabe ve kontrol" şeklinde tanımlarken; farklı birçok kaynakta denetim "iktisadi faaliyette bulunan kurumların iddialarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluk derecesini araştırmak, mali raporlarının doğruluğunun denetçiler tarafından tarafsız olarak incelenmesini ve sonuçların yetkililere bildirilmesini kapsayan sistematik bir süreç" olarak tanımlanmaktadır (Güredin, 1999: 5). Avrupa Komisyonu ise denetimi; "bir prosedür, çalışma veya raporun tüm detaylarını bire bir teyit edecek şekilde yapılan araştırmadır" olarak özetlemiştir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 11). Yapılan bu çeşitli tanımlar içerisinde en kapsamlı olan Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş olan "Auditing Concepts Committee" (Denetim Kavramları Komitesi) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre; "Modern hukuk devletinde kurumların ve bireylerin faaliyetleri, hakları ve sorumlulukları anayasaya, yönetmeliklere, yasal kanunlara ve genel olarak kabul edilmiş bazı standart ve ilkelere bağlıdır. Kuruluşun dış çevrenin belirlediği kriterlere uygun faaliyetler yürütüp yürütmediğini kontrol etmek, kuruluş tarafından açıklanan bilgilerin ve iddiaların doğru ve güvenilir olup olmadığını araştırmak ve kuruluş yöneticisinin kuruluşla ilgili sosyal ve ulusal menfaatleri yerine getirip getirmediğini anlamak için tarafsız ve bağımsız kişiler veya yetkililer tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle denetim, ekonomik faaliyetler ve olaylarla ilgili iddiaların önceden belirlenmiş standartları ne ölçüde karşıladığını araştırmak ve sonuçları ilgili personele rapor etmek için objektif olarak kanıt toplayan ve bu kanıtları değerlendiren ve raporlayan sistematik bir süreçtir" şeklinde tanımlanmıştır (Kaval, 2003: 20).

Yapılan tüm bu tanımlamalar ışığında denetimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Gürbüz, 1995: 3-6):

- Denetim ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin ve kanıtların temin edilmesi, değerlendirilmesi ve yapılan değerlendirmelerin neticelerine göre denetim görüşünün denetim raporu aracılığı ile ilgililere iletilmesini içeren bilgi üretme ve karar verme aşamalarını kapsayan sistematik bir süreçtir.
- Denetim önceden belirlenmiş yasa ve tüzükler çerçevesinde saptanmış bazı kriterlere uygun olarak yapılır.
- Denetim öznel değil nesneldir. Denetim sürecinin ilgilileri başta işletmenin kendisi ve paydaşları, devlet ve tüm kamuoyudur.
- Denetim sürecine ilişkin belgeler tarafsız bir şekilde toplanır ve incelenir. Bu belgeler denetimin amacına göre yazılı olabileceği gibi sözlü de olabilir.
- Toplanan kanıtlar, yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda denetçi yazılı bir raporla görüşünü açıklayarak ilgililere denetimin amacına ve niteliğine göre bilgiler verir.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak denetim sürecinin ortaya koyduğu süreç işleyişi Şekil 1.1'de gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Denetimin İşleyiş Şeması (Kaynak: Bozkurt 1999: 25).

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde denetimin belli başlı bazı özelliklere sahip sistemli bir işleyişi olduğunu görmekteyiz (Ergin 2012: 8-9).

Denetim Bir Mukayese Sürecidir: Denetimin amacı sayısal ölçütler ile aktarılabilen bilgiler ile önceden belirlenen kriterler arasındaki uyum seviyesini ölçmektir.

Denetim Kanıt Toplama ve Bu Kanıtların Değerlendirilmesi Sürecidir: Denetim kanıtların toplanması ve bunların mantıklı ve tarafsız bir şekilde kriterlere uygunluk açısından değerlendirilmesini içeren sistematik bir süreçtir.

Denetim Ekonomik Veriler İçeren Birimlere ve Dönemlere Ait Bilgilere Uygulanır: Denetim genellikle bir aylık, üç aylık, altı aylık ve bir yıllık dönemleri kapsar. Yapılan tüm denetim çalışmalarında denetimin yapılacağı dönemin kesin olarak belirtilmesi gerekmektedir.

Denetim Bu Konuda Uzman ve Bağımsız Biri Tarafından Yapılır: Denetçi yeterli ölçüde delil toplayabilecek, topladığı delillerle karşılaştıracağı ölçütleri çok iyi bilecek ve tüm bunların sonucunda bir karara varabilecek mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır.

Denetim Raporu Düzenlenmelidir: Denetçi görüşünü bildirmek için denetim raporu hazırlamalı ve bu raporu işletmenin faaliyetlerini ilgili taraflara aktarmalıdır.

1.1.2. Denetim İle İlgili Kavramlar

Denetim ile ilgisi bakımından denetim kavramıyla doğrudan ilişkili olan bazı kavramları incelemek oldukça önemlidir.

Revizyon: Latince kökenli olan "revizyon" kelimesi gözden geçirmek, yeniden incelemek, tekrar bakmak gibi anlamlara sahiptir. Muhasebedeki anlamı ise; işletme çalışma ve sonuçlarının incelenmesi ve denetlenmesi anlamına gelmektedir. Revizyon işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdikten belli bir süre sonra defter kayıtlarına bakarak ilgili belgelerin eleştirel ve objektif bir gözle analiz edilmesini sağlayan zorunlu bir işlemdir (Karacan ve Uygun, 2012: 27).

Kontrol: Kontrol; belgeler aracılığı ile bir şeyin doğruluğunu inceleyerek hedeflenen bir amaca ne ölçüde varılıp varılmadığını araştırmaktır. Kontrol yapılan işlemle birlikte eş zamanlı olarak yürütülür (Kalkınoğlu, 2004: 166).

İç Kontrol: İç kontrol kurumların belirledikleri amaçlarına ulaşma aşamasında karşılaşabilecekleri öngörülemeyen olayların minimum seviyeye düşürülmesi için uygulanan bir süreçtir (Keskin, 2006: 12).

Murakabe: Arapça'dan dilimize girmiş olan murakabe kelimesinin tam karşılığı net bir şekilde "denetleme" değildir. Daha çok teyit etmek, doğrulamak ve sağlamasını yapmak anlamında kullanılır. Muhasebe denetiminde ise kurallara, prensiplere ve kanunlara uygunluğun araştırılmasını ifade eder (Aysan, 1971: 12-13).

1.1.3. Denetim Türleri

Muhasebe denetimi genellikle yapılış amacına göre denetim, yapılış nedenine göre denetim ve statüsüne göre denetim olarak üç gruba ayrılır.

1.1.3.1. Yapılış Amacına Göre Denetim Türleri

Yapılış amacına göre denetim; finansal tablolar denetimi (muhasebe denetimi), uygunluk denetimi ve performans denetimi (faaliyet denetimi) olmak üzere üç farklı gruba ayrılır. Tablo 1.1.'de denetim türleri ve denetim türlerinin bağlı bulunduğu ölçütler kullanıcılarıyla birlikte gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Denetim Türleri

Denetim Türü	Bağlı Bulunduğu Kıstas	Kullanıcılar
Finansal Tablolar Denetimi	Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri	Pay Sahipleri, Resmi Kurumlar ve Devlet
Uygunluk Denetimi	Kurum Sözleşmeleri	Kurum Sözleşmeleri İle İlgili Taraflar
Performans Denetimi	Yönetim Tarafından Hazırlanmış Bütçeler	Yönetim

Kaynak: (Walter ve Ziegler, 1980:5).

1.1.3.1.1. Finansal Tablolar Denetimi

İşletme ile ilgili mali işlemlerin kaydedilmesi, kaydedilen işlemlerin belirli özelliklerine göre sınıflandırılması ve sınıflandırılan işlemlerin özetlenmesi muhasebenin en birincil işlevidir.

Kaydedilen, sınıflandırılan ve özetlenen bilgilerden elde edilen veriler, bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, kar dağıtım tablosu ve öz kaynak değişim

tablosu gibi muhasebe işlemlerini özetleyen temel mali tablolara kaydedilir. Finansal tabloların denetimindeki asıl amaç, işletmenin finansal tablolarının işletmenin finansal durumunu ve gerçekleştirdiği faaliyet sonuçlarını doğru ve dürüst bir şekilde yansıtıp yansıtmadığını ve genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile uluslararası muhasebe standartlarına uygun olup olmadığını araştırmaktır (Hikmet, 2009: 384).

1.1.3.1.2. Uygunluk Denetimi

İşletmeler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek adına kendi içlerinde bazı kurallar koymak ve bu kuralları uygulamak zorundadırlar. Aynı zamanda işletmeler faaliyetlerini yasalar ve sözleşmeler çerçevesinde sürdürürler. Örneğin; özel sektör işletmeleri vergi levhasını işletmesine asmak zorundadır, vergi tahsilatlarında belirtilen süreye ve tutara uyulmak zorunludur ya da şirket ana sözleşmesinde belirtilen politikalardan tarafsız kararlar alınamaz. Kısaca uygunluk denetimi; işletmenin tüm faaliyetlerinde hangi kanunlara, idari, zorunlu veya isteğe bağlı kurallara uyulup uyulmadığını belirlemek için yapılan denetimdir. Uygunluk denetimi ağırlıklı olarak işletmeler için yapıldığından iç denetçiler veya bağımsız dış denetçiler tarafından yapılır ve yönetime raporlanır (Arslan, 2012: 73).

1.1.3.1.3. Performans Denetimi

Performans denetimi, işletmenin organizasyonel faaliyetlerinin sistemli bir şekilde incelenerek işletmenin departmanlar bazında belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasındaki verimliliği ve işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşmak için kullandığı kaynaklarının birbirine olan oranlarının verimliliğinin saptanmasıdır (Coşkun, 2006: 6).

Performans denetiminin asıl amacı, bir başarım denetimi yaparak düzeltilmesi ya da geliştirilmesi gereken alanları belirlemek ve bu alanlarla ilgili çözüm önerileri geliştirmektir. Performans denetimi her koşulda uygulanabilecek kriterlerin olmaması sebebi ile oldukça zorlu bir denetimdir. Ölçülebilir verimlilik ve üretkenlik standartlarını belirlemek, değerlendirmek ve belirlenen hedefleri karşıladıklarını kanıtlamak gerektiğinden, faaliyetlerin etkililiğini ve verimliliğini objektif olarak belirlemek zordur. Diğer denetim türlerine göre performans denetimi pazarlama,

satış, dağıtım stratejileri, işletmenin organizasyon yapısı gibi oldukça değişken ve kapsamlı ölçütlere sahiptir.

Performans denetiminin son yıllarda üzerinde oldukça durulmasının nedeni ise; şirket birleşmeleri, özelleştirme ve yeniden yapılanma gibi kararlar alınmasında temel bir değerlendirme aracı olmasıdır. Performans denetiminin denetim kriterleri Tablo1.2'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Performans Denetimi

<table>
<tr><td colspan="5">Denetim Kriterleri</td></tr>
<tr><td>Kaynak</td><td>Denetim Kriterleri</td><td rowspan="2">Şirket Denetimi</td><td rowspan="3">Geleneksel Devlet Denetimi</td><td rowspan="4">Performans Denetimi</td></tr>
<tr><td>- Genel kabul görmüş muhasebe prensipleri</td><td>- Doğrulama</td></tr>
<tr><td>-İlgili kanunlar ve yönetmelikler</td><td>-Uygunluk denetimi</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>-Genel kabul görmüş yargı, tarafsızlık ve eşitlik normları</td><td>- Uygunluk denetimi</td></tr>
<tr><td>- Genel kabul görmüş idari uygulamalar</td><td>- İktisadilik
- Etkinlik
- Etkililik</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Kaynak: (Khan 1997: 68).

1.1.3.2. Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri

Yapılış nedenine göre denetim türleri yasal/zorunlu denetim ve isteğe bağlı denetim olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

1.1.3.2.1. Yasal/Zorunlu Denetim

Denetim çalışmalarının, kurumun inisiyatifine bırakılmaksızın mevcut yasalara uygun olarak yürütülmesi gerekmektedir. Zorunlu denetim, denetimi kimin, nasıl ve ne zaman yapacağı yasalarca belirlenmiş denetimdir. Zorunlu denetimler; anonim şirketler, kooperatifler ve KİT'lerin kanunen denetlenmesi olarak işletmenin kuruluş biçimi nedeni ile; banka/kredi ve sigorta kurumları ise işletmenin faaliyet konusu nedeni ile yapılan zorunlu denetimlerdir. (Özoğlu vd., 2010: 58)

1.1.3.2.2. İsteğe Bağlı Denetim

İşletme ile ilgili çıkar gruplarının gereksinimlerini temel alan ve herhangi bir yasal zorunluluk olmaksızın kuruluşun kendi denetim ihtiyaçlarını karşılamak için

gönüllü olarak yaptırılan denetim türüdür. Burada dikkat edilmesi gereken konu denetimin yasal zorunluluğa bağlı olmadığı fakat denetimi yapacak kişinin yasal statülerle belirlenmiş olan denetim kapsamları çerçevesinde denetimi yapmasıdır (Haftacı, 2014: 8).

1.1.3.3. Statüsüne Göre Denetim Türleri

Denetimde görev alacak kişilerin statüsüne göre; iç denetim, bağımsız dış denetim ve kamusal denetim olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

1.1.3.3.1. Bağımsız Dış Denetim

İşletme ile direkt bağlantısı olmayan bir denetçi tarafından finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe standartları çerçevesinde sadece görüş bildirmek amacıyla yapılan denetimdir. Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) bağımsız dış denetimi; "müştereklerin ve sermaye piyasası kurumlarının kamuoyuna bildirilecek finansal tablolarının denetçiler tarafından muhasebe kural ve standartlarına uygun olup olmadığının, bilgilerin dürüst bir şekilde aktarılıp aktarılmadığının ve tüm sunulan bilgilerin güvenilir olup olmadığının incelenmesi ve daha sonra denetçiler tarafından yapılan inceleme neticesinin sonuçlandırılarak raporlandırılmasıdır" şeklinde tanımlamıştır.

1.1.3.3.2. İç Denetim

Kurum bünyesinde istihdam edilen denetim çalışanları tarafından yapılan ve mali değeri olan faaliyetler ile diğer faaliyetlerin incelenmesi ve bu incelemelerin sonucunda genel bir değerlendirilme yapılan bir denetimdir. İç denetimdeki amaç; işletme varlıklarının her çeşit risk ve zarara yönelik korunup korunmadığı, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin önceden belirlenmiş standart ve düzenlemelere uygunluğu ve etkinliği, bilginin güvenirliği ve diğer alanlardaki kontrollerin yapılıp üst yönetime bilgi vermek diğer bir yönden kuruma danışmanlık yapmaktır (Gegin, 2007: 21).

1.1.3.3.3. Kamusal Denetim

Devlet bünyesinde bulunan ve devlete bağlı denetçiler tarafından, kamu kurum ve kuruluşlarının ve yasal çerçeveler ışığında kurulmuş olan özel sektör kurum ve kuruluşlarının bir kamu denetçisi tarafından denetlenmesidir.

1.1.4. Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları

Uygunluk, dürüstlük ve güvenilirlik sorgulaması açısından denetimi değerlendirdiğimizde denetim çalışmasının da kaliteli ve güvenilir olma gibi normları barındırması gerekmektedir. Denetim faaliyetinin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğu denetimin kaliteli ve güvenilir olmasının teminatıdır (Üstünel, 2005: 18).

Denetçinin nitelikleri ve denetimin başarısının kalitesini "denetim standartları" oluşturmaktadır. Denetim standardı, denetçinin kalitesini ve denetim sürecinde izlemesi gereken yolu ortaya koymak diğer bir deyişle finansal tabloların tam anlamıyla güvenilirliğini sağlamak amacıyla denetimin hangi denetçi tarafından yapılacağını, denetçinin denetim süreci boyunca nasıl bir yol izleyeceğini, denetimi hangi zaman aralığında ne şekilde gerçekleştireceğini ve denetim sürecinin son çıktısı olan denetim raporunun kalitesinin belirlenmesini sağlayan ilke ve kurallardır (Hesap Uzmanları Derneği, 2004: 15). Denetçilerin uymak zorunda oldukları ve önceden belirlenmiş standartlara "Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları" denilmektedir. Denetimin esas yapıtaşlarını oluşturan genel kabul görmüş denetim standartları, ilk defa 1947 yılında Amerikan Yeminli Serbest Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA) tarafından kabul edilmiştir. AICPA tarafından belirlenen ve birçok ülkenin de kabul ettiği denetim standartları; genel standartlar, çalışma alanı standartları ve raporlama standartları olmak üzere üç kategoriden meydana gelen toplam on standarttan oluşmaktadır.(Akbıyık, 2005: 53)

1.1.4.1. Genel Standartlar

Genel standartlar, bir denetçide mutlak surette bulunması gereken özellikleri belirleyen ve denetim sürecinde denetçinin mesleki sorumluluklarını ele alan ve denetçinin önemini ortaya koyan standartlardır. Ayrıca, denetçilerin tam bağımsız

düşünce mantığında olmaları ve denetim raporunun hazırlanmasında gerekli mesleki özen ve titizliğin gösterilmesinin öngörüldüğü standartlardır (Atay, 1999: 46-48).

- **Mesleki Yeterlilik:** Bu standartta, denetçinin gerekli teknik eğitime, yeteneğe ve uzmanlığa sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Özellikle iktisadi ve idari bilimler fakültelerinin ilgili bölümlerinden mezun olma daha sonrasında uzman bir denetçinin yanında staj yapma ve mesleğe giriş sınavları gibi evrelerden geçmek durumundadır.
- **Bağımsızlık ve Tarafsızlık:** Denetim mesleğine duyulan güven denetçinin tarafsız ve bağımsız olması ile yakından ilişkilidir. Denetçinin denetim sürecinde dış etkenlerin etkisinde kalmadan objektif bir tavır sergileyerek denetimini yürütmesi gerekir.
- **Mesleki Özen:** Bu standart, denetçinin denetim esnasında sadece görevini yerine getirmenin ötesinde, görevinin gerektirdiği çabayı ve titizliği son ana kadar elden bırakmadan, görevini büyük bir istekle ve dikkatle yapması gerektiğini kısacası yaptığı mesleğe saygılı olması gerektiğini belirtmektedir. Denetçi denetim planını dikkatle gerçekleştirmeli ve hazırlayacağı denetim raporunda görüşünü kesinlikle kanıtlara dayandırarak belirtmelidir.

1.1.4.2. Çalışma Alanı Standartları

Denetçinin denetim süreci boyunca takip edeceği esas yol ve yöntemleri gösteren standartlardır. Denetçi gerçekleştireceği denetimini planlayarak iç kontrol sistemini incelemeli ve kanıt toplamalıdır (Dinç, 2001: 20).

- **Planlama ve Gözetim:** Planlama ve gözetim çalışma alanı standartlarının birincisidir. Denetimin planlanması, verimli ve zamanında bir denetim yapılmasının birincil koşuludur. Denetçi, "hangi olay, ne zaman, ne şekilde, nerede, hangi sebeple, kim tarafından ve hangi maliyetlerle" sorularına yanıt bulmaya çalışarak denetim sürecini tamamlamalıdır. Denetçinin bu soruların yanıtlarını verirken izleyeceği yol, kendisi dışında denetime katkı sağlayacak olanlar ve denetim esnasında takip edilecek

sıra kısacası denetimin her adımını gösteren programlar denetim planlaması anlamına gelmektedir (Yılancı vd., 2016: 27).

- **İç Kontrol Sistemi:** Çalışma alanı standartlarının ikincisi, iç kontrol sistemidir ve bir denetçi için işletmenin iç kontrol yapısı denetimin en can alıcı noktasıdır. Denetçinin iç kontrol yapısını yani işletmenin yönetimi tarafından hazırlanan mali raporların doğruluğunu, yasalara uygunluğunu, çalışmaların etkinliğini anlamasıyla; denetçi, iç kontrolün mekanizmalarını, bunların işlerliğini ve etkinliğini anlamış olacak ve denetçi için birçok konu netlik kazanmış olacaktır (Başpınar, 2005: 56).
- **Kanıt Toplama:** Çalışma alanı standartlarının üçüncüsü ve sonuncusu kanıt toplamadır. Denetçiler; yönetim tarafından mali tablolarda belirtilen iddiaları doğrulayan kanıtları araştırmak ve bunları değerlendirmek zorundadırlar. Denetçi; yeterli miktarda, kesinlikle güvenilir, yasalar ve denetim açısından geçerli, tamamen nesnel ve denetimi yapılan döneme ait kanıtlar toplamalıdır bu kanıtları toplarken nasıl ve ne miktarda kanıt toplanacağı tamamen denetçiye aittir (Yılancı vd., 2016: 28).

1.1.4.3. Raporlama Standartları

Denetçi raporunu hazırlarken; genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk standardı, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinde tutarlılık standardı, açıklama standardı ve görüş bildirme standardı gibi dört önemli standardı göz önünde bulundurmalıdır.

- **Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine Uygunluk:** İşletmeler, mali tablolarını hazırlarken kesinlikle genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun hazırlamalıdırlar. Denetçi denetlediği işletmenin mali işlemlerini belgelenmiş, muhasebe ilkelerine uygun ve bunların tamamı ile finansal tablolara yansıtılıp yansıtılmadığını araştırmak ve görüşünü de bu doğrultuda belirtmek zorundadır (Selimoğlu ve Uzay, 2014: 16).
- **Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerinde Tutarlılık:** Muhasebenin temel kavramları; mali tabloların unsurlarının muhasebe sistemine göre ne şekilde, ne zaman ve hangilerinin kayda alınması, ölçülmesi ve

raporlanması gerektiğini açıklamaya yardımcı olan muhasebe ilkelerinin yapıtaşını oluşturan kavramlardır. Muhasebe ilkelerinde tutarlılık dönemlere ait finansal tabloların karşılaştırılabilmesine olanak sağlar. Geçerli nedenler olmadığı sürece finansal tabloların karşılaştırılabilir olması ve dönemler arası değişmemiş olması zorunludur. Geçerli nedenler olduğu sürece uygulanan yöntemlerde değişiklik yapılması durumunda yapılan değişiklikler ve bu değişikliklerin mali duruma olan etkileri finansal tabloların dipnotlarında belirtilmek zorundadır (Hesap Uzmanları Derneği, 2004: 23).

- **Açıklayıcı Bilgiler:** Üçüncü raporlama standardı olan açıklayıcı bilgiler ise; denetçinin raporunda finansal tablolar ve eklerinde yer alan bilgilerin hangilerinin yer alıp almayacağına kendi mesleki tecrübelerini kullanarak karar vermesidir (Hesap Uzmanları Derneği, 2004: 23).
- **Görüş Bildirme**: Denetçi raporunda, finansal tablolar ve ekleri ile ilgili denetim faaliyetinin sonucunu ortaya koyacak şekilde bir yargıya varmalı ve görüş bildirmelidir. Denetçinin finansal tablolara dair görüşünü denetim raporunda olumlu, şartlı ya da olumsuz olarak belirtmesi eğer ki bir görüş ortaya koyamıyorsa da bunu nedenler ile birlikte detaylıca açıklaması gerekmektedir. Denetçi finansal durumun ve gerçekleşen faaliyet sonuçlarının gerçeği tam olarak yansıttığına karar vermiş ise olumlu görüş, finansal durumun ve gerçekleşen faaliyet sonuçlarının gerçeği tam olarak yansıtmadığına karar vermiş ise olumsuz görüş bildirir. Denetçi finansal tablolarda bazı hataların var olduğuna fakat bu hataların finansal tabloların güvenilirliğini bozmayacak şekilde olduğuna karar verir ise şartlı görüş bildirir. Denetçi finansal tablolara ilişkin bilgi ve belgeleri elde edememiş ve yeterli kanıt toplayamamış ise olumlu ya da olumsuz görüş bildirmekten kaçınır (Yılancı vd., 2016: 30-31).

1.2. İÇ DENETİM VE ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI

1.2.1. İç Denetim Tanımı ve Kapsamı

İşletmeler hedefledikleri amaçlarına ulaşabilmek için karşılaşabilecekleri riskleri minimize etmek ve risk unsurlarına karşı tedbirli olmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerde mali tabloların denetiminin yanında risklerin önüne geçilmesini ve ileriye dönük daha sağlıklı kararlar alınmasını ve kurumsal faaliyetlerin kurum içinde incelenmesini ve değerlendirilmesini sağlayacak farklı bir denetim anlayışına ihtiyaç duyulmuştur. Küreselleşme ve teknolojinin gelişimi hızlı ve yoğun bilgi kullanımının değerini artırmış bu nedenle de bilgi, stratejik bir önem kazanmıştır ve denetim kavramının ve uygulamasının dünya genelinde yeniden yapılandığı bir süreç başlamıştır. Bu nedenle, içinde bulunduğumuz bilgi çağında rekabet ve değişim gelecekte karşılaşılabilecek risklerin öngörülmesinde ve bu risklerin minimize edilmesi için kararlar alınmasında bilimsel bir bakış açısı ve uluslararası standartlarla belirlenen ve sistemli bir döngü içerisinde işleyen iç denetim birimlerinin kurulmasını zorunlu kılmıştır (Küpçü, 2011: 18).

İç denetim ilk olarak 13. yüzyılda İtalyan ticaret merkezlerinde ve daha sonra 1800'lü yılların ortasından itibaren İngiliz tüccarların kendi elemanlarını malların kayıtlarının doğruluğunun kontrolünü yapması için görevlendirmeleri ile başlamıştır. Ancak iç denetimin öneminin kabul edilmesi ve tam olarak uygulanması 1940'lı yıllarda ABD'de başlamıştır. 1941 yılında ABD'de Institute of Internal Audit (IIA) (İç Denetim Enstitüsü) kurulması ile iç denetim resmi bir kimliğe kavuşmuş ve iç denetim olgusu gelişmiştir. Diğer bir önemli kurum ise, 1982 yılında kurulan Europen Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu)'tir (Özoğlu vd., 2010: 79). İç denetim ile ilgili standartlar uluslararası düzeyde bu iki kurum tarafından belirlenmektedir. Bu iki kurumdan IIA iç denetim işleyişini "iç denetim organizasyonlara güvence sağlamak ve danışmanlık vermek suretiyle faaliyetlerin etkinliğini artırmak, faaliyetlere değer katmak ve organizasyonun içyapısını iyileştirmek üzere denetçiler tarafından yapılan nesnel ve bağımsız bir çalışma" olarak tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için onlara risk yönetim ve risk kontrol

süreçlerinde sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmekle faaliyetlerin verimliliğinin ölçülmesi konusunda yardımcı olur." şeklinde tanımlarken, ECIIA ise iç denetimin işleyişini; "kurumu bulunduğu coğrafi konum ya da bulunduğu sektör olarak kısıtlamalara tabii tutmadan bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alır. Kurumu tüm yönleriyle ele alırken karşı karşıya olduğu bütün riskleri tek tek tanımlar ve bu risklerle baş edilmesi konusunda kuruma etkin bir şekilde yardımcı olur. İç denetim; geçmiş dönem finansal tablolar üzerinden yorumlar yaparak öngörülerde bulunmaya çalışan dış denetimin tam tersine, faaliyetlerin verimliliği, etik süreçlerin önemli ve sürekliliği, yönetim bilgi akışı ve güvenilirlik konularının en ince ayrıntılarına kadar incelenmesini esas alır." şeklinde tanımlamaktadır (Baumgarter ve Hamilton, 2004: 34; Okur, 2010: 577).

Türkiye'de 1980'li yıllarda özel sektörün gelişmesi, ekonominin dışa açılıp sermaye ve yatırımların büyümesi nedeni ile iç denetimin işletmelerde uygulanması önem kazanmıştır. Ülkemizdeki iç denetim alanındaki kuruluş ise 1995 yılında kurulmuş ve özel bir kuruluş olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)'dür. TİDE 1996 yılında, IIA ve ECIIA üyeliğine kabul edilmiş ismi onaylanmış ve enstitü tarafından "Uluslararası İç Denetim Standartları" Türkçeye çevrilmiştir (Yurtsever, 2009: 124).

Türkiye'de özel sektörde 1990'lı yıllarda başlayan iç denetim çalışmaları kamuda ise 2003 yılında yasalaşmış ve yürürlüğe girmiştir. Kamu ile ilgili iç denetim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile düzenlenmiştir. Böylece kamu kurumlarında iç denetim birimleri kurulmuş ve iç denetim faaliyetine başlanmıştır (Köse, 2010: 9).

Küreselleşmenin etkisiyle sermaye ve para hareketliliğinin artması işletmeleri mali ve mali olmayan risklere maruz bırakmıştır. İşletmelerin faaliyet süreleri boyunca maruz kaldıkları riskleri minimize etmek ve ileriye dönük planlarında karşılaşabilecekleri riskleri önceden tahmin ederek bertaraf etmek için iç denetim sistematiği geliştirilmiştir. İç denetim diğer denetim türlerinden daha farklı ve oldukça kapsamlıdır. İç denetim işletme ile alakalı faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Önder, 2008: 23).

