

**KURUMSAL YÖNETİM EKSENİNDE
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM:
TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ İŞLETMESİNDE
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMA ANALİZİ**

(Doktora Tezi)

Niyazi KURNAZ

Kütahya – 2006

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**KURUMSAL YÖNETİM EKSENİNDE RİSK ODAKLI İÇ
DENETİM: TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ İŞLETMESİNDE
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMA ANALİZİ**

Danışman

PROF. DR. Hüseyin ERGİN

Hazırlayan

Niyazi KURNAZ

0291010303

Kütahya – 2007

KABUL VE ONAY

Niyazi Kurnaz'ın hazırladığı “Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi” başlıklı doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

19/01/2007

Tez Jürisi:

Prof.Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)

Prof.Dr. Şerafettin SEVİM

Prof.Dr.Münevver YILANCI

Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

Doç.Dr. Selehattin KARAPINAR

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/12/2006

Niyazi KURNAZ

ÖZGEÇMİŞ

Niyazi KURNAZ, 08.04.1978 tarihinde Kütahya'nın Emet ilçesinde doğmuştur. İlköğrenimini Tavşanlı Fevzi Paşa İlkokulunda (1988); Ortaokulu, Tavşanlı Atatürk Lisesi Orta kısmında (1991); Liseyi Tavşanlı Atatürk Lisesinde (1994) bitirmiştir. 1998 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Ana Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. 1999 yılından bu yana Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

ÖZET

Yönetim anlayışındaki değişmeler, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler ve diğer faktörler şirketler için yeni fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. Fakat bu fırsatlar önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Yaşanan gelişmeler nedeniyle iletmelerin güç duruma düşmeleri, denetim sisteminin etkinliği sorusunu ve Risk odaklı iç denetim sistemini gündeme getirmiştir.

Ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, denetçinin denetim sürecindeki rolünü etkilemektedir. Bu yaklaşımlar şirketlerde denetim anlayışını temelden değiştirmekte, ortaya çıkabilecek riskleri etkin bir şekilde izlemeyi amaçlamaktadır. Klasik denetim tekniklerinin şirket hakkında güvenilir bilgi verme konusunda yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Denetim sürecinde geçmişe dönük finansal verilerin yanında şirketin ileride karşılaşılabileceği risklerin de tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bir risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim anlayışı ile işletme risklerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilerek minimize edilmesi gerekmektedir.

Risk odaklı iç denetim işletmenin riskleri ve bu risklerin yönetilmesi ve denetlenmesi üzerine odaklanan bir süreç olup temelde kurumsal yönetime dayanır ve kurumsal yönetimin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını saptamaya çalışır. Bu bağlamda Risk odaklı iç denetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası durumundadır. Risk odaklı iç denetime uygulama sürecinde uygun bir risk yönetim bölümünün kurulması ve risklerin yönetilmesi ve çeşitli yaklaşımlarla risk yönetimi ve kurumsal yönetim uygulamasına daha fazla katkıda bulunma gibi önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda iç denetim bölümü gelecekte bilgi teknolojilerine hâkim olmanın yanında risk ve değerlemesi konusunda uzman olmak durumundadır.

Bu çalışmada Risk odaklı iç denetim sistemi açıklanmaya çalışılmış, metodolojisi ve uygulanması için gerekli alt yapı unsurları, Kurumsal yönetim ve Risk odaklı iç denetim arasındaki etkileşim ortaya konulmuş ve buna yönelik olarak Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesinde risk odaklı iç denetim uygulama analizi yapılmıştır.

ABSTRACT

The fluxes in the management concepts, globalization, technological developments, legal arrangements and the other factors create new facilities for the enterprises. However, these new facilities bring about important risks as well. The enterprises' being in a difficult situation due to the latest improvements has brought up the question of the efficiency of the auditing (system) and the risk-based internal auditing systems.

The emerging approach affects the role of the auditor in the auditing process. These approaches change the auditing concepts of the enterprises radically, and they also aim to minimize the possible risks efficiently which may occur. It is believed that the classical auditing techniques are deficient in giving reliable information about the enterprises. In the auditing process, it is required to anticipate the risks which the enterprises may face in the future beside the retrospective financial data. In this context, the risks of the enterprises should be determined, surveyed and minimized by the management with the help of the risk management and the internal risk-based concepts.

The risk-based internal auditing is a process which focuses on the risks of the enterprises as well as the management and the auditing of these risks. This system, mainly, is based on corporate governance and tries to determine whether the corporate governance is applied efficiently or not. That is, the risk-based internal auditing is the inseparable integral part of the risk management and the corporate governance. In the process of the implementation, the risk-based internal auditing has important functions such as the establishment of an eligible risk management department and the management of the risks, and further supplements to the implementation of the risk and corporate governance with various methods. Thus, internal auditing department must specialized risk and information systems management.

In this study, the risk-based internal auditing system has been described, and also its methodology, basic facilities necessary in the implementation, paradigm of corporate governance and interaction with the risk-based internal auditing has been defined. Furthermore, to evaluate the efficiency of the studies, an implementation analysis of the risk-based internal auditing an empirical analysis has been carried out in the top five-hundred industrial enterprises of Turkey.

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
GRAFİKLER.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	ixx

BİRİNCİ BÖLÜM

KONUyla İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. KURUMSAL YÖNETİM	2
1.1.1.Tanımı, Amaç ve Kapsamı	2
1.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	4
1.2. DENETİM KAVRAMI.....	10
1.2.1.Tanımı, Amaç Ve Kapsamı	10
1.2.2. Denetim Türleri	12
1.3. İÇ DENETİM	13
1.3.1. İç Denetim Kavramı	13
1.3.2. İç Denetimin Uygulanma Gereksinimi.....	14
1.3.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	18
1.3.4. İç Kontrol Kavramı	20
1.3.5. İç Denetim Faaliyetinin Nitelikleri.....	23
1.4. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM.....	27
1.4.1. Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetimin Tanımlanması.....	28

1.4.2.Öz Değerlendirme Denetimi (CSA) ve Risk Odaklı İç Denetim.....	31
1.4.3. Risk Odaklı İç Denetimin Unsurları.....	33
1.4.3.1. Risk Yönetimi.....	33
1.4.3.2. Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemleri ve İç Denetim	36
1.4.3.3. Risk Yönetimi, Kurumsal Yönetim (Corporate Governance).....	37

İKİNCİ BÖLÜM

MUHASEBE ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELERİN DENETİME YANSIMASI VE İÇ DENETİMİN DEĞİŞEN ROLÜ

2.1.MUHASEBE SKANDALLARI VE MUHASEBE SKANDALLARININ ULUSAL VE ULUSLAR ARASI DÜZEYDEKİ ETKİLERİ.....	41
2.1.1. İşletmelerdeki Muhasebe Skandalları ve Ortaya Çıkış Nedenleri	40
2.1.2. Muhasebe Skandallarına Sebep Olan Faktörler	42
2.1.2.1. Kurumsal Yönetimle İlgili Faktörler	42
2.1.2.2. Stratejik Faktörler	44
2.2. ULUSLARARASI ALANDAKİ YASAL DÜZENLEMELER.....	47
2.2.1. Blue Ribbon Komitesinin Denetim Komitesine İlişkin Tavsiyeler	46
2.2.2. Almanya'da "İşletmecilik Alanında Şeffaflık ve Kontrol Yasası" ile Getirilen Düzenlemeler.....	48
2.2.3. Bank of International Settlement (BIS) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ..	49
2.2.4. Sarbanes-Oxley Yasası	50
2.2.5. Sarbanes Oxley Yasasının Uluslararası Düzeydeki Yansımaları	54
2.2.6. Avrupa'da Denetimle İlgili Yapılan Düzenlemeler	54
2.2.7. Diğer Ülkelerde Yapılan Düzenlemeler	57
2.3. MUHASEBE SKANDALLARI, YAPILAN DÜZENLEMELER VE TÜRKİYE'YE YANSIMALARI	58
2.4. ULUSLARARASI YASAL DÜZENLEMELERİN GETİRDİĞİ YENİ YAKLAŞIMLAR VE DENETİME YANSIMALARI.....	62

2.4.1. İç Kontrol Alanındaki Yeni Yaklaşımlar.....	63
2.4.2. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar	65
2.4.2.1. İç Denetçinin Rolünde Değişmeler.....	69
2.4.2.2. İç Denetçinin Profilinde Değişmeler	71
2.4.2.3. Hileleri Önlemede İç Denetimin Rolü	73
2.4.2.4. Birleşme ve Devralmalarda İç Denetim.....	74
2.4.2.5. Teknoloji ve İç Denetim	75
2.4.2.6. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İç Denetim.....	76
2.4.2.7. Risk Yönetimi ve İç Denetim.....	77
2.4.2.8. Denetim Komitesi - İç Denetim İlişkisi	78
2.4.2.9. İç Denetim ve Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma).....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SÜRECİ VE ETKİN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ

3.1. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM GENEL ÇERÇEVESİ	82
3.1.1. Risk Odaklı İç Denetim Metodolojisi.....	83
3.1.2. Risk Odaklı İç Denetim Süreci	85
3.1.2.1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alan Hakkında Bilgi Edinme.....	87
3.1.2.2. Ayrıntılı Bir Risk Değerlendirmesinin Yapılması.....	88
3.1.2.3. Risk Değerlendirme Sürecinde İç Denetçinin Rolü	93
3.1.2.4. Risk odaklı iç denetim Planlarının Oluşturulması	95
3.1.2.5. İşletmenin Risk Değerlendirmesinin Yenilenmesi	96
3.1.2.6. Risk odaklı iç denetim Programının Geliştirilmesi / Gözden Geçirilmesi	97
3.1.2.7. Denetim İşlemleri ve Belge Sonuçları	103
3.1.2.8. Denetim Raporunu Sonuçlarının İletilmesi.....	104
3.1.2.9. Çıkış Toplantısı Sonuçları.....	104

3.1.2.10. Denetim Sonuçlarının Denetim Komitesine Açıklanması	105
3.2.HİLELERİN TESPİTİNDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM	105
3.2.1. Hile Suçlu Profili.....	107
3.2.2. Hile Riskinin Ele Alınması	108
3.2.3.Hilenin Olduğu Durumlar	109
3.2.4.Hilenin Ortaya Çıkarılmasında Yönetimin Sorumluluğu.....	110
3.2.5. Risk Değerlendirmesi Ve Hile	112
3.2.6. Hilelerin Tespiti İçin Risk Odaklı Değerlendirme Yaklaşımının Geliştirilmesi	114
3.2.7. Hileyi Ortaya Çıkarma Teknikleri.....	118
3.2.8.Hilenin Ortaya Çıkarılmasını Engelleleyen Unsurlar	120
3.2.9. Hile Caydırıcılığı.....	121
3.2.9.1.Hile Caydırıcılığında İç Denetçinin Rolü	121
3.2.9.2. Hile Ortaya Çıkarılırsa.....	123
3.2.10. Hile Soruşturmaları	124
3.2.11. Adli ve Uzman Kanıtı.....	125
3.2.12. Kovuşturma.....	125
3.3. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE ETKİN KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ.....	128
3.3.1. Denetim, Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık İlişkisi.....	128
3.3.2. İşletmelerin Etkin Bir Biçimde Denetlenmesinin Önemi.....	133
3.3.3. İç Kontrolün Bir Unsuru Olarak İç Denetim	135
3.3.4. İç Denetim Faaliyetinin Yapısı ve İç Denetimin Kurumsal Yönetim Sürecinin Katılımcıları ile İlişkileri	135
3.3.4.1. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi İlişkisi.....	141
3.3.4.2. Üst Yönetimle İlişkiler.....	141

3.3.4.3. Dış Denetçilerle İlişkiler	143
3.3.4.4. Yasal Düzenleyici Kurumlarla İlişkiler	144
3.4. KURUMSAL YÖNETİM, RİSK YÖNETİMİ VE RİSK ODAKLI DENETİM İLİŞKİSİ.....	145
3.5. İŞLETMELERDE ETKİN BİR RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI.....	150

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNA YÖNELİK RİSK ODAKLI İÇ DENETİM ANKETİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	159
4.2. HİPOTEZİN GELİŞİMİ	159
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	164
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	164
4.4.1. Anahtar Değişkenlerin Açıklanması	166
4.4.1.1. İş Karmaşıklığı	166
4.4.1.2. Bilgi Teknolojisi Ortamı	167
4.5. BULGULAR	167
4.5.1. Modelin Sonuçları	168
4.5.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi	171
4.5.4. Görüşmeler.....	204
4.5.5. Görüşme Sonuçları.....	206
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	213
KAYNAKÇA.....	218
DİZİN.....	236
EKLER.....	218

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Geleneksel Yaklaşımın Risk Odaklı Yaklaşım ile Karşılaştırılması.....	30
Tablo 2.1. Muhasebe Hataları Ve Ortaya Çıkış Nedenleri.....	41
Tablo 2.2. Kurumsal Yönetim Sorunlarına Sebep Olan Yanlış Durumlar Ve Önemlilik Düzeyleri.....	43
Tablo 2.3. Şirketlerde Başarısızlığa Neden Olan Stratejik Faktörleri.....	44
Tablo 3.1. Risk Odaklı İç Denetim Metodolojisi.....	84
Tablo-3.2. Risk Odaklı İç Denetim Süreci.....	86
Tablo 3.3. Kompleks Kuruluşlara İlişkin Risk Odaklı İç Denetim Metodolojisi.....	86
Tablo 3.4. Risk Alanları Tablosu.....	90
Tablo 3.5. Denetim Alanındaki Risk Ve Kanıt Miktarı Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 3.6. Garanti Seviyesi Sağlanan Denetim Örneği.....	100
Tablo 3.7. Denetimdeki Kanıt Birleşimine Ait Varyasyonlar.....	100
Tablo 3.8. Denetim Testleri Ve Kanıt Çeşitleri Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 3.9. Mali Denetim Hedeflerine Ulaşmak İçin Gerekli Hesap Denetim Kanıtı....	102
Tablo 3.10. Denetim Kanıt Bulmak İçin Gerekli Denetim Testleri.....	102
Tablo 3.11. Hile Fırsatlarının Özellikleri	113
Tablo 3.12. Risk Kategorilerini.....	117
Tablo 3.13. Hile Risk Değerlendirme Matrisi.....	118
Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	168
Tablo 4.2. Maksimum Benzerlikteki Tahminlerin Analizi.....	169
Tablo 4.3. İşletmenin Türü.....	171
Tablo 4.4. İşletmenin Faaliyet Konusu.....	172
Tablo 4.4. İşletmenin Ticaret Unvanı.....	173

Tablo 4.6. İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı.....	174
Tablo 4.7. Dış Denetim Yaptırılıp Yaptırılmadığı.....	175
Tablo 4.8. Şirketinizde İç Denetim Yaptırılıp Yaptırılmadığı.....	176
Tablo 4.9. Şirketinizde Görev Yapan Denetçi Sayısı.....	177
Tablo 4.10. Denetçilerden Sahip Olunması İstenen Sertifika Türleri.....	178
Tablo 4.11. İstihdam Edilen İç Denetçilerin Meslek Örgütüne Üyelik Durumu.....	179
Tablo 4.12. İç Denetim Birimlerinin Şirketinizin Organizasyon Yapısı İçindeki Yeri.....	180
Tablo 4.13. İç Denetim Birimi, Çalışmaları Sırasında Yönetimden Ve Bağlı Olduğu Kurul Yada Kişiden Bağımsız Ve Tarafsız Olarak Hareket Edebilme Yeteneği.....	181
Tablo 4.14. İç Denetim Biriminin Gerçekleştirdiği Denetim Çalışmaları Sonucunda Tespit Edilen Hususlar Bağlı Olunan Birime İletilme Biçimi.....	182
Tablo 4.14. İç Denetim Departmanı Hazırladığı Raporları Sunma Sıklığı.....	183
Tablo 4.16. İç Denetim Biriminin Çalışmalarının Şirket Nezdinde Yapılan Bağımsız Denetim Çalışmalarındaki İşlevleri.....	184
Tablo 4.17. İç Denetim Birimi İle Şirketiniz Denetim Kurulu Üyeleri/Denetçisi Arasındaki İlişki Ve Denetim Kurulunun Yerine Getirdiği Görevler.....	185
Tablo 4.18. Denetim Komitelerinin Daha Etkin Hale Getirilmesi İçin Yapı Ve Görevlere İlişkin Yapılan Son Düzenlemelerin Yeterlilik Düzeyi Hakkındaki Düşünceler.....	186
Tablo 4.19. Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahiplik Durumu.....	187
Tablo 4.20. Şirketin Risk Değerleme Sürecine Başlama Zamanı.....	188
Tablo 4.21. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahipse Risk Yönetim Birimi İle İç Denetim Arasındaki İlişki.....	189

Tablo 4.22.	Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Hangi Alanlarda Kullanıldığı.....	190
Tablo 4.23.	Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Temel Amacı.....	191
Tablo 4.24.	Amaçların Açık Bir Şekilde Tanımlanması Ve İletişimi.....	192
Tablo 4.25.	Kontrol Ve Riske Karşı Kurum Kültürü Ve Davranışı.....	192
Tablo 4.26.	Süreçlerin Ve Yürütenlerin Açık Bir Şekilde Tanımlanması.....	193
Tablo 4.27.	Üst Düzeyde Yönetim Desteği.....	193
Tablo 4.28.	Formal Bir Risk Değerleme Modelinin Geliştirilmesi.....	194
Tablo 4.29.	Denetim Planının Hazırlanmasında Kullanılan Yöntemler.....	195
Tablo 4.30.	Risk Odaklı İç Denetim Planının Hazırlanmasında Dikkate Alınan Faktörler.....	196
Tablo 4.31.	Şirket Bünyesinde Erp Ve Benzeri Yazılımların Kullanım Durumu.....	197
Tablo 4.32.	Şirket Bünyesinde Kullanılan Erp Ve Benzeri Yazılımlar.....	198
Tablo 4.33.	Denetim Departmanında Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri Kullanım Durumu.....	199
Tablo 4.34.	Denetim Departmanında Bilgisayar Tabanlı İzleme Ve Raporlama Kullanım Durumu.....	200
Tablo 4.35.	Denetim Dışındaki İşletme Faaliyetlerinde Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlama Kullanım Durumu.....	201
Tablo 4.36.	Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlamanın Denetim Dışında Kullanıldığı Alanlar.....	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Risk Matrisi.....	92
Şekil 3.2. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Denetimin Rolü.....	128
Şekil 3.3. Finansal Tabloların Hazırlanması Sürecinde Rol Oynayan İşletme Bileşenleri Ve Aralarındaki İlişki.....	129
Şekil 3.4. Kurumsal Yönetim Anlayışında Yer Alan Gruplar Ve Bunlar Arasındaki İlişki.....	131
Şekil 3.5. İç Denetimin Değişen Rolü Ve Yapısı.....	135
Şekil 3.6. Etkin Kurumsal Yönetim Döngüsü.....	139
Şekil 3.7. Değişen Risk Yönetimi Ve Denetim Evreni.....	146
Şekil 3.8. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Ve Dış Paydaşlar İçin Bir Güvence Sistemi Olarak Risk Odaklı İç Denetim.....	148
Şekil 3.9. Risk Odaklı İç Denetim Ve Etkin Kurumsal Yönetimin Katkısı.....	149
Şekil 3.10. Risk Odaklı İç Denetimin Kurumsal Yönetim İçindeki Rolü.....	151
Şekil 3.11. Bütünleyici Risk Yönetimi Ve İç Denetleme İletişim Modeli.....	153

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1. İşletmenin Türü.....	171
Grafik 4.2. İşletmenin Faaliyet Konusu.....	172
Grafik 4.3. İşletmenin Ticaret Unvanı.....	173
Grafik 4.4. İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı.....	174
Grafik 4.5. Dış Denetim Yaptırılıp Yaptırılmadığı.....	175
Grafik 4.6. Şirketinizde İç Denetim Yaptırılıp Yaptırılmadığı.....	176
Grafik 4.7. Şirketinizde Görev Yapan Denetçi Sayısı.....	177
Grafik 4.8. Denetçilerden Sahip Olunması İstenen Sertifika Türleri.....	178
Grafik 4.9. İstihdam Edilen İç Denetçilerin Meslek Örgütüne Üyelik Durumu.....	179
Grafik 4.10. İç Denetim Birimlerinin Şirketinizin Organizasyon Yapısı İçindeki Yeri.....	180
Grafik 4.11. İç Denetim Birimi, Çalışmaları Sırasında Yönetimden Ve Bağlı Olduğu Kurul Yada Kişiden Bağımsız Ve Tarafsız Olarak Hareket Edebilme Yeteneği.....	181
Grafik 4.12. İç Denetim Biriminin Gerçekleştirdiği Denetim Çalışmaları Sonucunda Tespit Edilen Hususlar Bağlı Olunan Birime İletilme Biçimi.....	182
Grafik 4.13. İç Denetim Departmanı Hazırladığı Raporları Sunma Sıklığı.....	183
Grafik 4.14. İç Denetim Biriminin Çalışmalarının Şirket Nezdinde Yapılan Bağımsız Denetim Çalışmalarındaki İşlevleri.....	184
Grafik 4.15. İç Denetim Birimi İle Şirketiniz Denetim Kurulu Üyeleri/Denetçisi Arasındaki İlişki Ve Denetim Kurulunun Yerine Getirdiği Görevler.....	185
Grafik 4.16. Denetim Komitelerinin Daha Etkin Hale Getirilmesi İçin Yapı Ve Görevlere İlişkin Yapılan Son Düzenlemelerin Yeterlilik Düzeyi Hakkındaki Düşünceler	186
Grafik 4.17. Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahiplik Durumu.....	187

Grafik 4.18. Şirketin Risk Değerleme Sürecine Başlama Zamanı.....	188
Grafik 4.19. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahipse Risk Yönetim Birimi İle İç Denetim Arasındaki İlişki.....	189
Grafik 4.20. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Hangi Alanlarda Kullanıldığı.....	190
Grafik 4.21. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Temel Amacı.....	191
Grafik 4.22. Denetim Planının Hazırlanmasında Kullanılan Yöntemler.....	195
Grafik 4.23. Risk Odaklı İç Denetim Planının Hazırlanmasında Dikkate Alınan Faktörler.....	196
Grafik 4.24. Şirket Bünyesinde Erp Ve Benzeri Yazılımların Kullanım Durumu.....	197
Grafik 4.25. Şirket Bünyesinde Kullanılan Erp Ve Benzeri Yazılımlar.....	198
Grafik 4.26. Denetim Departmanında Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri Kullanım Durumu.....	199
Grafik 4.27. Denetim Departmanında Bilgisayar Tabanlı İzleme Ve Raporlama Kullanım Durumu.....	200
Grafik 4.28. Denetim Dışındaki İşletme Faaliyetlerinde Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlama Kullanım Durumu.....	201
Grafik 4.36. Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlamanın Denetim Dışında Kullanıldığı Alanlar.....	202

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
ANAO	Australian National Audit Office
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	Bank of International Settlement
BT	Bilgi Teknolojileri
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
CSA	Control Self Assesment
DK	Denetim Komitesi
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act.
FYYP	Finansal Yeniden Yapılandırma Programı
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IAS	International Audit Standarts
IFAC	The International Federation of Accountants
IFC	International Finance Corporation
IIA	International Internal Auditing
IMF	International Monetary Fund (Uluslar arası Para Fonu)
ISQC1	International Standard on Quality Control 1
IT	Information Technology
İSO	İstanbul Sanayiciler Odası
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülleri
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MIS	Management Information Systems
NAO	National Audit Office
NCFFR	National Commision on Fradulent Financial Reporting
NYSE	Newyork Stock Exchange
OAG	Office of the Auditor General of Canada
OECD	Organization of European Economic Cooperation and Development
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PW	Pricewaterhouse Coopers
SAS	Statement on Auditing Standards
SEC	Securities and Exchange Commition
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TDK	Türk Dil Kurumu
TİDE	Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
UFRS	Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları
YY	Yüz Yıl

TEZ HAKKINDA

1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Son yıllarda şirketlerde yaşanan bilgilerin güvenilirliği sorunları ve özellikle ABD’de yaşanan Enron skandalı ile birlikte dünyada yönetim ve denetim adına yaklaşım ve prensipler sorgulanır hale gelmiştir. Sarbanes-Oxley kanunu, SEC ve benzeri düzenlemeler ile benzer sıkıntıların yaşanması önlenmeye çalışılmaktadır.