İç denetim işletme faaliyetlerinin önceden belirlenen normlara uygun bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirleyen organizasyona, sisteme ve sürece odaklı bir süreçtir. En genel haliyle iç denetim; "Özel sektör ve kamu sektöründe var olan kurumların risk yönetimi ve risk kontrol süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlayarak kurumların belirledikleri hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynayan disiplinli bir yaklaşımdır." şeklinde tanımlanmaktadır (Pickett ve Pickett, 2003: 239). Bu tanımdan yola çıkarak iç denetimin faaliyetlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- İşletmelerin risk yönetimi ve işleyişini analiz ederek kurumun misyon ve vizyonuna ulaşmasına destek olmak,
- Muhasebe kayıtlarının ve finansal tabloların doğruluğunun test edilmesi,
- Yapılan her türlü faaliyetin yasal mevzuata ve önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunu incelemek,
- Risk yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımlar geliştirmek,
- Danışmanlık ve güvence hizmeti vermek,
- Kaynak kullanımını ve etkinliği belirlemek,
- Yapılan denetimler sonucunda sonuçların raporlanıp üst yönetime bilgi verilmesi.

İç denetimin amacı ise; faaliyetlerin kurum politikaları veya stratejilerine uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğin araştırmak, belirlenmiş olan hedeflere ulaşma oranını ölçmek, değerlendirmek ve sonuçları şeffaf bir şekilde üst yönetime sunarak üst yönetimin karar almasına yardımcı olmaktır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 33). Buradan yola çıkarak iç denetimin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Abdioğlu, 2007: 108):

- İşletmenin finansal ve finansal olmayan faaliyetlerinin kontrolünü sağlamak,
- Operasyonel kontrolü sağlamak,
- İşletmenin yasa ve düzenlemelere, politika ve prosedürlere, sözleşmelere, etiksel ve kültürel değerlere uygunluğunu sağlamak,

- İşletmenin finansal tablolarına güveni sağlamak,
- Bilgi güvenliği ve bilgi bütünlüğünü sağlamak,
- Genel kabul görmüş muhasebe standartları çerçevesinde muhasebe süreçlerinin devamlılığını sağlamak,
- Hata ve hilelerin önlenmesini sağlamak,
- İşlevsel yönetim, orta kademe yönetim ve üst yönetim birimlerinin performansını değerlendirmek
- Fiziksel ve kültürel varlıkların kontrollerini ve korunmalarını sağlamak,
- İşletmenin maddi tasarruf sağlamasına yardımcı olmak,
- Üst yönetime danışmanlık hizmeti sağlamak.

ECIIA iç denetimin asıl amacını; "kurumun üst yönetimine ve yönetim kuruluna risk yönetim ve risk kontrol süreçleri hakkında detaylı bilgiler vermek ve objektif bir şekilde risk yönetim süreçleri ile ilgili güvence sağlamak" olarak tanımlamıştır (ECIIA, 2005: 18).

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasını sağlayan iç denetimin günden güne önemi artmaktadır. Etkili bir iç denetim işletmenin daha sağlıklı çalışmasına katkı sağlayarak işletmenin verimliliğini ve kurumsal alandaki rekabet gücünü artırmaktadır. İç denetim, mesuliyet alma, açıklama yapabilme ve yönetime müşavirlik yapma gibi konularda işletmelerin yönetim kalitesini geliştirir ve kurumsal değerini yükseltir. Diğer bir deyişle iç denetim kurumsal itibarın sigortasıdır. Tüm bunların yanında iç denetimin en önemli özelliği ise; risk yönetiminin önemli bir parçası olarak çalışarak riski öngören ve riski önleyen niteliğinin bulunmasıdır (Arena ve Azzone, 2009: 45-50).

1.2.2. İç Denetimin Unsurları

İç denetim, kurumların çalışmalarını ilerletmek ve bu çalışmaları değerli hale getirmek için gerçekleştirilen tarafsız ve objektif bir danışmanlık faaliyetidir. IIA'nın iç denetim tanımında denetim faaliyetinin en temel unsurları; bağımsızlık ve

objektiflik, işletmeyi bütün olarak ele alma, sistematik ve disiplinli bir yaklaşım ve danışmanlık ve güvence hizmeti verme olarak dört başlık altında toplanmıştır.

Tablo 1.3. İç Denetimin Unsurları

Sistematik ve Disiplinli Bir Yaklaşım	Danışmanlık ve Güvence Hizmeti
İşletmeyi Bir Bütün Olarak Ele Alma	Bağımsızlık ve Objektiflik

Kaynak: (Aslan, 2010: 73).

1.2.2.1. Bağımsızlık ve Objektiflik

İç denetimin en önemli kavramı bağımsızlık ve objektifliktir. Bağımsızlık, iç denetim biriminin diğer işletme faaliyetlerinden bütünüyle bağımsız bir şekilde çalışmalarını gerçekleştirebilecek yetkiye sahip kişiler tarafından gerçekleştirilmesini belirlerken; objektiflik ise; iç denetçilerin önyargısız ve tarafsızlığı tehdit eden koşullardan uzak olarak hareket etmelerini ifade eder. İç denetim faaliyetleri ve yapılan denetimin görüşü iç denetim elemanlarının sosyal baskı, kişisel ilişki, iç denetim süreçlerine yakınlık ve ekonomik çıkar gibi konularda bağımsızlık ve objektiflik yönünden etkilenir. İç denetim faaliyetinin idari ve işlevsel olarak iki farklı işleyişte olması uluslararası iç denetim standartlarında özellikle belirtilmiştir. İdari yapılanma; iç denetim biriminin gündelik işlemleriyle ilgilin olan resmi işlemlerdir. İşlevsel yapılanma ise iç denetimin bağımsızlığıdır (Güler, 2010: 147). Denetçi, iç denetimi sürdürülen pozisyonda çeşitli bulgulara ulaşıp bu bulguların sonuçlarını raporlarken tamamen önyargısız bir şekilde hareket etmelidir. İç denetçinin bu şekilde bağımsız ve objektif bir denetim sürdürmesi denetlenen kurumun daha sağlıklı bilgiye ulaşabilmesi ve buna göre gerekli aksiyonları alması açısından son derece önemlidir. Sorumluluklarını bilen bir denetçi tüm çıkar ilişkilerinden uzak işini profesyonelce yapmalı ve mesleki özen kurallarına dikkatlice uymalıdır. İç denetçi uluslararası standartlara uygun bir şekilde denetimini sürdürürken etik kuralları da göz ardı etmemelidir. Etik kurallar ise; dürüstlük, gizlilik ve objektifliktir (Önder, 2008: 131).

1.2.2.2. Danışmanlık ve Güvence

İşletme yönetimi ve yönetim kuruluna güvence sağlamak ve danışmanlık hizmeti vermek iç denetimin en önemli unsurlarındandır. Güvence sağlama fonksiyonu, işletme ile ilgili olan kişilere, kurumlara, devlete, müşterilere ve işletme

paydaşlarına kurum bünyesinde etkili ve verimli bir iç denetim sisteminin bulunduğuna dair kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve sürecinin etkili bir biçimde gerçekleştiğine, bilgilerin güvenilirliğine, faaliyetlerin etkin ve mevzuata uygun bir biçimde yapıldığına dair kuruma güvence verilmesidir (Korkmaz, 2007: 5). Aynı zamanda iç denetim sonucunda elde edilen bulgular objektif bir biçimde raporlanarak doğabilecek her türlü riskin tespit edilmesi ve bu risklere yönelik önlemler alınarak işletmenin büyük bir maddi zarara uğramasının engellenmesi açısından üst yönetime yeterli ölçüde güvence verilmesidir. Danışmanlık fonksiyonu ise; herhangi bir sorumluluk almadan işletme ile ilgili görüş bildirilmesi, problemlere çözüm bulunması, süreçlerin yeniden yapılandırılması, analizler yapılması, eğitimler verilmesi, performansların değerlendirilmesi gibi konularda idari faaliyetlere değer katmak, yol göstermek ve geliştirmek amacıyla yapılan faaliyetlerdir. İç denetçiler, amaca yönelik toplantılara katılarak, sürekli ya da geçici olarak yönetim kurulu toplantılarına katılarak ve proje ekibi içinde yer alarak danışmanlık fonksiyonlarını yerine getirebilirler (Adiloğlu, 2011: 9).

1.2.2.3. Sistematik ve Disiplinli Bir Yaklaşım

Kaliteli bir iç denetim faaliyeti harici ve dahili mevzuatta belirtilen kurallar çerçevesinde birbirini izleyen ve önceden planlanmış çeşitli aşamalar halinde gerçekleştirilen sistematik ve disiplinli bir süreçtir. Denetim süreci; planlama, gerçekleştirme ve sonuçların iletilmesi olmak üzere üç ana aşamadan oluşmaktadır. Planlama aşaması; denetlenen birim ya da süreç hakkında bilgi sahibi olunması, hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen hedeflere ulaşma aşamasında yapılması gereken testlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda bir çalışma programının hazırlanmasını kapsamaktadır. Çalışma programı hazırlandıktan sonra gerçekleştirme aşaması başlamaktadır. Bu aşamada, spesifik denetim prosedürlerinin uygulanması, işlem süreçlerinin izlenmesi, gözlenmesi, belgelerin incelenmesi, her türlü bilginin analiz edilmesi ve bu analizlerin doküman haline getirilmesi yer almaktadır. Son aşama olan sonuçların iletilmesinde ise; denetim delillerinin değerlendirilerek bu delillere dayanan mantıklı sonuçlara ulaşılması yer almaktadır (Başpınar, 2006: 27).

1.2.2.4. İşletmeyi Bir Bütün Olarak Ele Alması

Denetimler işletmenin her biriminin en ufak detayına kadar tek tek incelenmesi yerine bütündeki kontrol etkinliğini sağlamak için yapılan bir uygulamadır. İşletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda faaliyetlerinin tamamını bir bütün olarak ele almak denetim kalitesi için oldukça önemlidir. Sadece mali ve finansal faaliyetler değil, aynı zamanda işletmeye fayda sağlayacak her konuda kısacası bütünün geneli için iç denetçi bulgularını raporlar. Denetçilerin hazırladığı denetim raporunun kalite düzeyini, kurumsal başarıyı ve verimliliği artırıcı olması, hatalı yürütülen iş süreçleri için iyileştirici ve geliştirici tavsiyeler sunabilmesi için işletmenin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi oldukça önemlidir (Adiloğlu, 2011: 10).

1.2.3. İç Denetim İle İlişkili Kavramlar

İç denetimle ilgili çeşitli kavramlar vardır. Bu kavramlar "iç kontrol" ve "risk yönetimi" ana başlıkları altında toplanmıştır.

1.2.3.1. İç Kontrol

İşletmeler ekonomik ilişkileri, faaliyetleri ve işlem hacimleri bakımdan büyüdükçe ve yapılan işlerin karmaşıklığı arttıkça, işletme sahipleri ve yöneticilerin işletme çalışmalarını direkt kontrol etme imkanı giderek zorlaşmaktadır. Ancak etkili bir iç kontrol sistemi ile bu durum giderilebilmektedir. Kontrol; istenilen bir hedefin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin araştırılması olarak tanımlanırken, işletmelerde kontrol ise; yönetimin amaçladığı hedef, plan ve performansa uygunluğun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirleyen sistematik bir prosedürdür (Özbirecikli ve Tüm, 2015: 45).

1.2.3.1.1. İç Kontrol Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Önemi

İç kontrol kurumun hedeflediği amaçlara etkin bir biçimde ulaşmak için yönetim tarafından benimsenen politikalar, uygulanan yöntemler kısacası bir yönetim fonksiyonudur. İç kontrol sistemi ise; "işletmenin varlıklarında meydana gelebilecek kayıpların engellenmesi, mali ve operasyonel işlemlere dair raporların güvenirliğini

sağlamak, işletmenin faaliyetlerindeki etkinliğini ve yeterliliğini artırmak ve ilgili kanun ve düzenlemelere uygun olmak gibi belirlenen amaçlara ulaşmada güven verici olmak amacı ile kurulmuş, işletmenin yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından yürütülen bir süreç" şeklinde tanımlanmaktadır (Winkle ve Cook, 1980: 198).

İç kontrol sistemi bir takım amaçları gerçekleştirmeye yönelik politikalar ve prosedürlerden oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Küpçü, 2011: 54):

- İşletme varlıklarını korumak; kontrol faaliyetleri aracılığı ile işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının korunmasını sağlar, çünkü işletme büyüdükçe bu varlıklar hatalı kullanılmaya, çalınmaya ve tahribata çok uygun hale gelir.
- İşletme faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak; bir işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşma kapasitesi işletmenin faaliyetlerindeki etkinliğini ortaya koymaktadır çünkü işletme yönetimi için en temel amaç işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi bununla beraber maliyetlerin düşürülmesi dolayısı ile karın yükselmesi demektir.
- Kanun ve düzenlemelere bağlılığı sağlama; iç kontrol sistemi işletme içi kurallara ve yasal düzenlemelerin getirdiği kanunlara uygunluğun sağlanmasına yardımcı olur çünkü yönetim çalışanlarına uymaları gereken kuralları sözlü ve yazılı olarak belirtir fakat bu kurallara ne derecede uyulduğunu bilemez. Bu durumda yapılacak kontroller çalışanların belirlenen kurallara zorunlu olarak uymalarına olanak sağlar. Bunun sonucunda ise işletmelerde para ve mal kaybı, suiistimal ve dolandırıcılık gibi etik dışı hareketlerin azalması hatta hiç olmaması hedeflenmektedir.
- Mali raporların güvenilirliğini sağlamak; yönetimin işletme ile ilgili karar almadaki en birincil dayanağı muhasebe kayıtlarıdır. Mali tablolarda yapılacak en ufak hata ya da suiistimal yönetimin yanlış kararlar almasına ve maddi kayba uğramasına sebep olur. Bu nedenle iç kontrol mali

tablolardaki bilgilerin olabildiğince doğru, tam ve güvenilir olmasını sağlamaya çalışmalıdır.

Yukarıda açıklanan amaçların yerine getirilmesi bakımından iç kontrol sistemi oldukça önemlidir. Hataları ve suiistimalleri engellemek için oluşturulan iç kontrol sisteminin verimli olup olmadığı geçmişe doğru yapılan iç denetimle mümkün olmaktadır.

Bir işletmede iç kontrol sistemi mali tabloların güvenilirliğini, işletme varlıklarının korunmasını, mevzuata uygunluğun kontrolünü ve işletmenin verimliliğinin artırılmasına destek olmayı sağladığı için oldukça önemlidir. Çünkü işletmeler gelişip işletme yapısı karmaşık bir yapıya dönüştükçe, yöneticilerin işletme çalışmaları hakkında direkt bilgi sahibi olma imkanları azalmakta, buna karşın hata, yolsuzluk ve suiistimal ise artmaktadır. Tüm bunların önüne geçmek, verimliliği artırmak, doğru ve güvenilir geri bildirimler almak için işletmenin yapısına uygun bir iç kontrol sisteminin kurulması ve hayata geçirilmesi oldukça önemlidir (Öndeş, 2009: 16).

1.2.3.1.2. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi

İç kontrol sisteminin işleyişinin gözden geçirilmesi, fayda-zarar tespitinin yapılabilmesi ve makul düzeyde güvence sağlanabilmesi için daimi gözlem ve ölçümleme olması gerekmektedir. Bu durum iç denetime olan ihtiyacı ve iç denetimin itibarını artırmaktadır. Güçlü bir iç denetim işletmelerdeki kontrol mekanizmalarının doğru ve güvenilir bir şekilde çalışmasına, operasyonel işlemlerden kaynaklı risklerin, finansal risklerin, hatalı işlemlerin ve diğer zararların önüne geçilerek işletmenin verimliliğini artırıp daha sağlıklı çalışmasına katkıda bulunur (Günal, 2010: 10).

Etkin bir kontrol, belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik işletmelerin modernleşmesi yolunda bir güvence sağlar. Bu güvencenin tam manası ile sağlanabilmesi için kontrol fonksiyonunun etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu yüzden etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında iç denetim sistemi ayrı bir önem taşımaktadır. İç denetim ve iç kontrol arasında birbirine bağlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır fakat kontrol ile

denetim kavramları arasında belli başlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar ise aşağıda belirtilmiştir (Uzay, 1999: 5):

- Kontrolün devamlı, denetim bir kerelik olması,
- Kontrol sisteminin kuruma bağlı, denetimin kurumdan bağımsız olması,
- Kontrol faaliyetinde işlemlerin işleyişi üzerinde durulması, denetim faaliyetinde sonuçlanmış işlemler üzerinden değerlendirme yapılması,
- Kontrolün bilgi teknolojileri denetimi, personel takip sistemi, maaş hesaplanması gibi mekanik veya sistemsel ögelerce değerlendirilmesi, denetim faaliyetinin ise insan ögesi tarafından değerlendirilmesi.

İç denetçiler, iç kontrol sistemini denetleyip yaptıkları tespitleri üst yönetime aktarırlar ve karar alıcı konumda bulunan yöneticiler de bu tespitleri dikkate alarak işletme ile ilgili bir takım kararlara varırlar. Bu nedenle iç denetim yöneticiler ve karar alıcılar için oldukça önemli bir karar alma aracı olarak nitelendirilmektedir. İç denetçilerin iç kontrol alanında uzman olması, yönetim prensipleri ile ilgili ciddi bilgiye sahip olması, gerekli mesleki bilgi, birikim ve yeterliliğe sahip olması beklenmektedir. İç denetçi, belirli aralıklarla önceki denetim raporlarına istinaden ortaya çıkan değerlendirmeleri toplar, işletmenin farklı kademelerindeki yöneticilerden bilgi alır ve olumlu, olumsuz ya da şartlı görüş bildirerek raporlamasını yapar (Özeren, 2000: 5).

İç denetçilerin kontrollere dair vazife ve mesuliyetleri IIA İç Denetim Standartları ve Sarbanes-Oxsley Yasası (SOX) düzenlemelerinde de belirtilmektedir. SOX Yasası finansal raporlama ile ilgili kontrollerin özellikle üzerinde durmakta ve finansal raporlamalarda iç kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesi ve raporlanmasını şart koşmaktadır (Aksoy, 2007: 215).

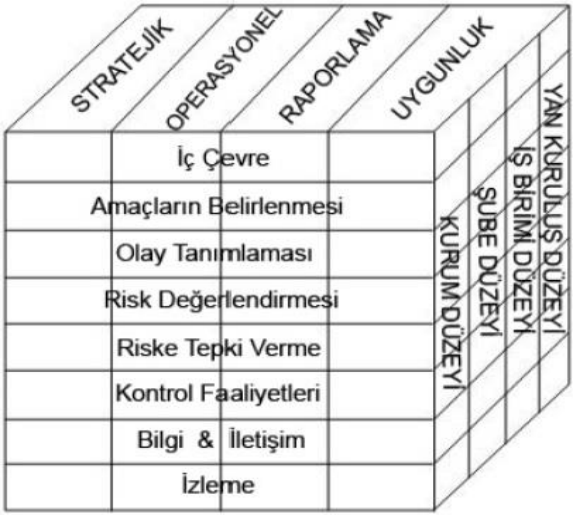
1.2.3.1.3. İç Kontrol Modelleri

İç kontrol yapısı bağlı olunan sektöre, organizasyonun içyapısına ve yönetim anlayışına bağlı bir şekilde kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Her kurum kendine en yakın iç kontrol modelini uygulamalıdır. İç kontrollerin verimliliğini ve etkinliğini analiz ederek işletme performansını artırmak için; ABD'de COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), İngiltere'de Turnbull Report, Kanada'da

COCO (Criteria Of Control Objectives), Fransa'da Vienot Report ve Güney Afrika'da King Report gibi çeşitli iç kontrol modelleri geliştirilmiştir. Bunlara ek olarak; Bilgi ve İlişkili Teknolojiler Kontrol Hedefleri (COBIT) ve Systems Auditability and Control (SAC) gibi farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır (Uzunay, 2007: 3).

1.2.3.1.3.1. COSO İç Kontrol Çerçevesi

Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA), Uluslararası Finans Yöneticileri (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) tarafından 1992 yılında COSO (The Committe of Sponsoring Organisations of The Tredway Commission) iç kontrol modeli yayınlanmıştır (Karakaya, 2016: 9). COSO komitesi yayınladığı raporda, tüm kesimlerce kabul edilecek, ortak bir iç kontrol işleyişi geliştirmenin önemine değinmiştir. COSO tarafından yayınlanan raporda iç kontrol; "kurumun başarı ve kazanım amaçları ile varlıklarındaki kayıpların önüne geçilmesini içeren esas işletme hedefleri olan "operasyonların etkinliği ve verimliliği", özetlenmiş finansal raporlar ve gelir açıklamaları ile halka açıklanmış olan finansal raporları içeren "finansal raporların güvenilirliği" ve kuruluşun mevzuata uygunluğu ile ilgilenen "kanun ve yasal düzenlemelere uygunluk" olarak üç ana kategoride ele alınmıştır (Gönülaçar, 2008: 4). Bir işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları ile bu amaçların gerçekleşmesi için gerek duyulan etmenleri gösteren unsurlar arasında doğrudan birbirine bağlı bir takım ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler küp biçiminde üç boyutlu olarak tasarlanmış bir matris ile gösterilmektedir.



Şekil 1.2. COSO Küpü (Kaynak: COSO, 2004: 7)

COSO modeli yönetimin sorumlu olduğu kontrollerin etkinliğini sağlamak için ihtiyaç duyulan pek çok yapı ve süreci içinde bulundurduğu için dinamik bir modeldir.

COSO modeline göre iç kontrol; yönetimin iş yürütme şeklinden derlenmiş ve yönetim süreciyle bütünleşmiş birbiri ile bağlantılı olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme gibi beş unsuru içeren bir piramitten oluşmaktadır.

Şekil 1.3. COSO Piramidi (Kaynak: COSO, 2004: 5)

Kontrol Ortamı: Etkin bir kontrol ortamının oluşturulabilmesi için organizasyonun iç kontrol sistemini oluşturan prosedürler ve kurum içi davranışların belirtildiği standartlar açık ve net bir şekilde ortaya koyulmalıdır. Yönetimde yer alan kişiler ve kurum içi çalışanlar kendi yetkilerini ve sorumluluklarının etik davranışlar çerçevesinde gerçekleştirmelidir. Yönetimin benimsemiş olduğu kurum

içi işleyiş yapısı ve yürütülen sermaye politikaları bütün bir organizasyonu içine almalı ve amacı iç kontrole yönelik olumlu ve doğrulayıcı olmalıdır. Kontrol ortamı ne kadar güçlü olursa faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ile kurumsal bilgilerin doğruluğu ve şeffaflığı o kadar güçlü olur (Türedi ve Karakaya, 2015: 70).

Risk Değerlemesi: İç kontrol, işletmelerin iç ve dış nedenler dolayısı ile karşılaştığı ya da karşılaşabileceği risklerin değerlendirmesi yapmalı, riskleri belirleme, kontrol etme ve yönetmeye yardımcı olmalıdır. İşletmelerin en başından belirledikleri hedefleri doğrultusunda riskleri tanımlamalı, analiz etmeli ve bu risklerin nasıl ve ne şekilde yönetileceği hakkında kıstaslar oluşturmalıdır (COSO, 2017: 10).

Kontrol Faaliyetleri: Kontrol faaliyetleri, işletmenin risk yönetim çalışmaları ile birlikte yönetimin ne yapılması gerektiğini belirleyen talimatları ve risk yönetim politikasının yerine getirilmesindeki unsurları içeren prosedürlerdir (COSO, 2017: 6)

Bilgi ve İletişimler: Bilgi; finansal raporlamaya uygun bilgi sistemlerini belirlemek, bu sistemleri bir araya getirmek, analiz etmek, kaydetmek ve raporlamak için oluşturulan yöntemlerle işletmenin varlık ve borçlarının hesabını verme sorumluluğunu oluşturan yöntemleri içerirken, iletişim ise iç kontrol politika ve prensiplerinin açıkça anlaşılmasını ve bunlara uygun sorumlulukların bireyler tarafından yerine getirilmesini içermektedir (COSO, 2017: 6).

İzleme: İzleme, iç kontrollerin önceden tanımlanan normlara uygun bir biçimde sürdürülüp sürdürülmediğini ve işletmenin bu normlar nedeni ile yeni risklere girip girmediğini saptamaktadır.

COSO raporu iç kontrol süreçleri içinde bulunan herkesin sorumluluklarını çok iyi anlamalarını, uygulamalarını ve sistem içerisindeki esas sorumluları; mali işler ve muhasebe birimleri çalışanları, iç denetçiler ve müfettişler, üst düzey yöneticiler, birim yöneticileri ve dış denetçiler olarak öngörmektedir (Özbek, 2012: 446).

1.2.3.1.3.2. COCO Modeli

COCO iç kontrol modeli, 1995 yılında Kanada Mali Müşavirler Odası (Canadian Institute of Chartered of Accountants) tarafından iç kontrol yapısının analiz edilebilmesi amacı ile geliştirilmiş ve "Guidance on Control" ismiyle yayınlanmıştır. COCO iç kontrol modeli, iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik dört temel unsur olan; amaç, bağlılık, yeterlilik ve izleme ile öğrenmeden oluşan davranışsal değerlere dayanmaktadır (Özbek, 2012: 456).

1.2.3.1.3.3. Turnbull Raporu Modeli

İngiltere Mali Raporlama Konseyi tarafından yayınlanan Turnbull Raporu; giriş, etkin iç kontrol yapısı, etkinliğin analizi, yönetim kurulu beyanları ve ek doküman bölümleri olmak üzere toplam beş temel bölümden oluşmaktadır. Bu beş temel bölüm esasen yönetim kurulu üyelerinin iç kontrol kapsamındaki sorumluluklarını kapsamaktadır. Turnbull modelinde bulunan beş temel bölümün ana amacı; iş dünyasının gelişen ve değişen dinanizmine ayak uydurabilen sağlam yapılar kurmak, her işletmenin kendine ait özel koşullar belirlemesini ve bu koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırabilecek ilkeler edinmesini sağlamak, iç kontrol yapısının risk bazlı bir yaklaşımla oluşturulmasına olanak sağlamaktır (The Financial Reporting Council, 2015: 3-6).

1.2.3.1.3.4. King Report Modeli

Güney Afrika Kurumsal Yönetim'i tarafından geliştirilen King Report Modeli, kuruluş biçimine bakılmaksızın tüm kurum ve kuruluşlara uygulanmak üzere hazırlanmıştır. Raporda işletme amaçlarındaki kurumsal yönetim ilkeleri olan sorumluluk, adil olma, şeffaflık, yönetim üyelerinin bağımsızlığı, denetim komitesi ve bilgi ve teknoloji gibi kavramlar üzerinde durulmuştur (PWC, 2016: 2).

1.2.3.1.3.5. Vienot Report Modeli

Fransa işveren sendikası olan Conseil National Du Patronat Francis ve Association Francaise Des Prontes tarafından yapılan ortak çalışmalar sonucunda 1995 yılında Vienot Report hazırlanmıştır. Rapor genel olarak Fransız Sermaye

Piyasası şirketlerinde görevli yönetim kurulları faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyarlanmasına izin veren tavsiyeler ile borsaya kote şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili bileşenler, roller ve yetkilerin kullanımı konularında tavsiyeler içermektedir (Aşçıgil, 2003: 116).

1.2.3.1.3.6. COBIT Bilgi Sistemleri Modeli

1996 yılında Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF) tarafından yayınlanan Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), bilgi sistemleri ve bilgi sistemleri ile ilgili teknolojilerde meydana gelebilecek risklerin belirlenmesini, bu risklerin yönetim ve kontrolünü temel alan bir modeldir. Bilgi teknolojisi açısından yapılacak kontroller için maksimum işleyiş kısımlarını belirleyerek standartlara ve mevzuata uygunluk sağlar. Bunun dışında, maliyet etkinliği ve denetçilerden maksimum düzeyde faydalanılması gibi kontrol hedeflerine yoğunlaşır (Uzunay, 2007: 17).

1.2.3.1.3.7. SAC Modeli

Electronic Systems Assurance and Control (eSAC- Elektronik sistemler Güvence kontrol), işletmelerde bilgisayar ortamında yapılan işlere bağlı olarak ortaya çıkan risklere yönelik 2001 yılında güvenilir ve dürüst mali raporlama, çalışmalarda verimlilik ve etkinlik, kanun ve yönetmeliklere uygunluk sağlanması amacıyla geliştirilmiştir. Bu modelde e-ticaret sistemini oluşturma sorumluluğu yönetim kurulu ve yöneticilere, sistemi etkin bir biçimde kullanma sorumluluğu ise iç denetçilere verilmiştir böylece iç denetçiler bilgi işlem sistemlerinin etkinliğinin sağlanması konusunda da yetkili konuma gelmişlerdir (Cangemi ve Singleton, 2003: 74).

1.2.3.1.4. Risk Yönetimi

İç denetçilerin yürüttüğü faaliyetlerin en önemlilerinden biri de kurumun risk yönetimidir. Kurumların risk yönetimi ve risk kontrol süreçlerinden üst yönetim sorumludur çünkü risk yönetimi kurum yöneticilerinin en temel sorumluluklarının başında gelir. İç denetçiler ise kuruma risk yönetimi ile ilgili risklerin tanınması, yorumlanması, risk yönetimi metotlarının yürütülmesi, tanımlanan risklerle ilgili

önemlerin alınması, yönetim tarafından uygulanan risk yönetim süreçlerinin uygunluğu ve verimliliğini inceleme, değerlendirme ve raporlama konularında danışmanlık yaparlar. Risk yönetimi iç denetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır (Göğüş, 2012: 21).

Risk yönetimi ve iç denetim üzerinde ikinci bölümde daha detaylı durulacaktır.

1.2.3.2. Uluslararası İç Denetim Standartları

İç denetime yönelik tanımların, uygulamaların ve kapsamın daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi, iç denetim çalışmalarının esas ilkelerini tanımlamak, iç denetimin kuruma sağladığı yararları ifade etmek, iç denetimin kurumlar için gerekliliğini teşvik etmek, kurumun kendi içinde ve dış dünyadaki performansının değerlendirilmesine olanak sağlamak ve iç denetçilerin yetkinliğinin, kapasitesinin ve bilgisinin arttırılması için Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından "Uluslararası İç Denetim Standartları" geliştirilmiştir. Mesleki uygulama çerçevesi, "İç Denetim Tanımı", "Etik Kurallar", "Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları" ve "Uygulama Önerileri'ni" kapsamaktadır (TİDE, 2008: 3).

Uluslararası İç Denetim Standartları, nitelik standartları ve performans standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Nitelik Standartları, iç denetim faaliyetinin amacı, iç denetimde görev alacak kişilerin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, iç denetimde bağımsızlık ve tarafsızlığın önemi, iç denetimi gerçekleştirecek olan kişilerin mesleki yeterlilikleri, iç denetim gerçekleştirilirken dikkatli olma ve özenli davranma kısacası; organizasyonların ve kişilerin niteliklerine yönelik kurallardan oluşmaktadır.

Performans Standartları ise; iç denetim çalışmalarının iç denetçi ve denetimde görev alacak kişiler tarafından yönetilmesi, iç denetimin kalitesi, iç denetimin zamanlaması ve denetlenecek alanların planlanması, iç denetimin gerçekleştirilmesi ve iç denetim sonuçlarının raporlanmasından oluşmaktadır (Aslan, 2010: 82).

1.2.3.2.1. Uluslararası İç Denetim Standartlarının Amacı

1941 yılında ABD'de kurulmuş olan IIA ve 1982 yılında kurulmuş olan ECIIA dünya çapındaki en büyük iç denetim meslek örgütleridir. İki örgütte özel sektör ve kamu sektörü için iç denetim mesleğini dünya çapında geçerli olan standartlar ve kurallar çerçevesinde tanımlamış ve faaliyetlerin bu çerçevede yürütülmesini sağlamaktadır. Denetim bir doğruluk, dürüstlük, belirlenen kurallara uygunluk ve akıcılık sorgulaması olduğundan uluslararası iç denetim standartlarının oluşturulmasında denetim kalitesini güvence altına almak en önemli amaçtır. Uluslararası iç denetim standartlarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Alptürk, 2008: 31);

- Kurumu iç denetim performansının değerlendirilmesine elverişli hale getirmek,
- Kurumsal süreç ve uygulamaları geliştirmek, teşvik etmek ve faaliyetleri canlandırmak,
- İç denetim uygulamasının temel ilkelerini tanımlamak.

1.2.3.2.2. Nitelik Standartları

IIA'da belirtilen nitelik standartlarının amaçları şunlardır (IIA, 2017: 5-9):

- İç denetim yönetmeliklerinde etik kurallar ve uyulması gereken prensipler belirtilmelidir,
- Faaliyetler bağımsız nitelikte olmalı, iç denetçiler denetimlerinde objektif, önyargısız, tarafsız ve dürüst olmalıdırlar,
- İç denetim faaliyetleri yazılı iç denetim yönetmeliği ile tanımlanmak zorundadır,
- İç denetçiler asgari düzeyde tecrübe ve mesleki yeterliliğe sahip olmalıdır,
- Etik kurallara veya standartlara aykırı durumlar üst yönetime açıklanmalıdır.

Tablo 1.4. Nitelik Standartları

Kod	Standart
1000	Amaç, Yetki ve Sorumluluklar
1010	Zorunlu Rehberin İç Denetim Yönetmeliğinde Tanınması
1100	Bağımsızlık ve Objektiflik
1110	Kurum İçi Bağımsızlık
1111	Yönetim Kurulu ile Etkileşim
1112	İç Denetçinin İç Denetim Dışındaki Görevleri
1120	Kişisel Objektiflik
1130	Tarafsızlık ve Objektifliğin Kaybolması
1200	Yeterlilik ve Azami Mesleki Dikkat
1220	Azami Mesleki Özen
1230	Sürekli Mesleki Gelişim
1300	Kalite Güvence ve Geliştirme Programı
1310	Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri
1311	İç Değerlendirmeler
1312	Dış Değerlendirmeler
1320	Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Hakkında Raporlama
1321	"Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına Uygundur" İbaresinin Kullanılması
1322	Aykırılıkların Açıklanması

Kaynak: Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, 2017

1.2.3.2.3. Performans Standartları

IIA'da belirtilen performans standartlarının amaçları aşağıdaki gibidir (IIA, 2017: 12-18):

- İç denetim çalışması risk odaklı, yasal ve düzenli bir bakış açısıyla kurumun risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin analiz edilmesine katkıda bulunmalıdır,
- İç denetimin sonucunda kurumun stratejik hedeflerine ulaşma, finansal bilgilerin doğruluğu, faaliyetlerin etkinliği, varlıkların korunması, kanun ve yasalara uygunluk konularında değerlendirme yapılmalıdır,
- İç denetim yöneticisi tarafından kurumun üst düzey yönetimine belirli aralıklarla bilgi raporları sunulmalıdır,
- İç denetçi denetim faaliyetlerini etkili ve kuruma değer katacak şekilde yapmak zorundadır.

Tablo 1.5. Performans Standartları

Kod	Standart
2000	İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi
2010	Planlama
2020	Bildiri ve Onay
2030	Kaynak Yönetimi
2040	Politika ve Prosedürler
2050	Eşgüdüm ve İtimat
2060	Yönetim Kuruluna Raporlama
2070	Kurumsal Sorumluluk
2100	İşin Niteliği
2110	Kurumsal Yönetim
2120	Risk Yönetimi
2130	Kontrol
2200	Görev Planlaması
2201	Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler
2210	Görev Amaçları
2220	Görev Kapsamları
2230	Görev Kaynaklarının Tahsisi
2240	Görev İş Programı
2300	Görevin Yapılması
2310	Bilgilerin Tespiti
2320	Analiz ve Değerlendirme
2330	Bilgilerin Kaydedilmesi
2340	Görevin Gözetimi
2410	Raporlama Kıstasları
2420	Raporlama Kalitesi
2421	Hata ve Eksiklikler
2430	"Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'na Uygun Olarak Yapılmıştır" İbaresinin Kullanılması
2431	Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması
2440	Sonuçların Dağıtımı
2450	Genel Görüşler
2500	İlerlemenin Gözlenmesi
2600	Risklerin Kabul Edildiğinin Belirtilmesi

Kaynak: Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, 2017

1.2.3.2.4. Etik Kurallar

Etik kurallar dürüstlük, objektiflik, gizlilik ve yetkinlik olarak dört ana ilkeden oluşan davranışsal kurallardır (Önder, 2008: 130-131).

Dürüstlük: Karşı taraf için en büyük güvence dürüstlük ile sağlanır. IIA'nın açıkladığı etik kurallarda dürüstlük iç denetçiler için dört önemli konuyu ele alır (Demir ve Çiftçi, 2016: 91):

a. Çalışmalarını dürüstlük, titizlik ve sorumluluk ile yapmalı,

b. Yasa ve hukuk kurallarını gözetmeli,

c. Mesleki anlamda yüz kızartıcı faaliyetler yapmamalı,

d. Bağlı bulunduğu organizasyonun amaçlarına katkı sağlama.

Objektiflik: İç denetçiler ilgili verileri elde ederken, onları değerlendirirken ve bu değerlendirmelerle ilgili sonuca varıp rapor oluştururken objektif olmalıdırlar. IIA'nın açıkladığı etik kurallarda objektiflik iç denetçiler için iki konuyu kapsar (Demir ve Çiftçi, 2016: 91):

a) Faaliyetlerinde tarafsızlığa zarar veren ilişkilere girmemelidirler,

b) Muhakeme ve yargı yeteneğini sekteye uğratıcı hiçbir şeyi kabul etmemelidirler.

Gizlilik: İç denetçiler gizliliğe önem vermeli ve hukuki bir gereklilik olmadığı sürece bilgileri ve dokümanları kimseyle paylaşmamalıdırlar. IIA'nın açıkladığı etik kurallarda gizlilik iç denetçiler için iki kuralı ele alır (Demir ve Çiftçi, 2016: 92):

a) Denetim sırasında elde edilen verileri büyük bir titizlikle korumalıdırlar,

b) Elde edilen verileri şahsi çıkarlar ya da herhangi başka bir şey için kullanmamalıdırlar.

Yetkinlik: Denetçi, iç denetim faaliyetini sürdürecek yeterli mesleki bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalıdır. IIA'nın açıkladığı etik kurallarda yetkinlik iç denetçiler için iki önemli hususa odaklanır (Demir ve Çiftçi, 2016: 92):

a) Sadece iç denetimin gerektirdiği işleri yerine getirmelidirler,

b) Denetimleri Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygun yürütmelidirler.

1.2.3.2.5. Uygulama Önerileri

Uygulama önerileri; iç denetim yönetmeliği, kurum içi bağımsızlık, kaynak yönetimi, bildirimler, onaylar, sürekli güvence ve sonuçların açıklanması gibi konuları kapsamaktadır. IIA uygulama önerilerinin yer aldığı bir uygulama rehberi hazırlamaktadır. Bu rehberde; denetim faaliyetleri sürdürülürken iç denetim teknikleri, araçları, programları ve uygulamaları ile ilgili denetçiye yol göstermek

için birtakım öneriler bulunmaktadır. Uygulama önerileri rehberi, esasen iç denetim departmanlarına standartlara uyum konusunda yardımcı olmak için iç denetim metodolojilerini ve yaklaşımlarını ele alarak hazırlanmıştır. IIA'nın yayınladığı uygulama önerileri rehberinde; bağımsızlık ve objektiflik, yönetim kurulu ile etkileşim, risk yönetimi değerlendirilmesi, iç denetim etkinliğini ve verimliliğini ölçmek, ücret ve yan hakların değerlendirilmesi, dış ilişkilerin denetimi, suiistimal ve kontrol ortamının denetimi konularına değinilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

2.1. RİSK KAVRAMI

Küreselleşen dünyada teknoloji, politika ve ekonomi gibi alanlarda durmadan devam eden değişimler meydana gelmektedir. Hızla devam eden değişim karar alıcılar için geleceğe yönelik belirsizlikleri de beraberinde getirmekte, endişe yaratmakta ve büyük bir risk oluşturmaktadır. Değişimin yarattığı sonuçlara göre riski farklı tanımlamak mümkündür. Ancak en genel kapsamı ile risk; zarar, kayıp veya tehlikeye maruz kalma olasılığı, amaçlanan hedefe ulaşmayı engelleyecek hasar, eksik veya her açıdan olumsuz etki yaratan belirsiz olaylardır (Balıkçı, 2009: 33).

IIA risk kavramını; "Kurumun stratejik, finansal ve operasyonel amaçlarını gerçekleştirmesinin önüne geçecek, meydana gelmesi muhtemel olan olaylardır. Risk, etki ve olasılık üzerinde durularak belirlenir" şeklinde tanımlamıştır (Özeren, 2000: 42). Literatürdeki tanımlara baktığımızda ise, "kurumun hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemler ve tehditlerdir" olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak risk, "kurumu bütünü ile etkileyebilecek olan finansal kayıplar, ahlaki normlara uymayan davranışlar, itibarın ve kuruma duyulan güvenin zarar görmesi şeklinde etki yaratacak olaylar veya davranışların kurumu negatif yönde etkileyebilecek olması" olarak tanımlanmaktadır (Akçakanat, 2012: 33). Risk, istenilen sonuca ulaşamama ihtimali ve meydana gelmesi istenmeyen bir olayın oluşma ihtimali şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır. Risk, meydana getireceği etki ve gerçekleşme olasılığı ile ölçülür (Fıkırkoca, 2003: 26).

Risk= f (olasılık, etki)

Riskin meydana gelme ihtimali ve meydana geldiğinde doğuracağı sonucu etkilemesi konusunda karar verirken her zaman nesnel olmak ve bu nesnellik payını veriler ile destekleyerek azaltmak önemlidir. Risk hakkında karar verirken

anlaşmazlıklar her zaman olacaktır önemli olan ekip çalışması ile risk ölçüm tekniklerinin doğru ve anlaşılır kullanılmasıdır (Fıkırkoca, 2003: 27-28).

- Meydana gelme ihtimali az ve sonucu etkileme olasılığı düşük ise düşük risk
- Meydana gelme ihtimali az ama sonucu etkileme olasılığı çok ise yüksek risk
- Meydana gelme ihtimali çok ve sonucu etkileme olasılığı fazla ise yüksek risk
- Meydana gelme ihtimali çok ama sonucu etkileme olasılığı az ise düşük risk
- Meydana gelme ihtimali orta ve sonucu etkileme olasılığı orta ise orta risk

Diğer bir taraftan baktığımızda risk her zaman bünyesinde tehlike, kayıp ve belirsizlikleri değil, işletme amaçları üzerinde zaman zaman olumlu etki de yaratabilmektedir. Kuruluşlar için başarı risk alma faktörüne ve krizi fırsata çevirme başarısına endekslidir. Son yıllarda her riskin beraberinde bir fırsatı da getirdiği düşüncesi kabul görmektedir.

2.1.1. Risk Türleri

Son yıllarda artan rekabet, teknolojideki gelişim ve değişimler, iş şekillerinde meydana gelen değişimler, ürün ve hizmetlerin farklılaşması, finans sisteminin değişmesi ve yönetim anlayışı ve şekillerindeki değişiklikler fırsatları olduğu kadar sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu değişimler ve karmaşıklıklar riskleri artırmıştır. Kişi ve kurumların riskleri ve beraberinde getirdiklerini anlama zorunluluğu gün yüzüne çıkmıştır. Kurumların karşılaştıkları riskler farklı bakış açıları tarafından ortak bir çalışma ile isimlendirilip gruplara ayrılmıştır. Riskler, sistematik riskler ve sistematik olmayan riskler olarak iki gruba ayrılmıştır. Sistematik risk yani piyasa riski ve piyasa riskinin alt türleri olan; kur riski, faiz oranı riski, yeniden fiyatlama riski, emtia fiyatları riski, pay (hisse) senedi fiyatlarındaki dalgalanma riski vb. risklerdir. Bu riskler azaltılabilmekte fakat tamamen yok edilememektedirler. Sistematik bazı faktörlere bağlı olarak varlıklar değer

değişimine uğradığında piyasa riski ile karşılaşılmaktadır. Sistematik olmayan diğer bir deyişle firmaya özgü riskler; kurumun örgütsel yapısı, yönetim ve personel hata ya da suiistimalleri, kurumun kendi sektörü içinde bulunduğu konum, kurumun müşteri profili ve portföyüne göre değişiklik göstermekte olan kredi riski, likidite riski ve operasyonel risk gibi risklerdir. (Sayılgan, 2003: 341).

2.1.1.1. Sistematik Risk

Kurumların operasyonları için yeterli kaynak sağlayamaması sonucu oluşan risklerdir. Bu riskler genellikle; faiz oranı riski, piyasa riski ve döviz kuru riski olarak karşımıza çıkmaktadır. Piyasa riski, genel anlamda kurumların/işletmelerin alış-satış işlemlerine konu olan ürünlerinde meydana gelebilecek olan risklerdir. Hali hazırda var olan bir varlık ya da sorumluluğun ileri bir tarihte meydana gelebilecek piyasa değerinin belirsizliği ve kurumların bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarında meydana gelen finansal varlıklarının ve pozisyonlarının cari piyasa değerinin düşmesi nedeni ile zarara uğrama olasılıkları olarak tanımlanmaktadır. Cari piyasa değerini; piyasa faiz oranları, hisse fiyatları, döviz kurları ve altın, diğer kıymetli madenler ve emtia fiyatları etkilemektedir (Dağlı, 2004: 324-326). Faiz oranı riski; piyasada meydana gelen faiz oranları değişimi sebebi ile borç olarak verilen faiz tutarı ile borç olarak alınan faiz tutarı arasındaki payın azalmasıdır. Özellikle finansal işlemler yapan kurumlar yani bankaların faiz oranı riski ile karşı karşıya kalma olasılıkları oldukça yüksektir. Döviz kuru riski ise; ülke para biriminin yabancı ülke para birimleri karşısında değer kaybetmesi ve işletmenin elinde bulundurduğu dövizlerin pariteden kaynaklanan değişimler sonucu zarar görmesidir.

2.1.1.2. Sistematik Olmayan Riskler

Sistematik olmayan riskler ise; kredi riski, likidite riski ve operasyonel risktir. Likidite en yakın tanımıyla; para ve paraya yakınlık diğer bir deyişle işletmelerin vadesi gelen borcunu ödeyebilme gücünü, likidite riski ise; işletmelerin vadesi gelen mevduat ve diğer sorumluluklarını karşılamaya yetecek kadar nakdinin bulunmamasını ifade etmektedir. Kısacası pasif kaleminde bulunan yükümlülükleri karşılayamama riskidir. Kredi; herhangi bir kimseye belirli bir faiz oranı üzerinden ödünç para vermek olarak tanımlanabilirken kredi riski ise; kurum müşterisinin

yapılan sözleşme gereklerine uymayarak, yükümlülüğünü kısmen veya tamamen zamanında yerine getirememesinden dolayı kurumun karşılaştığı zor durumdur. Kredi vermek özellikle bankalar gibi finansal kuruluşların faaliyet alanı olduğu için kredi riski ile bu kurumların karşılaşma olasılığı çok yüksektir. Operasyonel risk; teknolojide meydana gelen hızlı gelişim ve değişimler dolayısı ile uygun olmayan ya da doğru işlemeyen süreçler, personelin isteyerek ya da istemeyerek yaptığı hatalar ve iş kontrol sistemlerinde yaşanan aksaklıklardır. Operasyonel riskin meydana gelmesi sonucu kurum başarısızlığa uğrama, hukuki düzenlemelere uygun olmayan davranışlar sonucu güven kaybı ve itibarının zedelenmesi gibi iş hayatını sekteye uğratıcı sorunlarla karşı karşıya kalabilir (Kır, 2010: 54).

2.2. RİSK YÖNETİMİ

Risk, varlığı önceden belli olmayan, nasıl sonuçlanacağı bilinmeyen bir belirsizlik halidir. Kişiler hayat döngüsü içinde işletmeler/kurumlar ise faaliyet döngüleri içinde mutlaka çeşitli risklerle karşı karşıya kalırlar. Ticari faaliyette bulunan yatırımcıların risk alarak başarı sağlayacağı fakat elde dilen başarıyı daha üst seviyelere çıkarmak için kurum yöneticilerinin kurumlarının karşı karşıya oldukları riskleri belirlemesi, belirlenen risklerin kurum içi ve kurum dışı etkilerinin değerlendirmesi, bu risklerin kabul edilebilir makul düzeyde olup olmadığının belirlemesi, bu risklerle ilgili gereken önlemleri alması, bu önlemlerin uygulamasını izlemesi ve bu risklerle istenildiği gibi mücadele edildiğinden emin olması gerekir. Burada devreye risk yönetimi girer (Çankaya vd., 2012: 241).

Risk yönetimi, kurumsal faaliyetlerin yerine getirilmesinde işletmenin amaçlanan hedeflerine ulaşmasını engelleyen getiri, sermaye ve riski ilişkilendiren her türlü potansiyel risklerin tanımlanmasını, risklerden kaçmak yerine risklerin bilinçli bir şekilde yönetilmesinin, risk ölçütünün değerlendirilmesini ve riskin gerçekleşmesi durumunda verilecek tepkinin belirlenmesini öngören bir sistemdir (Göğüş, 2012: 21). IIA'nın risk yönetim tanımına göre ise; "kurumların hedeflerini gerçekleştirebilmek için elverişli düzeyde güvence vermek suretiyle, muhtemel olayların, davranışların ya da durumların öngörülerek tespit edilmesi, yorumlanması ve kontrol altına alınmasından meydana gelen bir süreçtir" şeklindedir (ECIIA, 2005: 14). İşletmelerde risk yönetimi işletmenin gelişimine katkı sağlayacak olumlu bir

süreç olarak değerlendirilmelidir. İç denetimde risk organizasyonun önemli bir parçasıdır ve iç denetçiler de işletmenin riskleri kabullenip yönetmesini ve işletmede etkin bir risk yönetimi uygulandığına dair yönetime gerekli güvencenin verilmesini sağlamak için çalışmaktadır. İç denetçiler risk yönetiminde; riski araştırmak, yorumlamak, gerilim oluşturabilecek alanları tanımlamak, karşılaşılabilecek problemleri tahmin etmek, bu problemlerle ilgili kurum içi personelle istişare yapmak ve bu risklerden doğabilecek mevcut fırsatları tanımlamak gibi risk yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirler (Griffith, 2005: 17). İşletmelerin karşılaştıkları riskleri; genelde krizlerden sonra meydana gelen ve tüm piyasaları etkileyen ekonomik, politik ve sosyal riskleri kapsayan sistematik riskler, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör bazlı meydana gelen riskleri kapsayan sistematik olmayan riskler ve mali piyasalarda oluşarak tüm mali sistemi etkileyen ve sermaye hareketliliğini tehlikeye sokan finansal riskleri kapsayan sistemik riskler olarak üç kategoriye ayırmak mümkündür.

2.2.1. Risk Yönetiminin Amacı ve Önemi

Risk yönetiminin amacı, riskin doğuracağı sonuçlara karşı farkındalığı artırmak ve negatif etki yaratması muhtemel olayların meydana gelmesini önlemektir. Risk yönetiminin en temel amacı sürprizlerden kaçınarak işletme varlığını sürdürmek ve işletmenin başarısını korumaktır. Risk yönetiminin en temel amacı ışığında gelişen diğer amaçları ise; işletmenin ömrünün sürekliliğinin sağlanması, yüksek kazanç hedefi, gelir istikrarı, faaliyet kesintilerinin önlenmesi, büyüme ve gelişme fırsatlarının yakalanması ve sosyal sorumlulukların yerine getirilerek itibar kaybının önlenmesidir (Uzun, 2010: 4). Risk yönetimi bağımsız bir uygulama değil tam aksine işletmenin tüm birimlerinde uygulanan tüm yaklaşımlarla entegre biçimde yönetilmesi ve uygulanması gereken bir yönetim şeklidir.

Özellikle geçmiş yıllarda yaşanan risk yönetimi ve denetim zafiyetlerinin sonucunda pek çok kurumun iflas etmesi, işletmelerin/kurumların ticari varlığını ve itibarını kaybetmesi yöneticileri risk yönetimi konusunda bilinçli ve dikkatli olmaya iten en büyük etmendir. Bir olay gerçekleşmeden önce onu öngörebilmek ve bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları minimum seviyeye indirebilmek kurumların başarısı ile doğrudan alakası olan risk yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

Kurumlar/işletmeler için risk yönetiminin önemini; sürprizleri ve kayıpları minimum seviyeye düşürmek, hızlı ve verimli kararlar almaya yardımcı olmak, zamandan tasarrufu sağlamak, kaynak israflarını önlemek ve risklerin kabul edilebilir seviyede tutulmasını sağlamak şeklinde özetleyebiliriz (Derici vd., 2007: 154).

2.2.2. Risk Yönetiminin Faydaları

Risk yönetimi ile stratejik kararların iyileştirilmesi, hizmet ve sunum kalitesinin artırılması sağlanır ve böylece bireylerin işletmeye olan güveninin zedelenmemesi ile işletmenin mevcut durumu korunur ve geliştirilir. Risk yönetiminin işletmelere sağladığı pek çok fayda bulunmaktadır (Bozkurt, 2010: 17).

Belirsizliği Yönetme: Risk yönetimi ile karar alıcıların belirsizliğin temel nedenlerini belirleme, bu nedenleri değerlendirme ve maksimum risk/getiri dengesi analizi ile zarar ve maliyetlerin düşürülmesine yönelik stratejiler geliştirmesi sağlanır.

Değer Yaratma: Risk yönetimi ile işletmeler belirledikleri hedeflere ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirerek mevcut yapının korunması ve işletmenin gelişmesi hedeflenir.

Doğru Karar Verme: Risk yönetimi süreci ile karar alıcılar işlemenin içinden ya da dışından daha sağlam ve hedefe yönelik stratejiler oluşturmak için bilirkişi görüşleri alarak fırsatların ve tehditlerin daha önceden tespit edilmesini amaçlar.

Uyum Sağlama: Riskler belirlenip üst yönetime sunulduğunda karşılaşılabilecek olası olumsuz sonuçlara karşı mevzuata ve prosedürlere uyum sürekliliği sağlamak için tedbirler alınmış olduğundan herhangi bir sürprizle karşılaşılması önlenmiş olur.

Alternatifler Yaratma: Risk yönetiminde potansiyel risklere karşı çok sayıda alternatif senaryolar oluşturulur, bu senaryolar en ince ayrıntısına kadar değerlendirilir ve bu değerlendirmelere uygun stratejik kararlar alınır.

Sistemsel Düşünme: Risk yönetiminde risklere her zaman hazırlıklı olmak ve stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi, karmaşık sonuçlara karşı neden sonuç ilişkisi kurarak ve sistemi parçalar halinde değil bütün halinde düşünmeyle mümkün olur.

Açık Bilgi Akışı: Risk yönetim sürecinde iç ve dış çevrede meydana gelen değişiklikler yakından takip edilir, bu değişimler bütün birimlere açık bir şekilde bildirilir ve faaliyet süreçlerine daha çabuk adapte edilir.

2.2.3. Risk Yönetimi ve İç Denetçi İlişkisi

İç denetim, risklerin değerlendirilmesinde ve risklere ait kontrol yöntemlerinin geliştirilmesinde son derece önemlidir. İç denetçi, risk süreçlerinin kontrol etkinliğinin denetlenmesi, risk müsamaha seviyelerinin belirlenmesi, riskleri tespit etme ve değerlendirme ile ilgili konularda yönetime güvence ve danışmanlık vererek yardımcı olmaktadırlar (Griffiths, 2005: 17).

İç denetçilerin güvence vermek üzere üstleneceği roller;

- Risk yönetim süreçleri, risk değerlendirmesinin doğruluğu ve risk yönetim süreçlerinin doğruluğu konusunda güvence verilmesi,
- Risk raporlarının değerlendirilmesidir.
- İç denetçilerin danışmanlık faaliyeti olarak üstleneceği roller;
- Risklerin tanınması, değerlendirilmesi ve giderilmesi konusunda yol gösterilmesi,
- Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonu, sisteminin oluşturulması, yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda öncülük edilmesidir.

İç denetim risk yönetimi sürecinde; risk alma istekliliğinin sınırlarının belirlenmesi, risk yönetim süreçlerinin oluşturulması ve empoze edilmesi, risklere yönelik yönetime güvence verilmesi, yönetim adına risk kararlarının uygulanması ve risk yönetimi konusunda hesap verme görevlerini üstlenmektedir.

2.3. RİSK YÖNETİM SÜREÇLERİ

İşlemelerin uyguladıkları risk yönetim süreci, o işletmenin bilgisine, yönetim şekline, organizasyon yapısına ve belirlenen amaçlarına uygun olmalıdır. Risk yönetim sürecinde denetçi uygulanan metodun işletme faaliyetlerine uygunluğu

açısından; kurum faaliyetlerinden kaynaklı risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve önceliklendirilmesi, organizasyonun kabul edebileceği risk düzeylerinin tespiti, riski minimum seviyeye düşürme çalışmalarının düzenlenmesi ve uygulanması, risk yönetim amaçları ve kontrollerinin hem dönemsel olarak hem de süreli olarak izlenmesi ve risk yönetim süreçlerinin sonuçları konusunda yönetim kuruluna dönemsel raporlamalar ve bilgilendirmeler yapılması gibi temel hedefe uygunluk değerlendirmelerinde bulunmalıdır. Risk yönetim sistemi risklerin tanımlanması, risklerin analizi ve ölçümü, risklerin kontrol edilmesi ve risklerin izlenmesi süreçlerini kapsamaktadır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 88).

Risklerin Tanımlanması: Risklerin tespit edilmesidir. Potansiyel riskler tanımlanmalı ve daha sonra risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi için çözümler aranmalıdır. Risklerin tanımlanmasında öncelikli olarak konu analizi yapılmalı, öngörülen tehlikeler listelenmeli ve bu tehlikelerin nedenleri belirlenmelidir. Daha sonra sağlanan bilgiler ışığında sorunlara çözüm getirilmelidir.

Riskin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi: Riskin derecesi ve etkinliğinin belirlenip gerçekleşme ihtimalinin ölçümü anlamındadır. İlk olarak risk tespit edilmeli ardından riskin meydana gelme olasılığı değerlendirilmeli ve en sonunda da riskin yönetilebilmesi için ne gibi çalışmalar yapılabileceği değerlendirilmelidir.

Risklerin Kontrol Edilmesi: Riskin kontrol edilmesi için genel olarak riskten kaçınma ve riskin etkisini azaltmak için uygulanacak yöntemler uygulanır.

Risklerin İzlenmesi: Bilgi sistemleri aracılığı ile riskte meydana gelen değişiklikler izlenmeli ve tespit edilmelidir.

Risklerin yönetimi için yönetim tarafından önceden belirlenen risk stratejileri işletmenin riske duyarlılığı ve fayda-maliyet analizi çerçevesinde yapılmalıdır.