Son gelişmeler kurumsal yönetim ilkelerini nasıl etkileyecektir? Yaşanan skandalların ardından yapılan düzenlemeler ve çalışmalar şirketlerin riske ve denetime bakışını yeniden şekillendirmektedir. Bu noktada düzenlemelerin muhtemel sonuçları ne olacaktır?

Kurumsal yönetim – Yönetişim (Corporate Governance) konusunda denetimin rolü nedir? Geleceğin yönetimi ve denetimi nasıl bir değişimi gerekli kılıyor? Yeni yapılanma hangi yaklaşım ve prensiplere göre olacaktır?

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı verimliliği ve etkinliği artırmada şirketlere ne gibi avantajlar sağlayacaktır? Etkin bir kurumsal yönetim oluşturmada Risk odaklı iç denetimin rolü nedir?

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmeler genellikle pazarlama faaliyetlerine çok büyük önem vermekte fakat muhasebe ve kayıt sisteminin güvenliği, gereksiz, lüzumsuz ve sadece yasal otoritenin gereklerini yerine getirmek amacıyla tutulmaktadır. Şirket yönetiminde gerçek başarıların sağlanabilmesi için muhasebe sistemine gereken özenin gösterilmesi kadar bu sistemin denetlenmesini içeren denetim faaliyetine de aynı özenin gösterilmesi gerekmektedir. İşletme faaliyetlerinin ve muhasebe denetiminin birbiri ile uyumlu şekilde oluşabilmesi etkili risk yönetimi ile mümkündür.

İşletme faaliyetleri süreklilik temeline dayanır. Özellikle ABD’de yaşanan şirket iflasları yatırımcıları şirket karlılığından öte yeni yaklaşımla olaya bakmayı zorunlu hale getirmiştir. Buda işletmenin sürekliliğidir. Bu bağlamda şirketin gelecekte karşılaşabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi son derece önem arz etmektedir. Geleneksel denetim sürecinde sadece şirketlerin mali tabloları geçmişe dönük olarak denetlenmesi söz konusudur. Ancak sadece mali tablolara bakarak yatırımcılara işletmenin geleceği (sürekliliği) konusunda yeterli bilgiler

sağlanamamaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu risk derecesinin tespit edilmesi ve işletmenin bu durumdan en az zararla kurtulmasını sağlayacak politikaların geliştirilmesi risk yönetimi ile mümkündür. Riske Odaklı Denetim faaliyeti de işletmenin başlıca riskleri ve bu risklerin yönetilmesi üzerine odaklanan bir süreçtir. Söz konusu denetim yaklaşımı temelde kurumsal yönetime dayanır ve kurumsal yönetimin etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığını saptamaya çalışır. Kuşkusuz finansal verilerin yanında şirketin vizyonu, stratejisi, sosyal sorumluluğu, hedefleri, risk analizleri finansal verilerin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Bu gelişmeye bağlı olarak şirketin hem geçmişe dönük finansal verilerini hem de geleceğe dönük risk tahminlerinin incelenmesi gereği denetimde yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir.

Geçtiğimiz yıllarda sermaye piyasalarında yaşanan gelişmeler, piyasa işlerliğinin korunmasını sağlamak açısından gerekli olan hareketleri hızlandırmış ve yeni düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Sermaye piyasalarının serbestleşmesi ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerle birlikte global bir sermaye piyasasını ortaya çıkarmıştır. Ancak bu gelişmeye bağlı olarak herhangi bir ülkede ortaya çıkan kriz tüm dünyayı etkilemeye başlamış ve uluslararası alanda kabul görecekt, farklı ülkelerin piyasalarında geçerli olacak temel düzenlemelere dönük çalışmalar yapılmıştır. Bu düzenlemelerde risk yönetimi ve iç denetim sistemin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanılmıştır.

Özellikle yönetim anlayışında meydana gelen değişimler, rekabet ve yukarıda örnekleri verilen yasal düzenlemeler gibi faktörlerin etkisiyle denetimin ve özellikle iç denetimin önemi ve sorumlulukları giderek artmaktadır. Günümüzde iç denetim, risk yönetiminin, kurumsal yönetimin ve denetim komitesinin başarılı olmasında en önemli unsurdur. Ayrıca kontroller ve risklerin izlenmesi dışında, hata ve hileleri bulma ve önleme, birleşme devirlerin başarılı olması, kurumda doğru bilgilerin üretilmesinin sağlanması, danışmanlık gibi yeni görevler yüklenmiştir. Müşteri temelli denetim, süreçlerin denetimi, iç denetim biriminin kendi kendini değerlendirmesi, ekspertizden yararlanma, teknolojiden yararlanma, iç denetim hizmetlerinin tamamının veya bir kısmının Outsourcing edilmesi de son yıllarda bu alanda yaşanan önemli gelişmelerdir.

Türkiye'nin kendine özgü şartlarından dolayı yönetim kadar denetimi gerçekleştirilmekte güçlükler yaşamaktadır. Türkiye'de mali sektör (bankalar, aracı

kurumlar... vb) iç denetim, dış denetim, risk yönetimi gibi fikirlere daha alışık olmakla beraber henüz yolun başındadır. Buna karşın reel sektör bu konular açısından çok geride kalmıştır. Hâlbuki günümüzde reel sektörün de risk yönetimini bilmesi ve uygulaması şarttır. Reel kesime, risk yönetimi, iç denetim gibi konuların tanıtılması ve uygulamasını yaygınlaştırmak için eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Çalışmamızda denetim faaliyetine yeni yaklaşımlar getiren bu düzenlemeler ve bu düzenlemelerin ortaya çıkardığı -işletmenin başlıca riskleri ve bu risklerin yönetilmesi üzerine odaklanan bir süreç olan Riske Odaklı Denetim yaklaşımı ve bu yaklaşım ve düzenlemelerin ülkemizdeki yansımaları değerlendirilecektir.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Son üç yıldır BDDK ve SPK tarafından yapılan düzenlemeler ile ülkemizde Kurumsal Yönetim ve Denetim adına milat sayılacak uygulamaların başlatıldığını görüyoruz. Yayınlanan yasa, yönetmelik ve tebliğlerle, bankalarımızda, aracı kurumlarımızda, halka açık şirketlerimizde yönetim ve kurumsal yönetim için bir güvence unsuru olan denetimin görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanırken tüm paydaşların (Ortaklar, Üst Yönetim ve Çalışanlar, Düzenleyici ve denetleyici kamu otoriteleri... vb.) kendileri ve birbirleri ile ilgili rol ve sorumlulukları düzenlenmektedir.

Söz konusu düzenlemeler, gelenek ve teamüllerle süregelen ülkemize özgü “Kurumsal Yönetim” kültürünün uluslararası standartlara uygun biçimde değişimini hedeflemektedir. Kısaca şeffaflık, açıklık, hesap verilebilirlik kavramları ile tanımlanan “kurumsal yönetim”in küresel bir gereksinim halini aldığı bir dönemde, ülke olarak dünya ile birlikte başlatılan düzenlemeleri, uygulamaları iş ve sosyal yaşam kalitemizin gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirmek zorundayız.

Her dönem yaşanan sorun veya krizlerin yeni düzenlemeleri beraberinde getirdiği düşünülürse, yapılan düzenlemeleri yaşanan sıkıntıları bir daha yaşamamak üzere geçmişten çıkarılmaya çalışılan ders olarak da değerlendirmek mümkün. O halde karşı karşıya bulunduğumuz “ders almak” ve “fırsat kullanmak” durumları için kritik başarı faktörlerimiz nedir?

Küresel dinamizm sürdükçe ders alınacak sorun ve krizler, fırsat yaratan düzenlemeler biçim ve içerik olarak değişecek, geleceğin gündeminde de varolacaklardır. Bu gerçeğin karşısında “Kurumsal Yönetim”in temel kavramları olan

“Şeffaflık”, “Açıklık” ve “Hesap Verilebilirlik” kurumlar için “Sürdürülebilir Varolma”nın ifadesi olmaktadır. Bu üç önemli kriter, hem kamu hem de özel sektör kuruluşları için geçerli, bu kavramlar var olduğu sürece o kuruluştaki etkinlik ve verimlilikte varılacaktır.

Dünya ve Türkiye’de tanık olduğumuz skandal ve krizlerin her biri kurumların varlıklarının sürdürülebilirliği konusunda herkesin “Kurumsal Yönetim-Yönetişim-İlkeleri” çizgisinde buluşmalarını zorunlu kılıyor. Aksi halde, doğa yasaları gibi Kurumsal Yönetim yasaları da uyumsuzluğun karşılığını bizlere yeni skandallar ve krizler olarak yaşamaya devam edecektir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde yeşermesi ve gelişmesi amacıyla yapılan ve yapılması öngörülen düzenlemelerle birlikte Denetim Komitesi, iç Kontrol Sistemi ve Risk odaklı iç denetim kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Denetimden Sorumlu komite; yönetim kurulu üyeleri arasından oluşturulur ve kurumsal yönetim ilkelerine göre şirketin performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlar. Başka bir ifade ile bu komite; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimiyle sorumludur.

Bu yapı içerisinde denetim komitesinin sorumluluklarını yerine getirirken gereksinim duyacağı ve destek alacağı en önemli unsurlardan biri olarak İç Denetim Fonksiyonu ön plana çıkmaktadır.

Yeterli bir kontrol ortamının kurumsal yönetim için önemli bir kaynak olduğu göz önüne alındığında, kontrol ortamının etkinliğini ve verimliliğini değerlendiren iç denetim fonksiyonunun öneminin ülkemizde gelecek günlerde daha da artacağı sonucuna varılabilir. Bu çerçevede iç denetçilerin ürettiği hizmetin kalitesi ve bu kalitenin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalara önem vermeleri gereği ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizin dış dünya ile artan entegrasyonu sonucunda, yatırımlarını güvence altına almak isteyen gelişmiş ülkeler tarafından çıkarılan düzenlemelere uyum sağlaması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak yatırımcıların korunması için sadece düzenlemelerin var olması yeterli olmayacağından, önümüzdeki dönemde mevcut düzenlemeler ile Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayacak

yapılanmanın oluşturulması hedeflenecektir. Bu açıdan bakıldığında denetimde Risk Bazlı bir yaklaşımın benimsenmesi ve denetim faaliyetlerinin,

- Bilginin bütünlüğü ve güvenilirliğini,
 - Politika ve düzenlemelere uyumu,
 - Varlıkların korunmasını,
 - Kaynakların verimli ve ekonomik kullanımını,
 - Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde yürütülmesi
- önemli hale gelecektir. Bu yeni model, şirketlerde klasik yönetim, denetim ve teknolojik yatırım anlayışının reformunu öngörmeli, finansal ve operasyonel faaliyetleri ve bunların sonucunda doğabilecek riskleri etkin bir şekilde önlemeyi amaçlamalıdır.

Yatırımcıların şirket hakkında güvenilir bilgi edinmesinde aracı rolü üstlenen bağımsız dış denetim şirketlerinin bu sorumluluğu etkin olarak yerine getirebilmesi için Sarbanes-Oxley Kanunu'ndakine benzer bir biçimde, halka açık şirketlerin denetlenmesinin gözetiminden sorumlu bir organın kurulması söz konusu olabilecektir.

Oluşturulacak denetim komitelerinin oluşum sürecinin tamamlanmasıyla birlikte, bağımsız denetim, iç denetim ve şirket yönetimi arasındaki bilgi akışı daha etkin hale gelebilecektir.

Kamuoyunun güvenilir bir şekilde bilgilendirilmesini sağlamak amacıyla bilgilendirme sürecinde üst yönetimin şahsi onayının aranması ilkesi SPK'nın son tebliğinde benimsenmiş olmakla birlikte, kısa vadede, söz konusu bilgilendirmenin yanlış olması durumunda uygulanacak yaptırımlara ilişkin ek bir düzenleme getirilmesi de beklenmektedir. Tüm bu gelişmelerle birlikte iç denetim ve iç denetçiden beklenenler de artacaktır.

Bu bağlamda;

- Saydamlık ve hesap verilebilirlik ihtiyacını karşılayabilmek için geçmiş analiz edip geleceğe dönük projeksiyonlar öngörebilen,
- Mevcut sorunları olduğu kadar potansiyel fırsatları da gösterebilen,
- Süreç odaklı değerlendirme yapabilen,

- Yönetimin taleplerini karşılayabilecek şekilde Risk Bazlı bakış açısına ve gelişen teknolojiyi etkin kullanabilecek beceriye sahip olan ve
- Kurum içi danışmanlık görevini yerine getirebilecek bir iç denetim fonksiyonu ve denetçilerin, çalıştıkları kurumların başarısına önemli katkıda bulunacağına şüphe yoktur.

Yönetimin talep ettiği bilgilerin doğru,zamanında ve yapıcı biçimde iç denetim tarafından sağlanması ise iç denetimin en önemli görevi ve başarısının performans kriteri olacaktır.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Geleceğin şirket yönetimi, en iyi uluslararası yönetim esasları ve kriterleri çerçevesinde oluşturulan yapıya uyan,iç kontrol işlevini şirketin her kademesinde etkin olarak uygulayabilen ve riskleri gerekli duyarlılıkta ölçerek yönetme kabiliyetine sahip olan,uluslararası muhasebe normlarını tam anlamıyla benimseyen ve uygulayan, piyasa disiplininin geliştirilmesi gereğince desteklemek için kamuyu sürekli bir biçimde aydınlatma faaliyetlerini, hesap verebilir ve duyarlı bir biçimde yerine getiren, düzenleyici ve denetleyici otoritelerle,bağımsız denetçilerle güvene dayalı işbirliğine giden ve bütün bunları hissedarlara ve diğer hak sahiplerine bir değer katmak için yapan sorumlu yöneticilerden oluşacaktır.

Geleceğin denetimi hem kendi alanında hem de şirketin her faaliyet kolunda oldukça uzmanlaşmış, Risk odaklı iç denetim yaklaşımını etkin olarak uygulayabilen, iletişim ve koordinasyon kabiliyeti gelişmiş, işlevini bağımsız bir biçimde ve gerekli ihbar usullerini yerine getirerek ifa edebilen, sadece yönetim kuruluna ve hissedarlara karşı değil, kamu otoritesi başta olmak üzere diğer tüm hak sahiplerine de sorumlu olarak hareket eden, işlevini şirkete ve diğer hak sahiplerine bir değer katmak üzere sürekli esasa göre gerçekleştiren bir yapıda olacaktır.

Bunu başarabilen şirketler etkinlik ve verimliliklerini artırarak rekabet avantajı sağlayacaklardır.

6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI

Yeni gelişim ve yaklaşımlar denetim faaliyetinin artık klişeleşmiş denetim tekniklerinin şirket hakkında güvenilir bilgi verme konusunda yetersiz kaldığını

göstermektedir. Geçmişe dönük finansal verilerin yanında şirketin ilerde karşılaşılabileceği risklerin tahmin edilmesi, şirket hedef, stratejisi ve sosyal sorumluluk bağlamında tüm faaliyet bilgilerinin yatırımcıya sunulması gerekmektedir. Bu bağlamda denetçi için şu öneriler getirilebilir;

- Denetim yaklaşımları geleceğe dönük ve risk odaklı olmalı,
- Denetlediği iş sürecinin kurumu karşı karşıya getireceği riskleri ölçebilmeli ve denetlediği her konuda bu yaklaşımını koruyabilmeli,
- Teknolojiyi ve kurumun stratejilerini çok iyi bilmeli,
- Yaklaşımlarında hem kurumun önceliklerine önem verirken, hem de kurumun karşı karşıya kalabileceği riskleri önceden görebilecek yetenekte olmalı,
- Belli sektörler bazında uzmanlaşmış, söz konusu sektörlerdeki riskleri makro gelişmeleri ve trendleri bilen ve izleyen kişi olmalıdır.

Uluslararası alanda genel kabul görmüş bir denetim mesleği standartları için çalışmalar devam etmektedir. Sarbanes-oxley yasası da bu çalışmaların önemli ayaklarından birisidir. Yatırımcıların sermaye piyasasına güvenmesi güvenilir bir finansal bilgi sistemi sağlayacak alt yapının oluşturulması ile mümkün olacaktır.

Yatırımcıların sermaye piyasasına güvenmeleri ve şirket hakkında güvenilir bilgi elde edebilmeleri denetim mesleğine olan güveni artıracaktır. Denetim şirketlerinin de görevlerini daha sağlıklı yerine getirebilmeleri açısından yönetim-iç denetim-denetim şirketi arasında köprü görevi üstlenen bir denetim ve gözetim mekanizmasına gereksinim vardır.

Ülkemizde muhasebe denetim mesleğinin sağlam bir alt yapıya kavuşması, denetim sürecinde uluslar arası alanda genel kabul görmüş standartlara uyulması ve mesleğe olan güven ve saygınlığın arttırılması, ülkemizde kıt olan sermaye birikiminin ekonomiye kazandırılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda gelişmiş bir denetim sisteminin oluşturulmasında hem kanun koyuculara hem de uygulayıcılara büyük görevler düşmektedir.

7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Kurumsal Yönetim sisteminin içinde geliştiği yasal, kurumsal ve düzenleyici ortamı biçimlendirmek merkezi bir rol oynamakla birlikte asıl sorumluluk bunları düzenleyen kuruluşlara düşmektedir.

Türkiye'nin kendine özgü şartlarından dolayı yönetim kadar denetimi gerçekleştirmekte güçlükler yaşamaktadır. Türkiye'de mali sektör(bankalar, aracı kurumlar... vb) iç denetim, dış denetim, risk yönetimi gibi fikirlere daha alışık olmakla beraber henüz yolun başındadır. Buna karşın reel sektör bu konular açısından çok geride kalmıştır. Hâlbuki günümüzde reel sektörün de risk yönetimini bilmesi ve uygulaması şarttır. Reel kesime, risk yönetimi, iç denetim gibi konuların tanıtılması ve uygulamasını yaygınlaştırmak için eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Bu nedenle araştırmada sadece reel sektöre yönelik işletmeler dikkate alınacak, mali sektör kapsam dışında bırakılmıştır. Yönetimin talep ettiği bilgilerin doğru, zamanında ve yapıcı biçimde sağlanması öncelikle iç denetimin önemli görevi ve başarısının performans kriteri olacağından iç denetim fonksiyonu üzerinde yoğunlaşmış dış denetim uygulamaları kapsam dışında bırakılmıştır.

8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Konuyla ilgili literatür taraması kütüphaneler, internet ve CD veri tabanlarından tespit edilerek yapılmıştır. Konuyla ilgili literatür çalışmaları tamamlandıktan sonra İSO 500'de üzerinde konunun etkinliği ve şirket performanslarına etkisi üzerine bir anket çalışması yapılmıştır.

Çalışman dört bölümden oluşmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünü konuyla ilgili kavramsal ve genel bilgiler oluşturmaktadır.

İkinci bölümde kurumsal yönetim, denetimde yaşanan değişim ve yapılan yasal düzenlemelerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde Risk odaklı iç denetimin hataların tespiti ve önlenmesindeki ve etkin bir kurumsal yönetimdeki rolünden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, uygulama bölümünde konuya yönelik olarak ISO 500’de Risk Odaklı İç Denetimin uygulanma derecesini belirlemek ve bu ilkelerin ve modelin uygulanmasının performansa etkisini irdelemek amacıyla bir uygulama analizi yapılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
KONUyla İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim, özellikle dünyada ve Türkiye’de yaşanan işletme ve muhasebe skandalları üzerine gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim konusunda yeterli güvenin olup olmadığı sorgulanmaya başlanmış, bu sorgulama, zaten küçülmekte olan dünya ekonomisine doğrudan yansımıştır. Başta güven duygusu olmak üzere, çalışanlardan müşterilere, emeklilik fonlarından medyaya kadar herkes ve her şey bu durumdan etkilenmiştir. Etkilenenler içerisinde Menfaat sahiplerinin de ana grubu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla hesap sorulmadan, hesap verebilir bir organizasyon olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını ve iç kontrol / iç denetimin gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu nedenlerle çalışmamızın bu bölümünde konumuz ile ilgili temel kavramlar açıklanacaktır. Bunlar kurumsal yönetim, denetim, iç denetim ve iç kontrol kavramlarıdır.

1.1.1.Tanımı, Amaç ve Kapsamı

Özellikle son yıllarda şirketlerde yaşanan bilgilerin güvenilirliği sorunları ve ABD’de meydana gelen Enron, WorldCom, Andersen, Xerox gibi şirket ve muhasebe skandalları ile birlikte dünyada yönetim ve denetim adına yaklaşım ve prensipler sorgulanmaya başlanmış ve kurumsal yönetim kavramı önem kazanmıştır. Bu nedenle çalışmamıza başlamadan önce kurumsal yönetim kavramının açıklanması önem arz etmektedir.

Kurumsal yönetim kavramının açık ve net bir tanımını vermek kolay olmamakla birlikte; şirket ortakları dahil tüm çıkar sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu bağlamda söz konusu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavram olarak tanımlanabilir.¹

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Kurumsal Yönetim Komitesine göre Kurumsal Yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal

¹ William J. McDonough “**Issues in Corporate Governance**” Current Issues in Economics and Finance, Federal Reserve Bank of Newyork, September/October 2002, s.1.

yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar. Başka bir deyişle, şirket yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder.²

Uluslararası alanda yaşanan krizlerin, işletme ve muhasebe skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden biri olarak kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğunun görülmüştür. Bu gelişmenin nedenleri çok olmakla birlikte en başta gelenleri uluslararası sermaye hareketlerinin, hisse senedi sahipliğinin ve sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artmasıdır.³ Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve çeşitli organizasyonlar bu konuya büyük önem vermeye başlamıştır. Özellikle yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce kurumsal yönetim uygulamaları ve kalitesi gözetir hale gelmiştir. Sermaye piyasalarının ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve yatırımcılar açısından güven unsurunun tesis edilmesi amacıyla kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim;

i. Karlılık: İşletmelerin etkin yönetimi ile hissedar kazançlarının en üst seviyede gerçekleştirilmesi,

ii. Yatırımcı Hakları: İşletmenin ve işletme fonlarının akıllıca ve verimli bir biçimde kullanılması için işletmelere güvenen yatırımcıların haklarına en üst seviyede öncelik verilmesi ve gerekli özenin gösterilmesi,

iii. Ortak Nitelikler: Kurumsal Yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir.⁴

Kurumsal yönetim, hissedarlara, müşterilere, çalışanlara ve kamuoyuna olan çok taraflı bir taahhüt olup, bu kavramın geliştirilmesi ve iyi bir biçimde uygulanması, hissedarlar tarafından beklenen, firma değerindeki sürdürülebilir bir artış için gerekli koşulları oluşturur. Başka bir ifade ile, Kurumsal yönetim tüm hak sahipleri için yarar sağlayan firma değerindeki uzun vadeli artışa ulaşmayı amaçlar. Diğer taraftan kurumsal yönetim hissedarlara firmaya tahsis ettikleri sermayeleri üzerinde iyi bir getiri

² OECD, **Corporate Governance Principles**, 1998.

³ Erdal Gürsoy, “**Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)**”, Yatırım Dünyası, Mart 2003, s.15.

⁴ Mahmut Demirbaş, Süleyman Uyar, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Güncel Yayıncılık, Birinci Basım, Nisan 2006, İstanbul, s.21.

temin edilmesini ve çalışanların işlerini güvence altına almalarını sağlar. Kurumsal yönetimin geliştirilmesi müşterilere iyi bir hizmet sağlanmasının ön koşuludur. Belirtilen bu amaçlara ulaşılmasına ilişkin süreç ve faaliyetleri iyi bir biçimde yönetebilen firmalar belirsizlikler ve sorunlarla başa çıkmada daha iyi donanmış olurlar.⁵

1.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Etkili bir Kurumsal yönetim anlayışı için şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adaletlilik (fairness) tüm dünyada kabul edilen kurumsal yönetim ilkelerinin yerine getirilmesi gerekir. Bu ilkeleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz :⁶

i. Şeffaflık: Kurumsal Yönetimin dayandığı temel ilkelerden biri kamuyu aydınlatma ve şeffaflıktır. Şirketin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasıdır. Böylelikle işletme işleyişinin mevcut ve muhtemel tüm ilgililerin bilgisi dahilinde gerçekleşmesi mümkün olur. Bu da hem pay sahiplerinin hem diğer ilgililerin hem de potansiyel yatırımcıların işletmeye güven duymalarını sağlar.

ii. Hesap Verebilirlik: Kurumsal Yönetimin dayandığı temel ilkelerden ikincisi karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Diğer bir deyişle şirket yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir.