2.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Kurumsal risk yönetimi (KRY) kavramı, risk yönetim anlayışının işletmenin/kurumun tüm birimlerini de içine alarak tamamıyla bir bütün olarak düşünülmesini savunan bir yöntemdir. Kurumsal risk yönetimi işletmeyi/kurumu etkileyebilecek olası durumları belirlemek, işletmenin/kurumun hedeflerine ulaşması

içim yeterli düzeyde güvence sağlamak ve riskleri işletmenin/kurumun risk alma düzeyine uygun olarak yönetmek amacı ile oluşturulmuş ve tüm işletme/kurum bünyesinde uygulanan bir süreçtir (Harrington ve Niehous, 2003: 98).

Kurumsal risk yönetimi için yapılan bu tanımdan yola çıkarak kurumsal risk yönetimin unsurlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Moeller, 2007: 51):

- İşletmenin/kurumun tüm faaliyetlerinin tamamını kapsar,
- İşletmenin tamamında devamlı uygulanan bir süreçtir,
- Stratejilerin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde uygulanır,
- İşletmenin/kurumun risk alma eğilimine göre şekillenir,
- Yönetim kuruluna ve yöneticilere makul düzeyde güvence sağlar,
- Önceden belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olur.

Önceden belirlenen ya da sonradan ortaya çıkan birçok riskle karşı karşıya kalan işletmeler/kurumlar için kurumsal risk yönetimi bir takım faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Tanç, 2009: 152):

- İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşmayı olanaklı hale getirmesi,
- Karar alma ve planlamanın sağlıklı verilere dayanması
- Stratejilerin daha etkili ve hedefe yönelik oluşturulması,
- Riskler ve olası etkilerinin anlaşılmasına yardım etmesi,
- Yönetimin kurum/işletme için öncelikli risklere odaklanmasını sağlama,
- Sürprizlerin meydana gelmesini engelleme,
- İşin en az hatayla en doğru şekilde yapılmasına yardımcı olma,
- Yasa ve düzenlemelere uygun hareket etmeyi sağlama,
- İşletme/kurum itibarının korunmasına yardımı olmak
- Kazanç ve kayıpların önceden tespit edilmesi,
- Belirsizliklerden kazanç ve değer yaratılması,
- Kaynakların daha etkin kullanımını sağlama,

- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim tarzının benimsenmesine yardımcı olma,
- Amaçlara ulaşmada daha etkin olması.

Belirsizlikler işletmeler/kurumlar için riskler ve aynı zamanda fırsatları da içermektedir. Belirsizliklerle karşı karşıya kalan yöneticiler, ne seviyede risk alabileceklerine karar verirken bu riskler çerçevesinde değer yaratma kapasitelerini de geliştirirler. Kurumsal risk yönetimi aynı zamanda; operasyonel kayıpların azalmasına, risklerin tanımlanmasına ve yönetilmesine, fırsatların değerlendirilmesine, sermaye kullanımının etkin ve verimli hale gelmesine ve kurumsal strateji planları ışığında risk seviyesinin uyumlaştırılmasına yardımcı olur (PWC, 2009: 11).

Kurumsal risk yönetimi sisteminde, risk yönetim çerçevesinin kurulumu ve işletilmesi görevi tümüyle üst yönetime aittir. Kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetimin temel rolü ise; risklerin etkin yönetimi ve iç kontrol sisteminin verimli şekilde çalışmasını sağlayarak kurumsal risk yönetimi faaliyetleri konusunda yönetim kuruluna danışma ve güvence hizmeti vermektir. Kurumsal risk yönetimi sürecinin en etkili şekilde işleyebilmesi için karar verme konusunda kısıtlamalar, uygulamada aksaklıklar, art niyet ve yönetim engeli olmamalıdır. İşletme/kurum risk yönetim amaçlarını bilinçli bir şekilde saptamış, buna elverişli işleyen sistemler geliştirmiş ve her türlü engeli ortadan kaldırmış ise kurumsal risk yönetimi sürecinden maksimum fayda sağlar (Manab vd., 2010: 242-244).

2.4.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri

İşletmeler/kurumlar kendi vizyon ve misyonları doğrultusunda stratejik hedeflerini belirlerler ve bu hedefleri kendi çalışanları ile paylaşırlar. Kurumsal risk yönetim çerçevesi, bu hedefleri departman bazında ya da genel olarak belirleyebilir buradaki asıl amaç önceden belirlenen hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Kurumsal risk yönetim çerçevesi bu hedefleri stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk olarak dört kategoriye ayırmıştır (Terzi, 2010: 1-5).

Stratejik: Bütün organizasyonlar stratejik amaçlara sahip olmalıdır ve bu amaçlar doğrultusunda belirlenen risk amaçları da kurum içindeki tüm kademe ve birimlere iletilmelidir. Bilgide gizlilik olmamalıdır.

Operasyonel: Kurum/işletme kaynaklarının etken ve verimli bir şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Operasyonel düzeydeki riskler genelde kurumların/işletmelerin en çok maruz kaldıkları ve kurumun/işletmenin herhangi bir faaliyet alanını etkileyebilen farklı türlerdeki risklerdir.

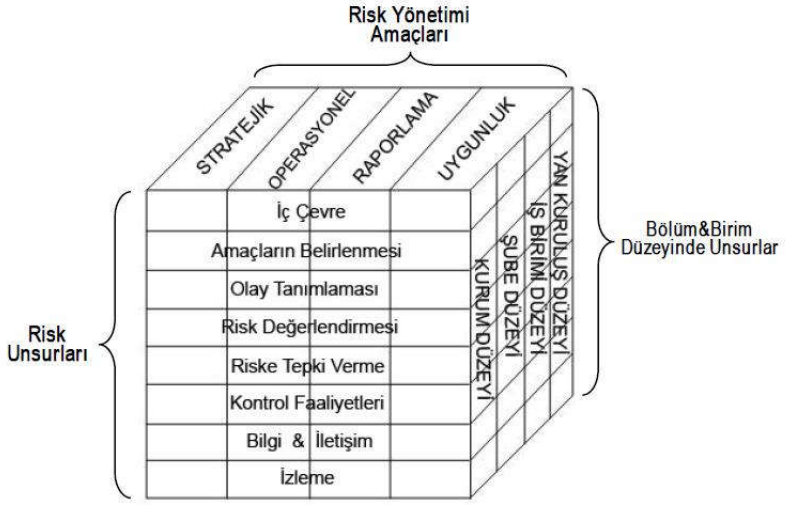
Raporlama: Mali ve mali değer taşımayan tüm verilerin organizasyon içi ve organizasyon dışı raporlamasının güvenli bir şekilde yapılmasını ele almaktadır. Raporlama güvenilir ve tam olmalıdır. İç kontrol sistemi doğru ve tam raporlama ile ilgilenirken, kurumsal risk yönetimi ise hatalı ve eksik raporların yayınlanması riskleriyle ilgilenmektedir.

Uygunluk: Tüm organizasyonlar yasa ve düzenlemelere uygun olarak faaliyette bulunmak zorundadırlar. Bu yüzden kurumlar/işletmeler herhangi bir faaliyetlerinde yasal risklerle karşılaşmamak için kurumsal risk yönetimi çerçevesinde gerekli önlemleri almalı ve uygulamalıdırlar.

2.4.2. COSO ve Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi

Risk yönetiminde kurum içinde çok yönlü bir yaklaşım ile kurumun risk yönetimi çalışmalarından maksimum fayda kazanılmasını ve risk yönetim çalışmalarının etkinliğinin izlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi sağlanır (Kurt ve Uysal, 2018: 21). Risk yönetiminin en verimli noktası tüm risklerin tek noktada birleştirildiği bütünleşik risk yönetimi sistemidir. Finansal raporlarda ve iç denetim süreçlerinde hilelerin, suiistimallerin ve hataların önlenmesi amacıyla Amerikan Sertifikalı Mali Müşavirler Enstitüsü, Amerikan Muhasebe Derneği, Finansal Yöneticiler Enstitüsü ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü ortaklığı ile 1992 yılında COSO kurulmuş, aynı yıl COSO tarafından "İç Kontrol Çerçevesi" yayınlanmış ve iç kontrolün uluslararası genel kabul gören tanımı yapılmıştır. COSO tarafından yapılan bu tanıma göre iç kontrol; "işletmenin tüm birimlerinden ve çalışanlarından etkilenen, operasyonların etkinliği ve verimliliğine, finansal raporlarının doğruluğuna

ve dürüstlüğüne ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uyuma ilişkin makul seviyede güvence veren bir süreç" olarak tanımlanmıştır (Pehlivanlı, 2010: 71) .



Şekil 2.1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi (Kaynak: (COSO Enterprise Risk Management, 2017: 6)

Yukarıdaki şekilde yer alan COSO KRY Çerçevesi ögeleri aşağıda belirtilmiştir (COSO, 2017: 10):

- Küpün üst kısmında bulunan stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk bileşenlerinden oluşan risk yönetiminin stratejik amaçlarını,
- Yatay satırda yer alan iç çevre, hedeflerin belirlenmesi, risk değerlendirilmesi, riske tepki verme, kontrol faaliyetleri, bilgi&iletişim ve izleme birbirleri ile ilişkili olan risk unsurlarını,
- Yan tarafta yer alan kurum düzeyi, şube düzeyi, iş birimi düzeyi ve yan kuruluş düzeyi ise bölüm ve birim düzeyindeki unsurları ifade etmektedir.

COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risk değerlendirme, kurumu etkileyebilecek risklerin anlaşılması ve yönetilmesi ve işletme kaynaklı risklerin dışında organizasyonun tamamını alakadar eden dış çevreden kaynaklanan risklerin de tespit edilmesi esaslı olarak tasarlanmıştır.

2.4.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi Risk Unsurları

COSO kurumsal risk yönetimi birbirleri ile doğrudan ilişkili olan; iç çevre, hedeflerin belirlenmesi, risklerin tanımlanası, risk değerlendirmesi, riske tepki verme, kontrol faaliyetleri, bilgi&iletişim ve izleme olmak üzere toplam sekiz unsurdan oluşmaktadır (Staciokas ve Rupsys, 2005: 23) .

2.4.3.1. İç Çevre

İç çevre işletme yönetiminin iç kontrole ilişkin yaklaşımlarını yansıtan faaliyetler, politikalar ve prosedürlerdir. İç çevrenin ve iç çevrede istemli ya da istemsiz meydana gelebilecek olayların anlaşılması işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken karşılaşabileceği risklerin anlaşılması için oldukça önemlidir. İç çevreyi etkileyen temel unsurlar ise; güvenilirlik, etik değerlere uyma, yönetim felsefesi, örgütsel yapı, insan kaynakları politikası ve uygulamalarıdır (Ares vd., 2006: 274). İç çevre, organizasyonun doğasını kapsamakta ve kurumda çalışanlar tarafından riske ne kadar önem verildiğine ilişkin prensipleri oluşturmaktadır. COSO kurumsal yönetim çerçevesinde iç çevre bileşenleri; risk yönetim felsefesi, risk alma düzeyi, yönetim kurulunun davranışları, doğruluk ve ahlaki değerler, yeterliliğin sağlanması, kurumsal yapı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve insan kaynakları standartlarından oluşmaktadır (COSO, 2004: 3).

- ***Risk Yönetim Felsefesi:*** Kurumun riski nasıl gördüğü, risk düzeyi bulunan olayla karşılaştıklarında kurum çalışanlarına nasıl davranmaları gerektiğini belirten tutum ve davranışların ortaya konduğu anlayıştır.
- ***Risk Alma Düzeyi:*** Kurumun hedeflerine ulaşma aşamasında makul olarak nitelendirebileceği risk miktarı ve kurumun risk alma arzusu ile uygulayacağı stratejiyi belirlemesidir.
- ***Yönetim Kurulu Tutumu:*** Kurumun risk düzeylerinin tespiti ve riskleri önlemede izlediği tutum ve davranışlarda yönetim öneli bir role sahiptir.

- ***Dürüstlük ve Ahlaki Değerler:*** Yönetim kurulu tarafından kurum içi davranışların belirlendiği, kurum çalışanlarına yazılı ve sözlü olarak aktarılan ve uyulması zorunlu olan kurallarıdır.
- ***Yeterliliğin Sağlanması:*** Üstlenilen görevleri yerine getirebilmek için kurum çalışanlarının sahip olması gereken bilgi ve becerilerdir.
- ***Kurumsal Yapı:*** Kurum içinde gerekli olan birimlerin kurulması ve bunun organizasyon şeması ile belirtilmesidir.
- ***Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi:*** Kurum içindeki nitelik, görev ve yükümlülüklerin açık bir şekilde belirlenmesidir.
- ***İnsan Kaynakları Standartları:*** Kurumda işe alım, eğitim verilmesi, ödüllendirme, terfi ettirme gibi olayların nasıl ve ne şekilde gelişeceğini belirten etkin insan kaynakları politikaları ve uygulamalarıdır.

2.4.3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Kurumun/işletmenin kendi vizyon ve misyonu çerçevesinde hizmet ettiği sektöre bağlı olarak yönetim kurulu ve kurum/işletme hissedarları ile birlikte amaçlarını belirlemesi, belirlenen amaçlar doğrultusunda stratejiler oluşturulması ve belirlenen amaçlar çerçevesinde kurumsal risk alma profili oluşturulması en temel unsurdur. Burada en mühim konu kurum/işletme yöneticileri ve hissedarlarının risk alma isteğidir (INTOSAI, 2007: 22).

2.4.3.3. Risk Tanımlaması

Kurumun/işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada karşılaşabilecekleri her türlü iç ve dış olaylardır. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde risk tanımlama; dışsal ekonomik olaylar, doğal çevresel olayalar, politik olaylar, toplumsal faktörler, kurum içi işlemlerle ilgili olaylar ve kurum dışı teknolojik olaylar şeklinde unsurlardan oluşmaktadır (COSO, 2017: 10).

- ***Dış Çevre Kaynaklı Ekonomik Olaylar:*** Kurum dışı meydana gelen ekonomik olayların belirlenmesi ve dikkatli bir şekilde izlenmesi

kurumun/işletmenin risk yönetim amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için oldukça önemlidir.

- ***Doğal Çevresel Olaylar:*** Sel baskını, yangın, deprem gibi önceden tahmin edilemeyen ve meydana geldiğinde kurum/işletme için sorunlar yaratabilecek mücbir sebeplerin risk yönetim politikalarını etkilemesidir.
- ***Politik Olaylar:*** Seçimler, yasaların yeniden düzenlenmesi gibi kurumlarda riske sebep olabilecek olaylardır.
- ***Toplumsal Faktörler:*** Sosyal yapıda meydana gelen beklenmedik olayların farkında olmadan kurumda/işletmede zarara neden olmasıdır.
- ***Kurum İçi İşlemlerle İlgili Olaylar:*** Kurum/işletme altyapısında meydana gelen değişikliklerin risk oluşturmasıdır.
- ***Kurum Dışı Teknolojik Olaylar:*** İşletmenin/kurumun teknolojik gelişmelerde meydana gelen değişimler sonucunda karşı karşıya kalabilecekleri riskleridir.

2.4.3.4. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için karşılaşılabilecek olan potansiyel risk tiplerini tanımlanması ve incelenmesini kapsayan ayrıca bu riskleri önlemek için uygulanan politika ve prosedürleri kapsayan dinamik bir süreçtir. Buradaki asıl amaç meydana gelebilecek olan riskleri sağlıklı bir şekilde yönetmeyi ve kontrol etmeyi hedeflemektir. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine göre risk değerlendirme üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (COSO, 2017: 10).

- İşletenin/kurumun hedefleri ile bağlantılı risklerin belirlemesi ve tanımlaması,
- Risklerin nasıl ve ne şekilde yönetilmesi gerektiğine karar verebilmek için belirlenen risklerin analiz edilmesi,
- İç kontrol sistemini önemli derecede etkileyecek olan risklerin önceliklendirilmesidir.

2.4.3.5. Riske Tepki Verme

Risk değerlendirme aşamasından sonra önemli kısımlardan biri de belirlenen riske karşı olan tutumdur. Riske tepki verme kurum/işletme yönetimi tarafından belirlenen, kurumun risk alma mı yoksa riskten kaçınma mı eğilimde olmasıdır. Riske tepki verme; riskten kaçınma, riski azaltma, riski paylaşma ve riski kabullenme gibi dört yaklaşımla açıklanmaktadır (COSO, 2017: 10).

Riskten Kaçınma: Bu davranışta kurum/işletme riski ortaya çıkaran veya riske neden olan olaylardan kaçma stratejisini uygular.

Riski Azaltma: Kurum/işletme değişik yöntemler uygulayarak riskin etkilerini hafifletebilir.

Riski Paylaşma: Kurumlar/işletmelere kendilerini ya da ürünlerini güvence altına alarak kısacası sigortalatma işlemi yaparak riski diğer kurumlarla paylaşırlar.

Riski Kabullenme: Kurumun/işletmenin riske karşı herhangi bir tepki vermemesi, riski yok saymasıdır.

2.4.3.6. Kontrol Faaliyetleri

İşletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını engelleyen riskleri ortadan kaldırmak için uygulanan yöntemlerin yerine getirilip getirilmediğini incelemek üzere kullanılan politika ve prosedürlerdir. Politikalar ne yapılması gerektiğini içerirken, prosedürler ise politikaları başarabilmek için oluşturulan yöntemlerdir. Kontrol faaliyetleri önleyici/tespit edici, onaylama, yetkilendirme, görevlerin ayrılığı, varlıkların korunması, manüel/bilgisayar tabanlı ve faaliyet/performans değerlendirme gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir (Moeller,2007: 85).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine göre kontrol faaliyetleri; hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek risklerin meydana getireceği risklerin doğurabileceği sonuçları minimum seviyeye indirmek ya da tamamen ortadan kaldırmak için kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanması, hedeflere ulaşmayı desteklemek için kullanılan teknoloji üzerindeki kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, ilerletilmesi ve kontrol faaliyetlerinin işletmenin politika ve

prosedürlerine belirlenen şekilde entegre edilmesi gibi üç bileşenden oluşmaktadır (Mattie ve Cassidy, 2008: 5).

2.4.3.7. Bilgi ve İletişim

Risk yönetim çalışmalarının kapsamlı ve faydalı bir işlevde sürdürülebilmesi için ilgililerin istenilen bilgiye istenilen zamanda ve istenilen ölçüde ulaşabilmeleri oldukça önemlidir. Bilgi var olmalı, dürüstçe korunmalı ve paylaşılmalıdır. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine göre bilgi ve iletişim; iç kontrolün diğer bileşenlerin işleyişini desteklemek amacı ile nitelikli bilgi edinilmesi ve kullanılması, hedefleri ve iç kontrol sorumluluklarını içeren bilgilerin personelle paylaşımı ve iç kontrol bileşenlerinin işleyişini etkileyen konuların işletme dışı ilgililere iletilmesi gibi üç bileşenden oluşmaktadır (Türedi ve Karakaya, 2015: 71).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde bulunan bilgi ve iletişim etmeni diğer tüm etenleri birbirine bağlayan bir süreçtir.

2.4.3.8. İzleme

İzleme iç kontrol aktivitelerinin kalitesini, kontrolünü ve işleyişini değerlendiren, risk yönetim sürecinde belirlenen önlemlerin uygulamada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini tespit etmede ve söz konusu önlemlerin doğrulanıp değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir (Pehlivanlı, 2010: 87). COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine göre izleme; iç kontrol unsurlarının mevcut ve aktif durumda olup olmadığını, nakit akış durumu, satış durumu ve diğer ana mali verilere dair güvenilir ve işlevsel raporlama sistemlerine sahip olması ile sürekli ve özel değerlendirilmeler planlanması ve uygulanması ile iç kontrol eksikliklerini ve yetersizliklerini değerlendirmek, üst yönetimi ve yönetim kurulunu bilgilendirmek amacıyla periyodik raporlama mekanizmaları oluşturulması ve karşılaştırmalar yaparak potansiyel risklerle ilgili uyarılara odaklanmayı sağlamak gibi iki bileşenden oluşmaktadır (Moeller, 2007: 90).

2.5. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

Dinamik rekabet ortamında yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin karmaşık ve çok fazla riskler ile karşı karşıya kalmasına sebep olurken diğer bir taraftan da işletmelerin risklere bakış açısını çok farklılaştırmıştır. Daha önceleri işletmeler riskleri görmezden gelerek risklerden kaçınmaya çalışırken şimdi ise riskleri fırsata çevirip risk primlerinden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Meydana gelen küresel krizler sonrası risklere bakış açısı değiştirilmiş, işletmeler riskleri önceden tespit etmeye ve bu risklere karşı bir takım stratejiler oluşturarak riskleri yönetmeye çalışmaktadırlar. Bu gelişmeler sonucunda işletmeler riskli faaliyetlerin denetlenmesini gerekli görmeye başlamışlardır ve bu noktada da risk odaklı iç denetim gündeme gelmiştir (Kılıç, 2014: 97).

2.5.1. Risk Odaklı İç Denetim Kavramı ve Amacı

Risk odaklı denetim yaklaşımı, iç denetimin organizasyonun risk yönetimi, risk kontrolü, iç kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacını taşıyan sistematik ve disiplinli bir faaliyetken, risk odaklı iç denetim ise; risk odaklı denetimin amaçlarını gerçekleştirerek kuruma değer katma misyonuna yardımcı bir süreç, bir yaklaşım ve bir metodolojidir. Risk odaklı iç denetim ile ilgili fazlaca tanım yapılmıştır. Bu tanımların içerisinde herkes tarafından benimsenen ve en çok karşımıza çıkan tanım ise; "risk odaklı iç denetim yaklaşımı, işletmelerin risk düzeylerinin belirlenerek denetim süreçlerinin bu risk düzeylerine uygun bir şekilde oluşturulması ve denetim kaynaklarının bu yönde tahsis edilmesi ile denetim etkinliğinin artırılmasını amaçlayan denetim yaklaşımı"dır" (Özsoy, 2004: 1-2).

Artan rekabet koşulları nedeniyle işletmelerin içinde bulundukları durum değerlendirmesi haricinde, geleceğe dair planladıkları hedeflerine ulaşabilmek için gerekli tahminleri doğru ve zamanında yapmaları için sağlıklı bilgilere ihtiyaçları vardır. Bu noktada iç denetim birimleri riskleri tanıma ve bu risklere karşı önlemler alma işlevlerini yürütürken risk odaklı iç denetim ise; risklere karşı önleyici olma, riskleri gözetme bakış açısı ile denetim faaliyetinin odak noktasını geçmiş faaliyetlerden geleceğin yönetilmesine çeviren bir süreç olarak işlemektedir. Risk

odaklı bir iç denetim vizyonu aracılığı ile iç denetimin asli görevlerinden olan işletmenin mevcut kontrollerinde verimlilik ve etkinliğin sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesi, risklerin takibinin sağlanması ve iç kontrolün yeterliliğinin ve işlevinin artırılması ile işletme için en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi mümkün olabilecektir. Risk odaklı iç denetim, işleyiş aşamalarında belirlenen risk düzeyi fazla olan alanlara dikkatini verir ve belirlenen bu alanlardaki risk yönetimi çalışmalarını değerlendirerek süreçler bazında gerçekleştirilir (Çetinoğlu vd., 2008: 16-17).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile iç denetçiler kurumsal yönetim, risk yönetimi, değer katma ve risk odaklı yaklaşımları benimseyerek olası riskleri veya var olan riskleri tespit ederek ve bu risklerin analizlerini yaparak üst yönetime bildirirler ve yöneticilerin riskle nasıl başa çıkmaları gerektiği konusunda tavsiyeler vererek işletmenin sağlıklı kararlar almasına ve risklerin mantıksal doğrultuda yönetilmesine katkıda bulunurlar.

Risk odaklı iç denetim, risklerin verimli bir biçimde yönetilerek tabii risklerin, kurum risk müsamahasına ve risk iştah düzeyinde kabul edilebilir artık risklere dönüştürülmesi yani risk azaltılması sürecine odaklanır. Risk odaklı iç denetim, hiçbir müdahale olmadan kendiliğinden meydana gelen risklerin makul görülebilir ve etkisi az risklere dönüşümünü sağlayan risk yönetim ve risk kontrol süreçlerinin denetlenmesi ve şekillendirilmesi yönünde işleyiş gösterir (Thomas, 2007:1-4)

Risk odaklı iç denetim işletmelere amaçlarına ulaşmada yardımcı olarak işletmelerin gelişimlerine pozitif yönde etki eder. İşletmenin iç kontrol sisteminin verimliliğinin değerlendirilmesi, işletmenin örgüt yapısı ve yönetim yapısının değerlendirilmesi, kaynakların verimli kullanılmasının değerlendirmesinin yapılması, işlemlerin mevzuata ve yasal düzenlemelere uygun yapılmasının sağlanması, operasyonların etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, muhasebe kayıtları doğrultusunda finansal tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemleri ile hizmetlerin değerlendirilmesi gibi tüm finansal, operasyonel ve yönetsel faaliyetleri kapsayan sistematik bir iç denetim yöntem bilimidir (Pehlivanlı, 2014: 148).

2.5.2. Risk Odaklı İç Denetim ve Geleneksel İç Denetim Karşılaştırılması

Geleneksel iç denetim bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu gibi mali tablolar üzerinde yapılan yıl bazında hesapların karşılaştırılması gibi finansal durumun incelenmesi ve işletmenin kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğlere uyumun kontrol edildiği mevzuat incelemeleri başlıkları altında iki boyutlu bir yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim ise, öncelikli olarak riski belirleyen ve yapılan incelemeler sonucunda risk matrisine göre risk derecesi yüksek olan risklere yönelik denetim gerçekleştiren ve risk yönetiminin doğru işleyip işlemediğine yönelik yönetime güvence sağlayan bir metodolojidir. Geleneksel iç denetim yıllar içerisinde bir takım gelişmeler göstermiş ve risk odaklı iç denetim kavramının ortaya çıkmasında süreli risk değerleme, değişimi kolaylaştırma, performansa göre hesap verilebilirlik ve diğer yönetim pozisyonlarına fırsatlar yaratmak gibi roller üstlenmiştir (Yılancı, 2015: 124).

Geleneksel denetim ve risk odaklı iç denetim arasında bazı farklar bulunmaktadır. Geleneksel iç denetimde; önceden belirlenmiş denetim programları kullanılmakta, yapılan denetimler alışılagelmiş bir düzende işlemekte, denetim sonucu ortaya çıkan denetim raporları muhtemel çözümler üretmek yerine yalnızca problemlere işaret etmektedir (Thomas, 2007: 5).

Risk odaklı iç denetimin özellikleri ise; denetim programlarının yeniden şekillenmesi ile genel ve özel kontrol amaçlarının belirlenmesi, politika ve prosedür gibi kontrol tekniklerinin seçilmesi, anahtar kontrol noktalarının belirlenmesi, seçilmiş kontrol tekniklerine testlerin uygulanması ve bu testlerin sonuçlarına göre risk konularını bulmak için yüksek düzeyde riskli alanlara risk odaklı iç denetim gerçekleştirilmesi ve iç kontrol sisteminin zayıf noktalarına ilişkin tavsiye ve görüşleri içeren denetim raporu hazırlanmasıdır (Kılıç, 2014: 93). Geleneksel ve risk odaklı iç denetim yaklaşımları arasındaki en önemli fark ise; geleneksel iç denetim ile geçmişe yönelik faaliyetlere ilişkin gerçekleştirilen testler yoluyla hata ve hilelerin ortaya çıkması amaçlanırken, risk odaklı iç denetimde ise; işletmenin bünyesinde barındırdığı tüm riskler belirlenir, mevcut riskler ağırlık ve önem derecesine göre sıralanır, risklerin azaltılmasına yönelik önlemler alınır ve periyodik olarak raporlama yapılır.

Geleneksel iç denetim yaklaşımında denetçi; rutin kontrollere, denetim kökenli risklere, zaman planlaması, teknik ve iç kontrol faaliyetlerine, geçmişte meydana gelen olaylar üzerinden hataların ortaya çıkarılmasına odaklanırken; risk odaklı iç denetim yaklaşımında denetçi; güncel ve geleceğe yönelik riskleri tespit etmeye, işletme kökenli risklere, işletme süreçlerini anlama, riskleri tespit etme ve analizlerini yapma konularına odaklanır (Sharma, 2004: 1058).

2.5.3. Risk Odaklı İç Denetim Unsurları

Risk odaklı iç denetim, denetim kapsamının ve işletmenin risk olgunluk seviyesi ile iç kontrol ve risk yönetim sisteminin varlığının şekillendirilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim, denetlenen birimlerin farklı risklere maruz kaldığını, bu birimlerin farklı risk yönetim süreçlerine ve farklı önem derecelerine sahip olduğu varsayımını esas almaktadır.

Risk odaklı iç denetimin unsurları; denetimde risk odaklılık, denetimde proaktiflik, denetimde esneklik, denetimde etkinlik, kurumsal gelişime katkı ve kurumsal sorumluluktan oluşmaktadır.

2.5.3.1. Denetimde Risk Odaklılık

İşletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşmada karşılarına çıkan en büyük tehdit risklerdir, bu riskler kurumun kendi içerisinde meydana gelen operasyonel hatalardan kaynaklanabileceği gibi teknolojik gelişmelerden meydana gelen dış kaynaklı risklerde olabilmektedir. Her işletmenin karşılaştığı risklere verdiği tepkiler birbirinden farklıdır; kimi işletme riskin varlığını kabul edip riski benimser ve çözüm yolları arar, kimi işletmede riskleri göz ardı eden bir tutum sergiler.

İç denetim birimleri risk yönetiminde; riskin tanımlanması, değerlendirilmesi, risk yönetimi yöntemlerinin ve süreçlerinin uygulanmasında yönetime danışmanlık yapma, risk yönetimini bütünüyle ele alıp verimli bir işleyiş gösterdiğine, risklerin kurumun makul gördüğü seviyede yönetildiğine dair işletmeye güvence verme gibi roller üstlenmektedir (Hall, 2007: 5-6).

İç denetçiler; iş stratejileri ve çalışmalarından sebeple meydana gelen risklerin belirlenmesi, tanımlanması, bu risklerin önem sırasının oluşturulması,

yönetimin stratejik planlarının gerçekleştirilmesi için risklerin düzeyini tespit etmesi, riskleri yönetimin makul bulduğu seviyeye düşürülmesi için gerekli faaliyetlerin uygulanması, dönemsel değerlendirmeler yapabilmek için izleme çalışmalarının eksiksiz bir biçimde yönetilmesi ve risk yönetim süreçlerinin sonuçları ile ilgili yönetim kuruluna rapor vermesi hedeflerini gerçekleştirdikten sonra risk yönetim süreçlerinin yeterliliği hakkında görüş bildirirler (Aksoy, 2002: 660).

Risk işletmelerin sürekli karşı karşıya kaldıkları ve kalmaya da devam edecekleri bir durumdur. Asıl önemli olan risklere verilen tepkilerdir. İşletmeler genel olarak bakıldığında risklere karşı; makul düzeyde olan riskleri kabul etme, uygun teknikler ile riskleri yok etme ya da azaltma, kontrol noktaları oluşturarak riskleri kontrol altına alma, riski paylaşma ve risk ile ilgili hiçbir şey yapmama yok sayma yaklaşım tarzlarını benimseyebilirler. Her bir risk stratejisinin hem kendine özgü hem de işletmeye özgü kullanım alanları vardır. Önemli olan işletmenin içinde bulunduğu sektörü, piyasanın durumunu, kendi finansal durumunu ve diğer etmenleri göz önüne alarak sağlıklı karar vermesidir (Kızılboğa, 2013: 115).

2.5.3.2. Denetimde Proaktiflik

Kelime anlamı ile proaktif; "herhangi bir olayın meydana gelmesini beklemeden o olayı tahmin edip kontrol altına almak" demektir. Proaktik yaklaşım ise; fırsatları ya da tehditleri meydana gelmeden önce sezgiler ya da güçlü ve deneyimli tahmin yeteneği ile tahmin etmek ve ona göre aksiyon almak için çalışmalar yapmak demektir. Risk odaklı denetimde; risk oluşturabilecek operasyonel ve çevresel faktörler belirlenip, analiz edilip ve uygun önleyici ya da etkisi azaltıcı süreçler uygulanarak değer yaratma amaçlanmaktadır (Uzun, 2006: 56).

Proaktif denetim, riskler ortaya çıkmadan önce risk unsurlarının gözlemlenmesine ve herhangi bir zarar meydana gelmeden bu risk unsurlarının yok edilmesine ya da etkisinin azaltılmasına yönelik önlemler alınması anlamına gelmektedir. Bu nedenle iç denetim; dinamik, işletmenin iş akışına, organizasyon yapısına, iç kontrol mekanizmalarına ve risk yönetim faaliyetlerine paralel olarak meydana gelebilecek riskleri proaktif bir şekilde meydana gelmeden önce tahmin

edebilecek, yorumlayabilecek ve bunu düzenli bir şekilde üst yönetime raporlayabilecek mekanizmada olmalıdır.

2.5.3.3. Denetimde Esneklik

Risk odaklı iç denetim yaklaşımında her birim için kendine özgü denetim teknik ve süreç anlayışı geliştirilmesi esastır. Denetim çalışmaları işletmenin tüm birimleri için her bir birime yönelik risk yönetimi ve birim risk alma düzeyine göre farklı biçimde belirlenir ve her birim bazında farklı önlemler ve farklı risk yönetim süreçleri uygulanır. Denetim kaynaklarının sınırsız olmadığını ve denetlenecek birim faaliyetlerinin kendine özgü risklere sahip olduklarını ve farklı risklerle kaşı karşıya olduklarını göz önüne alırsak, denetim çalışmalarının önceliğinin yüksek risk içeren alanlara verilmesi hem zaman hem de denetim kaynaklarının tasarrufu açısından büyük önem taşımaktadır (Özbek, 2005: 4-5). Denetimde esneklik uygulamasının temelini; kurumun risk yönetimi, risk kontrol ve iç denetim sistemlerinin güvenilirlik derecesi, kurumun risk alma profili ve kurum yöneticilerinin riskleri yönetebilme kabiliyetlerine göre her birim için farklı bir şekilde belirlenmesi oluşturmaktadır. Risk alma profili dengeli ve risk yönetme kabiliyeti yüksek bir yöneticinin birimine yönelik risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile risk alma profili yüksek ve aynı zamanda risk yönetme kabiliyeti zayıf olan bir yöneticinin birimine yönelik risk odaklı iç denetim yaklaşımın aynı olması verimsiz bir iç denetim ve iç denetimde kullanılacak kaynakların israf edilmesi anlamına gelmektedir (Kır, 2010: 55). Bu şekilde hem denetimde başarısız olunacak hem de zaman kaybı yaşanacaktır. İç denetçinin denetimde başarılı olabilmesi ve denetim kaynaklarını tasarruflu kullanabilmesi için denetlemeye konu edilen her bir birim için esnek bir denetim yaklaşımı belirlemesi gerekmektedir.

2.5.3.4. Denetimde Etkinlik

İç denetimde etkinlik, işletmenin içyapısında işleyiş gösteren bir süreçte istenilen hedefe ulaşılmasına yardımcı olacak etkin ve verimli girdilerin uygulanıp uygulanmadığı anlamına gelmektedir. İşletmenin hedefleri ve kaynakları esas alınarak denetim çalışmalarının verimliliğinin maksimum düzeye ulaşabilmesi için denetim çalışmalarının risk düzeyi fazla olan birimlere yoğunluk vererek bu alanlara

en uygun denetim araçlarının kullanılması, denetim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması ve denetim için ayrılan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için gerekli önlemlerin alınması gereklidir (Gegin, 2007: 41-42).

2.5.3.5. Kurumsal Gelişime Katkı

İşletmelerin organizasyon yapısı olarak gelişmeleri riskleri nasıl yönettikleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler organizasyon yapılarını büyütmek için yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde iç denetim sistemlerini kurmalıdırlar ve iç denetim sistemini en verimli ve etkin şekilde yönetmelidirler. İç denetim sistemi sağlıklı ve verimli çalışan işletmelerde risk değerlendirme aşamasından sonra belirlenen risklere karşı olan tutum son derece önemlidir ve işletmenin büyümesine ve gelişmesine ciddi katkılar sağlamaktadır. İşletme meydana gelebilecek risklerin doğurabileceği sonuçlar için risk azaltma yöntemleri uygulayarak risklerin etkilerini hafifletmeye çalışıyorsa maddi kaybı ya çok az olur ya da hiç olmaz böylece işletmenin kurumsal gelişimi herhangi bir zarar görmez. Fakat işletme meydana gelebilecek riskleri görmezden geliyor ve bu riskleri azaltmak için herhangi bir çaba sarf etmiyorsa ya da işletme iç denetim çalışmalarında verimsiz bir tutum sergiliyorsa maddi olarak büyük bir zarara uğrayabilir bu da hem kurumsal kimliğine hem de kurumsal anlamda gelişimine zarar verir (Eliuz, 2007: 75).

2.5.3.6. Kurumsal Sorumluluk

Yönetim kurulu işletme çalışmalarının hedeflenen bir şekilde gerçekleştiğinden, elde edilen verilerin ve düzenlenen raporların gerçeği doğru ve dürüst bir şekilde yansıttığından, işletme kaynaklarının korunması aşamasında yasal mevzuatlara uyum sağlanması için iç kontrol sisteminin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirildiğinden emin olmalıdır. Bu hususta iç kontrol sisteminin kurulması ve verimli bir şekilde işletilmesi işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Yönetim kurulu işletmenin iç denetim, risk yönetimi ve risk kontrol süreçlerinin yerine getirilip getirilmediğini, ele alınan risklerin yönetim anlayışına göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini organize etmek ve kontrol etmek zorundadırlar ((Rezaee ve Riley, 2002: 184) .

2.6. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SÜRECİ

Faaliyetlerinde başarılı olan işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, sürekli değişim içinde olan teknolojik yeniliklere ve gelişimlere hızla uyum sağlamalarıdır. Sürekli değişim içinde olan dünyamızda işletmelerde kendilerini yenilemek zorundadırlar ve bunun en sağlıklı yolu da bir süreç denetimi ile mümkün olmaktadır. Risk odaklı iç denetim, faaliyetlerin aşamalarını ve bu aşamalarda kullanılacak yöntemleri açıklayan bir metodolojidir ve aşamaları aşağıda belirtilmiştir (Kurnaz, 2007: 87):

- İşletmenin amaç ve hedeflerinin açık ve net bir şekilde belirlenmesi,
- Belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirecek bütün iş akışlarının belirlenmesi,
- Denetim evreninin oluşturulması,
- İş süreçlerinin risk düzeylerinin tespit edilmesi,
- En riskli görülen alanlarda planlama yapılması,
- Denetim konusu süreçlerinin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Belirlenen amaç ve hedefleri tehlikeye sokacak risklere yönelik risk yönetim stratejilerinin oluşturulması,
- Risk odaklı iç denetim kontrollerinin yeterliliği ve etkinliğine dair değerlendirme yapılması,
- Yapılan tüm değerlendirmelerin ve iş süreçlerinin raporlanması.

2.6.1. Organizasyonun Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Risk odaklı iç denetimin çıkış noktası organizasyonun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve tam olarak anlaşılması ile gerçekleşir. Organizasyonun gelecekte olunması istenilen konum, uzun vadede ulaşmak istediği yer ve bu yere ulaşmada izleyeceği yol ile organizasyonun ne için, kim için, nasıl yapılacağı ve neden var olduğunun anlaşılması büyük önem taşır. Bu bağlamda organizasyonun amacı, uzun vadede ulaşılmak istenilen yere giden yolda önceliğinin ne olduğu ve adım adım

nereye ulaşmak istediğini gösterir. Hedef ise; amaçlara ulaşmak için kısa dönemde kat edilen aşamaları gösterir. Amaç ve hedefler, yönetici ve çalışanlara yol gösteren ve neyi başarmak istediklerini gösteren bir rehberdir. Risk odaklı iç denetimde, denetlenecek kurum/işletme denetim için uygun ve yeterli bir organizasyon yapısına ve hayalci değil gerçekçi bir hedef yaklaşımına sahip olmalıdır (Kaya, 2010: 70).

Risk odaklı denetim sürecinde organizasyonun amaç ve hedefleri anlaşıldıktan sonra, organizasyon hakkında bilgi toplanması ve faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili bilgi edinilmesi son derece önemlidir. Çünkü riskler durup dururken kendiliğinden oluşmaz, organizasyonun faaliyette bulunduğu alanda yaşanan gelişmeler ve değişimler risklerin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Sağlıklı bir risk odaklı iç denetim yapılmak isteniyorsa öncelik her zaman organizasyonun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile organizasyonun faaliyette bulunduğu alanın tanınmasıyla başlanmalıdır (Kaya, 2010: 71).

2.6.2. İş Süreçlerinin Tespiti

Risk odaklı iç denetim, süreçleri esas alarak gerçekleştirilen bir uygulamadır. Amaç ve hedeflere ulaşmak için organizasyon genelinde muhasebe, pazarlama gibi hizmetler ve bu alanlarda çalışan çeşitli faaliyetler sürdüren kişiler bulunmaktadır. Bu faaliyetler süreçleri meydana getirmektedir. Akademik olarak süreç; "tanımı ve sınıflandırılması yapılabilen, sınır çerçevesi çizilebilen, tekrar edebilen, nicel ve nitel değerlerle ölçülebilen, birbirine bağlı değerler yaratabilen bir dizi veri girişini müşteriler için fayda sağlayacak üretime dönüştürebilen faaliyetler dizini" olarak tanımlanmıştır.

Risk odaklı iç denetim faaliyetleri açısından iç denetçi, süreçleri belirlemeye amaç ve hedeflerden başlar. Daha sonra sürecin, talep, bilgi ya da hammadde gibi girdilerden ve müşteriye faydalı olabilecek ürün veya hizmetlerden oluştuğu birbiriyle bağlantılı işlemler bütünü olduğunu unutmamalıdır. Süreçlerin; amaçları, tedarikçileri, girdileri, çıktıları, aktiviteleri, sahibi, akış diyagramı, uygulayıcıları, sınırları ve ilişkileri belirli, detay süreçleri tanımlı, performans göstergeleri ve ölçüm sistemlerinin herkes tarafından anlaşılabilecek bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Kalder, 2007: 13). Süreçlerin en doğru şekilde belirlenmesi hayati önem taşır.

Süreçler; örgütün misyonu gereği yapılan, kaynakların müşteriye aktarıldığı ve müşteri beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetleri oluşturan temel süreçler, temel süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için iletişim, çalışma ortamı ve idari hizmetlerden meydana gelen alt yapı ve destek hizmetlerini kapsayan destek süreçleri ve bu süreçlerin başarısının artırılması için finans, insan kaynakları gibi hizmetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan yönetim süreçlerinden oluşmaktadır (Akçal, 2007: 2).

2.6.3. Risk Değerlendirilmesi Yolu ile Kurum Risk Olgunluğunun Tespiti

İç denetçilerin kendilerine tahsis edilmiş olan iç denetim kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmek amacıyla kaynakların yüksek riskli olarak belirlenen alanlardan düşük riskli alanlara doğru paylaştırılması ile gerçekleştirilen sistemli bir çalışmadır. Denetim süreci alanına giren tüm denetim konularında risk meydana gelme seviyesinin belirlenmesi ve bu seviyelere istinaden sıralanması ile daha sağlıklı ve verimli bir iç denetim yürütmek mümkündür. Risk değerlendirme süreci; risk değerlendirmesi ve riskin belirlenmesi süreçlerinden oluşmaktadır.

2.6.3.1. Risk Değerlendirmesi

Denetim planlamasının kurumun/işletmenin en yüksek riskli alanlara yoğunlaşmasını ve bu sayede denetlemeye tabi tutulacak birimin risk profilinin belirlenmesinde, risk düzeyi yüksek çalışma alanlarının belirlenmesinde ve denetim planının hazırlanmasında esas alınacak dokümanların oluşturulmasını sağlamak risk değerlendirmesinin en birincil amacıdır. Bu anlamda iç denetçiler risk değerlendirmesi yaparak kurumun/işletmenin karşı karşıya olduğu riskleri tespit etmeli, bu risklerin kurum/işletme için önemini ve meydana gelme yoğunluklarını ölçmeli ve bu ölçüme göre öncelik verilmesi gereken risk alanlarını tespit etmelidir (Celayir, 2011: 153).

Risk değerlendirmesinde iç denetçiler; üst yönetimin ve idari yöneticilerin sürece katılımının sağlanması, sürecin herkes için yararlı sonuçlar ortaya çıkarması, değerlendirme sürecinin titizlikle ve acele etmeden son derece dikkati yapılması, yönetimin risklerle ilgili kaygılarının anlaşılması, yönetim yapısının, iş hedeflerinin,

organizasyonel şemanın tam olarak tanınması ve ortaya çıkan sonucun herkes için anlam ifade etmesine dikkat etmelidirler (Eşkazan, 2005: 33).

2.6.3.2. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi için öncelikle amaçlar net olarak belirlenmeli daha sonra amaçların gerçekleşmesini sekteye uğratacak durumlar veya tehlikeler tespit edilmeli ve riskler bu doğrultuda belirlenmelidir. Risklerin amacına uygun ve doğru bir şekilde belirlenmesi risk yönetimin etkinliği için oldukça önemlidir. Doğru şekilde belirlenen risklerin ortaya çıkma nedeni ve bunlarla ilgili alınacak önlemler kolaylıkla belirlenebilecektir, aksi takdirde riskler ve nedenleri belirlenemeyeceği için risk yönetimi de mümkün olmayacak ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Risklerin tespiti ilk aşama olarak; "Süreç hedeflerinin gerçekleştirilmesine engel olabilecek olaylar ve koşullar nelerdir?" sorusuna cevap aramakla başlar.

İç denetçi risklerin belirlenmesinde kullanacağı yöntemi seçmek için; iç denetçinin bilgi birikimi, deneyimi, yönetimin sağladığı faydanın uygulama maliyetinden daha fazla olmaması, risk altında bulunan finansal kaynaklar ve bir önceki denetim raporları gibi belirleyici faktörleri ölçerek riskleri belirler (McNamee ve Selim, 1998: 62). İç denetçi belirleyici olan faktörlerin haricinde, riski belirleme aşamasında önceki denetimde yapılan tespitlerden, sektörel araştırmalardan ve piyasanın o an içinde bulunduğu mali durumdan da faydalanabilir. Çeşitli kaynaklarda özellikle de iç denetim alanında aktif olan kaynaklarda belirlenen risk sayısının 3'ten az 10'dan fazla olmaması gerektiği ve en ideal risk sayısı aralık değeri 3 ila 7 olarak belirtilmektedir.

Riski belirlemede kullanılacak diğer önemli yöntemler ise; kurum/işletme hedeflerinin eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli ölçüde katkısı bulunan boyut, çeşit, taşınabilirlik, finansal değerlilik gibi özelliklerine göre sınıflandırılan varlıklarda meydana gelebilecek kayıpların ortaya çıkarılması amacını taşıyan "riske maruz kalma yaklaşımı", içinde bulunulan mevcut çevre, dış çevre ve gelecekteki çevreyi tehdit edebilecek olan risklerin belirlenmesi amacını taşıyan "çevresel yaklaşım" ve yolsuzluk ve güvensizlik olaylarında tehdit altında olabilecek

değerlerin belirlendiği "tehdit senaryoları yaklaşımı" şeklinde sıralanmaktadır (McNamee, 1997: 45).

Bunların dışında riskleri tespit etmenin en etkili ve en önemli temel yöntemi; geçmişe dönük ve ileriye dönük risk tespitidir. Geçmişe dönük riskler, önceki dönemlerde gerçekleşmiştir ve daha önce gerçekleşmiş olduğu için etkisi ve sonuçları nettir. Riskleri, denetim raporları, kayıtlar, belgeler, dokümanlar, personel ve müşteri verileri ile tespit etmek kolaydır. Henüz gerçekleşmemiş fakat meydana gelme ihtimali bulunan riskler ise ileriye dönük risklerdir. İleriye dönük riskleri belirlemek için; süreç yönetimi, çalışanlar arası fikir alışverişi yöntemi, kurumun/işletmenin içinde bulunduğu piyasa, çevresel faktörler ve iş akış tablolarının analizi gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Tüm süreç ve çalışmalar yapılıp gerekli bilgiler toplandıktan sonra, risklerin tespit edilebilmesi için birtakım sorulara cevap aranmaya çalışılır. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir (Kaya, 2010: 113):

- Amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyecek şeyler neler?
- Mevcut varlıkların kaybedilmesine neden olacak şeyler neler?
- İş sürekliliği hangi olaylar meydana gelirse kesintiye uğrar?
- Operasyonların verimli çalışmasına engel olacak şeyler neler?
- Kaynakların ekonomik kullanılmasına neler mani olur?
- Hangi koşullar meydana gelirse itibar kaybı yaşanır?
- Finansal raporların hatalı, eksik ya da tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?

Tüm bu sorulara verilecek cevaplar karşılaşılma olasılığı olan risklerdir.

2.6.3.3. Risk Ölçülmesi

Riskler değerlendirilip belirlendikten sonra, uygun bir risk ölçüm modeli ile risk skorlaması yapılır ve risk düzeyleri hesaplanır. Risk ölçülmesinde fiziki bir varlık kullanılmaması nedeni ile tamamen iç denetçinin bilgi, birikim ve mesleki deneyimi ön plana çıkmaktadır. Denetçi risk ölçümü yaparken riskin oluşma

olasılıkları ve riskin gerçekleştiğinde oluşacak sonuçlarını dikkate almak zorundadır. Riskin gerçekleşmesi halinde yaratacağı sonuçların meydana getireceği zararın düzeyinin anlaşılması ilk önce ölçülmesi gereken unsurdur.

Risk henüz gerçekleşmediği için doğal olarak yaratacağı etki de tam olarak bilinmemektedir bu nedenle risk ölçümü yapılırken gerçekçi bir en kötü durum senaryosu yaratmak ve buna odaklanmak riskin etkisinin ölçülmesinde daha sağlıklı sonuçlar doğurur. Risk olasılığını tespit etmeye çalışırken yardımcı olabilecek bir takım sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır (McNamee, 1997: 50):

- Daha önce işletmede/kurumda/birimde herhangi bir risk gerçekleşti mi?
- Risk konusu ile ilgili herhangi bir istatistiki bilgi ya da belge var mı?
- Risk unsurunun gerçekleşmesinin kolaylık derecesi ne?

Risk değerlendirme süreci dahilinde belirlenen tüm riskler için nitel ve nicel değerler verilerek risk haritalaması yapılır risk haritalaması yapılırken riskin meydana gelme olasılıkları ve meydana geldikten sonra ortaya çıkabilecek sonuçlarının önemi çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olarak ifade edilir. Skorlama amacı ve risk seviyelerinin belirlenmesine yardımcı olan ölçekler genellikle 1-5 değerlerine sahip yani beş puanlı ölçeklerdir. Ölçek tanımlamasında çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek gibi nitel skalalar ve 1,2,3,4,5, gibi nicel skalalar ister ayrı ayrı ister birlikte kullanılabilmektedir bu tamamen kişisel tercihlere bağlıdır. Önemli olan ölçeklemede her bir risk seviyesi için anlaşılır bir tanımlama olması ve risk düzeylerinin neye karşılık geldiğinin tam olarak bilinmesidir (McNamee, 1997: 107).

Tablo 2.1. Risk Etki-Sonuç Ölçüm Tablosu

Risk Meydana Geldiğinde Oluşan Sonuç	**Riskin Meydana Gelme Olasılığı**	**Riskin etkisi**
Sınırlı Zarar Meydana Getirmekle Beraber Amaçlara Ulaşmaya Engel Olmamak	Seyrek/Nadir	Çok Düşük (1)
Zarar Oluşturmakla Beraber Asıl Amaçlara Ulaşmaya Engel Oluşturmamak	Düşük Olasılık	Düşük (2)
Amaçların Bir Kısmının Gerçekleşmesini Kısa Bir Süre Engellemek	Mümkün	Orta (3)
Amaçların Büyük Bir Kısmının Gerçekleşmesini Uzun Bir Süre Engellemek	Muhtemel	Yüksek (4)
Organizasyonun Tamamının veya Önemli Bir Bölümünün Uzun Bir Süre İçin Kapatılması	Hemen Hemen Kesin	Çok Yüksek (5)

Kaynak: (Griffiths, 2006: 18).

Riskin meydana gelme olasılığı hemen hemen kesin ve meydana geldiğinde organizasyonun tamamı ya da bir bölümünün uzun süre kapatılması sonucu ortaya çıkıyorsa o riskin etkisi çok yüksek, riskin meydana gelme olasılığı muhtemel ve meydana geldiğinde hedeflerin önemli bir bölümünün gerçekleşmesine uzun bir süre etki edecekse o riskin etkisi yüksek, meydana gelmesi olası ve meydana geldiğinde hedeflerin belirli bir kısmının gerçekleşmesine kısa bir süre engel teşkil ediyorsa o riskin etkisi orta, meydana gelme olasılığı düşük ve hedeflere ulaşmaya engel teşkil etmiyorsa riskin etkisi düşük ve meydana gelme ihtimali seyrek ve zarar oluşturmamak ile birlikte amaçlara ulaşmaya engel olmuyorsa o riskin etkisi düşük seviyededir. Değerlendirmeye tabi tutulan risk bölümleri, risk seviyelerine göre risk matrisine yerleştirilir.

Risk düzeyi yüksek çıkan risk bölümleri bertaraf edilemez riskler, risk düzeyi düşük çıkan risk bölümleri ise makul görülüp kabul edilebilir düzeyde makul riskler olarak adlandırılır. Bu durumda iç denetici, yönetim ve yöneticilerin kabul edilmez riskler grubunda yer alan risklerin üzerinde titizlikle durmaları ve ayrıntılı inceleme yapmaları gerekmektedir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 10).

2.6.3.4. Önceliklerin Belirlenmesi ve Risklerin Kaydedilmesi

Etki ve olasılık düzeyleri bakımından önemlilik arz eden risklerin, zaman aralığı ve kuruma/işletmeye başarısına olumsuz etkisi açısından sıralandırılması riskleri önceliklendirmek anlamına gelmektedir. Öncelikli risk, en kritik olan, kuruma/işletmeye büyük zararlar verebilecek olan ve bir an önce çözülmesi gereken risktir. Önceliklerin belirlenmesinde riskler; toplam puanların büyüklüklerine göre, puanlar toplamında ortaya çıkan oranlarına göre ve bileşenlerin toplam puanlarının faktör sayısına bölünerek elde edilen ortalama risk puanına göre mutlak sıralama yöntemi ile sıralanabilir (McNamee, 1997: 107). Ayrıca denetlenen birimin risk bileşenleri çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek riskli olarak da sıralanabilir.

Tüm bu sıralama işlemleri bittikten sonra ölçülmüş önemli risklerin kaydı tutulmalıdır. Risklerin kaydedilmesi yönetim tarafından belirlenen amaçları tehdit eden bütün risklerin bir listesinin oluşturulması ve daha net bir şekilde hangi risklerle

karşı karşıya olunduğunun görülmesidir. Bu şekilde riskler çok iyi tanınacağı için risk yönetim süreci de daha verimli ve sağlıklı olacaktır.

2.6.3.5. Organizasyonun Risk Olgunluğunun Belirlenmesi

Risk yönetimi konusundaki anlayışlar ve riskler karşısında sergilenen tutumlar organizasyondan organizasyona göre farklılık göstermektedir. Kurumun riskleri anlama ve risk yönetim sürecini uygulama derecesi organizasyonun risk olgunluğu ile ifade edilir. Yapılan çalışmalar neticesinde risk olgunluğu; "organizasyonun belirlemiş olduğu amaçlarına olumsuz yönde etki eden riskleri belirlemek, bu riskleri risk alma düzeyi ve organizasyona verebileceği zararlar çerçevesinde değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre yönetim ve yönetim kuruluna organizasyonun her biriminde uygulanmak üzere sağlıklı bir risk yönetimi tutumunu benimseme ve planlanan hali ile uygulamaya koyabilme yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Griffiths, 2006: 7) İç denetçinin organizasyonun risk olgunluğunu tespit edebilmesi için, kurumun içinde bulunduğu sektörde kendine özgü belirlemiş olduğu amaçlarını, yönetim kurum adına risk alma düzeyini, daha önceden karşılaşılmış ve şu anda da karşılaşılabilmesi ihtimal olan risk kayıtlarının bulunduğu veri tabanlarını ve risk yönetim ve risk kontrol süreçlerine dair tüm belgeleri incelemesi gerekmektedir. Risk olgunluğu bakımından kurumlar, riskten habersiz, riskin farkında olan, riski yöneten, riski tanımlamış olan ve riski kontrol altında bulunduran olmak üzere beş düzeyde değerlendirilir (Institute of Internal Auditors, 2002: 3).

Tablo 2.2. Kurumların Risk Olgunluk Seviyesi

Risk Olgunluk Seviyesi	**Mevcut Risk Yönetim Pozisyonu**	**Uygulanması Gereken İç Denetim Yaklaşımı**
Riskten Habersiz	Risk Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Yaklaşım Yoktur	Kurum Risk yönetimi konusunda çalışmalar yapmalıdır.
Riskin Farkında Olan	Risk Yönetimi Konusunda Dağınık Bir Yaklaşım Vardır	Kurumsal risk yönetimini konusunda çalışmalar yapılmalı ve denetçi kurum adına çalışmalar yapmalıdır.
Riski Tanımlamış	Risk İştahı Tanımlanmış, Risk Yönetimi Planları Oluşturulmuştur	Risk yönetimi konusu üzerinde dikkatle durulmalıdır.
Riski Yöneten	Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Geliştirilmiştir	Risk yönetim süreçleri denetlenmeli ve uygun olduğu takdirde yönetimin risk değerlendirmesini kullanmalıdır.
Riski Kontrol Altında Bulunduran	Risk Yönetimi ve İç Kontrol Tamamen Organizasyonun İçine Yerleştirilmiştir	Mevcut Risk Yönetim Süreçleri Değerlendirilmelidir.

Kaynak: (Samaratuna, 2003-2004: 27).

Riskten Habersiz: Riskten habersiz olan kurumların/işletmelerin risk yönetimi konusu ile ilgili geliştirdikleri herhangi bir yöntem bulunmamaktadır. Bu tarz kurumlarda/işletmelerde iç denetçilerin risk yönetimi çerçevesinin oluşturulması için danışmanlık yapması gerekmektedir.

Riskin Farkında Olan: Riskin farkında olan kurumlarda/işletmelerde dağınık bir risk yönetimi yaklaşımı bulunmaktadır. Sadece birkaç yönetici kendi iradeleri ile sorumluluklarının farkında olup kendi çalışma alanları ile ilgili riskleri tespit etmişlerdir. Riskten habersiz organizasyonlarda olduğu gibi burada da iç denetçi risk yönetimi çerçevesinin oluşturulması için danışmanlık yapmalıdır.