Bu ilke hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olmalıdır. Pay sahiplerinin ve şirketin faaliyetleriyle ilgili tüm kesimlerin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını sorgulamasını ve yargılamasını sağlar. Hesap verebilirliğin artması ile birlikte şirket yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma ve eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri

⁵ A.Nejat Yüzbaşıoğlu, “Kurumsal Yönetim Açısından Gözetim ve Denetim Otoritelerinin Rolü:...” ,TİDE 6. İç denetim Kongresi, İstanbul.,s.1.

⁶ Egon Zehnder International, **Board of Directors Global Study**, 2000, s.3.

zedelenmeyecektir. Bu sayede, şirket ile ilgili karar alacak taraflar daha etkili karar alabileceklerdir.⁷

iii. Sorumluluk: Şirket yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini içerir.

Sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinin ayrımın doğru yapılması gerekir. Bu iki kavramın unsurları önemli ölçüde kesişmektedir. İki ilke arasındaki çizgi, hesap verebilirlik ilkesinin temelde şirketin hissedar ve menfaat sahiplerine karşı hesap verebilme kavramını irdelemektedir. Diğer yandan sorumluluk, kurumun ilgili kanun ve düzenlemelere uygun olarak faaliyetlerini sürdürmesi gereğini destekler.⁸

iv. Adillik (Eşitlik): Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde tüm paydaşlara eşit davranmasını ve muhtemel çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan şirket içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil yönetim göstermenin ön koşuludur. Üstelik kamuoyunun kullanımına sunulan bilginin herkes tarafından anlaşılır bir nitelikte olması gerekir. Aksi halde bilginin değerlendirilmesi konusunda eşitsizlik yaratılmış olur.⁹

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, kurumsal yönetim, bir şirketin amaçlarının oluşturulduğu ve bu amaçlara ulaşılmasında kullanılacak yöntem ve araçlar ile izleme performansının belirlendiği bir yapı gerektirir. Yapılan görgül çalışmalarda, yatırımcıların, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli gördüklerini ve iyi kurumsal yönetim uygulamasına sahip şirketlerin menkul kıymetlerine daha fazla değer biçtiği ortaya koymaktadır.

Yukarıda sayılan dört temel ilkenin dışında Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center) tarafından “ABD Halka Açık şirketler için 21. Yüzyıl Yönetim ilkeleri” (21.st Century Governance Principles for U.S. Public Companies’)

⁷ Arcan Tuzcu, “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 örneği”, AÜ, SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.35.

⁸ Bilgen Özge Hergüner, **Kurumsal Yönetim ve Türkiye’deki Hukuki Boyutu**, s.6.

⁹ Tuzcu, **A.g.e.**, s.36.

adlı raporunda şirketler için 10 adet yönetim ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelerle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi amaçlanmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:¹⁰

1. Etkileşim (Interaction): Yönetim kurulu, Denetim Komitesi, yönetim, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler arasında etkili bir iletişimin bulunmalıdır.
2. Yönetim Kurulunun Amacı (Board Purpose): Yönetim kurulu şirket hissedarlarının haklarını gereği gibi korumak amacıyla kurulun görevlerini en iyi şekilde tanımlamalıdır. Kurul üçüncü kişi yatırımcıların haklarını da göz önünde bulundurmalıdır.
3. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu (Board Responsibility): Yönetim kurulu şirket faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesinden başta hissedarlar olmak üzere tüm ilgili kesimlere karşı sorumludur.

Ancak yönetim kurulunun temel sorumluluk alanı şirketin icra direktörünün (CEO) denetlenmesi, şirket stratejisinin izlenmesi, şirketin kontrol sistemleri ve risklerinin gözetilmesi ve değerlendirilmesidir.

4. Bağımsızlık (Independence): Bağımsızlık herhangi bir yöneticinin şirketle veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağının olmamasıdır. Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri şirket yönetiminden bağımsız olmalıdır.
5. Uzmanlık (Expertise): Yöneticiler ve kurul üyelerinin şirketin faaliyette bulunduğu sektör ve şirket faaliyetleri konusunda yönetsel uzmanlığa sahip olmaları gerekir.
6. Toplantı ve Bilgi (Meetings and Information): Yönetim kurulu belli aralıklarla olmak üzere sık sık toplanmalıdır. Ayrıca kurul görevlerini yerine getirecek personel ve bilgiye ulaşabilmelidir.
7. Liderlik (Leadership): Yönetim kurulu makamı ile icra direktörünün (CEO) rolleri birbirinden ayrılmalıdır.
8. Kamuyu Aydınlatma (Disclosure): Şirketin finansal tabloları yönetim tarafından zamanında ve şeffaf olarak kamuya açıklanmalıdır.
9. Komiteler (Committee): Başta Denetim Komitesi olmak üzere yönetim kuruluna bağlı tüm komiteler bağımsız üyelerden oluşmalıdır.

¹⁰ Asian Pacific Economic Corporation Forum, “Comments on Behalf of the Institute of Internal Auditors”, (Çevrimiçi) <http://www.theiia.org/iaa/index.cfm>, 18.03.2006, s.5/10.

10. iç Denetim (Internal Audit): Tüm şirketlerin etkin, devamlı çalışan ve doğrudan komiteye raporlama yapan bir iç denetim fonksiyonuna sahip olması ve bunu devam ettirmesi gerekir.

İngiltere ve İrlanda iç Denetçiler Enstitüsü tarafından kurumsal yönetim ilkelerinde reform çalışmalarından sonra yukarıdaki ilkelerin kurumsal yönetim anlayışını tam olarak gerçekleştiremediğini kabul etmiştir. Bu ilkelere ek olarak; bağımsız denetçinin bağımsızlığının artırılması, yetkisiz bağımsız yöneticiler ve Denetim Komitesi'nin rolü, risk yönetimi ve iç denetime ilişkin ek düzenlemeler yapmıştır¹¹. Ayrıca kurumsal yönetim alanında uluslararası alanda temel olarak kabul edilen başlıca düzenlemeler; Cadbury Komitesi Raporu, Public Oversight Board Raporu, OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri, Sarbanes Oxley Yasası ve Avustralya Kurumsal Yönetim ilkeleri'dir.¹²

OECD "Kurumsal Yönetim ilkeleri" adlı çalışmayı 1999 yılında yayımlamıştır. Çalışmanın birinci bölümünde yer alan ve "OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri" olarak bilinen beş ilke kısaca şu şekilde özetlenebilir¹³:

1. Hissedarların Hakları: Kurumsal yönetim hissedar haklarını korumalıdır.
2. Hissedarların Adil Muamele Görmesi: Kurumsal yönetim azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi veya tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.
3. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü: Kurumsal yönetim doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.
4. Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim finansal durum, performans, mülkiyet yapısı ve şirket yönetimi dahil, şirketle ilgili

¹¹ The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, **A New Agenda for Corporate Governance Reform**, July 2002, s.2-7.

¹² Jean-Pierre Garitte, "Audit Committees: A Step Towards Better Corporate Governance", Deloitte Touché Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi Sempozyumu, 25.05.2003 İstanbul, s.6-12.

¹³ OECD, **a.g.e.**, s.17-22.

bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır.

ABD’de kurumsal yönetim anlayışını geliştirmek üzere 2002 yılında Sarbanes Oxley yasası kabul edilmiştir. Yasa halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulu’nun kurulması, denetçi bağımsızlığı, kurumsal sorumluluk, genişletilmiş kamuyu aydınlatma, finansal analizlerden kaynaklanan çıkar çatışmaları, komisyonun kaynakları ve yetkileri, çalışma ve raporlar, kurumsal ve cezai hile sorumluluğu, beyaz yaka suçlarına ilişkin cezalarının arttırılması, kurumsal vergi iadesi ve kurumsal hileler ve sorumluluk başlığı altında hükümler getirmiştir.¹⁴ ilgili yasa ile getirilen kuralların uygulanmasının şirketlerin yargıya ilişkin giderlerini azalttığı tespit edilmiştir.¹⁵ Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde yasada yer alan dikkat çekici düzenlemeler kısaca şu şekilde özetlenebilir.¹⁶

1. Denetim Komitesi’ne verilen önemin arttırılması,
2. Bağımsız denetim şirketlerinin denetim dışı hizmetlerine sınırlamalar getirilmesi,
3. Denetçilerin bağımsızlığının sağlanması,
4. Kamuya açıklanacak şirket finansal tabloları açısından şirket yöneticisi, çalışanı ve avukatlarına imzayla onaylama yükümlülüğü getirerek kurumsal sorumluluk yüklenmesi,
5. Şirketlere yöneticilerinin uyması gereken iş etik kuralları benimseme zorunluluğunun getirilmesi,
6. Kamunun eş zamanlı aydınlatılmasına ilişkin düzenlemeler,
7. Periyodik raporlarla kamuya açıklanacak yükümlülüklerin arttırılması,

¹⁴ Public Law, “**Sarbanes Oxley Act of 2002**”, Public Law 107-204, July 30, 2002.

¹⁵ Cengiz Alp Eroğlu, “**Sarbanes Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına ilişkin Getirdikleri**”, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı:7, Mayıs-Haziran, s.14.

¹⁶ Public Law, **a.g.e.**, s.6-66.

8. Kamuya aydınlatmaya ilişkin şirket içinde ve şirketin bağımsız denetim şirketiyle olan ilişkilerinde çıkar çatışmalarını önleyecek düzenlemelerin benimsenmesi,
9. Bilanço dışı işlemlerin ve önceden öngörülebilir finansal sonuçların daha sıkı kurallar öngörülmesi,
10. Analizciler tarafından yatırımcılara yapılan önerilerden kaynaklanacak çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik düzenlemeler.

Türkiye’de ise kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yapılan çalışmalar çok yenidir. Bu konuda TÜSİAD “Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışmayı Aralık 2002’de, SPK da “Kurumsal Yönetim ilkeleri” adlı çalışmayı Temmuz 2003’de yayımlamıştır.

1.1.3. Kurumsal Yönetimin Yararları

Kurumsal yönetim yaklaşımının sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir;¹⁷

- i. Kurumsal yönetim anlayışı ve bu konuda yapılan çalışmalar kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaları teşvik etmektedir
- ii. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve denetim standartları gibi standartlar başta olmak üzere çeşitli standartlar ve yönetim alanında kabul edilen standartların da işletmeler tarafından uygulanmasını cesaretlendirmektedir.
- iii. Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesinin yapılmasını kolaylaştırmaktadır.
- iv. Sermaye piyasası mevzuatında ve şirketler hukukunda yapılması gerekli değişiklikler için zemin hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.

İyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketler ve ülke açısından yukarıda özetlenenlerin dışında önemli yararlar sağlamaktadır. Kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması şirketlere düşük sermaye maliyeti, finansman imkanları ile likiditede artış, krizleri kolay atlatabilme ve sermaye piyasasından dışlanmama gibi faydalar sunmakta iken ülke açısından ülke imajının iyileşmesi, sermayenin yurt dışına kaçışının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye

¹⁷ Murat Doğu, “Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri” SPK Meslek Personeli Dergisi, Temmuz-Ağustos 2003, Sayı:8, s.1.

piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin kullanılması gibi önemli katkılar sağlayabilmektedir.¹⁸

Öte yandan kurumsal yönetime ilişkin aşırı kural ve düzenleme getirmenin yada bir diğer deyişle aşırı kurumsal yönetimin maliyet yada zararları da mümkündür.

İşletmeler yarattıkları nakit akımları üzerinde, birer taraf yada hak sahibi olan; yöneticiler, düzenleyiciler, yatırımcılar ve diğer çıkar grupları için büyük kurumsal yönetim sorunları ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulanamaması halinde işletmenin denetim mekanizmasının da etkin olarak çalışamayacağı yadsınamaz bir hakikattir.

1.2. DENETİM KAVRAMI

1.2.1. Tanımı, Amaç Ve Kapsamı

Genel olarak denetim “boyutları veya biçimleri normalin dışında olan parçaları çıkarıp atmak amacıyla yapılan işlemdir”. Latince audire, İngilizce audit (işitmek, incelemek, anlamak) kelimesinin Türkçe karşılığı olup, Türk Dil Kurumu tarafından, bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakebe etmek, teftişi etmek, kontrol etmek olarak tanımlanmıştır.¹⁹

Denetim kavramı ya da denetleme eylemi toplumsal açıdan, insanın gerçekleştirmiş olduğu her türlü eylemin, oluşturulan toplumsal ve bireysel kurallara uygun olup olmadığını anlamak için yapılan bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır.²⁰ İnsanın faaliyette bulunduğu her alanda açıklanan bilgi ve iddiaların doğruluk ve güvenilirliğinin tespiti için bağımsız bir kişi tarafından ayrıca bir inceleme yapılması gerekmektedir.

Mali konularda alınan kararların güvenilir olmayan bilgilere dayanması riskinin geri dönülemez büyük zararlar doğurması olasılığı, denetim mesleğinin ve denetim ilke

¹⁸ SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2003, s.2.

¹⁹ <http://www.tdk.gov.tr>, **Teftiş**: Arapça “fetş” kökünden gelen sözcük, bir şeyin aslını, doğrusunu veya işlerin iyi yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan inceleme anlamında kullanılmaktadır. **Revizyon**: Latince “revidere” kökünden gelmekte olup, gözden geçirmek, tekrar bakmak, tekrar incelemek, teşhis etmek gibi anlamlar taşır. **Kontrol**: Latince “contra” ve “rotulus” kelimelerinden türemiş olup, karşıt veya diğer bir kayıt ve/veya belge aracılığıyla bir şeyin doğruluğunu incelemek, araştırmak ve soruşturmadır.

²⁰ Ömer Adil Atasoy, **Anonim Ortaklıkların Denetlenmesinde Hakim Olan Esaslar ve Türk Hukukunda Denetleme Organının Görevleri**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1984, s.9.

ve kurallarının yoğun olarak mali işlemlere yoğunlaşmasına neden olmuştur.²¹ Bu kapsamda hesapların gözden geçirilmesi ve kontrolü olarak tanımlanan denetim (audit) kelimesi, finans literatüründe bir işletmenin mali tablolarının ve açıklamalarının bağımsız olarak incelenmesi ve inceleme sonrasında görüş bildirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Muhasebe denetimi kısaca şöyle tanımlanabilir; Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden tespit edilmiş kıstaslara uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla bağımsız ve yetkin bir kişi tarafından tarafsızca kanıt toplanması ve bu kanıtların değerlendirilmesini kapsayan sistematik bir süreçtir.²²

Amerikan Muhasebe Birliği tarafından yapılan tanımla yukarıdaki tanım birebir uymakla beraber farklı bir yaklaşımla ele alındığında, denetimin tanımı mali tablolar denetimi ile eşleştirilmekte ve denetim, yönetimin sunduğu mali tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine uygun olarak işletmenin mali durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akışını gerçeğe uygun bir şekilde yansıtıp yansıtmadığını belirtmek üzere, denetçi tarafından bu tablolarla ilgili kanıtların toplanması ve değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır.²³

Yapılan tanımlara bakılarak denetim faaliyeti unsurları açısından değerlendirilecek olursa²⁴;

a) Denetim sistematik bir karşılaştırma sürecidir: Denetim, rakamlar ile ifade edilebilen bilgiler ile genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, esas sözleşme ve mevzuat hükümleri gibi önceden belirlenmiş kıstaslar arasındaki uyum derecesini planlanmış, akılcı ve bilimsel yöntemler ile belirleme faaliyetidir.

b) Denetim delillerin tarafsızca toplanması ve değerlendirilmesi sürecidir: Denetimin amaca ulaşması için denetçinin yeterli miktar ve kalitede denetim delili toplaması gereklidir. Bu deliller çok çeşitli olabilir.

²¹ Ayrıntılı bilgi için bakınız; Sawyer, **a.g.e.**, s.18, Gürbüz, **a.g.e.**, s.4; Taylor-Glezen, **a.g.e.**, s.16, Küçükertunç, **a.g.e.**, s.9, Güredin, **a.g.e.**, s.7, Akdoğan-Tenker, **a.g.e.**, s.6.

²² Güredin, **a.g.e.**, s.5.

²³ Boynton ve Kell, **Modern Auditing**, McGraw-Hill, New York, 1996, s.33.

²⁴ Hasan Gürbüz, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul, 1983, s.6-7, Ersin Güredin, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul, 1999, s.5, Jack Kiger ve James H E.-Scheiner, **Auditing**, Houghton Mifflin Company, 1999, s.5.

c) Denetim uzman ve bağımsız bir kişi tarafından yapılır: Denetçinin yüksek düzeyde mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, tarafsız davranacak ve çalışacak bağımsız bir uzman olması gereklidir.

d) Denetim sonuçları ilgi duyanlara bildirilir: Denetçi, incelenen olay ve bulgular hakkında ulaştığı sonuçları ve yargılarını ortaklar, şirket yönetimi, kredi verenler ya da devlet kurumları gibi bu sonuçları kullanabilecek çıkar gruplarına yazılı bir rapor ile sunar.

Günümüz muhasebe denetim çalışmaları, mali tabloların doğruluğunun araştırılmasına, tüm belgelerin tek tek incelenmesi yerine istatistiki örnekleme yönteminin uygulanmasına, işletme içi kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine, denetim çalışmaları kapsamına, muhasebe dışındaki faaliyetlerin değerlendirilmesi de alır.²⁵

1.2.2. Denetim Türleri

Denetim sınıflandırılacak olursa, faaliyet kapsamına göre; genel ya da özel, yapılış nedenlerine göre; zorunlu ya da ihtiyari, uygulama zamanına göre; sürekli, ara ve son denetim, denetçinin statüsüne göre de; bağımsız denetçi, iç denetçi ve kamu denetçisi ayrımı yapılmaktadır. Bununla birlikte literatürde kabul gören ayırım denetim konularına ve amaçlarına göre sınıflandırma yapılmasıdır. Genel olarak denetimin dört türe ayrıldığı kabul edilir.²⁶ Bu türler kısaca;

i. **Mali Tablolar Denetimi:** Bir işletmenin mali tablolarının, önceden belirlenmiş kriterlere (genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri veya vergi mevzuatı hükümlerine) uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda bir görüş belirlemek amacıyla bu mali tabloların incelenmesini kapsar. Mali tablolar denetimi bağımsız dış denetçiler ve kamu denetçileri tarafından yapılır. Bu tür denetime “bağımsız denetim” veya “dış denetim” isimleri de verilmektedir.²⁷

ii. **İç Denetim:** İç denetim, örgüte hizmet etmek amacıyla örgüt faaliyetlerini incelemek ve değerlemek için örgüt içerisinde oluşturulmuş bağımsız bir değerlendirme

²⁵ Gürbüz.a.g.e.,s.3-6

²⁶ Güredin. a.g.e.s.14-15; Gürbüz. a.g.e. s.13.

²⁷ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, Alfa, İstanbul,1998, s.27.

fonksiyonu, denetim türüdür.²⁸ Amacı, işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığının ve faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içerisinde yürütülüp yürütülmediğinin araştırılmasıdır. İç denetim, işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlemlerin, yine işletmede bu amaçla çalışan kişiler tarafından kontrol edilmesi ve saptanan bulguların üst yönetime rapor edilmesini ifade etmektedir.

iii. **Uygunluk Denetimi:** Genellikle iç denetçiler tarafından yapılan uygunluk denetimi,²⁹ denetlenen kuruluşun personeli tarafından yapılan işlemlerde üst makamlar tarafından konulan belli kural, usul ve yöntemlere uyulup uyulmadığının saptanmasını amaçlar.³⁰ Denetim sonuçları genellikle işletmenin üst yönetimine raporlanır. Uygunluk denetimi genellikle işletmede görev yapan iç denetçiler tarafından yapılır da zaman zaman kamu denetçileri de işletmenin eylem ve işlemlerinin mevzuata uygunluğunu denetlerler. Uygunluk denetimine bir diğer örnek vergi denetimidir. Vergi denetiminde mükelleflerin mali hukuk kurallarına ne yapıldığı gibi iç denetçiler veya bağımsız vergi danışmanları tarafından da yapılabilmektedir.

iv. **Operasyonel Denetim:** Yönetim denetimi ya da performans denetimi olarak da isimlendirilen Operasyonel (Faaliyet) Denetim, işletme politikası ve belirlenmiş stratejiler ve kriterler ışığında amaçlara ne derece ulaşılmış olduğunun, yöneticilerin kişisel başarılarının derecesinin ve faaliyetlerle ilgili finansal nitelikli olmayan her türlü konunun araştırılmasıdır. Özetle işletmenin faaliyetlerinde genel olarak etken ve etkin çalışılıp çalışmadığını ortaya koymayı amaçlayan bir denetim türüdür.³¹

1.3. İÇ DENETİM

1.3.1. İç Denetim Kavramı

İç denetim, genel denetim tanımları açısından yaklaştığımızda işletme faaliyetlerinin önceden belirlenen standartlara uygunluğunun işletme içi birimlerce

²⁸ Robert Moeller, N. Herbert Witt, **Brink's Modern Internal Auditing**, 5. Edition, Jhon Wiley Sons, Inc, NJ, 1999, s.11.

²⁹ Bozkurt, **a.g.e.**,s.28.

³⁰ Meigs ve Diğerleri,**a.g.e.**,s.10.

³¹ Bozkurt, **a.g.e.**,s.29.

araştırılması, sapmaların tespiti ve düzeltilmesi süreci olmaktadır.³² Başka bir deyişle; İşletmenin, kendi iç kontrollerinin tatmin edici düzeyde işlediğini teyit etmek amacıyla kendi yararına sürdürdüğü bir denetimdir. Dış denetim her zaman finansal konularla ilgilenmesine rağmen, iç denetimin zorunlu konusunun finansal konular olması gerekmez. Kapsamında finansal, uygunluk ve faaliyet denetimleri yer alabilir.³³ Özellikle halka açık anonim ortaklıklarda ortak sayısının çokluğu ve ortaklar grubunun arz ettiği nitelik bakımından, iç denetim yalnızca bir iç kontrol olmaktan çıkmakta ve ortaklık işlerinin gidişatını tarafsız olarak aksettirmeye yarayan bir faaliyet halini almaktadır.³⁴

1.3.2. İç Denetimin Uygulanma Gereksinimi

İşletme nezdinde sürdürülen iç denetim faaliyetlerine duyulan gereksinim şu nedenlere bağlanmaktadır³⁵ ;

a- Sorumluluk ve Hesap Verebilme: Her işletmede, yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bir kısmını kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere devrederler. Tüm yöneticilerin çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirip getirmediğini ve işletmenin hedeflerinin de bir parçasını oluşturan bireysel hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını bilmesi gereklidir. Söz konusu bilgilendirme faaliyetinde ne yöneticilerin kişisel çabaları, ne de astların kendi faaliyetlerini raporlamaları sırasında mevcut olan çıkar çatışması nedeniyle astların düzenledikleri raporlar tam olarak yarar sağlamaz. Bu nedenle sistemlerin, usullerin, kontrollerin değerlendirilmesi ve verimliliği ile hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının belirlenmesinde, iç denetçiler bilgi toplama, problemleri tanımlama ve analiz etme konularındaki mesleki yeterlikleri nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekâleten yaparlar. Bununla birlikte söz konusu değerlendirme görevi ölçme, onaylama ve tavsiyelerle sınırlıdır. İç denetçilerin yönetimin yerine geçerek çalışanların görevlerini tanımlamamaları gereklidir. Aksi halde sahip olmaları gereken en temel özellik olan nesnelliği kaybederler.

³² Münevver Yılcı, **İç Denetim**, Osmangazi Üniv. Yayınları No:86, Eskişehir, 2003,s.9.

³³ Jack Kiger ve James H E.-Scheiner, **Auditing**, Houghton Mifflin Company, 1994, s.864.

³⁴ Reha Poroy, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu ,**a.g.e.s.**337.

³⁵ L. B. Sawyer, S. Sawyer **Internal Auditing;The Practices Of Modern Internal Auditing**, The Institute Of Internal Auditors, Almond Springs, Florida,1988, s.11-19

İç denetçiler temel olarak üst düzey yöneticiler de dâhil olmak üzere her kademedeki yöneticilerin görevlerini yerine getirmekteki performanslarını yönetim kurulu adına incelerler. İşletmede iç denetçilerin yönetim kurulu ile doğrudan iletişim kurabilmelerine olanak veren bir yönetmeliğin bulunması ve yönetim kuruluna sunulacak tüm hususların üst yöneticilerle karşılıklı olarak tartışılması iç denetçilerin, denetim bulgularını ve değerlendirmelerini herhangi bir endişeye maruz kalmadan yönetim kuruluna ya da denetim komitesine sunabilmelerini sağlar.

Ayrıca, yönetim kurulu üyeleri, çoğu zaman üst yönetimin kararları ya da teklifleri hakkında değerlendirme yapabilecek bilgiden yoksundurlar. Yönetim kurulu üyelerinin gerek ortaklara gerekse kamuya karşı sorumlulukları dikkate alındığında, işletmenin faaliyetleri hakkında elde edecekleri nesnel ve güvenilir bilgiler ışığında üst yönetimin kararlarını ya da tekliflerini değerlendirebilmeleri gereklidir. İşte bu aşamada iç denetçiler gerekli incelemeleri yapar, bilgileri bir araya getirir ve sonuçta hazırladıkları raporlar ile yönetim kurulunun nesnel ve güvenilir bilgi alma ihtiyacını karşılarlar.

b- Temsilci Teori: Günümüzde ticaretin büyük ölçülere ulaşması beraberinde şirketlerin de ölçülerinin ve ölçeklerinin büyümesine yol açmıştır. Bu nedenle, aynı zamanda yönetici olan işletme sahibinin yerini büyük ölçüde profesyonel yöneticiler almışlardır.³⁶ Yöneticiler, görevleri karşılığında uzun vadede daha fazla ücret alma temel güdüsüyle hareket eden ve bu yüzden çoğu zaman işletme sahipleri ile çatışabilecek kişisel amaç ve hedefleri bulunan kişilerdir. Bu nedenlerle, işletme sahipleri yöneticilere emanet ettikleri kaynakların etkin ve verimli olarak kullanımı hususunda endişe duyarlar. Bununla birlikte işletme sahiplerinin yöneticilerin görevlerinin yerine getirip getirmediikleri hususlarında yeterli değerlendirmeleri yapacak zamanları ya da teknik ve metodolojik yetenekleri yoktur.

İşletme sahipleri ve yöneticiler arasındaki bu ilişki vekâlet akdine benzetilmiştir. Bu kapsamda bir vekil olarak görev yapan yöneticinin söz konusu ilişkiden doğan borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahibinin şüphelerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri yapılacak olan iç denetimlerdir. Bağımsız ve nesnel bir biçimde gerçekleştirilen ve tatmin edici sonuçlar veren denetimler, yöneticilerin taşıdıkları sorumlulukları yerine getirdikleri

³⁶ Ayrıntılı Bilgili için Bakınız. SPK Araştırma Dairesi.1995,s.12.

hususunda işletme sahiplerini daha kolay ikna etmelerini sağlar. Bu kapsamda iç denetçiler finansal ve finansal olmayan işlem ve olayları konu alan denetimler ile işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını önler.

c- Yönetime Danışmanlık ve Yardım: Modern bir iç denetçi yönetime yardımcı olacak nitelikte eğitim ve deneyime sahiptir ve işletmedeki hata ve hileleri açığa çıkarmak yanında, ileride benzer sorunlarla karşılaşılmasını için yöneticilere danışmanlık ve eğitim hizmeti de verebilirler.

Amerikan İç Denetim Enstitüsünün kabul etmiş olduğu tanımda da ifade edildiği üzere *İç denetim, bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız ve nesnel bir doğrulama ve danışmanlık faaliyetidir.* Basel Bankacılık Gözetim Komitesi de, iç denetim bölümü için özellikle önem arz eden yansızlık ve nesnellik ihtiyacının, iç denetim bölümünün aynı zamanda iç kontrollerin geliştirilmesi konusunda üst yönetime müşavirlik veya danışmanlık yapmasına engel olmadığını belirtmektedir ³⁷. İç denetçilerin belirtilen nitelikte bir faaliyet yerine getirebilmeleri için planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol konularında bilgi sahibi olmaları ve olayları profesyonel bir yönetici gözüyle değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Bu niteliklere sahip iç denetçiler, yönetim merkezli denetçi olarak adlandırılmaktadır.

d- Tasarruf İhtiyacı: Profesyonel olarak yürütülen denetimler sonucunda tespit edilen eksikliklerin düzeltilmesi sonucunda işletmeler maddi açıdan da büyük tasarruflar sağlamakta ve kazançlar elde etmektedirler. Maddi kayıpların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi bazen iç denetim biriminin yıllık maliyetini karşılayacak nitelikte dahi olabilmektedir.³⁸

e- Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı: Günümüzde, özellikle halka açık şirketlerde küçük pay sahiplerinin kar payı alma gibi ortaklık haklarını tehdit eden en büyük tehlike işletmelerde meydana gelen hileli işlem ve eylemlerdir.³⁹ Bu hileli işlemlerin en tipik örneği halka açık şirketlerde, büyük pay sahibi aile ya da kişilerin sahip oldukları diğer şirketlere, küçük pay sahiplerinin ve işletmenin zararına olarak,

³⁷ Basel Komitesi, **Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi**, Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi Danışma Belgesi, Temmuz 2000, s.2. www.tbb.org.tr.

³⁸ Sawyer, **a.g.e.**, s.17.

³⁹ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetiminde Yeni Bir Alan “Adli Muhasebecilik”**, Yaklaşım, Sayı:94, Ekim 2000, s.59.

işletme karının örtülü olarak aktarılmasına yönelik yaptıkları işlemlerdir. Bununla birlikte, giderek karmaşık hale gelen finansal araçlar ve finansal pazarlara bağlı olarak, şirket dışından kişilerin yapmış oldukları incelemeler ile bu tür usulsüzlükleri ve hileli eylem ve işlemleri tespit etmeleri olasılığı azalmakta ve daha maliyetli hale gelmektedir.⁴⁰

*Aşağıda sonuçları ve tespitleri kısaca özetlenen COSO Raporu'nda yer alan, hileli mali tablo hazırlayan şirketlerin mali tablolarının bağımsız denetimi sonucunda verilen denetim görüşlerinin %55'inin olumlu olduğu yönündeki tespit söz konusu iddianın geçerliğini desteklemektedir*⁴¹.

Bu nedenlerle, küçük pay sahiplerinin yönetsel açıdan herhangi bir hâkimiyet sağlayamadıkları şirketlerde iç denetim birimlerinin bir diğer önemli görevi de işletme bünyesinde; çalışanlar, yöneticiler ve hatta yönetim kurulu üyeleri tarafından yapılabilecek hileleri tespit etmek ve bunların meydana gelmesinin önlenmesi için tavsiyelerde bulunmaktır.⁴²

Hileli eylem ve işlemler işletmenin çıkarı ya da zararı için işletme içinden kişilerce gerçekleştirilmiş olabileceği gibi işletme dışından kişilerce de gerçekleştirilebilir. Söz konusu hileli işlemlerin ve bu işlemlere konu olan şirketlerin niteliklerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmalar arasında en yeni tarihli ve kapsamlılarından biri, bilinen adıyla Treadway Komisyonu, COSO tarafından oluşturulan bir araştırma grubunun 30.11.1999 tarihli Hileli Finansal Raporlama: 1987-1997 Amerikan Halka Açık Şirketlerinin Bir Analizi başlıklı raporudur.

Yapılan çalışmalar sonucunda ulaşılan temel sonuçlara bakıldığında;⁴³ **a) Şirket özellikleri:** hileli mali raporlama işlemlerine konu olan şirketlerin %78'i hisse senetleri bir borsada işlem görmeyen ve aktif büyüklükleri borsa şirketlerine nazaran daha küçük şirketlerdir. Hileli mali tablo düzenlemesi işlemlerinin büyük çoğunluğunda şirketin gerçek durumunda ortaya çıkan dönem zararının gizlenmesi amaçlandığı görülmüştür. **b) Yönetim yapısı:** Olayların %83'üne genel müdür ve mali işler müdürünün de ismi karışmıştır. Hileli işlemlere konu olan şirketlerin %25'inin denetim komiteleri bulunmadığı ve bulunanların ise genellikle yılda bir defa toplandığı ve %15'inin

⁴⁰ Nejat Bozkurt, a.g.e., s.59

⁴¹ COSO, Executive Summary of "Fraudulent Financial Reporting: 1987 – 1997 An Analysis of U.S. Public Companies" Nov -1999, s.3.

⁴² Standartlar, 280.01

⁴³ COSO, a.g.e., s.2,3.

denetim komitelerinin yıl içinde hiç toplanmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, denetim komiteleri üyelerinin %65'inin muhasebe mesleğine ilişkin sahip olduğu herhangi bir sertifika ya da deneyimi bulunmamaktadır. Şirket yöneticilerinin yaklaşık olarak %60'ı şirketle bağlantısı olan ya da şirket veya yönetim ile özel bağları olan dışarıdan atanan yöneticilerden oluşmaktadır. Kurucular ve kurul üyeleri şirket paylarının önemli bir bölümüne sahiptir. Bireylerin önemli güçleri bulunduğu gibi, yöneticiler ve çalışanlar arasında aile ilişkilerinin bulunması yaygındır. **c) Hile özellikleri:** Yapılan hilelerin ortalama tutarları 25 milyon ABD Doları'dır. Şirket aktif toplamlarının 100 milyon ABD Dolarının altında olduğu dikkate alındığında yapılan hilelerin birikimli büyüklükleri önemli tutarlar oluşturmaktadır. Yapılan hileli işlemlerin çoğunluğu bir mali yıla sığmayıp ortalama iki yılı aşmaktadır. Finansal raporlama hilelerinin en tipik örneği varlıkların ve gelirlerin yüksek gösterilmesidir. **d) Dış denetim:** Hile döneminin son yılında verilen bağımsız denetçi görüşlerinin %55'i olumlu görüş olup, geri kalan %42'si şartlı, %3'ü ise genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine aykırılık nedeniyle olumsuz görüştür. İncelemeye konu olan şirketlerin %56'sı hile dönemi süresince büyük olarak bilenen denetim şirketleri tarafından denetlenmiştir. Mali tablo hilelerinde genellikle dış denetçiler de işin içine girmektedir. 195 hile olayının %29'unda denetçilerin birlikte işlem yapması ya da denetimde ihmal göstermeleri nedeniyle isimleri yer almaktadır. **e) Hileli işlemlerin şirketler ve bireyler açısından sonuçları:** Hileli işlemler gerçekleştiren şirketler genellikle iflas, ortaklık yapısında ciddi değişiklikler, ulusal borsalar tarafından listeden çıkarılma ve mali yaptırımlara uğrama gibi sonuçlarla karşılaşmışlardır. Bu işlemlere karışan kişiler ise aleyhlerine açılan davalara, görevlerinden ayrılmaya ve az da olsa hapis cezalarına maruz kalmışlardır.

Yukarıda yer alan tespitler kapsamında hileli finansal tablo işlemlerinin önlenmesine ilişkin olarak; şirket yapılarına ilişkin olarak ve işletmelerin kontrol ortamlarına ilişkin bir takım çalışma ve düzenlemelerin yapılması gerekliliği kaçınılmaz olmuştur.⁴⁴

1.3.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

İç denetimin tarihsel olarak çok eskilere dayandığı ve ilk olarak 13. yüzyılda Venedik, Milano, Floransa gibi büyük İtalyan Ticaret Merkezlerinde rastlandığından

⁴⁴ COSO, a.g.e.,s.33-47.

söz edilmekle beraber Avrupa ülkelerinde denetim faaliyetleri ilk olarak 1900'lü yıllarda ele alınmaya başlamıştır.⁴⁵ Amerika'da 1933 tarihli Menkul Kıymetler Yasası'nda ve 1934 yılında Menkul Kıymet Borsaları Yasası'nda halka arz edilmiş menkul kıymetlere ilişkin yapılan düzenlenmelerde yoğun olarak muhasebeden ve denetimden yararlanılması, işletmelerce muhasebe kayıtlarının doğruluğunun incelenmesi ve muhasebe kontrolleri ile uyum sağlanması için yalnız dış denetimle yetinilemeyeceği ortaya konmuştur. Bu yüzden işletmeler iç denetim birimlerini kurmuşlardır.⁴⁶ Dış denetim mesleğinin geçmişinin çok eski olmasına rağmen, iç denetim 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır.⁴⁷ Bu yıllardan sonra iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler, profesyonellere yetki devri nedeniyle iç denetim mesleği hızla gelişmiş ve 1941 yılında başta ABD'de kurulan İç Denetim Enstitüsü (IIA) ile kurumsal kimlik kazanmıştır. Geçen zaman içerisinde Amerikan İç Denetim Enstitüsü Ahlak Kurallarını kabul etmiş, Profesyonel İç Denetim Uygulaması İçin Standartlar geliştirmiş, devamlı eğitimi sağlayan bir program oluşturmuş, Ortak Bilgi Yapılanması kurmuş ve bireylerin sertifikalı iç denetçi olarak tanınmalarını sağlayan bir sertifika ve sınav programı hazırlamıştır.⁴⁸

Amerika'da 1977 tarihli Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) halka açık şirketlerin işlemlerinin yetkili kişilerce gerçekleştirilmesinde ve kayda alınmasında yeterli güvence sağlayacak tatmin edici bir iç kontrol sistemi kurmalarını, finansal faaliyetleri bütün ayrıntılarıyla ve doğru bir şekilde yansıtan muhasebe kayıt sistemleri oluşturmalarını öngörmekteydi.⁴⁹ Söz konusu kanun ile öngörülen güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan birinin iç denetim birimi kurulması olması nedeniyle pek çok şirket iç denetim kadrolarını oluşturmuş ya da mevcutların ölçü ve kalitelerini arttırmışlardır⁵⁰. Söz konusu düzenleme dışında şirketlerin iç denetim birimleri

⁴⁵ Serhat Kutlan, **Risk Yönetimi-İç Denetim-Kontrol Sistemlerinin Birleşmelerde Oynadıkları Rol**, 5. İç Denetim Kongresi, İstanbul, 2001.

⁴⁶ Sawyer, **a.g.e.**, s.20.

⁴⁷ Gürbüz, **a.g.e.**, s.74.

⁴⁸ Taylor-Glezen, **a.g.e.**, s.1970. Ayrıntılı bilgi için bakınız www.tide.org.tr ve www.theiia.org.

⁴⁹ Tamara Adler, **Amending the Foreign Corrupt Practices Act of 1977: A Step toward Clarification and Consolidation**, Journal of Criminal Law and Criminology, 1973, Vol. 73, No. 4 (Winter, 1982), s.1740-1773.

⁵⁰ Dan Guy, M. Alderman, C. Wayne, Alan J Winters, **Auditing**, 4th Edition, the Dreyden Pres, 1996, s.32.

kurmalarını zorunlu kılan hukuki düzenleme bulunmamasına rağmen, şirketlerin pek çoğu yarattığı faydalar bakımından iç denetim uygulamasını kabul etmişlerdir⁵¹.

Geçmişte iç denetim yalnızca işletme içersindeki finansal usullere uygunluk denetimi iken, günümüzde finansal konularda olduğu kadar finansal olmayan konularda da verimliliğin ve etkinliğin onaylanmasını kapsamaktadır. Bununla birlikte NCFRR'ın da belirttiği üzere iç denetimin mali tablo hazırlama sürecindeki yardımcı rolü ve hileli mali raporlama vakıalarının azaltılmasındaki önleyici rolü üzerinde önemle durulmaktadır. National Commision on Fradulent Financial Reporting'e (NCFRR) göre, halka açık şirketlerin etkin ve nesnel iç denetimleri bulunmalıdır. İç denetçi, denetim sonuçlarını şirketin mali tabloları kapsamında değerlendirmeli ve uygun olduğu ölçüde faaliyetlerini bağımsız denetçi ile koordinasyon içerisinde yürütmelidir.⁵²

Bu kapsamda Amerikan İç Denetim Enstitüsü'nün kabul ettiği tanıma göre iç denetim;⁵³ Bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız ve nesnel bir sağlamlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve etkinliğinin geliştirilmesinde sistematik ve disiplinli bir yaklaşım sunarak kuruluşun hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

İç denetim giderek tüm işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin amaçlarına daha yeterli biçimde ulaşmasına yön verecek şekilde işlemesi gereken bir yönetim aracı haline dönüşmektedir. İç denetim faaliyetlerinin niteliğinin incelenmesine geçilmeden önce iç denetimle karıştırılan iç kontrol kavramı üzerinde durulması gereklidir:

1.2.4. İç Kontrol Kavramı

İşletmeye güven esasının temelinde sağlam bir iç kontrol sistemi yatar. Finansal raporlamanın güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk iç kontrol sistemlerinin amaçlarını oluşturur. İç kontrol sistemi; bu amaçların başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak

⁵¹ Kiger-Scheiner.a.g.e.,s.864.

⁵² NCFRR.a.g.e.,s.37.

⁵³ Standarts For The Professional Practice of Internal Auditing, www.theiia.org.

üzere oluşturulan ve işletmenin yönetim kurulu, yönetici ve personeli tarafından etkilenen bir süreçtir.⁵⁴

Muhasebeciler, geleneksel olarak İç kontrol sistemini; örgüt planı ve muhasebecileri ilgilendiren belli amaçları gerçekleştirmede uygulanan tüm uygulanan yöntemler ve ölçülerin tamamı olarak tanımlamaktadır.⁵⁵

İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin karmaşıklaşması yönetimin işletme faaliyetlerinin doğrudan doğruya kontrol etme olanağı azaltmaktadır. İşletme yönetimi için ortaya çıkan bu olumsuz gelişme ancak etkin bir iç kontrol sistemi kurmak ve yönetmekle giderilebilir. İyi işleyen bir iç kontrol sisteminin hem iç hem de dış denetim çalışmalarına önemli katkıları bulunmaktadır. Son yıllarda bağımsız denetim çalışmalarında, kullanılan verilerin üretildiği muhasebe sisteminin güvenilirliğinin anlaşılması için işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Bağımsız denetçiler, denetlenen işletmenin muhasebe sistemi tarafından tutulan hesapların ve hazırlanan finansal raporların güvenilirliğini saptamak ve yıl sonu denetimi sırasında uygulanacak denetim işlemlerinin türünü, kapsamını, ayrıntı derecesini ve uygulama zamanını belirlemek amaçlarıyla işletmenin iç kontrol sistemini incelerler.⁵⁶ İç denetçilerin işletmenin kontrol sistemini gözden geçirmelerindeki temel amaç, çalışanların yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmak için tesis edilen kontrol sistemine uyup uymadıklarının ve sistemin işlerliğinin, üst yönetim tarafından saptanmış yönerge ve kurallara uygun davranılıp davranılmadığının belirlenmesidir.⁵⁷ İç kontrolün ayrıca, işletmenin iş ve işlemlerinin gerçeğe uygun ve doğru olduğu yönünde yönetimin tatmin olmasında da büyük önemi bulunmaktadır.

Bu kapsamda iç kontrol sistemi, mali kontroller ve yönetsel kontroller olmak üzere iki bölüme ayrılarak incelenebilir.⁵⁸

⁵⁴ Larry P. Bailey, **1999 Miller GAAS Guide, A Comprehensive, Restatement Of Standarts for Auditing Attestation, Compilation and Review and the Codde of Professional Conduct**, Harcourt Brace Professional Publishing, Canada, 1999, s.7-15.

⁵⁵ J.L. Boockholdt, **Accounting Information Systems, Transactions, Processing and Control**, 4. Edition, Irwin, USA, 1999, s.456.

⁵⁶ Güredin,**a.g.e.**,s.165;Gürbüz.**a.g.e.**, s.69.

⁵⁷ **Dictionary of Finance and Banking**, Oxford University Press, 1997.

⁵⁸ Gürbüz,**a.g.e.**,s.69.

a. Muhasebe kontrolleri: Genel olarak yetkilendirme ve onaylama, kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması gibi görevler ile faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim gibi konuları kapsar.⁵⁹

b-Yönetmelik kontroller: İşletme faaliyetlerinin etkinliğini, faaliyetlerin verimliliğini ve yönetim politikalarına bağlılığını artırma amaçları ile sıkı ilişkisi olan fakat finansal kayıtlar ile dolaylı ilgisi bulunan tüm yöntem ve prosedürler ile organizasyon planını kapsar.⁶⁰ İstatistikî analizler, hareket ve zaman etütleri, personel eğitim programları ile kalite kontrolü gibi kontroller bu gruba girer.

İç kontrolü dinamik bir süreç olarak tanımlayan Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü, Denetim Standartları Kurulu 78 nolu standartta iç kontrolün birbiriyle ilişkili beş unsurdan oluştuğunu belirtmektedir.⁶¹

i.Kontrol Ortamı; Yönetim ve çalışanlar, bütün bir organizasyon içinde, iç kontrole ve yönetime yönelik olarak pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturmali ve sürdürmelidir. Ortamı etkileyen faktörler; yönetim ve çalışanlar tarafından dürüstlüğün ve etik değerlerin korunması ve sergilenmesi, yönetimin uzmanlığa olan bağlılığı, yönetimin felsefesi ve iş görme tarzı, organizasyonun yapısı, kuruluşun organizasyon içinde yetki ve sorumlulukların devredilme tarzı, etkili beşeri sermaye politikaları ve uygulamaları, gözetim kuruluşları ile olan ilişkilerdir.

ii.Risk Değerlemesi; İç kontrol, kuruluşun hem dış hem de iç nedenler dolayısıyla karşılaştığı risklerin bir değerlemesini yapmalıdır. Risk değerlemesinin ön koşulu kuruluş amaçlarının açık, net ve tutarlı biçimde belirlenmesidir. Açıklanan amaçların gerçekleştirilmesiyle bağlantılı olarak risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında kıstaslar oluşturulması gerekir. Kamusal, ekonomik, endüstriyel ve yasal faaliyetlerle ilgili koşulların sürekli değişmesinden dolayı yönetimin bu değişiklikler sonucu oluşabilecek herhangi bir spesifik risk var ise bu riski tanımlaması gereklidir.

iii.Kontrol Faaliyetleri; Kontrol faaliyetleri kuruluşun kontrol amaçlarının gerçekleşmesi bakımından etkin ve verimli olmalıdır. Kontrol faaliyetleri politikalar, prosedürler, teknikler ile bütçenin hazırlanmasına ve uygulanmasına yönelik

⁵⁹ Bozkurt, a.g.e.,s.122.

⁶⁰ Gürbüz,a.g.e.,s.70.

⁶¹ SAS No:78 Consideration of Internal Control in a Financial Statement.

gereksinimleri destekleyen mekanizmalardır. Kontrol faaliyetleri kurumun bütün kademelerinde ve fonksiyonlarında oluşturulur.

iv. Bilgi ve İletişimler; Bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimler dolayısıyla, etkinliklerin sürdürülmesi bakımından kontrollerin geliştirilmesi gerekmektedir. Teknolojilerdeki değişiklikler ve bunun elektronik ticaret alanına uygulanması ve İnternet uygulamalarının yaygınlaşması yararlanılabilen ve uygulanması gereken spesifik kontrol faaliyetlerini değiştirmekteyse de, kontrole duyulan temel gereksinimler önemini korumaktadır.