Riski Tanımlamış: Riski tanımlamış olan kurumlarda/işletmelerde risk yönetimine dair strateji ve politikalar geliştirilmiş ve yönetimin risk iştahı tanımlanmıştır. Sadece maruz kalınabilecek olan risklerin listelerini tam bir risk kataloğu şekline getirememişlerdir burada da devreye iç denetçi girmeli ve zaten oluşturulmuş olan risklerin kayıtlı olduğu listeleri bir risk kataloğu şekline getirebilmek için danışmanlık yapmalıdır.

Riski Yöneten: Riski yöneten kurumlarda, kurumsal risk yönetimi stratejisi geliştirilmiştir burada iç denetimin rolü kurumda/işletmede herhangi bir zayıflık tespit edildiğinde yapılması gerekenler konusunda yönetime destek olmaktır.

Riski Kontrol Altında Tutan: Riski kontrol altında tutan kurumlarda/ işletmelerde risk yönetimi ve iç kontrol tamamen operasyonun içine yerleştirilmiştir. Denetim planlaması için tam bir risk kütüğü mevcuttur. Burada iç denetime düşen görev, risk yönetim süreçlerinin belirlenen politikalara uygun işleyip işlemediğini ve yönetim tarafından kontrollerin izlenip izlenmediğini takip etmek olacaktır.

2.6.4. Risk Odaklı İç Denetimde Planlama

İç denetim çalışmaları öncelikli belirlenen risk alanlarının, bu alanlara yönelik uygulanacak tedbirlerin ve bu alanların tedbirlere verecekleri karşılıkları, ekonomik ve finansal beklentiler göz önünde tutularak her bir alan için denetim rotasyonu ile birlikte denetim çalışmalarının belirlendiği dokümanı belirtir. Denetim planlamasında denetçilerin faaliyetlerinin ne şekilde ve hangi sırada yürütüleceğinin belirlenmesi amacı ile denetim konuları denetim alanlarına göre ayrıştırılarak iç

denetçiler bu alanlarda görevlendirilmeli ve her bir alanın uygulaması gereken risk kontrol süreçleri ve çalışmaları belirlenerek denetim zamanlaması yapılmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus en riskli alanlara öncelik verecek bir denetim planlama anlayışı ile hareket edilmesi gerektiğidir. Denetim planının hazırlanmasında iç denetim çalışmasının başarılı olabilmesi için çok fazla dikkat edilmeli ve çok titiz davranılmalıdır. Denetim planı; yıllık iş planı, denetim stratejisi ve iç denetim yönetmeliği baz alınarak hazırlanmalıdır. Planlama faaliyetleri, iç denetçi tarafından organizasyonun hedeflerine uygun olarak karşı karşıya kaldığı riskler dikkate alınarak ve iç denetim birimine ayrılan kaynakların ne derece etkin ve verimli kullanıldığı dikkate alınarak yapılmalıdır. Etkin ve verimli bir denetim planı; paydaşların güvenini artıracak, denetime ayrılan finansal kaynakların verimli bir şekilde kullanıldığını gösterecek, kurumsal itibarı artıracak, düzenleme ve kanunlara uygun nitelikte olacak ve bağımsız dış denetçilerin işlerini kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır.

Risk odaklı iç denetim planlamasında iç denetçi denetim evrenini oluşturmalı, denetim sıklığını belirlemeli, denetim konuları ile alakalı bilgiler toplamalı, elde ettiği bilgilerden denetim önceliklerini belirlemelidir. Risk odaklı iç denetim planlanması risk yönetim sürecinden veri aktarımı ve denetim planının tasarlanması aşamalarından oluşmaktadır (Pehlivanlı, 2008: 97).

2.6.4.1. Risk Yönetim Sürecinden Veri Aktarımı

İç denetim faaliyetlerinin planlanması sürecinde kurumu/işletmeyi etkileyebilecek olan riskler ve kurumun/işletmenin bu risklere maruz kalma durumu dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra o denetim faaliyetinin risk odaklı olup olmadığına karar verilmektedir. Denetim planlamasının risk yönetimi sürecinden veri aktarımı; denetim evreninin oluşturulması, risklerin denetime atanması ve gerekli güvence seviyesinin oluşturulması faaliyetlerinden oluşmaktadır.

2.6.4.1.1. Denetim Evreninin Oluşturulması

Denetim evreni, kurum/işletme tarafından hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik herhangi bir faaliyetin kurum/işletme amaçlarına ulaşmasında katkıda

bulunması ve önlem alınmaması halinde kayba neden olan, iç denetimin yapılabileceği tüm alanları kapsayan ve organizasyonda planlanan olayların gerçekleştirilmesinde önemli rolü bulunan programların, süreçlerin, projelerin ve organizasyonun diğer birimlerinin bir bütünü olan bir dokümandır (Deloitte, 2004:4). Denetim evreni, yönetim tarafından belirlenen riskler ve bu risklere atanan risk puanları, riskle karşı karşıya bulunan süreçler ve hedefler, geçmişte yapılmış olan denetimlerin ayrıntıları, yapılan kontrollerin detayları, projeleri, farklı süreçlerden oluşan sistemleri, nakdi varlıkları ve duran varlıkları konularını kapsar (Moeller, 2007: 248).

Denetim evreninin süreçlerden ve departmanlardan oluşan homojen bir yapıya sahip olması karşılaştırılabilirlik, tekrarlamış hataların önlenmesi ve risk modellerinden verimli sonuç alınmasına yardımcı olması açısından gereklidir. Risk değerlendirme başarısı için sağlıklı bir denetim evreni oluşturmak en önemli koşuldur. İç denetçiler denetim evreni belirlemede; kurumun/işletmenin amaç, hedef ve strateji planlarını gösteren dokümanları, kurumun/işletmenin örgüt yapısını, departmanlarını ve bölümlerini ayrıntılı bir şekilde belirten dokümanları, her birimde yürütülen iş akışlarını içeren dosyaları, kurumun/işletmenin mevzuat, prosedür ve politikalarını içeren belgeleri, kurumun/işletmenin faaliyet raporlarını, süreç dokümantasyon çalışmalarını içeren belgelerini inceleyerek departman bölüm ve yöneticileri ile toplantılar gerçekleştirmek suretiyle çalışmalar yapabilirler (Kaya, 2010: 79).

2.6.4.1.2. Risklerin Denetime Atanması

Risk odaklı denetim sürecinde etkinlik ve verimlilik çok önemlidir. Bu anlamda, denetim planlamasında sınırlı denetim kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanıldığının ispatı olarak yönetim kurulu ve iç denetçi tarafından belirlenen risklerin kurum faaliyetlerine etkin bir düzeyde etki edecek olması gerekmektedir. Etkin bir denetim planının hazırlanmasında, risklerin kaydedilmesi ve kullanılan risk matrisi yoluyla belirlenen öncelikli alan risklerinin denetim planına atanması oldukça önemlidir (Yahşi, 2014: 175).

Risklerin denetime atanması sırasında; risklerin işletme birimleri, amaç ve süreç bazında gruplandırılarak iç denetçinin bu risk grupları yönetimi konusunda hangi denetim yöntemini kullanacağına karar vereceği risklerin gruplandırılması ve denetim evreninden hareket ederek yapılacak olan tüm denetim çalışmaları, işletme birimleri ya da süreçleri esasında tahsil edilerek sonrasında değerlendirilecek olan risklerin bu denetim faaliyetlerine atanması yöntemleri kullanılmaktadır.

2.6.4.1.3. Yönetimin Beklediği Güvence Düzeyinin Belirlenmesi

Denetçiler üst yönetime güvence verme ve danışmanlık hizmetleri yaparlar. Kurumun/işletmenin risk olgunluğu ve yönetimin risk alma iştahı denetçiden talep edilen güvence seviyesini en baştan ortaya koymaktadır. Organizasyonun amaçlarına ulaşmada karşılaşabileceği risk düzeyi fazla olan alanlar ve süreçler iç denetimin çok fazla dikkatle odaklandığı alanlar olmalıdır çünkü yönetimin bu alanlarda iç denetimden isteyeceği güvence seviyesi daha fazla olacaktır. İç denetimin yüksek riskli alanlara dikkatini daha fazla vermesi, bu alanlarda daha detaylı araştırmalar ve testler yapması son derece önemlidir.

Riskin meydana gelme olasılığı ve meydana geldiğinde faaliyetler üzerinde oluşturacağı etki talep edilen güvence seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol üstlenir. Yönetim yüksek riskli alanlar için denetçiden bekleyeceği güvence seviyesi düşük riskli alanlar için bekleyeceği güvence seviyesinden otomatikman daha fazla olacaktır. Denetçi, yönetim tarafından kendisinden beklenen güvence seviyesine göre riskleri sınıflandırarak denetlenecek risklere ve süreçlere karar vermelidir (Sawyer vd., 2003: 945).

2.6.4.2. Denetim Planının Tasarlanması

Denetim sürecinin tasarlanması aşamasında iç denetçi; denetimin amacı ile organizasyonun vizyonu, misyonu ve kurumsal hedefleri arasında olumlu bir ilişki bulunduğundan, denetim için gerekli delilleri sağlayacağından ve uygulanacak yöntemlerin denetim açısından istenilen delilleri sağlayacağından emin olmalıdır (McNamee, 1997: 26). Diğer taraftan denetim planının tasarlanması süreci, kurumun/işletmenin denetim komitesi ve yönetimin karşılıklı talepleri ekseninde

minimum denetim kapsamının belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi ve planın hazırlanması aşamalarından oluşmaktadır.

2.6.4.2.1. Denetim Kapsamının Belirlenmesi

Denetim kapsamı denetim konularına kabul edilecek ya da kabul edilmeyecek çalışmaları belirlemektedir. Kısıtlı denetim kaynakları dikkate alınarak risk değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan risk düzeyi yüksek alanların öncelikli olarak denetim kapsamına dahil edilmesi daha sonra çok gerekli görülürse risk düzeyi çok düşük ya da düşük alanların denetim kapsamına dahil edilmesi eğer ki ihtiyaç yoksa bu alanların kapsam dışı bırakılması denetim kapsamı belirlenirken en sağlıklı yaklaşım olacaktır. Bunun haricinde geçmiş yıllarda yapılan denetim sonuçları da denetim kapsamı belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Özbek, 2012: 864).

2.6.4.2.2. Denetim Planının Hazırlanması

Yıllık denetim planı iç denetim faaliyetlerinin amaçlarını ve denetim kaynaklarının risk bazlı dağılımını göstermektedir ve iç denetim performansının ölçülmesine yönelik bir yöntem sağlamaktadır (McNamee, 1997: 82). Yıllık denetim planı hazırlanırken, denetlenecek alanlar ayrıntılı bir şekilde belirtilmeli ve neden bu alanların seçildiği açıkça anlatılmalıdır.

Yıllık denetim planının sağlıklı bir şekilde hazırlanması için üçer aylık dönemler itibariyle hazırlanan kısa vadeli denetim planları önemli bir yer tutmaktadır. Üçer aylık denetim planları Ocak- Mart, Nisan- Haziran, Temmuz- Eylül ve Ekim- Aralık dönemlerini kapsayacak şekilde kurumun/işletmenin mevcut şartlarına, hızla değişen iş dünyasına ve ekonomik koşullara uygun bir şekilde hazırlanmalıdır. Üç aylık denetim planı, kurumun/işletmenin karşı karşıya kaldığı ve faaliyetleri olumsuz yönde etkileyebilecek yeni risklerin de dikkate alındığı yıllık denetim planına kıyasla daha fazla bilgi içeren ve daha gerçekçi kabul edilen planlamadır (Pickett, 2010: 160).

Üç aylık denetim planlarının hazırlanmasında; her bir denetim çalışmasının bitirilmesi için ihtiyaç olan gün sayısının saptanması, bu günlerin mevcut kaynaklarla ilişkilendirilmesi, yeterli sayıda denetim personeli yoksa denetimin

gerçekleştirilemeyeceği riskler konusunda denetim komitesinin bilgilendirilmesi ve yeniden zamanlama tahmini yapılması konularında dikkatli olunmalıdır.

Denetim planının temel amacı, risklilik esasına dayanması ve kısıtlı kaynakların en riskli görülen alanlar üzerinden dağılımının yapılması suretiyle etkin ve verimli bir iç denetim gerçekleşmesini sağlamaktır.

2.6.4.3. Risk Odaklı İç Denetimin Yürütülmesi

Risk odaklı iç denetimin yürütülmesi sürecinde, risk değerlendirmesi faaliyeti sonucunda yüksek riski alanlar belirlenip sınırlı olan kaynaklar bu alanlara yönlendirildikten sonra denetimlerin içeriği belirlenmeli ve hazırlanan denetim planı doğrultusunda denetim süreci başlamaktadır. Denetim süreci riskli alanlar belirlendikten sonra bu alanlara yönelik denetim planının oluşturulması ile başlar. Denetim planı oluşturulduktan sonra denetime dahil olacak kişiler belirlenir bir denetim ekibi oluşturulur ve denetim ekibinin görev planlaması yapılır. Denetime konu olan alanların kapsam ve hedefleri belirlendikten sonra denetim teknikleri belirlenir ve uygulanır. Uygulanan denetim tekniklerinden sonra risk odaklı iç denetime dair elde edilen bulgular değerlendirilir ve taslak bir denetim raporu oluşturulur. Denetçi ve denetim de görev alan kişiler taslak rapor üzerinde birtakım çalışmalar yaparak nihai denerim raporunu oluştururlar (Pehlivanlı, 2008: 112).

2.6.4.3.1. Denetim Ekiplerinin Görevlendirilmesi ve Görev Planının Hazırlanması

Denetim faaliyetleri görevin kalitesi, kompleks bir yapıya sahip olması, zaman sınırlaması ve sınırlı kaynaklar çerçevesinde tahsis edilen iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. Denetimin görev kapsamı, denetçiler ve yönetimin birlikte aldıkları kararlar doğrultusunda belirlenir. Denetimin görev kapsamında; denetim görevinin neden gerçekleştirildiği, denetlenecek süreçlerin amaçları, denetlenecek temel riskler ve saptanan diğer önemli riskler, denetimin kapsamındaki süreçler, denetim görevinin ana aşamaları, denetimde yer alacak çalışanlar ve bu çalışanların denetimde ne kadar süre yer alacakları ve son raporun ne zaman hazır olmuş olacağı ve kime teslim edileceği konuları mutlak surette yer almalıdır.

Denetim görev planının hazırlanabilmesi için öncelikli olarak, iç denetçi tarafından denetlenecek alanın belirlenmesi ve daha sonra o alan hakkında yeterli bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Denetçiler denetimin her aşamasını; denetim çalışmalarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak, kaliteli ve sağlıklı bir iç denetim yürütülmesini sağlamak ve yapılan denetim çalışmalarının uluslararası iç denetim standartlarına uygun olup olmadığının incelenmesi açısından kayıtlı hale getirmelidirler. Ayrıca iç denetçiler kayıt altına aldıkları bilgilerin kaynağı eksiksiz bir biçimde ifade etmelidirler (Tanç, 2009: 186).

İç denetçi tarafından denetlenecek ve denetlenmeyecek alanlar, denetim sırasında fikir alışverişinde bulunulacak personeller, denetime ne zaman başlanacağı ve denetim süresi detaylı bir şekilde belirlenmeli ve gerçekleştirilecek her bir denetim görevi için kapsam ve hedefler belirlenmelidir (Pehlivanlı, 2008: 111). Denetim kapsamının risklilik düzeyi yüksek alanlara yoğunlaşması denetimin etkinlik ve verimliliği açısından son derece önemlidir.

2.6.4.3.2. Denetimin Gerçekleştirilmesi

Risk odaklı iç denetim sürecinde bir sonraki aşama saha çalışması olarak da nitelendirilen fiziki olarak denetimin gerçekleştirildiği, iç kontrollerin denetim programları ile denetlenmesi, testlerin belirlenmesi, uygulanması ve denetim bulgularının değerlendirilmesi aşamalarından oluşan süreçtir.

2.6.4.3.2.1. Testlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

Denetim programları, sahada yapılacak ve denetim hedefine ulaşmak için yapılacak tüm çalışmaları belirlerken, bu çalışmaların neden yapıldığını, uygulama alanlarını, denetimin kim tarafından ve ne kadar sürede yapılacağını gösteren bir program belgesidir. Belirlenmiş olan denetim teknikleri doğrultusunda gerçekleştirilecek olan denetim testleri, denetim süreçlerinin içerdiği aşamaları tanımlayan, iç denetçi tarafından gerçekleştirilecek testleri içeren ve iç kontroller ile değerlendirilen belgelerdir (Özbek, 2012: 914).

İç denetçinin denetim çalışmalarında yaptığı test planı ve bu planların uygulanması en büyük ve en önemli araçlarındandır. Denetim planlanması

aşamasında oluşturulan denetim evreni sonuçlarına göre test seviyeleri tespit edilir ve her bir alan için risklilik ve önemlilik seviyesine göre uygulanacak testler ve yöntemler belirlenir.

Denetim testleri, iç denetçinin kontrollere dair görüşünü belirlemesine yardım edecek kanıtların toplanmasını ve bu kanıtları değerlendirmesini sağlayan sistematik bir süreçtir. Testler iç denetçi ya da iç denetim sorumlusu tarafından kapsamlı bir şekilde yapılabileceği gibi, fiziki inceleme ve sayım, gözlem, teyit etme, yeniden hesaplama, rasyo ve trend analizleri, belgelerin incelenmesi, karşılaştırma yapılması, soruşturma ve gözden geçirme şeklinde de yapılabilmektedir. Burada en önemli husus testlerin sağlıklı bir sonuç vermesi için test hedeflerinin doğru belirlenmesi, testin zamanında gerçekleştirilmesi, ulaşılan sonucun doğru yorumlanmasıdır (Aksoy, 2006: 377).

2.6.4.3.2.2. Denetim Bulguları ve Değerlendirilmesi

Denetimin yürütülmesi süreci denetim bulgularının belirlenmesi ile son bulur. İç denetimin temel amacının risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin geliştirilmesi, organizasyona değer katması olduğunu düşünürsek, denetim konusu sürecin saha çalışması aşamasında tespit edilen yetersiz iç kontrollerindeki sıkıntılar, sorunlar, suiistimaller vb. denetim bulgularıdır. Bulguların tespit edilmesine yardımcı olan denetim testi ve belirlenen bulgular Denetim Bilgi Forumu'na kaydedilmelidir. Kaydedilme işlemi aşamasında, bulgunun hangi sebepten kaynaklandığı, nasıl bir etki yarattığı, önem derecesi, hangi kriter ile karşılaştırıldığı ve çözüm önerisi mutlaka yer almalıdır. Tespit edilen her bir bulgu mutlak surette raporlanmalıdır.

Denetim bulgularının özetlenmesi ve kayıt altına alınması aşamasından sonra iç denetçi yönetimle bir kapanış toplantısı yaparak bulguların tamamının karşılıklı olarak tartışılmalıdır. Yapılacak olan bu toplantıda, ele alınacak bulguların önemlilik derecesine göre gruplandırılması ve süreç yönetimi ile ilgili nihai karara varılması esas alınmalıdır. Kapanış toplantısı sonrasında en son aşama, iç denetçinin sürece dair kapsamlı görüşünü ve iç denetim sonucunda elde edilen verilerin tümünü kapsayan bir raporun resmi olarak ilgili makamlara iletilmesi aşamasıdır (Sobel, 2005: 1102).

2.6.4.3.2.3. Risk Odaklı İç Denetimde Raporlama

Denetim faaliyetlerinin sonunda iç denetçinin görüşünü bildirdiği denetim raporları denetim fonksiyonunun en önemli ürünüdür. Denetim raporlama sürecinde ilk olarak iç denetçi taslak bir rapor hazırlar. Taslak rapor, iç denetçinin denetlediği birimdeki iç kontrol sistemini, denetim sürecinde gerçekleştirdiği çalışmaları, uyguladığı denetim testleri sonucunda elde ettiği bulguları ele alarak oluşturduğu genel değerlendirmesini içeren bir rapordur. Taslak rapor hazırlanmasındaki amaç, tespit edilen bulgulara ilişkin birim yöneticisinin haberdar edilmesi ve görüşlerinin alınması, varsa özel durumların açığa kavuşturulmasıdır. Daha sonra taslak rapor üst yönetime gösterilerek ve fikir alış verişi yapılarak nihai rapor hazırlanmalıdır.

Denetim raporunda, organizasyonun belirlediği amaçlarına ulaşmasını engelleyen risklerin ayrıntılı bir şekilde ele alınmak suretiyle tespiti ve alınacak önlemler, iç denetim fonksiyonunun zayıf yönleri ve bu yönlerin ortadan kaldırılması için tavsiyeler, risk yönetimi kontrollerinin geliştirilmesine ve risk-kontrol dengesine ilişkin tavsiyeler yer almalıdır. Denetim raporu; iç denetimin hedeflerini içeren amaç, denetim evreni ve denetlenen faaliyetler arasındaki ilişkinin açıklandığı ve zaman dilimini içeren kapsam, iç denetçinin denetleme konusu faaliyetlere ilişkin bilgileri içeren tespit ve belirlenen riskler ve bu risklerle ilgili tavsiyelerin yer aldığı değerlendirme kısımlarından oluşmaktadır.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımında en önemli unsur olarak kabul edilen raporlamanın; denetim çalışması esnasında denetçinin gözlemlerini profesyonel bir biçimde anlatmak, risk yönetimi ve risk kontrol sistemleri konularında tavsiyelerde bulunmak ve yeterli seviyede güvence vermek gibi amaçları vardır.

Denetim sonuçlarının etkin bir biçimde sunulabilmesi ve denetim işlevinin istenen hedeflere ulaşabilmesi için; raporun iyi hazırlanmış, teknik konular anlaşılabilir formatlarda hazırlanmış, önemli alanlara odaklanmış, tespitlere dair neden ve nasıl aksiyon alınması gerektiği kısa, öz ve akıcı bir biçimde sonucu net olarak ifade edilmiş ve tavsiyeler direk anlaşılır bir üslupla belirtilmiş olmalıdır. Rapor, objektif ve yapıcı sonuçlarla yöneticilere güvence veren ve danışmanlık yapan bir şekilde olmalıdır.

Denetim raporu iç denetimin en önemli kısmı olduğu için oldukça titiz ve dikkatli bir biçimde hazırlanmalıdır. Bu anlamda denetim raporunun; hatasız ve gerçeklere uygun olması, adil ve tarafsız tamamen belgelere dayanması, kolay anlaşılabilir ve net bir şekilde olması, iyileştirici ve hedeflere ulaşma için yardımcı olması ve sadece içermesi gereken bilgileri içermesi gereksiz detaylardan kaçınması gerekmektedir (Sobel, 2005: 1105-1109).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK MATRİSİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN AMACI VE YÖNETİMİ

Çalışmamızın önceki bölümlerinde kuramsal olarak aktarılmaya çalışılan risk odaklı iç denetim sürecini ve işleyişini daha anlaşılır bir hale getirmek amacı ile örnek teşkil etmesi için ele alınmış bir şirketin mali işler departmanına yönelik risk odaklı iç denetim sürecinin işleyişi anlatılacaktır. Çalışmamızın ilk iki bölümünde denetim, risk kavramı ve risk odaklı iç denetim kavramı üzerinde durulmuş ve bu kavramlar teorik çerçevede açıklanmıştır. Bu bölümde ise, örnek olarak alınan şirketin mali işler departmanını etkileyebilecek riskler tanımlanacak, değerlendirilecek ve olasılık- etki analizi çerçevesinde tespit edilen risklerin mali işler bünyesinde açığa çıkma seviyeleri tespit edilerek risk matrisi oluşturulacaktır. Risk matrisinin oluşturulmasında aşağıdaki adımlar izlenir (Usul ve Mizrahi, 2016: 36):

- Öncelikle sistemdeki tehlikeler belirlenir,
- Tehlikelerin olma olasılığı ve şiddeti beş puanlık veya üç puanlık matrislerde puanlanır,
- Olasılık ve şiddet puanlarının değerlendirilmesiyle risk puanı ortaya çıkar,
- Risk puanlarına göre tüm gruplar az veya yüksek riskli gruplar olarak sınıflandırılır,
- Yüksek risk gruplarına alınacak önlemlerle risk yönetimi yapılır.

3.2. ŞİRKET BİLGİLERİ

Sakarya Kerestecilik A.Ş. ahşap sektöründe faaliyet göstererek kereste üretimi, satışı ve dağıtımı yapmaktadır. Şirket 1956 yılında doğrama imalatıyla hayata geçmiş ve 1968 yılında kereste tesisini açmıştır. 1999 yılında Isparta'da

kurulan Organize Sanayi Bölgesi'nde 5200 m²'si kapalı olmak üzere toplam 28.000m² alan üzerinde hizmet vermektedir. Şirket Türkiye çapında yaygın dağıtım ağı ve kendine has üretim politikası sayesinde sektördeki payını her geçen gün artırmaktadır.

3.3. RİSK MATRİSİNİN OLUŞTURULMA AŞAMALARI

3.3.1. Denetim Evreninin Oluşturulması ve Denetim Alanlarının Belirlenmesi

İç denetim biriminin yapmış olduğu çalışmalar sonucunda şirketin gerçekleştirdiği tüm faaliyet alanları denetim evreni olarak belirlenirken; mali işler bölümü ise denetim alanı olarak belirlenmiştir. Mali işler departmanı tüm işletmelerde kar elde etmek vb. gibi amaçlar doğrultusunda büyük bir öneme sahiptir. Mali işler departmanı; operasyonel işlemler (hazine ve nakit yönetimi, tahsilat yönetimi, ödemeler), muhasebe ve vergi uzmanlığı gerektiren işlemler (vergi muhasebesi, genel muhasebe ve finansal raporlama) ve karar destek işlemleri (bütçeleme, raporlama) olmak üzere üç temel işleve sahip bir bölümdür.

İç denetçi bu doğrultuda mali işler bölümünün bileşenleri belirlemiştir. Bu bileşenler aşağıdaki gibidir.

- Raporlama
- Ödemeler
- Tahsilat Yönetimi
- Vergi Muhasebesi
- Hazine ve Nakit Yönetimi

Mali işler departmanının bileşenleri iç denetçi tarafından tespit edildikten sonra risk odaklı iç denetimin hangi amaçlar doğrultusunda yapılacağı belirlenmelidir. Denetçi denetim amaçlarını belirlerken şu konulara dikkat etmelidir.

- Mali işler departmanı işleyişi ile ilgili gerekli görevlendirmelerin ve yükümlülüklerin yazılı bir biçimde tayin edilmiş olması gerekmektedir.

- Şirketin mali işler ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirirken kullanması mecburi olan tüm bilgilerin tam ve hatasız olması gerekmektedir.
- Şirketin bölümler ve kişiler arası bilgi alışverişinin güvenilir olması ve bilgilerin periyodik olarak güncellenmesi gerekmektedir.
- Çalışan personelin mesleki bilgi ve becerisi gibi konuların üzerinde önemle durulması gerekmektedir.
- Mali işler bölümünü ilgilendiren tüm yasal mevzuatlar ve bu mevzuatlarda olası değişiklikler yakından takip edilmelidir.
- İşletmenin içinde bulunduğu sektöre yönelik endüstriyel gelişimler ve değişimler küresel boyutta takip edilmelidir.

Yukarıda belirlenen konular ışığında denetim amaçları şu şekilde belirlenmiştir.

- Mali işler departmanının verimliliğinin değerlendirilmesi
- Görev ve sorumluluk noksanlıklarının belirlenmesi
- Mali işler departmanında çalışanların iş gücü açısından etkinliklerinin değerlendirilmesi
- Yasalara ve mevzuata uygunluk noksanlıklarının belirlenmesi
- İşletme çevresi ile ilgili değişikliklere uyumun incelenmesi

3.3.2. Risklerin Belirlenmesi

Denetçi denetim amaçlarını belirledikten sonra yapacağı risk değerlendirmesiyle ilgili kendine kolaylık sağlayacak yöntem veya yöntemleri belirleyecektir. Şirketin mali işler departmanında risk odaklı iç denetim çalışması uygulanacağı için görüşme ve çalışma yöntemleri bu departmana uygun görülmüştür. Denetçi belirlediği bu iki yöntemin sonuçlarının ağırlıklarını % 50 görüşme ve %50 çalışma olarak belirlemiştir.

Denetçi bu etapta, mali işler departmanı yetkilisi ve bu departmana direkt bağlantılı olan üretim, satış ve pazarlama ve lojistik birimlerinin yetkilileri ile

görüşmek ve onlara soracağı sorular ile ilgili hazırlıklar yapmıştır. Denetçi, ilgili kişilerle görüşme yönteminde riski tanımlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olacak sorular yöneltmiştir.