Yöneticiler kurumlarının stratejik ve yıllık performans planlarının gerçekleşip gerçekleşmediği ve kaynakların etkin, verimli kullanılmasına yönelik hesap verme sorumluluğu amaçlarının karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek bakımından hem finansal hem de finansal olmayan faaliyetlerle ilgili verilere ve raporlara gereksinim duyar. Faaliyetler hakkında karar vermek, performansı izlemek ve kaynakları tahsis etmek bakımından dışa dönük olarak düzenli bir biçimde rapor ve günlük bazda mali tablo hazırlamak gerekir. Kalıcı nitelikteki bilgi tanımlanmalı, bu bilgi muhafaza edilmeli ve kişilerin görevlerini etkin olarak yapabilmelerine olanak verecek biçimde zaman dilimi içinde duyurulmalıdır.

v. İzleme; İç kontrol izlemesi performansın belli bir zaman içindeki kalitesini değerlendirmeli ve denetim ya da diğer incelemelerin bulgularının derhal çözüme bağlanmasını güvence altına almalıdır.

1.3.5. İç Denetim Faaliyetinin Nitelikleri

Yukarıda yer alan ifadeler bir tanımdan çok iç denetimin neyi kapsadığını anlatan bir giriştir. Bu nedenle ayrı bir tanıma gereksinim duyulmaktadır;

İç denetim bir işletmedeki,⁶²

- 1- Finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığı,
- 2- İşletmenin risklerinin tanımlanmış ve asgariye indirilmiş olup olmadığı,
- 3- Dış düzenlemelerin ve kabul edilen iç politikaların ve usullerin izlenip izlenmediği,
- 4- Tatmin edici standartların oluşturulup oluşturulmadığı,

⁶² Sawyer,a.g.e.,s.6

5- Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı,

6- İşletmenin hedeflerine etkin bir biçimde ulaşp ulaşmadığı, hususlarının belirlenmesi ve işletmenin yöneticilerinin ve diğer üyelerinin görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmelerinde destek olmak amaçlarıyla, tüm işlemlerin ve kontrollerin iç denetçilerce, nesnel ve sistematik bir şekilde gözden geçirilmesi ve onaylanmasıdır. Söz konusu tanımın daha iyi anlaşılabilmesi için unsurlarına ayrılarak açıklanması yerinde olacaktır;

a- Sistematik ve nesnel onay: İç denetim konusuna tam olarak hakimiyeti ve İç Denetim Standartları'nın öngördüğü gerekliliklere uygunluk yeteneğini ifade eder. Bu yetenekler denetçinin finans, muhasebe ve denetim konularına ek olarak yönetim ve sosyal ilişkilerde de yeterli bilgi ve deneyime sahip olmasını gerektirir. Bu kapsamda nesnel onay için;

i. İç denetçinin, iç denetim konusunda yetkin bir kişi olması gereklidir.

ii. İç denetçilerin bağımsız görüş oluşturabilmeleri için denetledikleri süreçlerin oluşturulması ya da uygulanması aşamalarına katılmamaları gereklidir⁶³.

iii. İç denetçinin şirket organizasyonu içerisinde bağımsız bir konuma sahip olması gerekir. 110.01. numaralı Standart ile iç denetim biriminin amacının, yetkisinin, faaliyet konusunun ve sorumluluğunun bir yönetmelikle tanımlanmış olması gerektiği ve söz konusu yönetmelikte birimin organizasyon içerisindeki yerinin tam olarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, yine aynı Standartta iç denetim biriminin bağımsızlığını sürdürebilmesi için üst yönetim ile arasında sürekli ve doğrudan bir iletişimin bulunması gerektiği, söz konusu iletişimin ise ancak iç denetim birimi yöneticisinin finansal raporlama, organizasyonel yönetim ve kontrol konularındaki yönetim kurulu toplantılarına katılması ile mümkün olabileceği belirtilmiştir.⁶⁴

İç denetçi bulgularını açıklıkla sunamıyor ve bulgularını sonuçları objektif olarak değerlendirmede kullanamıyorsa, işletmenin amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasında yönetime yardımcı olamıyor demektir. Bu nedenle iç denetim birimi raporlarını, bu raporları değerlendirebilecek ve gereklilerini yerine getirebilecek yetkiye sahip bir yöneticiye ve özellikle denetim komitesine sunmalıdır.

b- Kapsamlı İşlem Hacmi: İç denetçinin mesleki faaliyetleri sırasında herhangi bir kısıtlama getirilmesi kabul edilemez. Bu kavram, tüm finansal ve finansal olmayan

⁶³ Standartlar 110, 120, 250, 280

⁶⁴ Standart 110.01.

işlemlerin gözden geçirilmesi yanında tüm çalışanlara, ürünlere, kayıtlara ve olanaklara sınırsız olarak erişimi kapsar.⁶⁵

c- Doğru ve güvenilir bilgi: Yöneticilerin karar almalarında kullanılan finansal ve operasyonel bilgilerin doğru, tamamlanmış, güvenilir, yararlı ve zamanında verilmiş bilgiler olup olmadığının gözden geçirilmesini ifade eder.⁶⁶

d- Risklerin tanımlanması ve en aza indirilmesi: İşletmenin potansiyel kayıplarını ifade eder. İşletmelerin yetersiz kontroller nedeniyle yüz yüze kaldığı riskler çok fazladır. Bu risklerin sebebi önemli görev ve yetkilerin birbirinden ayrılmasındaki başarısızlıktan, kurumsal çıkar çatışması politikası oluşturmaktaki başarısızlığa kadar uzanır. İç denetçilerin bu tür tehlikelere karşı, riskler ortadan kalkana kadar gerekli inceleme ve denetimleri yapmaları gereklidir.⁶⁷

e- Hukuka ve işletme içi kural ve usullere uygunluk: Bunun yanında iç denetçilerin işletmenin politikalarının, usullerinin ve kurallarının yeterli olup olmadığını ve yararlı amaçlara hizmet edip etmediğini de belirlemesi gerekir. Denetçiler, söz konusu kural ve usullere uyulup uyulmadığını denetlemekle birlikte bu usul ve emirlerin uygunluğunu da incelemesi kendilerinden beklenir.⁶⁸

f- Kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması: Denetçinin, yönetime emanet edilen personel, fon, araç ve diğer kaynakların en iyi ve masrafsız şekilde kurulduğundan emin olması gereklidir.

g- İşletmenin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşması: İşletmenin daha önce belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesini ifade eder.⁶⁹

Yukarıda yer alan tanım iç denetçiye; konulan kuralları sorgulaması, tahminlere ulaşmayı engelleyecek eksikliklerin belirlenmesi, yalnızca risklerin belirlenmesinden çok neyin yanlış olduğunun açıklanması görevlerini de yüklemektedir.

Ayrıca IIA, sertifikalı iç denetçilerin mesleki faaliyetleri sırasında görevlerini basiretli ve itibarlı bir şekilde yerine getirmeleri için İç Denetçiler Enstitüsü Ahlak Kuralları başlığı altında 11 maddeden oluşan bir standart oluşturmuştur. Sertifikalı denetçiler, mesleki disiplini tesis etmek üzere çıkarılan ahlak kurallarına aykırı

⁶⁵ Standart 110.

⁶⁶ Standart 310.

⁶⁷ Standart 280.01, 280.03

⁶⁸ Standart 320

⁶⁹ Standart 350.

davranışlarının tespit edilmesi halinde, üyeliklerini ve sertifikalı denetçi unvanlarını kaybetmek yaptırımını ile karşılaşır.

Günümüzde dış denetim ve iç denetim çalışmaları arasındaki uyumun önemi giderek artmaktadır. Çok iyi işlediği bilinen bir iç kontrol sistemi ve yeterli bir iç denetim bölümü bulunan yerde bağımsız denetçi iç kontrol sistemini başlıca denetim kanıtları arasında değerlendirebilir ve mali durum ve faaliyet sonuçları üzerinde rahatlıkla görüş belirtebilir. Bu ihtimalde iç denetçi ve dış denetçi arasında pasif işbirliği olduğu söylenebilir. Ayrıca dış denetçinin desteği ile iç denetim programının planlanması ve iş bölümü yapılmasına dayalı aktif bir işbirliği de oluşabilir⁷⁰.

Dış denetçilerle iç denetçiler arasında denetim yöntemleri, sorumlulukları, denetim hedefleri gibi konularda bazı farklılıklar çıkmaktadır. Bir dış denetçinin temel sorumluluğu işletmenin mali tablolarının gerçek finansal durumunu ve işlemlerinin sonuçlarını yansıtıp yansıtmadığını, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını raporlamaktır. İç denetçilerin operasyonel denetimler yerine yalnız muhasebe kontrollerini gözden geçirmelerine ilişkin görüşler olmasına rağmen iç denetimin işletmenin tüm faaliyetlerini ve yönetimin işlemlerini gözden geçirmesi daha yararlı sonuçlar verecektir.⁷¹

Dış denetçiler, mali işlemlerin ve hesapların kurallara uygunluğuna ilişkin düşüncelerini destekleyecek yeterli kanıtlar toplarken bakış açısı daha çok geçmiş yıllarda ne olduğuna ilişkindir. İç denetçiler ise şu anda ne olduğuna ve gelecekte ne olacağına bakmaktadırlar. Dış denetçilerin temel hedefi sonuçların değerlendirilmesi iken iç denetçilerin ise daha önce kurulmuş ve uygulanmakta olan mali sistemlerin değerlendirilmesidir. iç denetçiler, kurumun üst yönetimi için çalışıp onlara rapor verirken dış denetçiler daha üst otoritelere karşı sorumludurlar.

Kaynakların etkin olarak kullanılması için denetim görevinin koordineli bir şekilde yapılması faydalı olacaktır. Hem iç hem de dış denetçiler, denetim planlaması yaparken denetime ilişkin veriler toplarken ve denetim sonuçlarına ulaşırken birbirlerinin raporlarından ve bulgularından faydalanabilirler.⁷²

⁷⁰ Gürbüz, a.g.e., s.80.

⁷¹ Sawyer, a.g.e., s.22.

⁷² <http://www.bumko.gov.tr/proje/proje4/dokuman/icdenetim.htm>

1.4. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

Son yıllarda Çevresel, yasal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler, işletmelerin risk karakteristiklerinde önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmelere paralel olarak geleneksel risklerin yanı sıra yeni riskler oluşmuş ve riskler daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum işletmeleri risklere karşı daha açık hale getirdiğinden, söz konusu risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi yeni yöntemleri gerekli kılmıştır.

Geleneksel denetim teknikleri incelendiğinde, bu tekniklerin günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı riskleri belirlemede ve işletme faaliyetlerinin güvenli ve sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlamada yetersiz kalmaktadır. Zira gelişen piyasalar sayesinde risk pozisyonları da çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bundan dolayı işletmelerin hızlı değişim gösteren risk profillerini kavramaları geleneksel yöntemlerle yapılamamaktadır. Bu nedenle dünyanın pek çok ülkesinde geleneksel denetimin eksikliklerini karşılamak amacıyla Risk odaklı iç denetim yaklaşımı benimsenmiştir.

İşletmelerde iç denetim önemli bir işlev olmasına karşın çoğunlukla masraf olarak düşünülür. Denetim riskinde olduğu düşünülen, gerçekleşene kadar göz yumulan faktörler, hilenin mali etkisi, idare edilmeyen risk alımı, yetersizlikler ve yetersiz stratejilerdir. İç denetçiler geleneksel denetim uygulamalarından Risk odaklı iç denetime bu sebeple geçmek zorundadırlar. Özellikle Worldcom'da yaşanan felaketten sonra yöneticilerin büyük bir kısmı iç denetim işinin geleneksel finansal denetimden Risk odaklı iç denetime doğru adım atmakta olduğunu kabul etmektedirler.⁷³ Çalışmanın bölümünde Risk odaklı iç denetimin iç denetçinin öncelikli rolünü nasıl değiştirdiği ele alınacaktır.

⁷³ Sainty Philip, **İç Denetim Dergisi**, "Kırılma Noktası/Risk Bazlı Denetime Doğru Atılan Adım", Çev:Leyla Erkutoğlu, Sonbahar 2002.

1.4.1. Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetimin Tanımlanması

İç Denetim Enstitüsü geleneksel iç denetimi “kurum içerisinde kuruma hizmet amacıyla oluşturulan faaliyetleri inceleyen, değerlendiren ve denetim sonuçlarını bildiren bağımsız değerlendirme işlevi ” şeklinde tanımlamaktadır.⁷⁴

Geleneksel iç denetim fonksiyonu, iç kontrolün bir unsuru olarak konumlandırılmıştır. Tarihsel gelişimi içinde iç denetimi incelediğimizde, ilk olarak gözlem ve sayıma odaklanış, işletmelerin büyümesi sonucu incelenecek belge ve kayıt sayısının artması, tüm belge ve kayıtların incelenmesi yerine örnekleme yönteminin kullanılmasına yol açmıştır. 20 Yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte iç denetim, iç kontrol odaklı hale dönüşmüştür. Gelişimini tamamlamamakla birlikte günümüzde iç denetim işletme süreçlerindeki risklere odaklanmıştır.⁷⁵

İç denetim işletmenin herhangi bir faaliyeti ile ilgili olabileceğinden profesyonel iç denetim uygulaması, muhasebe, mali tabloları ve raporları denetimlerinin incelenmesi üzerine odaklanmıştır. Ancak bu ender bir durumdur çünkü mali ve IT denetimleri işletmelerdeki iç denetçilerin temel odak noktalarıdır. İç denetçinin değişen rolü Risk odaklı iç denetimi geliştirdiğinden yeni bir tanıma gereksinim duyulmuştur. Yenilenen tanıma göre, iç denetim “ kurumun işlemlerine değer katmak ve geliştirmek için tasarlanan bağımsız, güvenilir bir danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, denetimi ve idari sürecin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistemli ve disipline edilmiş bir yaklaşım getirerek bir kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. ”⁷⁶

Risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetinin odak noktasının geçmiş faaliyetlerden geleceğin yönetilmesine çevrilmesinin günümüzdeki ifadesidir.⁷⁷ Risk odaklı iç denetim, işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenini risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkililiğini artırmayı amaçlayan bir denetim yaklaşımıdır.⁷⁸

⁷⁴ <http://www.theiia.org>

⁷⁵ Gürbüz, **a.g.e.**,s.3, Bozkurt, **a.g.e.**,s.134, David Mcnamee ve George Selim, **Changing Paradigm**, Mc2 Managmenet Consulting, 1998, <http://www.mc2consulting.com/riskart8.htm>.

⁷⁶ AlexInformation, **Risk Based Auditing** ,Alexbanking, Las cimas, Suite 300, Ausitin,s.1.

⁷⁷ www.bumko.gov.tr

⁷⁸ Mehmet Tahir Özsoy, Activeline Dergisi, “**Risk odaklı iç denetim, ABD uygulaması ve Türkiye açısından değerlendirilmesi**”, Mart-Nisan 2004.s.1.

Geleneksel ve risk odaklı iç denetim arasındaki farkı gösteren bazı temel özellikler ele alırsak;

Geleneksel iç denetimin özellikleri

- i. Yıllardır “ önceden belirlenmiş “ denetim programları kullanılmaktadır.
 - ii. Yapılan denetimler artık rutinleşmiştir.
 - iii. Kullanılmakta olan denetim sistemi sıkıcı ve kolay bir çalışmadır.
 - iv. Raporlar olası çözümler önermeksizin sadece sorunlara işaret etmektedir.
- Denetime getirilen bu yaklaşım;
- Tepkisel,
 - Olay sonrası
 - Devamsız ve
 - İç denetçiler stratejik planlama inisiyatiflerin gözlemcileridir.

Risk odaklı iç denetimin özellikleri⁷⁹

- i. Yeniden şekillendirilen denetim programları işletmenin faydalanacağı şekilde kullanılır ve gelenek haline getirilir.
 - ii. Risk konularını bulmak için yüksek seviyedeki Risk odaklı iç denetim gerçekleştirilir.
 - iii. İş risk denetimi kurumun ortaklığıyla yapılır.
 - iv. Raporlarda başarılı uygulamalar, etkinlik ve değer katılan hizmetler ele alınır.
- Denetlemeye yönelik bu yaklaşım,
- Zorlayıcı
 - Gerçek zamanlı
 - Risk odaklı iç denetim ve
 - Denetçiler stratejik planlamada katılımcıdır.

İki yaklaşım arasındaki farkları tablo üzerinde karşılaştırarak incelediğimizde, farkları bulmak daha kolay olacaktır.⁸⁰

⁷⁹ Thomas E.Bayer, **Risk Based Auditing: A New Approach**, CFMA Building Profits, September/October 1999,s.1.

⁸⁰ David McNamee ve George Selim, **Changing Paradigm**, Mc2 Management Consulting, 1998, <http://www.mc2consulting.com/riskart8.htm>, AlexInformation,a.g.e.,s.3.

Tablo 1.1. Geleneksel Yaklaşımın Risk Odaklı Yaklaşımla Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel	Riske Odaklı
İç Denetim Odağı	İç Kontrol	Ticari Risk
İç Denetim Cevabı	Reaktif, Olay Sonrası, Kesintili, Stratejik Planlama İnisiyatiflerinde Denetçiler Gözetmendirler.	Zorlayıcı, Gerçek Zaman, Sürekli İnceleme, Denetçiler Stratejik Planlarda Katılımcıdır
Risk Değerlendirmesi	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Önemli Denetimler	Önemli Riskler
İç Denetim Metotları	Detay Kontrollerinin Bütünlüğünün Vurgulanması	Belli Ticari Risklerin Öneminin Vurgulanması
İç Denetim Önerileri	İç Denetim: - Güçlendirilmiş - Faydalı - Etkili / Etkin	Risk Yönetimi: - Riskten Kaçınım / Riski Değiştirin - Riski Paylaşın / Devredin - Riski Denetleyin / Kabul Edin
İç Denetim Raporları	Fonksiyonel Denetimlerin İşaret Edilmesi	Süreç Risklerine İşaret Edilmesi
Kurumda İç Denetimin Rolü	Bağımsız Değer İşlevi	Entegre Risk Yönetimi Ve Ortak Yönetim

Kaynak: AlexInformation, **Risk Based Auditing** ,Alexbanking, Las Cimas, Suite 300, Ausitin,s.3.

Geleneksel denetim yaklaşımıyla, iç denetçi 18 ile 24 ayın üzerinde bir süreç gerektiren bütün denetim alanlarını kapsadığından emin olmak için iç denetimleri ve döner esasında denetim testlerini gözden geçirecektir. Ayrıca risk odaklı yaklaşım iki önemli alan üzerine odaklanacaktır. Bunlar;⁸¹

1. Yetersizlikler, hile ve kayıp risklerin değerlendirmesine bağlı testleri ve
2. İç denetimin yapıldığı yerin teşhis edilmesine ve denetim sürecinde yardımcı olmaları için kurum içindeki bütün yöneticilerden yardım almaya olacaktır.

İç denetçi, Risk odaklı iç denetimi seçse yada geleneksel denetimde devam etse bile denetime harcanan zaman masraf olarak değerlendirileceğinden her zaman için yöneticilerle anlaşmazlık içinde olacaktır. Risk odaklı yaklaşım seçilirse, gelişme kaydedilecek fakat yöneticiler yine de iç denetimi “yöneticilere karşı biz” olarak değerlendireceklerdir. Bununla birlikte tamamıyla kurumda işe yarayan bir ilişki geliştirerek Risk odaklı iç denetim yerine getirildiğinde; iç denetim günlük riski ele alan, kurumu işletmek ve karı artırmak için daha iyi çareler bulan bir yönetim aracı haline gelecektir.

⁸¹ AlexInformation,a.g.e.,s.5.

Risk odaklı iç denetim, bir denetim tekniğini de içermekle birlikte, denetim tekniğinden daha öte bir anlam taşımaktadır. Diğer bir deyişle, işletmelerin risk profillerinin ve risklerin gelecekteki yönlerinin belirlenmesi, yeni bir denetim prosedürü gerektirmekte ancak, risk profillerinin belirlenmesi başlangıç aşamasını oluşturduğundan, bir bütün olarak Risk odaklı iç denetim, geleneksel denetim ve inceleme teknikleri de dâhil olmak üzere tüm denetim ve inceleme tekniklerini içine alan sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, denetim elemanları tarafından öncelikle işletmenin risk profili ortaya çıkarılmakta, bundan sonraki denetim prosedürünün kapsamı, içeriği, zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar işletmenin risk profiline göre şekillendirilmektedir.

Risk odaklı inceleme yaklaşımı altında, içsel risk yönetim süreçlerinin yeterli olduğunun tespit edilmesi veya risklerin minimum düzeyde olduğunun belirlenmesi halinde işlem testlerinin azaltılması gerekir. Bununla birlikte, risk yönetimi veya iç kontrol süreçlerinin yetersiz olduğunun tespit edilmesi durumunda veya yerinden incelemeler sonucunda süreçlerin eksik olduğunun belirlenmesi halinde, ilave işlem testlerine başvurulması gerekmektedir. Uygulanan testler, belirli bir faaliyet veya fonksiyonun maruz kaldığı riskin derecesini tam olarak değerlendirecek yeterlilikte olmalıdır.

Denetim türlerinin her biri geleneksel yaklaşım yada risk odaklı yaklaşım ile idare edilebilir. Değişim denetim alanında ve denetimleri idare etmek için kullanılan metotlardadır. Örneğin mali denetim çizelgesi risk değerlendirmesine dayanır. Bir risk değerlendirmesi denetimin kapsama alanını tanımladığında, iç denetçi denetimi idare etmek için Öz Değerlendirme Denetimi (CSA) tekniği ya da daha geleneksel denetim incelemesi gibi çeşitli metotlar kullanabilirler.⁸²

1.4.2.Öz Değerlendirme Denetimi (CSA) ve Risk Odaklı İç Denetim

Katılımcı Risk odaklı iç denetim yaklaşımı dünyadaki büyük şirketlerin iç denetiminde tutulan bir yaklaşım haline gelmiştir. Risk odaklı iç denetim denmesinin yanı sıra bu yaklaşıma denetimde hem riski hem de yönetimin gereksinimlerinin nasıl dikkate aldığını göstermek için “Öz Değerlendirme Denetimi” de (CSA) denir. CSA ile

⁸² AlexInformation,a.g.e.,s.11, www.theiia.org.

iç denetçi yönetimin parçası haline gelir fakat objektif kalır ve gelişmelerde kolaylaştırıcı rol üstlenir. Geleneksel denetim geçmişte ne olduğuyla ilgilenirken CSA geleceğe odaklanır.⁸³

IIA' ya göre, Öz değerlendirme yaklaşımı, iç denetim mesleğine değer katan bir tekniktir. Öz değerlendirme yaklaşımı, doğru faaliyetlerin belirlenmesi, ortaya çıkan risklerin tanımlanması, kontrolün dizaynı ve yürütülmesi faaliyetleri ile iç denetim mesleğine değer katabilir.⁸⁴

CSA' da kullanılan altı yaygın metot vardır. İç denetim anketleri kullanan mekanik, öz-yönetim denetimi kullanarak mümkün olan en az insan müdahalesinin olduğu metotlardan davranışsal grup atölyelerini (Workshop) kullanan insan müdahalesinin en fazla olduğu metotlara geçerler.⁸⁵

Bir işletmede Öz değerlendirme yaklaşımının etkin biçimde uygulanabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmesi gerekir. Öncelikle Öz değerlendirme sürecinin işletmenin hangi kısımlarında uygulanacağına karar verilmesi gerekir. Bu belirlemede değerlendirmenin kapsama düzeyinin detayları da yer almalıdır. Bir işletmede öz değerlendirme uygulamaları, o işletmenin örgüt kültürünün analizi üzerine dayandırılmalı ve örgüt kültürüne uygun öz değerlendirme yaklaşımı seçilmelidir.

Ayrıca öz değerlendirme çalışmalarında ortaya çıkan risk değerlendirme ve diğer sonuçların iç denetim eylemleri sırasında kullanılıp kullanılmayacağının belirlenmesi gerekir. Öz değerlendirme süreçlerinin başarısı için bu programları yürüteceklerin hangi araçları, teknikleri, dokümanı ve raporları kullanacakları belirlenmelidir. Öz değerlendirme mekanizmaları ile ilgili diğer önemli bir konu ise, bu süreçlerin iç denetim mi yoksa faaliyet yönetimi tarafından mı yönlendirileceğinin belirlenmesidir.⁸⁶

CSA Risk odaklı iç denetimin bir parçasıdır, fakat iç denetime getirilen yeni yaklaşımın parçası olarak katılımcı yaklaşıma hitap eder. İç denetçilerin günlük işlemlerden bağımsız olmaları gerekmesine rağmen denetim kurula ve yönetime güvenilir danışmanlar olabilirler.

⁸³ David McNamee, **Control and Risk Self Assessment**, <http://www.m2consulting.com/csaspk.htm>

⁸⁴ The Institute of Internal Auditors, **A Perspective on Control Self Assessment**, Altamonte Springs, Florida, 1998, s. 5-6.

⁸⁵ AlexInformation, **a.g.e.**, s.11, YILANCI, Münevver, **İç Denetim**, Eskişehir, 2003, s.175-180.

⁸⁶ Münevver Yılcı, **İç Denetim**, Osmangazi Üniv. Yayınları No:86, Eskişehir, 2003, s.175-180

1.4.3. Risk Odaklı İç Denetimin Unsurları

Piyasalarda devlet müdahalelerinin azalması, yeni finansal araçların ortaya çıkması, finansal piyasalarda meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle periyodik olarak şirketlerin değerlendirilmesine ve işlem testine dayanan geleneksel yaklaşım, şirketlerin anlık olarak değişen risk profillerini takip etme ve değerlendirmede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, denetim otoriteleri; ileriye dönük, sorunların belirtilerine değil nedenlerine yönelik tedbirler almaya dayanan, denetim kaynaklarının şirketlerin risk profillerine göre aktarıldığı bir denetim sistemine yönelmişlerdir. Riske odaklı denetim, risklerden tamamen sakınılması yerine risklerin etkin bir biçimde ölçümü ve kontrolü sayesinde, Özkaynak büyüklüğü ile orantılı bir biçimde taşınabilecek risklerin üstlenilmesi ilkesine dayanır. Dolayısıyla, bu yaklaşımda denetçiler; işletmelerin başlıca risklerine, bu riskleri yönetebilmesini ve kontrol edebilmesini sağlayan risk yönetim sistemlerine odaklanmaktadır.

Etkin bir Risk odaklı iç denetim sürecinin uygulanabilmesi için, öncelikle denetim amaçlarının ve bu amaçlara karşı olan risklerin açıkça tanımlanması gerekmektedir. Diğer taraftan, riske odaklı denetim; kanunlar, düzenlemeler, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemleri ile yönetim uygulamalarının değerlendirilmesinde kullanılan denetim prosedürleri ile desteklenmelidir. Buna göre, denetçiler, denetim planlamasını, şirketin büyüklüğü, risk profili ve faaliyetlerine uyacak şekilde yapmalıdır.

Öte yandan, riske odaklı denetim şirketlerde, öncelikle etkin bir risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulmasını, yönetim bilgi sistemlerinin güçlendirilmesini ve uygunluk değerlendirme birimlerinin oluşturulmasını, yani işletmeleri örgütsel yapılarının yeniden düzenlenmesini gerektirir. Diğer taraftan, şirketler risk yönetimi ve iç denetim birimlerinde çalıştırılacak personelin seçimi ve eğitimi gibi hususlara da gereken önemi vermelidirler. Bunun yanı sıra, şirket çapında kurumsal yönetim standartlarının belirlenmesi, sorumlulukların ayrılması, etkin politika ve prosedürlerin saptanması ve uygulamaya konması gerekmektedir.

1.4.3.1. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, zararların oluşmasını engelleyecek tedbirleri almak, oluşabilecek zararlar için ölçme metodu kullanmak, üst yönetimi bilgilendirme sistemini oluşturmak

ve manevra gerektiren durumlarda hızlı karar almayı gerektiren sistemleri kurmak demektir.⁸⁷

İşletmecilik temel işlevleri çerçevesinde bir risk alma ve yönetme işi olduğundan faaliyetlerinden kaynaklanan risklerin gereğince anlaşılması, ölçülmesi ve iyi yönetilmesi gereklidir.

Yapılan çalışmalar; zayıf yönetim ve ana riskleri kontrol etmede kullanılan yetersiz risk yönetim prosedürlerinin, işletmelerin başarısızlığa düşmelerinde en sık rastlanılan nedenler arasında gösterilmiştir.⁸⁸ Risk yönetim prosedürleri ve genel olarak risk yönetiminin kalitesi ile finansal kaynakların yeterliliği şirketlerin ödeme gücü yetersizliğine karşı korumada en önemli faktörler arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla, etkin bir yönetimi, bir şirketin ödeme gücü yetersizliğine düşüp düşmeyeceğini önceden tespit edebilmek için, şirketin maruz kaldığı ana risklerin potansiyel etkilerini (Firmanın nakit akışı, gelirleri ve aktif tabanında yaratacağı etkileri...) belirlemelidir.⁸⁹

Şirketler; genel olarak kabul edebilecekleri risklere ve uygulayacakları risk yönetim tekniklerine ilişkin politika ve prosedürleri belirler. Şirket çapında belirlenen politikaların amacı, kapsama alanı ve içeriği ile bu uygulama yaklaşımları tüm şirketler için benzerdir. Şirket çapında tespit edilen politikalarla, bilinçli ve tutarlı bir risk seçimi yapılarak öncelikle istenmeyen riskler elimine edilir. Bu politikalar genel olarak, şirketçe takip edilmesi gereken stratejileri, bu politikaları uygulayacak personelin niteliklerini, yönetim için belirlenen risk tolerans seviyesini de yansıtan ilkeler, risk yönetim grubunun görev ve sorumluluklarının kapsamını, risk limitlerinin saptanmasını ve limit ihlallerinde izlenecek yolları, oluşturulacak ihbar, bildirim usullerini ve işleyiş şekillerini ve risklerin ölçülme usullerini içerir.

Şirket yönetimi; şirket çapında belirlenen politikaları, öncelikle somut politikalar, yöntem ve kontrollere dönüştürür. Bunlar ise, yöneticinin risk yönetimindeki becerisini değerlendirmede de kullanılan, risk yönetim sisteminin "dört

⁸⁷ TC Ziraat Bankası AŞ. Risk Yönetimi Grubu Görev Yönetmeliği, 2001.

⁸⁸ KPMG “ Study into the Methodologies to Assess the Overall Financial Position of an Insurance Undertaken from the Perspective of the Prudential Supervision”, May 2002, Prepared for EC, s.27.

⁸⁹ Cüneyt Sezgin, “Risk ve Türleri” Yayınlanmış Sunum Notları, 2004.

bileşeni" olarak adlandırılan, risklerin tanımlanması, risklerin ölçülmesi, risklerin kontrol edilmesi ve risk profilindeki değişimin izlenmesidir.⁹⁰

- **Risklerin Tanımlanması:** Sunulan hizmetlere ilişkin risk profillerinin belirlenebilmesi ve risklerin yönetilebilmesi için öncelikle risklerin tanımlanması gerekir.⁹¹

- **Riskin Ölçülmesi:** Riskler belirlendikten sonra, her riskin büyüklüğünün (parasal olarak), kötü sonuçlara yol açma olasılığının ve süresinin tespit edilmesi gerekir. Risklerin ölçülmesi sırasında, istatistiksel hesaplamalardan yararlanıldığı için risklere ilişkin verilere gereksinim duyulur. Ancak, bazı riskler için kolaylıkla veri bulunabilirken, operasyonel riskler gibi risklerde verilere ulaşmak zor olabilir. Ürünlerin fiyatlamasını da içeren niceliksel yöntemler, risk yönetimi kararları için önemli bir girdi oluşturmaktadır. Risk ölçümü için genel bir yaklaşım; değişik senaryolar karşısında şirketin risk hassasiyetinin belirlenmesidir. Stres testine ilişkin bu sonuçlar, üst yönetim ve yönetim kuruluna rapor edilir ve risk yönetimi politikaları, risklere ilişkin sınırlamalar veya teknik karşılıklar belirlenirken dikkate alınır.

- **Risklerin Kontrol Edilmesi:** Temel olarak, risklerin kontrol edilmesi ve kötü etkilerinin azaltılması amacıyla riskten kaçınma, riski azaltma ve riskin dengelenmesi gibi yöntemlere başvurulur.

- **Risklerin İzlenmesi:** Risklerin doğru bir şekilde belirlenmesi, ölçülmesi ve risk profilindeki değişikliklerin izlenmesi için, şirket içerisinde yönetim bilgi sistemlerinin (MIS) oluşturulması gerekmektedir. Genel olarak; risklerin izlenmesi,

⁹⁰ Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız.; Phill Griffiths, “**Risk Based Auditing**” Gower Publishing Co. England, 2005, s. 22-26., Meryem Fikirkoca, “**Bütünsel Risk Yönetimi**”, Kalder, Ankara, Mart 2003, s.139-161. K.Evren Bolgün ve M. Barış Akçay, “**Risk Yönetimi**” Scala Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2003, s.109-123.

⁹¹ **Risk:** Risk kavramının tanımı kişiye, sektöre göre değişir. Tüm bu farklılıklara rağmen; risk bir olayın yada olaylar setinin ortaya çıkma olasılığıdır. Risk kelimesi çoğunlukla negatif yada istenmeyen bir olayı ifade eder. Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. Risklerin sınıflandırılması farklı şekillerde yapılabilir ancak; aşağıda belirtildiği şekilde çeşitlendirmek ve bu özellikleri itibarıyla dikkate almak daha sağlıklı ve yapılacak denetim çalışması açısından daha faydalı olacaktır; 1- **Operasyonel risk**; insanların sistemlerin ya da dış olayların iç süreçlerindeki başarısızlık veya yetersizlikten kaynaklanan doğrudan ya da dolaylı kayıplar şeklinde tanımlanabilir (işletmenin faaliyet süreci ile ilgili), 2- **Piyasa riski**; işletme bünyesi dışından kaynaklanan risk türlerine işaret etmekte olup, diğer firmaların faaliyetleri, alıcı ve tedarikçi işletmelerin faaliyetleri gibi dış çevre unsurlarından kaynaklanabilecek risk türlerini içermektedir (piyasadaki fiyat hareketleri ile ilgili), 3- **Ekonomik risk**; Ekonomik değer ve/veya gelirdeki dalgalanmalar ekonomik riski oluşturmaktadır (ekonomik büyüklüklerle ilgili), 4- **Yönetim riski**; işletme yönetiminin alacağı kararların veya uygulamalarının doğuracağı riskler e işaret etmektedir. (yönetimin beklenti ve kararları ile ilgili)

raporlama sisteminin risk profilindeki olumsuz değişmeleri ve risk kontrol sistemlerindeki değişmeleri tespit edebilmesidir.

Şirket çapında etkin bir risk yönetimi; yönetim kurulunun risk yönetimi sürecini gözetim altında tutmasına, uygulama usullerinin ve risk limitlerinin tesis edilmesine, etkin bir yönetim bilgi sistemine, bütünleşmiş ve doğru verilerin bulunmasına, kullanılan onaylanmış risk modellerinin varlığına, risk yönetim sürecinin değerlendirilmesi için kapsamlı bir iç denetim uygulamasının bulunmasına bağlıdır.

Şirketler, yönetim bilgi sistemlerini kullanarak politika ve prosedürlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol edebilirler ve risk durumu sürekli izlenebilir. Buna ek olarak birçok şirket; asıl fonksiyonu riskleri ölçmek, politika ve prosedürlerin yeterliliğini kontrol etmek ve riskleri azaltmak ve kontrol etmek için yöntemler önermek olan "risk yönetimi birimini" ayrı ve bağımsız bir birim olarak oluşturmuştur. Risk kontrol sistemlerinin yeterliliğini ölçmek için hem iç hem de dış denetçiden yararlanılır. Risk Yönetim sistemleri ve Risk odaklı iç denetimin etkinliği büyük ölçüde, iç kontrol sisteminin başarılı bir biçimde uygulanmasına ve iç denetim elemanlarının yetenek ve dikkatli olmasına bağlıdır.⁹²

1.4.3.2. Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemleri ve İç Denetim İlişkisi

İşletme yönetiminin birincil görevi, faaliyetlerin uygun ve sağlam bir şekilde yürütülmesidir. Bu nedenle, temel özelliği yönetim kademeleri arasında yeterli bilgi iletişiminin sağlanması olan, iç kontrol kültürünün örgüt içerisinde kurulması sorumluluğu ise yönetim kuruluna aittir.

İç kontrol sistemi, organizasyon içinde bağımsız olarak kurulan ve işletme faaliyetlerini bağımsızca inceleyen, analiz eden ve değerlendirmeler, tavsiyeler ve yorumlar yaparak yönetimin tüm üyelerini sorumluluklarını etkili biçimde yerine getirmede yardımcı olmaktadır.⁹³ Diğer bir deyişle İç kontrol sistemi, etkin bir risk yönetimi ve işletmenin güvenilir ve sağlam bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi, kanun ve düzenlemelere uyumun sağlanması açısından önemlidir.⁹⁴

⁹² Eugene M. Katz, "Risk Bases-d Supervision, Internal Controls and the Internal Audit Function", Bank Accounting – Finance, Volume 11, Summer 98, s.1.

⁹³ Ali Kamil Uzun, *Activeline Dergisi*, "Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi", Nisan-Mayıs 1999.

⁹⁴ Gülsen Özten, *İç Denetim Dergisi*, "İç Kontrol Sistemi Yönetimi ve Operasyonel Risk Yönetimi ile Entegrasyonu, Kış 2004.

İç - dış denetim, uygunluk fonksiyonları, yetki ve sorumlulukların devredilmesi ile görevlerin paylaşımı gibi düzenlemeler, iç kontrolün çerçevesini oluşturur. Diğer taraftan, işletme, faaliyetlerinin büyüklüğü ve özelliğine uygun biçimde, iç denetim fonksiyonuna sahip olmalıdır. İç denetim fonksiyonu, iç kontrol sistemlerinin yeterliliği ve etkinliğini değerlendirmekten sorumludur.⁹⁵ Bu ise, tüm uygulanabilir politika ve prosedürlere uygunluğun sağlanması ve şirketin politika, uygulama ve kontrollerinin, faaliyetleri için uygun ve yeterli düzeyde olup olmadığının değerlendirilmesini içerir.

İç denetim, şirket faaliyetlerinin incelenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için tasarlanmış bağımsız bir faaliyettir. İç denetim fonksiyonu, tarafsızlığının ve objektifliğinin korunması açısından denetlenen birimlerin faaliyetlerinden bağımsız olmalı, şirketin faaliyetlerine karışmamalı, yani çıkar çatışmalarından kaçınmalıdır. İşletme içerisinde güçlü iç denetim kontrol sisteminin kesintisiz ve etkili şekilde sürmesine yardımcı olmasının yanı sıra dolandırıcılığın tespitini ve önlenmesini sağlar ve tasarruf olanaklarının belirlenmesi suretiyle de kuruma ilave değer kazandırır.⁹⁶

Denetim sonucu ve tespit edilen bulgular, denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetime raporlanmalıdır. Denetlenen birimlerce, iç denetim tarafından tespit edilen zayıflıklar için gerekli tedbirler alınmalıdır.

1.4.3.3. Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)

Serbest piyasa ekonomilerinde şirketlerin artan önemi, kurumsal yatırımın gelişmesi, globalleşme ve uluslararası sermaye yatırımlarındaki gelişmeler, yaşanan finansal krizler ve muhasebe skandallarından çıkarılan dersler ve kamuyu aydınlatmada yaşanan sorunlar kurumsal yönetim kavramını öne çıkarmıştır.⁹⁷ Bu nedenle, yatırım kararlarında finansal performans kadar, kurumsal yönetimin kalitesi de dikkate alınır olmuştur.

Kurumsal Yönetim esasen şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin

⁹⁵ Hisashi Ono, “Tokyo Executive Seminar on Insurance Regulation and Supervision”, 2002.

⁹⁶ Uzun, a.g.e., s.11.

⁹⁷ İbrahim Kurban, “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim, İç-Dış denetim ilişkileri ve Rolü”, İç Denetim Kongresi, 2002.

amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlediği yapıyı ortaya koyar.⁹⁸

Kurumsal yönetim, aynı zamanda hissedarlar, şirket çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi hak sahiplerinin de çıkarlarının gözetildiği bir anlayıştır. Bu çerçevede, kurumsal yönetim; kurumsal disiplin, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilme, tarafsızlık ve sosyal sorumluluk ile yasa ve düzenlemelere uyumun sağlanması, şirketin finansal durumu, performansı, sahiplik yapısı ve yönetim düzenlemelerine ilişkin zamanında ve doğru bilgilerin açıklanmasını içerir.⁹⁹

Denetçiler, kurumsal yönetimde önemli bir yere sahiptir. Bağımsız dış denetim; iç denetimi destekleyerek ve iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesine yardımcı olarak, şirketin güvenli ve sağlam bir şekilde faaliyette bulunmasına katkıda bulunur. Diğer taraftan, bağımsız denetçi tarafından tespit edilen bulgulara ilişkin tedbirlerin alınmasında sorumluluk yönetime aittir.

Denetçiler açısından kurumsal yönetim; genel olarak şirkette meydana gelen bütün problemleri engelleyememeleri ve sınırlı kaynakları ile şirketteki her şeyi kontrol edebilmelerinin mümkün olmaması, İşletmelerin işlevlerinden ötürü kamuya karşı belli sorumlulukları olması, şirkete ait meselelerin, yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından daha iyi bilinmesi, gibi nedenlerle önemlidir.

İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulaması ve yönetim kurulunun denetçilerce desteklenmesi, denetçilerin çalışmalarındaki ve denetim kaynaklarının kullanımındaki etkinliği artırır. Böylece, denetçiler şirketin iş stratejilerini, risk yönetimini değerlendirebilir ve problemleri alanlar üzerinde yoğunlaşmak için daha az vakit harcar.¹⁰⁰

Etkin bir denetimin dayanağı olan teknik altyapı, ülkenin gelişmişlik düzeyiyle yakından ilişkilidir. Yani, riske odaklı denetimin uygulanabilmesi, teknik altyapı unsurlarının varlığına ve denetçileri ne ölçüde başkalarının çalışmalarına dayandığına bağlıdır.

⁹⁸ OECD, **Corporate Governance Principles**, 1998.

⁹⁹ TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Haziran 2000.

¹⁰⁰ Kübra Şehirli, “**Kurumsal Yönetim**” SPK Denetleme Dairesi, Araştırma Raporu, 1999.

İKİNCİ BÖLÜM
MUHASEBE ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER VE DENETİME ETKİSİ

2.1. MUHASEBE SKANDALLARI VE MUHASEBE SKANDALLARININ ULUSAL VE ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ ETKİLERİ

2.1.1. İşletmelerdeki Muhasebe Skandalları ve Ortaya Çıkış Nedenleri

ABD’de dünya çapındaki büyük işletmelerde 2001 yılı itibariyle meydana gelen muhasebe usulsüzlükleri serisi uluslararası finans piyasalarında geniş etki yaratmıştır.. Büyük işletmelerde ortaya çıkan bu başarısızlıklar, kamunun mali raporlara ve kurumsal açıklamalara olan güvenini olumsuz yönde etkilemiştir.

Halka açık şirket modelini tartışılır hale getiren, muhasebe ve denetim şirketleri üzerine dikkatleri toplayan muhasebe skandalları, ABD’nin ekonomik sistemini olumsuz yönde etkilemiştir.

Yaşanan skandallarla birlikte kamuya gerçek olmayan kar rakamları açıklanmıştır. Mali tablolar düzeltilerek yeniden ilan edildiğinde, aslında şirketlerin zararda ve büyük bir borç yükü altında olduğu ortaya çıkmış, bunun doğal sonucu olarak da hisse senedi fiyatları bir anda düşmeye başlamıştır. Bu büyük beklenti içindeki yatırımcıların hisse senetleri değersiz hale dönüşmüştür. ABD Sermaye Piyasası Kurulu (US SEC) tarafından dikkat çekici bir şekilde büyüyen bazı şirketler incelemeye alınmıştır.

Muhasebe skandallarının temelinde yatan unsurlar: yükselen beklentiler ve bunun sonucu oluşan gerçek dışı piyasa fiyatları; yöneticilerin doğruluk anlayışındaki değişimler; yönetim kurulu, denetim kurulu, bağımsız denetçilerin ve ABD Sermaye Piyasası Kurulu’nun başarısızlığı ve denetçiler yönlendirmede yetersiz kalan mali raporlama standartları olarak sıralanabilir.¹⁰¹

Mali raporlamada gitgide yayılan bu başarısızlığın en önemli kaynağı olarak işletme içi kontrollerin yetersizliği gösterilmektedir. Skandalların ardından hisse senedi piyasasının çökme nedeninin muhasebe problemleri hakkındaki endişeler olduğu düşünülmektedir.¹⁰²

Muhasebe alanında yaşanan seri skandallar, dünyanın en büyük enerji kuruluşu olan Enron’un 2001 yılı ekim ayında, 1997–2000 yılları arasında daha önce raporlamış

¹⁰¹ Editorial, “Policy Reforms In The Aftermath Of Accounting Scandals”, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 21, Issue 4-5, Winter 2002, s.281-286, Joseph Stiglitz, **90’lardaki Yükseliş**, CSA Yayınları, 3-2004.

¹⁰² Anup Agrawal, Sahiba Chadha, “Corporate Governance and Accounting Scandals”, Current Draft: July 2003, s.2.

olduğu net kar rakamlarının yapılan muhasebe hataları nedeniyle düzelttiğini bildirmesi ile başlamıştır.¹⁰³

Enron dışında aşağıda belirtilen şirketlerle birlikte pek çok şirkette daha muhasebe hataları ortaya çıkmıştır. Bunların nedenleri aşağıdaki şekilde tablolastırılmıştır¹⁰⁴;

Tablo 2.1. Muhasebe Hataları ve Ortaya Çıkış Nedenleri

Şirket	Ülke	Sektör	Açıklama
Ahold	Hollanda	Perakende Satış	Büyük Derecede Muhasebe Aykırılıkları
Cable And Wireless	İngiltere	Telekomünikasyon	Başarısız Devralma Stratejisi
Enron	ABD	Enerji	Ciddi Derecede Muhasebe Aykırılıkları
France Telekom	Fransa	Telekomünikasyon	Başarısız Devralma Stratejisi
HIH	Avustralya	Sigorta	Kontrolsüzlüğün Devam Etmesi İçin Sorgulanmayan Kültürün İzin Verdiği Yetersiz Yönetim
Livent Inc.	Kanada	Eğlence	Büyük Derecede Muhasebe Aykırılıkları
Marconi	İngiltere	Telekomünikasyon	Başarısız Devralma Stratejisi
Marks And Spencer	İngiltere	Perakende Satış	Uygunsuzluk, Stratejilerde Önemli Sapma Ve Bu Konuda
Nortel Networks	Kanada	Telekomünikasyon	Devralma Stratejisiyle Sürdürülen Agresif Büyüme Ancak Telekom Sektöründeki Beklenmedik Düşüş
Peregrine Investment Holdings Ltd.	Hong Kong	Banka	Yetersiz Yönetişim ve Risk Yönetimi ile Şirketin kendini Aşırı Büyütmesi
Saskatchewan Wheat Pool	Kanada	Tarım	Farklı Alanlara Girme Stratejisinin Başarısızlığa Uğraması
D Tripovich	İtalya	Nakliye ve Finansal Hizmetler	Başarısız Devralma Stratejisi, Ortaya Çıkan Çatışmalar
Vivendi	Fransa	Çevre,Enerji ve Telekomünikasyon	Devralma Stratejisiyle Farklı Alanlara Girilerek Başarısız Olunması
Worldcom	ABD	Telekomünikasyon	Büyük Muhasebe Hilesi
Xerox	ABD	Optik Görüntü	Büyük Derecede Muhasebe Aykırılıkları
YBM Magnex	Kanada	Üretim	Amaçlı ve Örgütlü Bir Suçla Karşı Karşıya Kalma Durumu

Kaynak: IFAC, Enterprise Governance - Getting the Balance Right, Şubat 2004,s.53.