Tablo 3.1. Mali İşler Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar

Sorulan Sorular	Alınan Cevaplar
Müşteriler ile ilgili hesaplar düzenli şekilde takip edilmekte midir?	Müşterilerimizin hesapları düzenli bir şekilde takip edilmekte, kayıtların kontrolü ve mutabakatlar aylık olarak yapılmaktadır.
İşletmenizin belge düzeni hakkında bilgi verir misiniz?	Şirketimizde belge düzeni muhasebe standartlarına göre düzenlenmektedir. Belgeler günü gününe faturalar da ise yasal süre aşılmadan kayıt işlemi yapılıyor.
Tahsilatların yapılması ve sorunlu alacaklar konusunda neler yapılmaktadır?	Tüm alış işlemlerinin %50'si anlaşma yapıldığında kalan %50'si ise ürün müşteriye ulaştığında yapılmaktadır. Şu ana kadar sorunlu bir tahsilatımız olmamıştır.
KDV, SGK ve Muhtasar Beyannamelerinin kontrolü düzenli olarak yapılıyor mu?	KDV, SGK ve Muhtasar Beyannameleri kontrolü düzenli olarak yapılmaktadır.
Çalışanların yıllık ücretli izinleri için avans talepleri için muhasebeleştirme işlemi yapıyor musunuz?	Çalışanlarımızın yıllık ücretli izin talepleri olmamaktadır.
Maliyet raporu ve gelir tablosu hazırlanırken tüm çalışmalar teyit ediliyor mu?	Maliyet raporu ve gelir tablosu hazırlanırken tüm çalışmalar teyit edilmektedir.
Önceki yıllarda çalışanların neden olduğu herhangi bir yolsuzluk belirlendi mi?	Çalışanlarımızın sebep olduğu herhangi bir yolsuzluk belirlenmemiştir.
Mali işler faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek için rutin çalışmalar yapılmakta mıdır?	Mali işler faaliyetlerinin etkinliğini belirlemek belirli aralıklarla çalışmalar yapılmaktadır.
Mali işler departmanında çalışanlar için belirli kriterleriniz var mı?	Mali işler departmanımızda çalışanlarımızın hepsi üniversite mezunudur. Dönem dönem sektöre ve mevzuata hakim olma adına eğitimler verilmektedir.
Şirketiniz bünyesinde yer alan mali işler organizasyonunun amaçları nelerdir?	Şirket gelir giderleri ayrıntılı olarak incelenerek en yüksek seviyede kar sağlayacak düzeyde fiyatlar ve ödemeler kontrol etmektir.
Mali işler departmanında çalışan personellerin çalışmaların incelemek için toplantılar yapılıyor mu?	Düzenli olarak toplantılar, bilgilendirmeler ve bilgi alış verişi yapılmaktadır.

Tablo 3.2. Lojistik Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar

Sorulan Sorular	Alınan Cevaplar
Nakliye firmalarının fiyatlandırmaları konusunda saha araştırması yaptınız mı?	Şirket zamanında ve istenilen kalitede uyun fiyatla hizmet aldığı için uzun süredir aynı nakliye firmaları ile çalışmaktadır. Bu yüzden diğer nakliye firmaları ile ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.
Nakliye firmaları seçilirken göz önünde bulundurulan kriterler nelerdir?	Nakliye firmaları ile anlaşılırken bizim için en önemli kriter ürünlerin zamanında ulaştırılması ve kaliteli hizmeti uygun fiyata almaktır.
Nakliye anlaşmaları kim/kimler tarafından yapılmaktadır?	Nakliye anlaşmaları lojistik müdürü tarafından yapılmaktadır.
Nakliye işlemi sırasında meydana gelebilecek herhangi bir zarara karşı ne gibi önlemler alınmaktadır?	Nakliye sırasında meydana gelebilecek kazalara karşı anlaşmalı sigorta şirketleri tarafından yapılmaktadır.
Ürünler müşterilere tam ve zamanında mı teslim edilmektedir?	Ürünler kaza vb. durumlar olmadığı sürece zamanında ve eksiksiz ulaştırılmaktadır.
Araca Yüklenen ürünler ile sipariş edilen ürünlerin aynı olup olmadığının kontrolü nasıl yapılmaktadır?	Ürünlerin doğru olup olmadığının kontrolü yükleme sırasında yazılı sipariş formları incelenerek yapılmaktadır.
Nakliye fiyatlarına etki edebilecek olan akaryakıt vb. değişimler güncel olarak takip edilmekte midir?	Nakliye firmalarının yapmış oldukları tekliflerden fiyatlardaki değişim ve akaryakıt fiyatlarındaki değişim güncel olarak tarafımızca takip edilmektedir.
Nakliye ile ilgili yapılan giderler tam olarak belgelenip mali işler departmanına iletilmekte midir?	Giderler belgelenip aylık olarak mali işler departmanına verilmektedir.
Ürünlerin müşterilere zamanında ulaşıp ulaşmadığının kontrolü nasıl yapılmaktadır?	Müşteriler ile görüşülerek ürünlerin eksiksiz ve zamanında teslim edilip edilmediği belirlenmektedir.

Tablo 3.3. Üretim Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar

Sorulan Sorular	Alınan Cevaplar
Başlıca ürünleriniz nelerdir?	Başlıca ürünlerimiz; inşaatlık kereste, parke, lambir ve laminanttır.
Ürünlerinizin sizinle aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardan farkı nedir?	Ahşap sektöründe faaliyet gösteren şirketimiz güvenilir ve deneyimli ekibi, gelişen teknolojiye ayak uyduran ekipmanları ile rakiplerimizden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.
Üretim kapasiteniz siparişleri karşılayabilmekte midir?	8 saatte 120m³ üretim kapasitemiz ile siparişleri karşılayabilmekteyiz.
Olası bir talep artışında nasıl bir yol izliyorsunuz?	Olası bir talep artışı durumda fazla mesai yaparak siparişlerimizi yetiştirmek için elimizden geleni yapıyoruz.
Üretim aşamalarını belirleyen bir üretim şemanı var mıdır?	Ürün aşamalarımı belirlediğimiz bir şemamız mevcuttur.
Üretim ile alakalı girdileri sağladığınız tedarikçilerinizi nasıl seçiyorsunuz?	Tedarikçilerimizi bizimle aynı prensipler doğrultusunda titiz çalışan, güvenilir ve uygun fiyatlı firmalardan seçiyoruz.
Üretilen ürünlerle ilgili kalite vb. kontroller kim ya da kimler tarafından yapılıyor?	Kalite kontrollerimizi öncelikle ustabaşımız daha sonra üretim müdürümüz yapmaktadır.
Üretim ile ilgili raporlamalar yapılıyor mu?	Üretimlerle ilgili olarak haftalık ve aylık raporlamalar yapılmaktadır.
Planlanan ve gerçekleşen üretimlerle ilgili rapor hazırlıyor musunuz?	Her ay başında ve sonunda planlanan ve gerçekleşen üretimlerimiz ile ilgili karşılaştırma ve raporlama yapıyoruz.
Üretim ile ilgili yeniliklere açık mısınız?	Sektörümüzle ilgili tüm yenilikleri yakından takip etmekteyiz.

Tablo 3.4. Satın Alma ve Pazarlama Bölümü Yetkilisine Sorulan Sorular ve Alınan Cevaplar

Sorulan Sorular	Alınan Cevaplar
Tüketicileriniz hangi bölgelerdendir?	Hemen hemen Türkiye'nin her bölgesinden tüketicilerimiz mevcuttur.
Şirketinizin pazarlama stratejileri nelerdir?	Şirketimiz gerçekleştirmek istediği hedeflere uygun olarak pazarlama stratejileri önceden belirlemektedir.
Pazar araştırmaları fiyat vb. düzenli olarak yapıyor musunuz?	Sektörümüzle ilgili düzenli pazar araştırması yapmaktayız.
Müşteri veri tabanı oluşturdunuz mu?	Müşterilerimizle ilgili hayli bilgiye sahibiz fakat bu bilgiler veri tabanımızda düzenli bir şekilde güncellenmemektedir.
Satılan ürünlerle ilgili şikayetçi olunması durumunda uyguladığınız prosedürler nelerdir?	Sorunların nedeni en ince ayrıntısına kadar incelendikten sonra müşteri memnuniyeti doğrultusunda yapıcı çözümler üretilmektedir.
Müşterilere sunulan fiyat teklifleri belirli periyodlarda güncellenmekte midir?	Müşterilerimize sunduğumuz fiyat teklifleri o anki ekonomik koşullar ve sektörümüzün içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak güncellenmektedir.
Çalışanlarınızın eğitim durumu, tecrübeleri ve içinde bulundukları sektöre hakimiyetleri nasıldır?	Çalışanlarımızın çoğu üniversite mezunu olup yeni işe başlayan çalışanlarımıza güncel pazarlama teknikleri ve öğretici eğitimler verilmektedir.
Yıllık hedeflerinizi gerçekleştirebilmek için periyodik olarak kontroller yapıyor musunuz?	Yıllık hedeflerimiz ile ilgili kontroller düzenli olarak yapılmaktadır.
Talep edilen ürünlerin yazılı ve onaylı olmasına dikkat ediyor musunuz?	Talep edilen ürünlerimiz genellikle yazılı ve onaylıdır.
Yazısız ve onaysız sipariş aldığınız oluyor mu? Bu tarz siparişler ile ilgili geçmiş dönemlerde sorun yaşadınız mı?	Siparişlerimizin yazılı ve onay alındıktan sonra gönderimi gerçekleştiriyoruz. Yazılı olmayan ve onayı alınmayan sipariş gönderimi yapmıyoruz.
Yılık ya da daha uzun vadede anlaşma yaptığınız müşterileriniz mevcut mu?	Daimi ve aynı dönemlerde ürün alan müşterilerimizle yıllık satış anlaşmaları yapmaktayız.
Pazarlama faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili geçmiş dönemlerle kıyaslama yapıyor musunuz?	Pazarlama faaliyetleri ile ilgili dönemsel raporlar hazırlanıp bir önceki dönemlerle karşılaştırılmaktadır.
Müşterilerle sözleşme yapma yetkisine kim sahiptir?	Müşterilerle sözleşme yapma yetkisine pazarlama müdürümüz sahiptir.
Pazarlama departmanında gerçekleşen işlemlerden mali işler departmanı haberdar edilmekte midir?	Departmanımızda gerçekleşen işlemler zaman zaman gecikmeler olsa da mali işler bölümümüze tam ve doğru şekilde iletilmektedir.

Denetçi yapmış olduğu bu görüşmeler sonucunda elde ettiği bilgiler doğrultusunda işletmeyle ilgili riskleri tespit etmiş ve belirli başlıklar altında toplamıştır:

- Mevzuat Riski
- Hata ve Suistimal Riski
- Finansal Riskler
- Güvenli Bilgi Akışı Riski
- Piyasa Riski
- Yetki ve Sorumluluk Riski

3.3.3. Risklerin Ölçülmesi

Denetçi birebir görüştüğü müdürlerden meydana gelebilmesi olası olan bu risklerin ortaya çıktıkları anda sonuca olan etkisini belirlemek amacı ile olasılık ve etkileri açısından 1 ila 5 arasında puanlama yapmalarını istemiştir. Puanlamanın etkileri ve olasılığı şekilde gösterilmiştir:

Olasılık puanlaması;

PUAN	AÇIKLAMA
1	ÇOK AZ
2	AZ
3	ORTA
4	FAZLA
5	ÇOK FAZLA

Etki puanlaması;

PUAN	AÇIKLAMA
1	ÖNEMLİ DEĞİL
2	AZ SEVİYEDE ÖNEMLİ
3	ÖNEMLİ
4	CİDDİ
5	ÇOK CİDDİ

Mali işler birimi yetkilisinin puanlamaları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.5. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	2	3
Ödemeler	3	3
Tahsilat Yönetimi	3	3
Vergi Muhasebesi	3	3
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3

Tablo 3.6. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	4	4
Ödemeler	3	3
Tahsilat Yönetimi	5	5
Vergi Muhasebesi	5	5
Hazine ve Nakit Yönetimi	4	5

Tablo 3.7. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	2	5
Ödemeler	2	5
Tahsilat Yönetimi	4	4
Vergi Muhasebesi	4	5
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3

Tablo 3.8. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	4	5
Ödemeler	4	5
Tahsilat Yönetimi	5	5
Vergi Muhasebesi	5	5
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	4

Tablo 3.9. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	2	3
Tahsilat Yönetimi	3	4
Vergi Muhasebesi	1	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.10. Mali İşler Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	4	4
Ödemeler	3	4
Tahsilat Yönetimi	5	5
Vergi Muhasebesi	4	5
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	4

Lojistik yönetimi birimi yetkilisinin puanlamaları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.11. Lojistik Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	3	4
Tahsilat Yönetimi	3	4
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.12. Lojistik Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	3	2
Ödemeler	3	3
Tahsilat Yönetimi	3	3
Vergi Muhasebesi	1	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	4

Tablo 3.13. Lojistik Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	3	4
Tahsilat Yönetimi	3	4
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.14. Lojistik Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	3	4
Tahsilat Yönetimi	3	4
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.15. Lojistik Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	3	3
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.16. Lojistik Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	2	3
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	1	1

Üretim birimi yetkilisinin puanlamaları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.17. Üretim Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	2	3
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	2

Tablo 3.18. Üretim Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	2
Ödemeler	1	2
Tahsilat Yönetimi	1	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	2

Tablo 3.19. Üretim Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	2
Ödemeler	1	2
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.20. Üretim Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	2
Ödemeler	2	3
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	2	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.21. Üretim Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	2	3
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	1	2

Tablo 3.22. Üretim Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	2	3
Ödemeler	2	2
Tahsilat Yönetimi	2	2
Vergi Muhasebesi	2	3
Hazine ve Nakit Yönetimi	1	2

Satın Alma ve Pazarlama birimi yetkilisinin puanlamaları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.23. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Mevzuat Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	2
Ödemeler	4	4
Tahsilat Yönetimi	4	5
Vergi Muhasebesi	1	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3

Tablo 3.24. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	2
Ödemeler	2	2
Tahsilat Yönetimi	2	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	2

Tablo 3.25. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	2	1
Ödemeler	3	3
Tahsilat Yönetimi	3	4
Vergi Muhasebesi	1	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3

Tablo 3.26. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Finansal Risk Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	3	4
Tahsilat Yönetimi	3	4
Vergi Muhasebesi	1	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3

Tablo 3.27. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Piyasa Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	1	1
Ödemeler	3	4
Tahsilat Yönetimi	3	3
Vergi Muhasebesi	1	1
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3

Tablo 3.28. Satın Alma ve Pazarlama Birimi Yetkilisinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması

Bileşen	Olasılık	Etki
Raporlama	3	4
Ödemeler	4	4
Tahsilat Yönetimi	3	3
Vergi Muhasebesi	2	3
Hazine ve Nakit Yönetimi	4	4

Birim yetkililerinden alınan cevaplar neticesinde yapılan puanlamalar sonucunda şirketin tanımlanan risklerine ilişkin olasılık ve etki değerleri için ortalama puanlar hesaplanmıştır. Hesaplamada müdürlerin yaptıkları değerlendirmeleri sonucunda risk faktörünün meydana gelme olasılığı ve meydana geldiğinde yaratacağı etkilere dair müdürlerin verdikleri puanların ortalamaları alınmıştır. Daha sonra toplam risk puanını hesaplamak için ortalama olasılık ile ortalama etki çarpılmıştır.

Ortalama olasılık ve ortalama etki hesaplamasında aşağıda örnek gösterilen formülden yararlanılmıştır.

Ortalama Olasılık = Ortalama (Satın Alma ve Pazarlama birimi yetkilisinin hata ve suistimal riskinde raporlama olasılık puanı; lojistik birimi yetkilisinin hata ve suistimal riskinde raporlama olasılık puanı; mali işler birimi yetkilisinin hata ve suistimal riskinde raporlama olasılık puanı; üretim birimi yetkilisinin hata ve suiatimal riskinde raporlama olasılık puanı) = (1;3;4;1) = 2,25

Ortalama Etki = Ortalama (Satın Alma ve Pazarlama birimi yetkilisinin hata ve suistimal riskinde raporlama etki puanı; lojistik birimi yetkilisinin hata ve suiistimal riskinde raporlama etki puanı; mali işler birimi yetkilisinin hata ve suistimal riskinde raporlama etki puanı; üretim birimi yetkilisinin hata ve suiistimal riskinde raporlama etki puanı) = (2;2;4;2) = 2,50

Toplam puanı bulmak için kullanılan formül aşağıdaki gibidir.

Olasılık ve Etki İçin Toplam Puan = Ortalama Olasılık*Ortalama Etki

Toplam Puan = 2,25*2,50 = 5,62

Tablo 3.29. Mevzuat Riski Toplam Risk Puanı

Bileşen	Ortalama Olasılık	Ortalama Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	1,25	1,75	2,18
Ödemeler	3,00	3,50	10,50
Tahsilat Yönetimi	3,00	3,75	11,25
Vergi Muhasebesi	1,50	1,75	2,62
Hazine ve Nakit Yönetimi	2,50	2,75	6,87

Tablo 3.30. Hata ve Suistimal Riski Toplam Risk Puanı

Bileşen	Ortalama Olasılık	Ortalama Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	2,25	2,50	5,62
Ödemeler	2,25	2,50	5,62
Tahsilat Yönetimi	2,75	3,50	9,62
Vergi Muhasebesi	2,00	2,25	4,50
Hazine ve Nakit Yönetimi	2,75	3,25	8,93

Tablo 3.31. Yetki ve Sorumluluk Riski Toplam Risk Puanı

Bileşen	Ortalama Olasılık	Ortalama Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	1,50	2,25	3,37
Ödemeler	2,25	3,50	7,87
Tahsilat Yönetimi	3,00	3,75	11,25
Vergi Muhasebesi	1,75	2,25	3,93
Hazine ve Nakit Yönetimi	2,50	3,00	7,50

Tablo 3.32. Finansal Risk Toplam Risk Puanı

Bileşen	Ortalama Olasılık	Ortalama Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	1,75	2,25	3,93
Ödemeler	3,00	4,00	12,00
Tahsilat Yönetimi	3,25	4,00	13,00
Vergi Muhasebesi	2,25	2,50	5,62
Hazine ve Nakit Yönetimi	2,50	3,25	8,12

Tablo 3.33. Piyasa Riski Toplam Risk Puanı

Bileşen	Ortalama Olasılık	Ortalama Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	1,00	1,00	1,00
Ödemeler	2,50	3,25	8,12
Tahsilat Yönetimi	2,50	3,25	8,12
Vergi Muhasebesi	1,00	1,25	1,25
Hazine ve Nakit Yönetimi	1,75	2,75	4,81

Tablo 3.34. Güvenli Bilgi Akışı Riski Toplam Risk Puanı

Bileşen	Ortalama Olasılık	Ortalama Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	2,50	3,00	7,50
Ödemeler	2,75	3,25	8,93
Tahsilat Yönetimi	3,00	3,25	9,75
Vergi Muhasebesi	2,25	3,00	6,75
Hazine ve Nakit Yönetimi	2,25	2,75	6,18

Denetçi risklerin ölçülmesi yönteminde kendi değerlendirmesini %50 olarak ağırlıklandırmıştır. Denetçi kendi risk değerlendirmesini yaparken görüşme yaptığı departman müdürlerinden, kendi gözlemlerinden ve geçmiş döneme ait incelemelerinden hareket etmiştir. Denetçi kendi risk puanlamasını yaparken;

Toplam Puan = Olasılık*Etki formülünü kullanmıştır.

Denetçinin risk puanlamalarını belirtirken birim yetkililerinin belirlenen her bir risk için vermiş oldukları olasılık etki puanlarını da hatırlatmakta fayda olduğu için tüm olasılık etki puanları ve denetçimizin toplam risk puanı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.35. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Mevzuat Riski Puanlaması

	Mali İşler		Lojistik		Üretim		Satın Alma ve Pazarlama		Denetçi		Denetçi
Bileşen	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	9
Ödemeler	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	8
Tahsilat Yönetimi	3	3	3	4	2	3	4	5	2	3	6
Vergi Muhasebesi	3	3	1	1	1	1	1	2	4	4	16
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	6

Tablo 3.36. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Hata ve Suistimal Riski Puanlaması

	Mali İşler		Lojistik		Üretim		Satın Alma ve Pazarlama		Denetçi		Denetçi
Bileşen	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Raporlama	4	4	3	2	1	2	1	2	4	4	16
Ödemeler	3	3	3	3	1	2	2	2	3	4	12
Tahsilat Yönetimi	5	5	3	3	1	3	2	3	4	4	16
Vergi Muhasebesi	5	5	1	2	1	1	1	1	3	3	9
Hazine ve Nakit Yönetimi	4	5	3	4	2	2	2	2	2	4	8

Tablo 3.37. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Yetki ve Sorumluluk Riski Puanlaması

	Mali İşler		Lojistik		Üretim		Satın Alma ve Pazarlama		Denetçi		Denetçi
Bileşen	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Toplam Risk Puanı**
Raporlama	2	5	1	1	1	2	2	1	2	3	6
Ödemeler	2	5	3	4	1	2	3	3	3	3	9
Tahsilat Yönetimi	4	4	3	4	2	3	3	4	1	2	2
Vergi Muhasebesi	4	5	1	1	1	1	1	2	4	5	20
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	9

Tablo 3.38. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Finansal Risk Puanlaması

	Mali İşler		Lojistik		Üretim		Satın Alma ve Pazarlama		Denetçi		Denetçi
Bileşen	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Toplam Risk Puanı**
Raporlama	4	5	1	1	1	2	1	1	3	4	12
Ödemeler	4	5	3	4	2	3	3	4	3	4	12
Tahsilat Yönetimi	5	5	3	4	2	3	3	4	4	4	16
Vergi Muhasebesi	5	5	1	1	2	2	1	2	4	4	16
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	6

Tablo 3.39. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Piyasa Riski Puanlaması

	Mali İşler		Lojistik		Üretim		Satın Alma ve Pazarlama		Denetçi		Denetçi
Bileşen	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Toplam Risk Puanı**
Raporlama	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4
Ödemeler	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	6
Tahsilat Yönetimi	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	6
Vergi Muhasebesi	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Hazine ve Nakit Yönetimi	2	3	2	3	1	2	2	3	1	2	2

Tablo 3.40. Birim Yetkililerinin ve Denetçinin Güvenli Bilgi Akışı Riski Puanlaması

	Mali İşler		Lojistik		Üretim		Satın Alma ve Pazarlama		Denetçi		Denetçi
Bileşen	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Olasılık**	**Etki**	**Toplam Risk Puanı**
Raporlama	4	4	1	1	2	3	3	4	2	3	6
Ödemeler	3	4	2	3	2	2	4	4	2	3	6
Tahsilat Yönetimi	5	5	2	3	2	2	3	3	2	3	6
Vergi Muhasebesi	4	5	1	1	2	3	2	3	2	3	6
Hazine ve Nakit Yönetimi	3	4	1	1	1	2	4	4	3	2	6

Yukarıdaki tablolardan da anlaşıldığı üzere görüşme ve çalışma yöntemi sonucu denetçinin ve birim yetkililerinin belirlenen risklerle ilgili olasılık ve etki puanlamaları ile toplam risk puanları hesaplanmıştır. Bundan sonraki aşamada daha önceden belirlenmiş olan ağırlıklar doğrultusunda toplam ağırlıklı ortalama hesaplanacaktır. Bu hesaplama yapılırken aşağıda belirtilen formül kullanılmıştır.

Ağırlıklı Ortalama Toplam Puanı = (Yetkili Toplam Puanı*%50)+(Denetçi Toplam Puanı*%50)

Tablo 3.41. Mevzuat Riski Ortalama Puanı

Bileşen	Yetkili Toplam Puanı	Denetçi Toplam Puanı	Ortalama Puan
Raporlama	2,18	9	5,59
Ödemeler	10,50	8	9,25
Tahsilat Yönetimi	11,25	6	8,62
Vergi Muhasebesi	1,87	16	9,31
Hazine ve Nakit Yönetimi	6,87	6	6,43

Tablo 3.42. Hata ve Suistimal Riski Ortalama Puanı

Bileşen	Yetkili Toplam Puanı	Denetçi Toplam Puanı	Ortalama Puan
Raporlama	5,62	16	10,81
Ödemeler	5,62	12	8,81
Tahsilat Yönetimi	9,62	16	12,81
Vergi Muhasebesi	4,50	9	6,75
Hazine ve Nakit Yönetimi	8,93	8	8,46

Tablo 3.43. Yetki ve Sorumluluk Riski Ortalama Puanı

Bileşen	Yetkili Toplam Puanı	Denetçi Toplam Puanı	Ortalama Puan
Raporlama	3,37	6	4,68
Ödemeler	7,87	9	8,43
Tahsilat Yönetimi	11,25	2	6,62
Vergi Muhasebesi	3,93	20	11,96
Hazine ve Nakit Yönetimi	7,50	9	8,25

Tablo 3.44. Finansal Risk Ortalama Puanı

Bileşen	Yetkili Toplam Puanı	Denetçi Toplam Puanı	Ortalama Puan
Raporlama	3,93	12	7,96
Ödemeler	12,00	12	12,00
Tahsilat Yönetimi	13,00	16	14,50
Vergi Muhasebesi	5,62	16	10,81
Hazine ve Nakit Yönetimi	8,12	6	7,06

Tablo 3.45. Piyasa Çevresi Riski Ortalama Puanı

Bileşen	Yetkili Toplam Puanı	Denetçi Toplam Puanı	Ortalama Puan
Raporlama	1,00	4	2,50
Ödemeler	8,12	6	7,06
Tahsilat Yönetimi	8,12	6	7,06
Vergi Muhasebesi	1,25	2	1,62
Hazine ve Nakit Yönetimi	4,81	2	3,40

Tablo 3.46. Güvenli Bilgi Akışı Riski Ortalama Puanı

Bileşen	Yetkili Toplam Puanı	Denetçi Toplam Puanı	Ortalama Puan
Raporlama	7,50	6	6,75
Ödemeler	8,93	6	7,46
Tahsilat Yönetimi	9,75	6	7,87
Vergi Muhasebesi	6,75	6	6,37
Hazine ve Nakit Yönetimi	6,18	6	6,09

Yetkililerle görüşme ve denetçi ile çalışma yöntemleri gerçekleştirilip toplam ve ortalama puanlamalar hesaplandıktan sonra yetkililerden ve denetçiden mali işler birimi için belirlenen risk etmenlerinin ağırlıklarının %100 üzerinden puanlanması istenmiştir.

Tablo 3.47. Yetkililerin Faktör Ağırlıkları Puanlaması

Riskler	Mali İşler Birimi Yetkilisi	Lojistik Birimi Yetkilisi	Satış ve Pazarlama Birimi Yetkilisi	Üretim Birimi Yetkilisi	Ortalama Faktör Ağırlığı
Mevzuat Riski	%20	%15	%15	%10	%15
Hata ve Suistimal Riski	%15	%15	%20	%25	%19
Yetki ve Sorumluluk Riski	%20	%20	%15	%15	%17
Finansal Riskler	%20	%25	%25	%25	%24
Piyasa Riski	%10	%10	%10	%15	%11
Güvenli Bilgi Akışı Riski	%15	%15	%15	%10	%14

Tablo 3.48. Denetçinin Faktör Ağırlıkları Puanlaması

Riskler	Faktör Ağırlığı
Mevzuat Riski	%30
Hata ve Suistimal Riski	%10
Yetki ve Sorumluluk Riski	%15
Finansal Riskler	%20
Piyasa Riski	%10
Güvenli Bilgi Akışı Riski	%15

Toplam faktör ağırlıklarının belirlenmesi ise; görüşme ve çalışma yöntemi sonrasında belirlenen faktör ağırlıklarının ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.49. Toplam Faktör Ağırlıklarının Belirlenmesi

Riskler	Toplam Faktör Ağırlığı
Mevzuat Riski	%23
Hata ve Suistimal Riski	%15
Yetki ve Sorumluluk Riski	%16
Finansal Riskler	%22
Piyasa Riski	%11
Güvenli Bilgi Akışı Riski	%15

3.3.4. Risk Matrisinin Oluşturulması

Yetkililerle görüşme ve denetçi ile çalışma yöntemleri sonucunda toplam risk puanları ve denetçinin belirlemiş olduğu risk etmenlerinin ağırlıkları da dikkate alınarak risk matrisi oluşturulmuştur. Her bir bileşen için faktör puanı ve faktör ağırlıklarının çarpımı ile risk puanı hesaplanmıştır.

Risk Puanı = Faktör Puanı*Faktör Ağırlığı

Risk toplam puanı; belirlenen risk etmenlerine göre tüm bileşenler için ayrı ayrı hesaplanan risk puanlarının toplanması sonucunda hesaplanmıştır.