2001 Aralık ayında, Enron un iflası, Haziran ayında Telekom şirketi Worldcom ardından diğer bir Telekom şirketi Global Crossing'in iflası kurumsal sektöre ilişkin düzenlemelerin tekrar gözden geçirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Söz konusu

¹⁰³ BBC , Çeviren:Deniz Karcı“Bir Bakışta Enron Skandalı” <http://newssearch.bbc.co.uk/cgi-bin/results.pl?tab=news&scope=news&q=enron> (08.02.2002)

¹⁰⁴ IFAC, Enterprise Governance - Getting the Balance Right, Şubat 2004,s.53.

olayların ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek ve yatırımcıların tekrar güvenini kazanmak üzere ABD’de, dört büyük değişiklik yapılmıştır. Bunlar;¹⁰⁵

- i. Üç büyük denetim şirketi, danışmanlık hizmetlerini ayırmayı planladığını kamuya açıklamıştır,
- ii. Beş büyük denetim şirketinden biri olan Arthur Andersen denetim faaliyetlerine son vermiştir.
- iii. 2002 Temmuz ayında Sarbanes –Oxley yasa tasarısı çıkmıştır.
- iv. 2002 Ağustosunda, NYSE ek bir kurumsal yönetim kuralları seti önermiştir.

Bu geniş açılımlı yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, skandalların ardından yayılan tepkiye bir cevap olarak kabul edilmiştir.¹⁰⁶

2.1.2. Muhasebe Skandallarına Sebep Olan Faktörler

Muhasebe skandallarına sebep olan faktörleri Kurumsal Yönetimle ilgili faktörler ve Stratejik faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplayabiliriz.¹⁰⁷

2.1.2.1. Kurumsal Yönetimle İlgili Faktörler

Kurumsal yönetimle ilgili olarak başarıya ve başarısızlığa neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- i. Üst yönetimin yönetim anlayışı ve kültür
- ii. Genel müdür
- iii. Yönetim kurulu
- iv. İç kontroller

Sıralanan temel faktörlerin dışında yönetici ücrete sistemleri de önemli unsurlar arasında kabul edilmiştir. Yönetici ödüllendirme/ücret uygulamasındaki yetersizlik, kazanç hırsları ile birlikte çarpıtılmış bir davranış biçimine dönüşmüştür. Enron, Worldcom, Xerox ve Ahold gibi uç noktalardaki skandallarda istenilen kazanç hedeflerine ulaşamadığında yöneticilerce hileli muhasebe uygulamalarına yönelinmiştir.

¹⁰⁵ Anup Agrawal, Sahiba Chadha, **a.g.e.**,s.2., **Enron**, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı:9, Eylül-Ekim 2003,s.1-8.

¹⁰⁶ Anup Agrawal, Sahiba Chadha, **a.g.e.**,s.2-3.

¹⁰⁷ <http://www.accountingmalpractice.com>

Enron skandalının altında, yasadışı muhasebe uygulamaları ve Enron dışında kurulmuş başka şirketler kanalı ile risklerin ve oluşan zararların bilânço dışına çıkartılarak gizlenmesi yatmaktadır.¹⁰⁸ Şirketin zarar açıklaması ve muhasebe skandalının ortaya çıkması ile hisse senedi fiyatları 100 \$'dan 30\$'a 2002 yılı içerisinde de 10\$'a kadar inmiştir. Yaşanan bu derin fiyat düşüşü sonucunda yatırımcılar başta olmak üzere emeklilik fonları ve çalışanları ciddi kayıplara uğramışlardır.

Yapılan hileler göz önünde bulundurularak, kurumsal yönetim ve hilede etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- i. Genel müdürün rolü
- ii. Hırslı kazanç yönetimi
- iii. Yönetici ödüllendirme/ücret sistemleri
- iv. Yönetim kurulunun rolü
- v. Yöneticiler arasında yönetim devrini hazırlama
- vi. İç kontrol, uyum ve risk yönetimi
- vii. Tepe yönetimindeki etik, kültür ve yönetim anlayışı.

Dünyada yaşanan skandallara bakıldığında kurumsal yönetim sorunlarına sebep olan yanlış durumlar ve önemlilik düzeyleri ise bir tablo halinde şu şekilde özetlenebilir;¹⁰⁹

Tablo 2.2. Kurumsal Yönetim Sorunlarına Sebep Olan Yanlış Durumlar ve Önemlilik Düzeyleri

	Üst Yönetimdeki Etik/Kültür	Genel Müdür	Yönetim Kurulu	İç Kontrol/Uyum/Risk Yönetimi	Kazanç/Kar Yönetimi
Ahold	Orta	Çok	Az	Çok	Çok
Enron	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
Worldcom	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
Xerox	Çok	Çok		Çok	Çok
Vivendi		Çok	Orta	Çok	
Cable&wireless		Orta	Çok	Çok	
D Tripovich			Çok	Orta	
France telekom	Orta	Orta	Orta	Orta	

Kaynak: IFAC, Enterprise Governance - Getting the Balance Right, Şubat 2004,s.14.

Başarısızlığın altında yatan ve daha önce saymış olduğumuz dört temel kurumsal yönetim faktörü birbiriyle bağlantılıdır.¹¹⁰

¹⁰⁸ Ayrıntılı Bilgi için Bkz: Robert Jensen, www.trinity.edu/rjensen//theory/00overview/speOverview.htm

¹⁰⁹ IFAC, a.g.e,s.14.

¹¹⁰ IFAC, a.g.e.,s.17

Kurumsal yönetimin başarısızlığında en önemli faktör olarak görülen bu dört faktör dışında yönetici ödüllendirme/ücretlendirme konusu da dikkat çekmektedir. Özellikle, eksik oluşturulmuş ödüllendirme sistemlerinde hisse opsiyonlarının aşırı kullanımı yönetici davranışlarını olumsuz yönde değiştirmiş ve hissedarların uzun dönemli çıkarları kötüye kullanılmıştır. İstenilen kazanç hedefleri ulaşılamadığında ise hileli muhasebe uygulamalarına yönelmesine neden olmuştur.

2.1.2.2. Stratejik Faktörler

İyi bir kurumsal yönetim, bir şirketin başarılı olabilmesi için gerekli ancak tek başına yeterli değildir. Diğer bir deyişle kötü kurumsal yönetim bir şirketi iflas ettirebilir fakat tek başına başarıyı temin edemez. Başarısızlığa neden olan temel stratejik faktörleri şu şekilde sıralandırabiliriz:¹¹¹

- i. Stratejilerin netleştirilememesi
- ii. Strateji uygulamalarındaki yetersizlik
- iii. Değişimlere cevap vermede başarısızlık / değişen piyasa koşullarıdır.

Şirketlerde başarısızlığa neden olan stratejik faktörleri özetle bir tablo ile şu şekilde gösterebiliriz;

Tablo 2.3. Şirketlerde Başarısızlığa Neden Olan Stratejik Faktörleri

	Strateji Seçimi Ve Niteliği	Strateji Uygulama	Piyasa Koşulları	Beklenmedik Değişiklikler	Birleşme Ve Devralma
Ahold		Çok			Çok
Cable&wireless	Çok		Çok	Çok	Çok
Marconi	Az	Orta	Çok	Çok	Çok
Vivendi	Az		Çok		Çok
France telekom	Az		Çok		Çok
D Tripovich		Orta	Çok		Çok
Xerox	Çok				

Kaynak: IFAC, Enterprise Governance - Getting the Balance Right, Şubat 2004, s.55.

¹¹¹ A.g.e.,s.55.

2.2. ULUSLARARASI ALANDAKİ YASAL DÜZENLEMELER

Sermaye piyasalarında yaşanan gelişmeler, piyasa işlerliğinin korunmasını sağlamak açısından gerekli olan hareketleri hızlandırmış ve yeni yasal düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Global bir sermaye piyasası, teknolojik gelişmeler ve yaşanan tüm diğer gelişmelere ek olarak patlak veren skandallar kamuoyunun sermaye piyasalarına olan güvenini sarsmıştır. Skandallara neden olan şirketlerin hissedarlarını ve çalışanlarını suistimal etmesi piyasa denetiminin etkinliğinin ve denetim mesleğine olan güvenirliliğin sorgulanır hale gelmesine neden olmuştur. Ancak bu gelişmelere bağlı olarak herhangi bir ülkede ortaya çıkan bir kriz, tüm dünyayı etkilemiş ve uluslararası alanda kabul görecektir, farklı ülkelerin piyasalarında geçerli olacak temel düzenlemelere dönük çalışmaların yapılmasına başlanmıştır. Bu düzenlemelerde **kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç denetim** sisteminin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanılmıştır.¹¹²

Yapılan düzenlemeler; 1998 tarihli Blue Ribbon Committee'nin "Denetim Komitesinin Etkinleştirilmesine Yönelik Yasal Öneriler", 1 Mayıs 1998'de Almanya'da yayımlanan mali tabloların düzenlenmesinde, raporlanmasında ve bunların güvence altına alınmasında denetçinin yetki ve sorumluluklarında yeni düzenlemeler getiren "İşletmecilik Alanında Şeffaflık ve Kontrol Yasası"(Gesetz Zur Kontrolle Und Transparenz Im Unternehmenberich-Kontrag-) , "Alman İşletmelerinin Sermaye Piyasalarında Rekabet Gücünün İyileştirilmesi ve İşletme Sahiplerinden Borçlanmanın Kolaylaştırılması Yasası"(Gesetz Zur Verbesserung Erleichterung Der Aufnahme Von Gesellschafterdahlehen – Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz-) iki ayrı yasa, 20 Aralık 2001 tarihli Bank of International Settlement (BIS) tarafından yayınlanan "Sound Practice for Management and Supervision or Operasyonel Risk" başlıklı çalışmada yer verdiği operasyonel risk yönetimi için yayınladığı 10 ilke ve 30 Temmuz 2002 tarihli ABD'de kabul edilen Sarbanes-Oxley Yasası olarak sıralanabilir.

¹¹² Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız; Hakan Akbulut, "Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim" <http://www.mfa.gov.tr/turkce/grupe/ues-4/Kuresellesme.htm> (19.12.2004), Özdemir Akmut, "Kriz dönemlerinde İşletmelerin karşılaştıkları Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi" .Hasan Ersel "Enron Olayının Sistemik Boyutları Üzerine" Ekonomi, 11.02.2002. Cansen Başaran Symes, "Değişmeye Hazır mısınız?" Vestel Vesaire Dergisi Vs:7, Temmuz-Ağustos-Eylül 2003.

2.2.1. Blue Ribbon Komitesinin Denetim Komitesine İlişkin Tavsiyeler

Amerika Birleşik Devletlerinde Denetim Komitelerinin etkinliğinin artırılması amacıyla 1997 yılında çeşitli kuruluşlardan temsilcilerin oluşturduğu 11 kişiden oluşan bir komite kurulmuştur. Bu komiteye Blue Ribbon Committee denmektedir. Komite NYSE, SEC, NASD ve diğer kuruluşların da tavsiyelerini alarak 1998 yılında Denetim Komitesi'nin etkinliğinin artırılmasına yönelik olarak 10 adet tavsiye kararı yayımlamıştır. Komitenin yayınlamış olduğu tavsiyeler kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir;¹¹³

Tavsiye -1:Komite New York Stock Exchange'e (NYSE, Newyork Menkul Kıymetler Borsası) ve National Association of Securities Dealers'a (NASD, Ulusal Aracı Kurumlar Birliği) kayıtlı şirketlerden piyasa değeri 200 milyon doları aşan firmaların işletme bünyesinde Denetim Komitesi oluşturmasını tavsiye etmiştir. Tavsiyeye göre denetim komitesi üyeleri bağımsız olmalıdır. Şirket yönetim kurulu sınırlı ve olağanüstü şartlar altında şirketin ve ortaklarının menfaatleri doğrultusunda bağımlı bir şahsın denetim komitesi üyeliğine seçilmesi gerektiğine karar verirse bir veya birden fazlası yöneticiyi denetim komitesine seçebilir. Yönetim kurulu vekalet bildirim raporunda bu üyeliğe seçimin niteliği ve sebeplerini açıklanır.

Tavsiye - 2:Firmaların denetim komitesi bağımsız olmalı, denetim komitesinin bağımsızlığı komitenin etkin çalışabilmesi amacıyla sürdürülmelidir.

Tavsiye – 3:Denetim komitesi en az 3 kişiden oluşmalı, bu üç kişi muhasebe ve finans bilgisine sahip olmalı, eğer muhasebe finans bilgisine sahip değiller ise üye olduktan sonra makul bir süre içerisinde bu bilgileri elde etmelidir. Ayrıca komite firmalara denetim komitesi üyelerinden en az bir tanesinin muhasebe finans alanında yöneticilik tecrübesinin olmasını zorunlu hale getirmelerini tavsiye etmektedir.

Tavsiye – 4:Komite şirketlere denetim komitesinin sorumluluğu, yapısı, üyelik şartları ve çalışma şeklini yazılı bir şekilde oluşturmalarını ve bu yazılı kuralları her yıl gözden geçirmelerini tavsiye etmektedir.

¹¹³Blue Ribbon Committee, **Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Auditing Committees**,Newyork,1998. ve www.theiia.org/iaa/download.cfm?file=1605

Tavsiye – 5: Şirket denetim komitesinin oluşumuna ve faaliyetlerine ilişkin yazılı bir kuralı benimseyip benimsemediğini, eğer benimsemedi ise sebeplerini SEC sunduğu raporda açıklamalıdır.

Tavsiye – 6: Denetim komitesi bağımsız denetçileri seçmek, değerlendirmek ve uygun gördüğünde değiştirmek konusunda sınırsız bir otorite ve sorumluluğa sahip olmalıdır.

Tavsiye – 7:Denetim komitesi bağımsız denetçiden denetim faaliyetini Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları'na uygun olarak yapacağı konusunda yazılı bir beyan almalıdır. Ayrıca denetim komitesi dış denetçinin bağımsızlığını garantiye almak için gerekli önlemleri almalı, bağımsız denetçinin objektifliğini ve bağımsızlığını etkileyebilecek gizli herhangi bir ilişkiyi tespit edebilmek için denetçi ile aktif bir diyalog içinde olmalıdır.

Tavsiye – 8:Denetim komitesi bağımsız denetçinin denetim kalitesini, şirketin muhasebe politikalarının tutarlılık derecesini ve finansal tabloların hazırlanmasında yönetim tarafından alınan kararları açık bir şekilde kendi arasında tartışmalıdır. Tartışma şirketin finansal dipnotlarının açıklığını ve şirketin muhasebe ilkelerinin agresiflik ve tutarlılık derecesini ve bu hususların altında yatan tahminleri ve finansal dipnotların hazırlanması sırasında yönetim tarafından alınan ve bağımsız denetçi tarafından gözden geçirilen diğer önemli kararları içermelidir.

Tavsiye –9: Şirketler SEC'e sundukları yıllık raporlarına denetim komitesinin faaliyetlerini ve sorumluluklarını gerektiği şekilde yerine getirip getirmediğini içeren bir mektup² eklemelidirler.

Tavsiye -10: Bağımsız denetçinin denetim raporunu hazırlamadan önce denetim komitesi veya hiç olmazsa komite başkanı ve mali yönetimin temsilcisiyle yüz yüze veya telekonferans aracılığıyla önemli değişiklikleri, yönetimin düşüncelerini ve muhasebe tahminlerini, önemli yeni muhasebe politikalarını ve yönetimle uyumsuzluk konularının da içerecek şekilde görüşmeli ve bu görüşmeyi ve sonucunu Denetim Komitesi İle İlişkiler başlığını taşıyan bir raporda belirtmelidir.

2.2.2. Almanya'da "İşletmecilik Alanında Şeffaflık ve Kontrol Yasası" ile Getirilen Düzenlemeler

Almanya'da 1 Mayıs 1998 de yayınlanan iki yasa ile mali tabloların düzenlenmesinde, raporlanmasında ve bunların güvence altına alınmasında denetçinin yetki ve sorumluluklarında yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin özeti kısaca aşağıdaki gibidir;¹¹⁴

- Şirketler bünyelerinde ayrı bir birim olarak veya diğer birimlerin içine monte edilmiş bir şekilde risk yönetim birimi veya birimleri oluşturacaklardır. Bu birimin bağımsız iç raporlama ve kontrolünden yönetim kurulu sorumludur.

- Yönetim Kurulu denetim kuruluna risk yönetimi ile ilgili olarak neler yapıldığını yazılı bir raporla bildirmek zorundadır. Çünkü risk yönetiminin gözetimi ve yeterliliğinin sorumluluğu denetim kurulunun görevidir.

- Şirketlere faaliyet raporunun içinde veya ayrıca bir raporla (Risk Raporu) içinde bulundukları risk durumunu, yani yakın gelecekte ve uzun dönemde ne tür risklerin bulunduğunu, bu risklerden korunmak veya kaçınmak için ne gibi önlemler alındığının açıklanması zorunluluğu getirilmiştir.

- Raporun şirketin bağımsız denetçisi tarafından denetlenmesi ve doğruluğunun onaylanması gerekmektedir.

- Bağımsız denetçiyi seçme ve genel kurulun onayına sunma görevi Yönetim Kurulu'ndan alınarak, denetim kuruluna verilmiştir.

- Bağımsız denetçilerin denetim planlamasını şirket genel kurulunda seçilen denetçilerle yapması gerekmektedir. Bu bir zorunluluk olarak getirilmiştir.

Bu düzenlemeler işletmelerde ayrı bir risk yönetim birimi kurulması, bu birimin çalışma koşullarının belirlenmesi, bu çalışma koşullarının yönetim kurulu tarafından risk yönetiminden sorumlu olan denetim kuruluna yazılı bir raporla sunulmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu yeni düzenleme ile şirketler işletmenin içinde bulunduğu

¹¹⁴ Gesetz Zur Kontrolle Und Transparenz Im Unternehmenberich- KonTraG-, "Alman İşletmelerinin Sermaye Piyasalarında Rekabet Gücünün İyileştirilmesi ve İşletme Sahiplerinden Borçlanmanın Kolaylaştırılması Yasası" (Gesetz Zur Verbesserung Der Wettbewerbsfaehigkeit Deutscher Konzerne An Kapitalmearkten Und Erleichterung Der Aufnahme Von Gesellschafterdahlehen Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz),1 Mayıs 1998.

risk durumunu ve bu durum için aldıkları önlemleri bir rapor ile açıklayacaklar ve bu rapor bağımsız denetçi tarafından denetlenecektir.

2.2.3. Bank of International Settlement (BIS) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

20Aralık 2001 tarihinde BIS tarafından yayınlanan "Sound Practices for Management and Supervision of Operational Risk" başlıklı çalışmada etkin operasyonel risk yönetimi için gereken 10 ilkeye yer vermiştir. Bu ilkeler kendi aralarında aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.¹¹⁵

i.Yönetim Kurulu faaliyetlerin yürütülmesi sırasında maruz kalınabilecek operasyonel riskler¹¹⁶ hakkında bilgili olmalı ve bankanın operasyonel risk yönetim stratejisini onaylayarak periyodik gözden geçirmelidir.

ii. Üst düzey yönetim, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan operasyonel risk stratejisinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamalıdır. Ayrıca, üst düzey yönetim operasyonel risk yönetimine ilişkin politika ve uygulamaları belirtmelidir.

iii. Etkin operasyonel risk yönetimi için örgütte sağlam ve işleyen bilgi akış sistemi kurulmalıdır. Böylelikle, banka genelinde tutarlı bir operasyonel risk yönetim kültürü oluşturulabilir. Üst düzey yönetime yapılan raporlamalar, uygulanan operasyonel risk yönetim sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesine olanak tanır.

iv. Banka tüm faaliyetleri ve ürünleri kapsamındaki operasyonel riski tanımlamalıdır. Banka, yeni bir ürünün geliştirilmesi halinde uygulamaya önce ürünün sunulmasıyla maruz kalınabilecek riskleri bilmelidir.

v. Banka operasyonel riski ölçmeye yönelik süreçleri belirlemelidir.

vi. Banka temel faaliyet alanları maruz kalınabilecek riskleri ve meydana gelen zararları düzenli olarak izlemelidir.

vii. Banka operasyonel riski azaltmak ve kontrol edebilmek için politika ve uygulamalara sahip olmalıdır. Banka risk azaltılmasına ilişkin çalışmaları fayda ve

¹¹⁵ BIS, "The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned (pdf)" December 2001.

¹¹⁶ Operasyonel Risk: Genel olarak kredi ve piyasa riski dışında kalan tüm riskler olarak ifade edilmiştir

maliyet açısından değerlendirmeli ve risk iştahı (katlanılabilir risk miktarı) da dikkate alınarak riskler alınmalı ve kontroller geliştirilmelidir.

viii. Düzenleyici/ denetleyici otorite bankaların maruz kalabilecekleri operasyonel riskleri etkin bir şekilde tanımlamalarını, ölçmelerini, izlemelerini ve kontrol etmelerini sağlamalıdır.

ix. Düzenleyici/ denetleyici otorite bankanın uyguladığı operasyonel risk yönetim sistemini düzenli olarak değerlendirmeli ve zaman içerisinde yapılan değişiklikleri izlemelidir.

x. Bankalar maruz kalınabilecek operasyonel riskler ve uyguladıkları risk yönetim sistemi hakkında müşterilerini bilgilendirmelidir.

Bu düzenlemelere göre bankanın içinde bulunduğu risk ile ilgili öncelikle olarak risk ortamını oluşturulması, bankanın içinde bulunduğu risk durumunun tanımlanması ve ölçülmesi ve bu riskleri azaltmak için gerekli politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Belki de en önemli yenilik bankaların maruz kalabilecekleri riskler ve bu riskler ortadan kaldırılabilmesi için neler yapıldığı konusunda 3. şahısları bilgilendirmelidir.¹¹⁷ Türkiye'de de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tarafından da benzer düzenlemeler yapılmıştır.¹¹⁸

2.2.4. Sarbanes-Oxley Yasası

Geçtiğimiz yıllarda başta Enron olmak üzere büyük halka açık şirketlerde yaşanan muhasebe skandalları muhasebe ve denetim mesleğinin sunduğu hizmetlerin sorgulanmasına neden olmuştur. Başta şirket yönetimin ortaklara karşı sorumlulukları, mali tabloların şirketin gerçek finansal durumunu göstermesi ve en önemlisi denetim mesleğinin bağımsızlığı gibi konularda ortaya çıkan olumsuz tablo, muhasebe ve denetim mesleğini yönlendiren mevzuatın gözden geçirilmesini gündeme getirmiştir.

¹¹⁷ BIS, “Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk”, September, 2001.

¹¹⁸ Düzenlemelerin ayrıntısı için bkz. **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu**, “Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” 31.01.2002 tarih ve 24657(Mükerrer) sayılı Resmi Gazete, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu**, “Bankaların İç Denetim ve Risk Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ”, 8.Şubat 2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu**, “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Olarak Açıklanması Gerek Duyulan Hususlar” 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu**, “Yapısal Pozisyon Uygulamasına İlişkin Genelge”.

ABD'nde 25 Temmuz 2002 tarihinde şirketlere yatırım yapanların daha doğru bilgilendirilmesinin sağlanması, şirket yönetiminin yatırımcıların haklarını koruması yönündeki sorumluluğunun artırılması, denetim komitesinin sorumluluğunun artırılması ve denetim bağımsızlığının sağlanması gibi amaçlar edinen, önümüzdeki dönemde özellikle denetim konusunda değişim yaratacak diğer bir düzenleme¹¹⁹ olan Sarbanes-Oxley yasası kabul edilmiştir.¹²⁰ Sarbanes oxley yasası, halka açık şirket muhasebe (denetim) reformu ve yatırımcıyı koruma yasasıdır.¹²¹

Sarbanes oxley yasası, muhasebe (denetim) reformu olmasının ötesinde yolsuzluklar nedeniyle halka açık şirketlerin yönetimlerine sorumluluk yükleyen, şirket yöneticileri ile ilgili çok ciddi bir takım suçların tanımlandığı ve cezaların öngörüldüğü, şirketlerin karar verme sisteminde etkili olan diğer kişilerle ilgili bir takım yeni yükümlülüklerin getirildiği ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmediği durumlarda uygulanacak yaptırımların düzenlendiği bir kurumsal yönetim yasası olup Amerika'daki halka açık şirketlerin kurumsal yönetimlerinin güçlendirilmesini sağlamaya yönelik düzenlemeleri içermektedir.¹²²

Yasa 11 ana başlıktan oluşmaktadır. Her bir ana başlık altında da 66 alt başlık açılmıştır. Yasada bulunan 11 ana başlık şunlardır;¹²³

- i. Halka Açık Şirketlerde Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB),
- ii. Denetçi Bağımsızlığı (Auditor Independence),
- iii. Kurumsal Sorumluluk (Corporate Responsibility),
- iv. Genişletilmiş Finansal Açıklama (Enhanced Financial Disclosure),
- v. Analistlerin Çıkar Çatışmaları (Analyst Conflicts of Interest),
- vi. Komisyonun Kaynakları ve Otorite (Commission Resources and Authority),
- vii. Çalışmalar ve Raporlar (Studies and Reports)

¹¹⁹ İsmail Ay, Selim Selimata ve Yasemin Tüzün, “Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye’ye Yansımaları”, İç Denetim Dergisi, TİDE, Sayı:5, Sonbahar 2002,s.24.