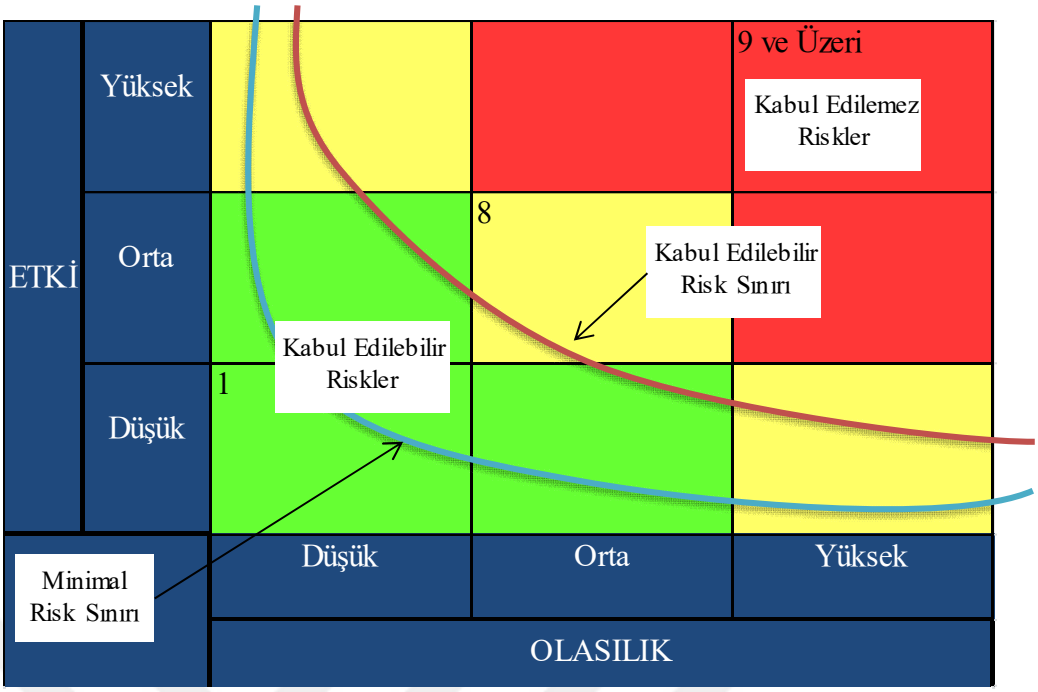
Tablo 3.50. Risk Matrisi

Risk Faktörleri	Mevzuat	Hata ve Suistimal	Güvenli Bilgi Akışı	Finansal	Yetki Ve Sorumluluk	Piyasa	Toplam Risk Puanı

Bileşenler	Faktör Puanı	Faktör Ağırlığı	Risk Puanı	Faktör Puanı	Faktör Ağırlığı	Risk Puanı	Faktör Puanı	Faktör Ağırlığı	Risk Puanı	Faktör Puanı	Faktör Ağırlığı	Risk Puanı	Faktör Puanı	Faktör Ağırlığı	Risk Puanı	Faktör Puanı	Faktör Ağırlığı	Risk Puanı	
Raporlama	5,59	0.23	1,28	10,81	0.15	1,62	6,75	0.15	1,01	7,96	0.22	1,75	4,68	0.16	0,75	2,50	0.11	0,27	6,68
Ödemeler	9,25	0.23	2,13	8,81	0.15	1,32	7,46	0.15	1,12	12,00	0.22	2,64	8,43	0.16	1,35	7,06	0.11	0,78	9,34
Tahsilat Yönetimi	8,62	0.23	1,99	12,81	0.15	1,92	7,87	0.15	1,18	14,50	0.22	3,19	6,62	0.16	1,06	7,06	0.11	0,78	10,12
Vergi Muhasebesi	9,31	0.23	2,14	6,75	0.15	1,01	6,37	0.15	0,96	10,81	0.22	2,38	11,96	0.16	1,91	1,62	0.11	0,18	8,58
Hazine Ve Nakit Yönetimi	6,43	0.23	1,48	8,46	0.15	1,27	6,09	0.15	0,92	7,06	0.22	1,55	8,25	0.16	1,32	3,40	0.11	0,37	6,91

3.3.5. Önceliklerin Belirlenmesi

Denetçi tüm verileri derleyip risk matrisini oluşturduktan sonra risk matrisinden çıkan sonuçlara göre risk odaklı iç denetim planını yaparken öncelik sırasına göre yüksek, orta ve düşük riskli alanları belirleyecektir. Risk matrisinden yola çıkarak oluşturulan risklerin önem derecesi belirlenirken Şekil 3.1 ve Tablo 3.51'de belirtilen risk analiz ve matris sonuç skalası dikkate alınmıştır.



Şekil 3.1. Risk Analizi (Kaynak: Proviti Knowledge Leader, Risk Assessment Instruction, www.knowledgeleader.com (02.02.2021))

Şekil 3.1'de gösterilen risk analiz haritasının açıklaması Tablo 3.51'de ayrıntıları ile birlikte gösterilmiştir.

Tablo 3.51. Matris Sonuç Skalası

Risk Bölgesi	Renkler	Risk Skoru	Açıklama
Yüksek	Kırmızı	$9 \leq RS \leq 15$	Riskin meydana gelmesi kesindir. Etkisini azaltıcı ya da tamamen engelleyici önlemlerin alınması şarttır.
Orta	Sarı	$5 \leq RS \leq 8$	Riskin meydana gelmesi muhtemeldir. Risk kontrol takibi yapılmalıdır.
Düşük	Yeşil	$1 \leq RS \leq 4$	Riskin zarar ihtimali çok düşüktür.

Kaynak: Proviti Knowledge Leader, Risk Assessment Instruction, www.knowledgeleader.com (02.02.2021)

Denetçi hazırlamış olduğu risk matrisinden yola çıkarak ve yukarıdaki şekilde belirtilen risk analiz ve risk matris sonuç skalası tablolarından da yardım alarak risklerin önem derecesini belirlemiştir. Risklerin önem derecesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 3.52. Risklerin Önemlilik Seviyesi

Bileşenler	Toplam Risk Puanı	Risk Seviyesi
Tahsilat Yönetimi	10,12	Yüksek
Ödemeler	9,34	Yüksek
Vergi Muhasebesi	8,58	Orta
Hazine ve Nakit Yönetimi	6,91	Orta
Raporlama	6,68	Düşük

Tabloyu incelediğimizde; 10,12 puana sahip olan tahsilat yönetimi ve 9,34 puana sahip ödemeler yüksek riskli alan, 8,58 ve 6,91 puanlarla vergi muhasebesi ve hazine ve nakit yönetimi orta riskli alan ve 6,68 puana sahip raporlama ise düşük riskli alan olarak belirlenmiştir. Denetçi tahsilat yönetimi ve ödemelere yani yüksek riskli alanlara öncelik vererek risk odaklı iç denetim çalışmasını yapmalıdır.

Örnek uygulamada ilgili işletmenin sadece mali işler birimi için risk matrisi oluşturulmuştur. İç denetçi tüm birimler için risk matrisi oluşturup, ilgili birimlerin yüksek riskli alanlarına öncelik vererek denetim çalışmasını yürütecektir.

SONUÇ

Günümüz dünyasında risk odaklı iç denetim kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. Kurumların vizyon ve misyonları çerçevesinde amaçlarına ulaşabilmeleri için risk yönetim sistemi, süreçleri ve iç denetimin önem ve öncelikleri üzerinde ciddi olarak durmaları gerekmektedir.

İşletmeler küreselleşme ve beraberinde getirdiği değişimler ile ekonomik, sosyal, politik ve ticari hayatta meydana gelen gelişmelerle daha çok birbirine entegre ve karmaşık bir yapı haline gelmiştir. İşletmelerde kurumsallaşmanın artması, dijitalleşmenin etkisi ile çokuluslu şirketlerin ortaya çıkması ve ticarette sınırların ortadan kalkması, sürekli artan rekabet koşullarıyla mücadele gibi nedenlerle iş süreçleri karmaşık bir hale gelmiştir. Bunun sonucunda da işletmelerin hem sosyal, politik ve rekabet ortamı gibi dış faktörler hem de varlıkların korunması, hata ve suiistimallerin önlenmesi, finansal bilgilerin doğru ve dürüst bir şekilde kaydedilmesi ve faaliyetlerin yasalara ve mevzuatlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi gibi iç faktörler sebebi ile karşı karşıya kaldıkları riskli faaliyetler kaçınılmaz olmuştur. Riskli faaliyetlerin gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleştikleri takdirde işletmeyi nasıl ve ne derece etkileyebileceği hususunda herhangi bir önlem almayan ya da riskli faaliyetleri tamamı ile görmezden gelen işletmeler çok büyük maddi zarara uğramış ve bazıları ticari hayatına son vermek zorunda kalmıştır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, maddi kayıplar yaşayan ya da ticari hayatına son vermek zorunda kalan işletmelerin önemli bir kısmında etkin bir iç denetim sistemi bulunmamaktadır.

Küreselleşmenin getirdiği değişimler ve gelişimler ışığında işletmeler maddi kayıplarını en aza indirgemek ve ticari faaliyetlerine daha güçlü devam edebilmek için klasik denetim anlayışını bir kenara bırakmış ve risk odaklı iç denetim yaklaşımını benimsemişlerdir. Klasik denetim anlayışı, işletmelerin geçmiş dönemlerde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin doğru, dürüst, güvenilir, yasalara ve mevzuata uygun şekilde kaydedilip kaydedilmediğine odaklanarak daha çok planlama ve iç kontrol ile ilgili yönetime rapor verir. Kısacası klasik denetim kontrol ve ortaya çıkarma yöntemleri ile sorunların tespit edilip sorumluların

cezalandırılmasını amaçlayan bir yaklaşımdır. Klasik denetimin tam tersine risk odaklı iç denetim ise; güncel ve gelecekte meydana gelebilecek hem denetim kökenli riskleri hem de işletme kökenli riskleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Risk odaklı iç denetimin amacı; iş süreçlerinin tespit edilmesiyle işletme faaliyetlerini geliştirmek, işletmeye değer katmak, risk analizleri yardımıyla hata ve suiistimalden kaynaklanan işlemlerin ortaya çıkmasını önlemeye çalışmak, yönetime güvence vermek ve danışmanlık hizmetinde bulunmak ve işletmenin amaçladığı hedeflere ulaşabilmesini sağlamak için faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmektir. Risk odaklı iç denetim anlayışının işletmeler için en önemli özelliği ise; süreç bazlı gerçekleştirildiği için iş süreçlerini tehdit eden unsurları meydana gelmeden tespit ederek önlemeye çalışması ya da yaratacağı etkiyi azaltmak için tedbirler almasıdır. Kısacası klasik denetim anlayışının yerini risk odaklı denetim anlayışına bırakması ile denetim, yönünü geçmişten günümüze ve geleceğe çevirmiştir**.**

Risk odaklı iç denetim sürecinde en önemli pay iç denetçilere aittir. İç denetçiler her ne kadar yönetim kuruluna bağlı olsalar da denetim çalışmaları boyunca bağımsız ve tarafsız bir şekilde hareket etmelidirler. İç denetçilerin bağımsız ve tarafsız olmalarının yanı sıra bir takım becerilere ve mesleki bilgilere de sahip olmaları gerekmektedir. İç denetçilerin iletişim, sorunları anlama ve mantıksal bir şekilde çözme, risk analizi ve kontrol, iş süreçleri analizi, araştırma, veri toplama ve bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanımı konularında donanımlı olmaları iç denetimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. İç denetçilerin görevlerini yerine getirirken; muhasebe ve iç kontrol sisteminin incelenmesi, gerektiğinde özel araştırmalar yapılması ve işlemlerin yasal düzenlemelere ve kanunlara uygunluğunun incelenmesi gibi sorumlulukları vardır. İç denetçiler yapmış oldukları risk değerlendirme çalışmaları sonucunda belirlenen riskli alanlardan öncelikli olanları ele almalı, yapmış oldukları değerlendirme sonuçlarını ve bu riskleri engelleyecek uygulamaları çalışma kağıtlarına açık ve öz bir şekilde aktarmalı ve yönetime bilgi vermelidirler.

Çalışmanın son kısmı olan uygulama bölümünde, ahşap sektöründe çalışmalarını gerçekleştiren örnek olarak seçilmiş bir şirketin mali işler biriminin çalışmaları için risk odaklı iç denetim sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu, risklerin belirlenmesi ve belirlenen bu risklerin şirket için taşıdığı önem derecesi risk

değerlendirmesi sonucu ortaya çıkarılmış ve risk matrisi oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan tüm çalışmalar sonucunda mali işler bölümü için tahsilat yönetimi ve ödemeler en yüksek riskli alanlar olarak belirlenirken, raporlama düşük riskli alan olarak belirlenmiştir. Risk matrisi oluşturulduktan ve riskli alanlar belirlendikten sonra denetçi denetim raporu hazırlayarak üst yönetime sunmalıdır. Denetim raporunun hazırlanması denetim sürecinin en önemli aşamasıdır. Denetçi, denetim raporunu ne kadar iyi hazırlarsa denetim çalışması da o kadar başarılı olarak değerlendirilir. İç denetim raporu, ikna etmek ve kaydetmek gibi amaçlara hizmet etmektedir. Bu yüzden iç denetçi raporunda işletmenin risk iştah seviyesi ışığında riskleri doğurabilecek hataların nedenlerini, yaratabilecekleri sonuçları ve alınabilecek önlemleri yapıcı eleştirel bir tutum sergileyerek belirtmelidir. Denetim raporu, denetim sonucu ulaşılan gözlem ve bulguları profesyonel bir şekilde yansıtmalı, bu gözlem ve bulgular ışığında uygun düzeyde güvence vermeli, risk yönetimi ve kontrollerin geliştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunmalı, denetim çalışmaları ile ilgili amaçları, stratejileri ve temel politikaları kapsamalıdır. Yapmış olduğumuz risk odaklı iç denetim uygulaması çalışmasından sonra denetçi dikkatini en yüksek riskli alan olarak belirlenen tahsilat yönetimi ve ödemelere öncelik vererek denetim çalışmalarını gerçekleştirmelidir. Denetçi hazırlayacağı denetim raporunda tahsilat yönetimi ve ödemelerde neden risk düzeyinin yüksek çıktığını kanıtlarıyla birlikte sunmalı, bu iki alana yönelik alınması gereken önlemleri açıkça belirtmeli ve aynı zamanda üst yönetime iç kontrol faaliyetlerinde önceliği en yüksek riskli alanlara vermesi ve bu alanlarda daha sık kontroller yapması yönünde tavsiyeler vermelidir.

Dünyada ve ülkemizde risklerle ve krizlerle mücadele kapsamında risk odaklı iç denetim çalışmalarının öncelikli olarak bankacılık sektöründe uygulanmaya başladığı yavaş yavaş diğer sektörlerde uygulanmaya başladığı ama yine de tam olarak istenen düzeyde uygulanma sıklığı olmadığı görülmektedir. Kurumların amaçladıkları hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşabilmeleri, karşılaşabilecekleri risklerin önüne geçmeleri ya da bu riskleri meydana geldikleri anda en az zararla atlatabilmeleri için risk odaklı iç denetime gereken önemi vermeleri ve bu doğrultudaki tüm yenilikleri yakından takip edip uygulamaları kendi yararlarına olacaktır.

KAYNAKÇA

Abdioğlu, H., (2007), İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (*Doktora Tezi*), İstanbul.

Adiloğlu, B., (2011), *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri,* Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Akbıyık, S., (2005), *Vergi Uygulamaları Yönüyle; 'Denetim ve Raporlama'*, Ekin Kitabevi, Ankara.

Akçakanat, Ö., (2012), "Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, c. 4, ss. 30-46.

Akçal, A.,(2007), Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, *16. Kalite Kongresi*, 13 Kasım.

Aksoy, T., (2002), *Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma***,** Yetkin Yayınları, Ankara.

Aksoy, T., (2006), *Tüm Yönleriyle Denetim*, C. 1-2, Yetkin Yayınları, Ankara.

Aksoy, T., (2007), *Tüm Yönleriyle Denetim*, 2. Bsm, Yetkin Yayınları, Ankara.

Alptürk, E., (2008), *Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*, 1.Baskı, Ankara.

Arena, M., & Azzone, G., (2009), "Identifying Organizational Drivers of İnternal Audit Effectiveness", *International Journal of Auditing*, 13(1), 45-50.

Ares, A. A., Randal, J. E., ve Beasley, S. M., (2006), *Auditing and Assurance Service*, 11th Edition, Prentice Hall.

Arslan, A., (2012), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Aslan, B., (2010), "Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim," *Sayıştay Dergisi*, (Nisan-Haziran), ss. 63-86.

Aşçıgil, S., (2003), Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında Kavramsal Çerçeve ve Eğilimler, Dünyadaki Gelişmeler, *Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı*, TCMB.

Atay, C., (1999), *Devlet Yönetimi ve Denetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Aysan, M., (1971), *Muhasebe Denetleme İlkeleri ve Türkiye'deki Uygulamaları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 8, İstanbul.

Balıkçı, Y., (2009), *İşletmelerde Risk Yönetimi*, Cinius Yayınları, İstanbul.

Başpınar, A., (2005), "Türkiye'de ve Dünyada Denetim Standartları Oluşumuna Genel Bir Bakış," *Maliye Dergisi* (Mart-Nisan), ss. 35-62.

Başpınar, A., (2006), "Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu," *Maliye Dergisi*, ss. 27.

Baumgarter, G. D., ve Hamilton A., (2004), "Internal Audit Consider the Implementations", *Healthcare Financial Management*, June, pp. 76-89.

Bozkurt, C., (2010), "Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim," *Denetişim Dergisi*, ss. 17-30.

Bozkurt, N., (1999), *Muhasebe Denetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Cangemi, M. P., Singleton, T., (2003), *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide,* 3rd ed. John Wiley&Sons.

Celayir, D., (2011), İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *(Yüksek Lisans Tezi),*İstanbul.

COSO (The Committee of Spondoring Organizations of The Tredway Commission), (2004), *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* (Executive Summary), September, New York, <www.coso.org>, (19.06.2020)

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission), (2017), Enterprise Risk Management- Aligning Risk with Strategy and Performance,

Coşkun, A., (2006), *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Çankaya, F., Dinç, E., ve Kara, M., (2012), "Etik İlkeler ve Raporlama Zamanlılığının Risk Odaklı İç Denetimin Başarısına Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, ss. 239-264.

Çetinoğlu, T., Kurnaz, N., ve Ergin, H., (2008), "Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Ampirik Bir Değerlendirme", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, ss. 16-35.

Dağlı, H., (2004), *Sermaye Piyasası ve Portföy Analizi*, 2. Baskı, Derya Kitabevi, Trabzon.

Deloitte, (2004), Audit Planning Based on Risk Assessment, *TCMB Risk Değerlendirme Projesi Sunumu*, İç Denetim Genel Müdürlüğü, Ankara (10.04.2020).

Demir, E., ve Çiftçi, Y., (2016), "Denetçi Bağımsızlığının Etik İlkeler Çerçevesinde İncelenmesi: Bir Denetim Firması Uygulaması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C. 18, ss. 88-97.

Derici, O., Tüysüz, Z., ve Sarı, A., (2007), "Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması," *Sayıştay Dergisi*, (Nisan-Haziran), ss. 151-172.

Dinç, Y., (2001), Uluslararası Denetim Standartlarının Türkiye Uygulamaları Açısından İncelenmesi ve Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara.

ECIIA (2005); Avrupa'da İç Denetim; *Görüş Raporu*, (Çeviri: TİDE), Brussels.

Eliuz, A., (2007), Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim için Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kütahya.

Ergin, H., (2012), *Denetim*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları Yayın No: 26, Kütahya.

Eşkazan, A. R., (2005), "Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**",** *Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi*, Bahar, ss. 28-36.

Fıkırkoca, M., (2003), *Bütünsel Risk Yönetimi,* Kalder Yayınları, Ankara.

Gegin, E., (2007), Merkez Bankalarında İç Denetim Uygulamaları: Örnek Bir İç Denetim Modeli Önerisi, T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul.

Göğüş, H., (2012), *Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Gönülaçar, Ş., (2008), "İç Denetimin Bürokratik Serencamı," *Maliye Hukuk Dergisi*, ss. 1-21, <www.denetimnet.net>, (06.05.2020).

Griffiths, D., (2006), *Risk Based Internal Auditing-An Introduction*, Version 2.0.3.

Griffiths, P., (2005), *Risk-Based Auditing*, Gower Publishing Limited, Aldershot-England.

Güler, C., (2010), "Kamuda Yeni Denetim Sistemi: İç Denetim," *Dış Denetim Dergisi*, (Temmuz-Ağustos-Eylül), ss. 145-153.

Günal, A. A., (2010), *İç Kontrol Sistemi ve Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama*, TÜRMOB Yayınları, Ankara.

Gürbüz, H., (1995), *Muhasebe Denetimi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Güredin, E., (1999), *Denetim*, Beta Yayınları, No: 64, İstanbul.

Haftacı, V., (2014), *Muhasebe Denetimi*, 3. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Hall, J., (2007), Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value, *Research Foundation*, The Institute of Internal Auditors.

Harrington, S. E., ve Niehaus, G. R., (2003), *Risk Management and Insurance*, Second Edition, Mc Graw Hill, New York.

Hesap Uzmanları Derneği (2004), *Denetim İlke ve Esasları*, 3. Basım, İstanbul.

Hikmet, N., (2009). "Halka Açık Olmayan İşletmelerin Bağımsız Denetime Açılması", *IX. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu*, İstanbul.

IIA (2002), *Internal Auditing Handbook***,** Florida: IIA Publications.

IIA, (2017), International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing Standards, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>, (31.05.2020).

INTOSAI, (2007), Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector-Further Information on Entity Risk Management, <http://www.issai.org/media(577,1033)/INTOSAI_GOV_9130_E.pdf>, (19.06.2020).

Kalder, (2007), Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi, Eğitim Programı, TCMB.

Kalkınoğlu, M., (2004), "Revizyon, Kontrol, Teftiş, Murakabe, İç Denetim: Kavramlar Arası Etkileşim ve İç Kontrol Sisteminin Denetsel Kimliği", *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, ss. 162-167.

Karacan, S. ve Uygun R., (2012), *Denetim ve Raporlama*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Karakaya, G., (2016), "Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi", *Vergi Sorunları Dergisi*, ss. 159-172.

Kaval, H., (2003), *Muhasebe Denetimi*, Gazi Yayınevi, Ankara.

Kaya, E. B., (2010), Risk Odaklı İç Denetim ve Uygulaması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (*Doktora Tezi*), Ankara.

Keskin, D., (2006), *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme***,** Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

Khan, M., (1997), "Performans Denetiminin Esasları," *Sayıstay Dergisi* (Ekim-Aralık), ss. 64-94.

Kılıç, B., (2014), *Bilgi Teknolojilerinin İç Denetimde Yarattığı Değişimler,* 1. Baskı, Dora Basım-Yayın, Balıkesir.

Kır, H., (2010), "Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık", *Denetişim***,** ss. 47-61.

Kızılboğa, R., (2013), *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim*, Marmara Belediyeler Birliği Yayını, İstanbul.

Korkmaz, U., (2007); "Kamuda İç Denetim," *Bütçe Dünyası Dergisi*, C. 2, ss. 4-15.

Köse, H. Ö., (2010), "Kamu Mali Yönetim Reformunun Etkileri ve 5018 Sayılı Kanun'da Dış Denetimin Tasarımına İlişkin Sorunlar*", Dış Denetim*, (Temmuz-Eylül), ss. 7-16

Kurnaz, N. ve Çetinoğlu T., (2010), *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kurnaz, N.*, (2007),* Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi*,* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *(Doktora Tezi),* Kütahya.

Kurt, G. ve Uysal, T. U., (2018), "COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi Güncelleme Projesinin Getirdiği Yenilikler", *Muhasebe ve Denetime Bakış-Accounting & Auditing Review*, C. 18, ss. 19-34.

Küpçü, H., (2011), İç Denetim ve Kurumsal Yönetim, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (*Yüksek Lisans Tezi*), Sakarya.

Manab, N. A., Hussin M.R. ve Kassim I., (2010), "Enterprise-wide Risk Management Practices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation",*International Review of Business Research Papers*, C: 6, ss. 239-252.

Mattie, J.A. ve Cassidy, D. L., (2008), Achieving Goals, Protecting Reputation: Enterprise Risk Management for Educational Institutions, <http://www.universityofcalifornia.edu/regents/regmeet/july08/a7a.pdf>, (19.06.2020).

McNamee, D., (1997), *Risk Based Auditing*, Internal Auditor, CA, USA: Management Control Concepts Alamo.

McNamee, D., ve Selim, G.M., (1998), *Risk Management: Changing The Internal Auditor's Paradigm*, IIA Research Foundation.

Moeller, R. R., (2007), *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, John Wiley & Sons, New Jersey-USA.

Okur, Y., (2010); "Türkiye'de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme," *Maliye Dergisi*, (Ocak-Haziran), ss. 570-586.

Önder, F., (2008), *Türk Hukukunda İç Denetim ve Uluslararası Standartlara Uyumu*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Öndeş, T., (2009); "Firmalarda İç Denetim ve Noksanlık-Fazlalık İlişkisi," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 23,, ss. 15-27.

Özbek, Ç., (2005), "İç Denetim Uygulamaları", *T.C. Maliye Bakanlığı Twinning Projesi Başlangıç Toplantısı*, Ankara.

Özbek, Ç., (2012), *İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi İç Kontrol*, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

Özbirecikli, M., ve Tüm, K., (2015), *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü,* Karahan Kitapevi, Adana.

Özeren, B., (2000), *İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları*, Sayıştay Yayınları, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ankara.

Özoğlu, B., Ceyhan, M., ve Çakıroğlu, S., (2010), *Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim***,** İBB İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, İstanbul.

Özsoy, M., (2004), "Risk Odaklı Denetim ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirmesi," *Active Dergisi* (Mart-Nisan).

Pehlivanlı, D., (2008), Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (*Doktora Tezi*), Kocaeli.

Pehlivanlı, D., (2010), *Modern İç Denetim*, 1. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Pehlivanlı, D., (2014), *Modern İç Denetim,* Beta Basım Yayın, İstanbul.

Pickett, K. S. ve Pickett, J. M., (2003), *The Internal Auditing Handbook*, J. Wiley.

Pickett, K. S., (2010), *The International Auditing-Handbook, Third Edition,* England: John Wiley & Sons Inc.

Proviti Knowledge Leader, Risk Assessment Instruction, <www.knowledgeleader.com>, (02.02.2021).

PwC Business School, (2009), "Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması", *VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu*.

PWC, (2016), King IV-Steering point A summary of the King IV Report on Corporate Governance for South Africa, <https://www.pwc.co.za/en/publications/king4.html>, (03.05.2020)

Rezaee, Z., ve Riley, R., (2002), *Financial Statement Fraud, Prevention, and Detecion,* John Willey &Sons, INC, Second Editon.

Samaratuna, S,, (2003-2004), "Coso'yu Pratiğe Geçirmek", *Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi*, ss. 27-49.

Sawyer, L.B., Dittenhofer, M.A. ve Scheiner, J.H., (2003), *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, 5th edition, Institute of Internal Auditors, Florida.

Sayılgan, G., (2003), *Soru ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Selimoğlu, S.K., ve Uzay, Ş., (2014), *Muhasebe Denetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara

Sermaye Piyasası Kurulu (2006), Bağımsız Denetimin Amacı ve Genel İlkeleri, (Vol. 3).

Sharma, G. V., (2004), "Risk Based Internal Audit in Banks", *Chartered Accountant Journal*, ss. 1057-1066.

Sobel, P, J., (2005), *Auditor's Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM*, CCH Incorporated, USA.

Staciokas, R., ve Rupsys R., (2005), "Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management", *Engineering Economics*, ISSN 1392-2785, ss. 20-25.

Tanç, A., (2009), Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (*Doktora Tezi*), Kayseri.

Terzi, C., (2010), *Review of Enterprise Risk Management in the United Nations System*, <http://www.unjiu.org/data/reports/2010/en2010_4.pdf>, (17.04.2020).

The Financial Reporting Council (2015), *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code,* September, Londra.

Thomas, M. (2007), '*'The Seven-step Process to Risk-based Auditing*'', FSA Times, Florida, ABD.

Türedi H., ve Karakaya, G., (2015), "COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C. 52, ss. 67-76.

Türk Dil Kurumu, <www.tdk.org.tr>, (12.05.2020).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) (2008), *Uluslararası İç Denetim Standartları: Mesleki Uygulama Çevirisi*, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, No:4, İstanbul.

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki UygulamaÇerçevesi,<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF Standards-2017-Turkish.pdf>, (05.06.2020).

Usul, H., ve Mizrahi, R., (2016), *Risk odaklı denetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Uzay, Ş., (1999), *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*, Legal Kitabevi, Ankara.

Uzun, A. K., (2006). "Değer Yaratan Denetim" İç Denetim Dergisi, http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Ic%20Denetim%20Terminoloji%20Gelistirme% 20Ihtiyaci.pdf (Erişim Tarihi: 23.06.2020)

Uzun, A. K., (2010), "Riskin Erken Teşhisinde Yönetim Kurulunun Rolü: Risk Zekasına Sahip Kurum Yaratmak," *Aktive Dergisi* (Temmuz-Ağustos).

Uzunay, V., (2007), *Avrupa Birliğinde ve Türkiye'de Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Bu Alanda Yapılan Düzenlemeler*, BUMKO Yayınları, Ankara.

Üstünel, B., (2005), "2006 Yılı Türkiye Muhasebe Standartlarının Yılı Olacak", *Mali Çözüm Dergisi*, ss. 18-20.

Walter, G. K., ve Ziegler, R. E., (1980), *Modern Auditing*, Warren, Gorham and Lamont, Boston.

Winkle, Gary M. ve Cook, John W., (1980), *Auditing: Philosophy and Technique*, Hougton Mifflin Company, Boston.

Yahşi, F., (2014), Katılım Bankalarında Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Model Önerisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi. (*Doktora Tezi*), İstanbul.

Yılancı, M., (2015), *İç Denetim Ve İç Kontrol Değerleme Rehberi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Yılancı, M., Yıldız, B., ve Kiracı, M., (2016), *Muhasebe Denetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yurtsever, G., (2009), *Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği*, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 265, İstanbul.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Emine Gamze CAN

Doğum Yeri ve Yılı :

Medeni Hali :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İzmir Ekonomi Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ekonomi Bölümü (2007/2013)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı (Tezsiz) (2014-2016)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi

1. İngilizce, (C2)
2. İspanyolca, (B2)

İş Deneyimi

2014-2015 Isparta Doğa Koleji Muhasebe Birimi Yetkili Yardımcısı

2015-2017 T.C. Garanti Bankası Gişe Asistanlığı