¹²⁰ Public Law, “Sarbanes Oxley Act of 2002” Public Law 107-204,July 30, 2002.

¹²¹ www.sarbanes-oxley.com

¹²² Feridun Güngör, “ABD’de Yeni Muhasebe Denetim Yasası ve Türkiye’deki Yansımaları” MUFAD yuvarlak Masa Toplantısı,Muhasebe ve Finansman Dergisi,Sayı:18,Nisan 2003,s.76.

¹²³ Mehmet Özbirecikli, “ABD 107. Kongresinde Kabul Edilen Yeni Muhasebe Kanunu I-II” Muhasebe Ve Finansman Dergisi,MUFAD, Sayı:17-18, İstanbul, Ocak 2003, s.98.

viii. Şirket ve Suçlunun Hilelerdeki Sorumluluğu (Corporate and Criminal Fraud Accountability)

ix. Büro Elemanlarının Suç ve Cezalarının Arttırılması (White-Collar Crime Penalty Enhancements)

x. Kurumsal Vergi Dönüşü (Corporate Tax Returns)

xi. Kurumsal Hile ve Sorumluluk (Corporate Fraud and Accountability)

Sarbanes-Oxley yasasının getirdiği yeni düzenlemeler ana başlıklar halinde kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹²⁴

a-Yasasının uygulanması için SEC (Securities Exchange Commission) bünyesinde Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB) kurulacaktır.

b-Şirket icra sorumlusu CEO(Chief Executive Officer) ve finans sorumlusu CFO(Chief Financial Officer) şirketin ara ve yıllık mali tablolarını inceleyecekler ve bu inceleme sonucunda bu tabloların şirketin gerçek durumunu yansıttığını, şirket hakkında herhangi bir yanlış bilgilendirme yapmadığını, iç kontrollerin uygun şekilde oluşturulduğu ve uygulandığı, eğer iç kontrol sisteminde bir aksaklık varsa bu konuda gerekli bilgileri denetçilere ve denetim komitesine verdiklerini ve şirket muhasebe politikalarında önemli bir değişikliğin olup olmadığını raporlarında açıklayacaklardır.

c- Denetçilere yönetim tarafından uygulanan iç kontrol değerlendirmeleri hakkında görüş bildirecek bir rapor hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

¹²⁴ Sarbanes Oxley Kanunu ayrıntılı bilgi için bkz. Marie Suszynski, “New SEC Rules Will Challenge Insurers in 2003 Financial Filings”, Best Review, April 2003, PriceWtarehouseCoopers, **Navigating The Sarbanes Oxley Act of 2002:Overview and Observations**, March 2003, Grace H. Stephen, Hauptert, John E., Colson, Robert H., “Financial Officers' Code Of Ethics: Help Or Hinderance?” , CPA Journal, Mar2003, Vol. 73, Issue 3, Philip Wolitzer, “Reviving The Profession: The Glass Is Half Full”, CPA Journal, 07328435, Mar2003, Vol. 73, Issue 3, Mary Locatelli, “Good Internal Controls And Auditor Independence” , CPA Journal, 07328435, Oct2002, Vol. 72, Issue 10, Journal of Accountancy; “Exposure Drafts Outstanding”, 00218448, Dec2002, Vol. 194, Issue 6, Paul, Pashkoff H., Miller, Richard I., “Regulations Under the Sarbanes-Oxley Act”, Journal of Accountancy, 00218448, Oct2002, Vol. 194, Issue 4, Public Law; **Sarbanes Oxley Act of 2002**, Public Law 107-204, July 30, 2002, SEC; **Final Rule: Disclosure Required By Sections 406 And 407 Of The Sarbanes-Oxley Act Of 2002** (Çevrimiçi:www.sec.gov), SEC; “Timeline of Sarbanes Oxley Act Requirements” (Çevrimiçi:www.sec.gov), Paul S. Atkins; **The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Goals, Content, and Status of Implementation**, U.S. Securities and Exchange Commission, University of Cologne, Germany, February 5, 2003, Speech by SEC Commissioner (Çevrimiçi:www.sec.gov).

d- Şirket fonlarının şahsi krediler için kullanılmaması ve üst düzey finans yöneticileri için etik yasasının oluşturulması ve uygulanması gibi kurumsal yönetim (Corporate Governance) alanında düzenlemeler yapılmıştır.

e- Denetim komitesi ABD başta olmak üzere bir çok ülkede şirket organizasyonu içinde yer almaktadır ve denetim etkinliğinin artırılmasında önemli bir fonksiyon üstlenmiştir.¹²⁵ Enron skandalından sonra denetim sürecindeki işlevi sorgulanan denetim komitesine yeni görev ve sorumluluklar getirilmiştir.¹²⁶ Buna göre denetim komitesi denetim şirketinin atanması ve gözetiminden sorumludur. Komite üyeleri şirket yönetiminden bağımsız olmalı ve bir üye muhasebe konusunda uzman olmalıdır. Ayrıca denetim komitesi şirketin iç kontrol, muhasebe ve denetim konularında prosedürler oluşturacak ve uygulayacaktır.

f- Denetim ortağı beş yıldan fazla süreyle aynı müşteriye hizmet veremeyecek, rotasyona tabi olacaktır. Şirket denetim ekibinde yer alan bir kişi bir sonraki yıl şirketin kilit noktasındaki bir görevde bulunamayacaklardır.

Denetim şirketleri denetimini üstlendikleri şirketlere aşağıda yazılı hizmetleri veremeyeceklerdir;

- Defter tutma,
- İç denetim ve danışmanlık (outsourcing) hizmetleri,
- Değerleme hizmetleri,
- Finansal bilgi sistemleri geliştirme ve uygulama,
- Yönetim fonksiyonu ve yatırım danışmanlığı faaliyetleri.

Denetim şirketleri muhasebe politikaları ve uygulamaları, GAAP dâhilinde şirket yönetimiyle kararlaştırılan uygulamalar ve kayda alınmayan ve tavsiye mektupları da dahil olmak üzere şirket yönetimiyle yapılan her türlü görüşme ve iletişim hakkında denetim komitesine rapor vermek zorundadırlar.

¹²⁵ W.C. Thomas, B.H. Ward, E.O. Henke, **Auditing: Theory and Practice**, Third Ed. PWS Publishing, Boston 1991

¹²⁶ OICU-IOSCO, **Principles of Auditor Independence and The Role of Corporate Governance in Monitoring and Auditor's Independence**, IOSCO, October 2002, Louis Grumet, "Committees Are The Engine That Drive The Society", The CPA Journal, June 2001, Dan M. Guy, Stephen A. Zeff, "Independence and Objectivity: Retired Partners on Audit Committees" The CPA Journal July 2002.

Herhangi bir incelemede kullanılmak üzere saklanan çalışma kağıtları hiçbir şekilde yok edilmeyecektir. Herhangi bir şekilde bu kâğıtları imha edenler 10 yıl (20 yılı aşmayacak) hapis cezası ve para cezasına çarptırılacaktır.

Türkiye'de de bu düzenlemeye paralel Sermaye Piyasası tarafından tebliğ yayınlanmıştır. İlgili tebliğde Sarbanes-Oxley yasasından esinlendiği ve iki düzenleme arasında önemli bir farkın olmadığı görülmektedir.¹²⁷

2.2.5. Sarbanes Oxley Yasasının Uluslararası Düzeydeki Yansımaları

Sarbanes oxley yasası, sadece ABD borsalarına kayıtlı yabancı şirketleri değil, bu şirketler ile ilgili denetim faaliyetlerini yürüten yabancı denetim firmalarını da etkileyecek hükümleri kapsayarak Avrupa Birliği şirketleri için bir takım problemler yaratmaktadır. Sarbanes oxley yasası öncesinde, Amerika sermaye piyasalarında faaliyet gösteren yabancı şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini açıkça ortaya koymaları yeterli iken, Sarbanes oxley yasası ile birlikte yabancı şirketlerinde Amerikan şirketlerinin uymakta olduğu kurallara uymaları zorunlu hale getirilmiştir.¹²⁸

AB'nin ilgili kurulları, Sarbanes oxley yasası'nda yer alan çeşitli konuların Birliğin kendi standartları ile uyum sağlamadığını ve dolayısıyla ABD borsalarında kayıtlı AB şirketleri ile bunların bağımsız denetimini gerçekleştiren AB denetim firmalarının ek bir yük altına gireceği görüşünü ortaya koymuştur. Sarbanes oxley yasası'nda yer alan konularla ilgili olarak kendi ülkelerindeki standartlara göre faaliyet gösteren AB şirketlerinin, yabancı mevzuata uyum sağlamak için ek çalışmalar yapmaları yerine, Sarbanes oxley yasası'nın AB şirketleri için onların uygulamalarını tanımaya yönelik bir takım kural değişiklikleri yapması önerilmektedir.¹²⁹

2.2.6. Avrupa'da Denetimle İlgili Yapılan Düzenlemeler

Enron sonrasındaki dönem ABD'nin yatırımcıların kaybolan güvenini kazanmak için çıkardığı Sarbanes-Oxley Yasası ve Avrupa'da yaşanan son mali raporlama problemleri, Avrupa Komisyonu'nun kurumsal yönetişimin güçlendirilmesi ile ilgili

¹²⁷ SPK, “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”, Seri:X No:19, 24924 Sayılı Resmi Gazete, 2 Kasım 2002

¹²⁸ Müşfik Cantekinler, “Sarbanes oxley Act ve AB ile Ülkemize Etkileri”, Activeline, Ocak 2003, s.22.

¹²⁹ A.g.e s.22.

inisiyatiflerinin bir parçası olarak Avrupa Birliği'nin yasal denetimdeki öncelikleri üzerinde tekrar düşünülmesini gerektirmiştir. Bu nedenle Avrupa Komisyonu, 8. Direktifi (8th Company Law Directive) modernize eden bir yönerge (The Commission's Communication of 21 May 2003 on “Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union”) hazırlayarak Parlamento'ya sunmuştur¹³⁰.

Direktif tasarısı; denetçilerin görevlerini netleştirmekte ve denetim firmalarının müşterilerine başka hizmetin de götürdüğünde tarafsızlıklarını ve bağımsızlıklarını korumak için belli ahlak ilkeleri getirmektedir. Bu direktif ile denetim mesleği üzerinde güçlü kamu gözetimi sağlamak ve AB'de düzenleyici makamlar arasında işbirliğini geliştirmek, kalite güvence şartlarını sağlamak amaçlanmaktadır¹³¹.

AB'ne üye ülkelerin temsilcilerinden oluşan bir denetim düzenleme komitesi kurularak, Avrupalı düzenleyicilerin katkılarını yeni alanlara kaydıracak, böylelikle Direktif uygulamasındaki ayrıntılı önlemler hızlı bir alınabilecektir. Tasarı aynı zamanda ABD Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB) gibi üçüncü ülke düzenleyicileriyle birlikte dengeli ve etkili uluslararası işbirliğinin temelini sağlamaktadır¹³².

8. Direktif, Uluslararası Denetim Standartlarının (IAS) kullanımını, Avrupa Birliği içinde yürütülen tüm yasal denetimler için kabul edilmiştir¹³³. Direktifte, denetledikleri şirketin yöneticilerinden gelen uygun olmayan baskılara karşı direnmelerinde denetçilere yardım edecek maddeler bulunmaktadır.¹³⁴

Direktif taslağı, dünyadaki birçok bölgede değişik firmalar tarafından denetlenen şirket gruplarındaki durum için (Parmalat davası gibi) net bir sorumluluk zinciri kurmaktadır. Önerilen yönerge, şirket gruplarının konsolide hesaplarından

¹³⁰ **Communication From The Commission To The Council and The European Parliament Reinforcing The Statutory Audit In The EU**, Official Journal of the European Union, C 236, 2.10.2003, s. 2, http://europa.eu.int/eurlex/pri/en/oj/dat/2003/c_23620031002en0020013.pdf, 18 Mayıs 2005.

¹³¹ “AB'den Yeni Denetim Direktifi”, Bilanço Dergisi, Turmob, Sayı:90, Nisan 2004, s.13

¹³² A.g.e.,s. 13.

¹³³ Official Journal of the EU, a.g.e., s.5.

¹³⁴ **Audit of Company Accounts: Commission proposes Directive to Combat Fraud and Malpractice**, 16 th March 2004.

sorumlu denetçi gruplarının, konsolide hesapların denetiminde tüm sorumluluğu üzerine almasını gerektirmektedir¹³⁵.

Yönergenin gerektirdiği şekilde Uluslararası Denetim Standartlarının kullanımı, Avrupa Birliği'nin her yerinde denetimin kalitesini yükseltecek ve denetimi uyumlu hale getirecektir. Denetçilerin zorunlu sürekli eğitimi, bu standartların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Kayıtlı şirketleri, bankaları ve sigorta şirketlerini denetleyen denetim şirketleri yıllık şeffaflık raporu yayınlayacaktır. Bu rapor, denetim şirketinin uluslararası ağını, sağlanan diğer denetim dışı hizmetleri, yönetim şeklini, iç kalite kontrol sisteminin tanımını ve denetim şirketi yönetimi tarafından bu sistemin etkinliğinin onayını kapsayacaktır¹³⁶.

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)'nin Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB), mali tabloların denetlenmesinde yanlış beyan (dolandırıcılık) riskini dikkate alarak Uluslararası Denetim Standartlarını (IAS) gözden geçirmiş ve yeni eklemelerle birlikte standartları yayımlamıştır¹³⁷.

Mali tabloların denetiminde dolandırıcılığın dikkate alınması için denetçilerin sorumluluğu ile ilgili yeni denetim standardı; 2003 yılında yayımlanan yeni denetim risk standartlarına ve denetçilerin, dolandırıcılık nedeniyle önemli yanlış beyan riski taşıyan, yönetim dolandırıcılığını da içeren alanlara odaklanmaları gerekliliğine dayanmaktadır. Revize edilmiş bu standart, denetçinin her ne kadar yönetimin dürüstlüğü ile ilgili eski deneyimleri olsa da denetim sürecinde denetçinin profesyonel bir şüphecilik tavrı geliştirmesi üzerinde durmaktadır¹³⁸.

Mali tabloların denetimi için kullanılacak bu Standart, dolandırıcılıktan dolayı önemli yanlış beyana karşı, mali tabloların nasıl daha duyarlı olabileceğini ve bunların ortaya çıkması için ne gibi denetim prosedürlerinin etkili olabileceğini içermektedir¹³⁹

¹³⁵ “AB’den Yeni Denetim Direktifi”, **a.g.e.**, s. 14.

¹³⁶ Audit of Company Accounts, **a.g.e.**, s.2.

¹³⁷ “Parmalat Skandalıyla Denetime Yeni Standartlar Geldi”, *Bilanço Dergisi*, Turmob, Sayı:90, Nisan 2004, s. 10.

¹³⁸ **A.g.e.**, s. 10.

¹³⁹ **A.g.e.**, s. 10.

Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB), Parmalat Skandalından sonra kalite kontrolüne yönelik iki yeni standart getirmiştir. Bu standartların amacı, yanlış beyan riskine karşı mali tabloların duyarlılığını arttırmak ve denetim prosedürlerini etkinleştirmektir¹⁴⁰. Bu standartlardan birincisi, “Uluslararası Kalite Kontrolü 1 (ISQC1)” bir firmanın, tüm denetim ve güvence anlaşmaları için bir kalite kontrol sistemi kurması ve uygulaması konusundaki yükümlülüklerini belirtmektedir. Standart, firmaların dikkate alması gereken, müşteri kabulü kriterlerine rehber oluşturmakta ve denetçiler ile firmanın yaptığı diğer anlaşmalar için bir anlaşma kalite kontrolü incelemesi yapılmasını öngörmektedir.

İkinci kalite kontrol standardı, IAS 220, “Tarihi Finansal Bilginin Denetimi için Kalite Kontrolü”, bir bireysel denetim sözleşmesinde, firma personelinin belli yükümlülükleri için standartlar kurmakta ve ISQC1 ile firmanın geneli için kurulan kalite kontrol standartlarının şartları için bir temel teşkil etmektedir.¹⁴¹

2.2.7. Diğer Ülkelerde Yapılan Düzenlemeler

Enron’un çöküşünden sonra Amerikan hükümetinin kendi kendini düzenleyen sisteme son verme kararı ile birlikte hükümet tarafından fonlanan bir gözetim kurulu kurulması hareketi Singapur ve Malezya tarafından takip edilmiştir. İngiltere’de ise 2002 yılında kendi kendini düzenleyen sistem bırakılarak bağımsız bir denetleme kurulu kurulmuştur.¹⁴²

2002 Kasım ayında Hong Kong’da gerçekleştirilen 16.Dünya Muhasebeciler Kongresinde, muhasebeciler için yapılan düzenlemeler, kongredeki konuşmacıların temasını oluşturmuştur ve WONG Raporu sonuç bildirgesi olarak sunulmuştur.¹⁴³

Hong Kong Muhasebeciler Topluluğu muhasebe mesleğinin kendi kendini regüle eden rejimini yenileştirmenin ve mesleğin düzelmesi için üst denetim kuruluna izin vermenin sorumsuzluk olduğu görüşündedir. Sonuç itibarıyla, şeffaflığı ve

¹⁴⁰ A.g.e.,s. 10.

¹⁴¹ A.g.e., s. 11.

¹⁴² “HKSA Rejects Call For Oversight Board”, Business South China Morning Post,22 kasım 2002,s.2.

¹⁴³ A.g.e, s.2.

dürüstlüğü artırmak için var olan rejimi değiştirerek bağımsız bir üst kurul kurmanın zorunlu tek çözüm olmadığı görüşü hâkimdir.¹⁴⁴

2.3. MUHASEBE SKANDALLARI, YAPILAN DÜZENLEMELER VE TÜRKİYE'YE YANSIMALARI

ABD'de ve Avrupa'da yaşanan şirket skandalları, ülkemizde de SPK, BDDK gibi kural koyucuları harekete geçirmiş, ortaya çıkan gelişmeler ışığında yeni düzenlemeler yapılmıştır.

SPK, ABD'de Enron'un muhasebe kayıtlarında usulsüzlük yaptığına ortaya çıkmasıyla patlak veren skandallar zincirinden etkilenerek ve ABD'de bu olaylardan sonra çıkarılan Sarbanes-Oxley Yasası'nı baz alarak 2 Kasım 2002 tarihinde 24924 Sayılı Resmi Gazetede Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ'i (Seri:X, No:19) yayımlamıştır.¹⁴⁵ Bu tebliğe göre, bağımsız, denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları ve diğer personel, bağımsız denetim hizmeti verdikleri firmalara, bağımsız denetim hizmeti verdikleri dönemde, bedelli veya bedelsiz olarak;

- Defter tutmak ve buna ilişkin diğer hizmetleri verme,
- Finansal bilgi sistemi kurma ve geliştirme, işletmecilik, muhasebe, finans ve bunların uygulamaları ile ilgili işlerde müşavirlik yapma, belge düzenleme ve rapor hazırlama,
- Değerleme ve aktüerya hizmetleri verme.
- İç denetim destek hizmetleri verme,
- Tahkim ve bilirkişilik yapma,
- Diğer danışmanlık hizmetlerini verme, faaliyetlerinde bulunamazlar.

Tebliğdeki ikinci değişiklik, bağımsız denetim kuruluşlarının rotasyonu ile ilgilidir. Yapılan değişikliğe göre; bağımsız denetim kuruluşları, sürekli ve/veya özel denetimlerde en çok 5 hesap dönemi için müşteri yönetim kurulu tarafından seçilir.

¹⁴⁴ “Auditors Divided On External Watchdog”, The Standart, 22 Kasım 2002, s.6.

¹⁴⁵ SPK, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri:X, No:19), 2 Kasım 2002.

Bağımsız denetim kuruluşunun tekrar aynı müşteri ile sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi zorunludur. Aynı tebliğe "Denetimden sorumlu komiteler" ile "Mali tablo ve yıllık rapor hazırlanması ve bildiriminde sorumluluk" başlıkları altında iki madde daha eklenmiştir. Bu maddelere göre, hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklarda, yönetim kurulunca kendi üyeleri arasından seçilecek üyelerden oluşan denetimden sorumlu komite kurulması zorunluluğu getirildi. Denetimden sorumlu komite; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara mali tabloların, ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir. Mali tablo ve raporların Kurulun muhasebe standartları ile genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan, Türk Ticaret Kanunu ve sermaye piyasası mevzuatı çerçevesinde ortaklık ve aracı kurumun yönetim kurulu sorumludur.

SPK tarafından 31 Aralık 2003 tarihinden geçerli olmak üzere SPK'ya tabi şirketler için enflasyon muhasebesi ve konsolidasyon muhasebesi uygulamalarının yürürlüğe alınması da önemli bir gelişmedir. SPK tarafından 2003 yılı itibarıyla şirketlerin muhasebe standartlarının uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi için Muhasebe Standartları Tebliği (Seri: XI, No:25) yayımlanmıştır.¹⁴⁶ Bu tebliğde mali tabloların nasıl hazırlanacağından dipnotlarda hangi ayrıntıların bulunması gerektiğine kadar pek çok hususa yer verilmiş, mali tabloların ne şekilde ihtiyaca uygun, anlaşılabilir ve gerçeği sadık bir şekilde temsil edebilir duruma getirilebilmesi yönünde standartlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Avrupa Birliği'nin 2005 yılından itibaren tüm üye ülkelerde Uluslararası Muhasebe Standartlarının uygulanması yönündeki çalışmaları devam etmekte iken, Türkiye'de aynı yönde çalışmalar yapılıyor olması çok önemli bir gelişme olarak algılanmaktadır.¹⁴⁷ BDDK tarafından 22 Haziran 2002 tarih ve 24793(Mükerrer) Sayılı

¹⁴⁶ SPK, **Muhasebe Standartları Tebliği** (Seri: XI, No:25), 2003.

¹⁴⁷ Cantekinler, a.g.e., s.22.

Resmi Gazetede "Muhasebe Uygulama Yönetmeliği" yayımlanmıştır.¹⁴⁸ Bu yönetmeliğin amacı, bankaların; hesap ve kayıt düzeninde şeffaflık ve tek düzenin sağlanması işlemlerinin kayıt dışında kalmasının önlenmesi, faaliyetlerinin gerçek mahiyetine uygun olarak sağlıklı ve güvenilir bir biçimde muhasebeleştirilmesi, konsolide ve konsolide olmayan bazda mali durumları, performansları ile yönetimin etkinliği hakkında bilgileri içeren mali tablolarının zamanında ve doğru bir şekilde hazırlanması, raporlanması ve yayımlanmasına ilişkin esas, usul ve ilkelerin belirlenmesidir. Avrupa Birliği'ne aday olan ülkemizde, bankalarla ilgili olarak AB yönergelerine, IMF direktiflerine uyum sağlamak için ilk defa 25.04.1985 tarih ve 3182 sayılı Bankalar Kanunu'nda 3389 sayılı kanun ile değişiklik yapılmış, daha sonra bu kanunda, ülkemizde 2000 yılı Kasım ayında ve 2001 yılı Şubat ayında yaşanan banka krizleri nedeniyle oluşan zararların karşılanması ve ortaya çıkan sorunların giderilmesi ile ilgili olarak 4491, 4743 ve 4969 sayılı kanunlarla değişiklik yapılmıştır.

2001'de yaşanan mali krizin etkilerini gidermek üzere öncelikle Mayıs 2001'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı'nın uygulamaya konmasının ardından 2001'in sonlarına doğru kurumsal sektör için de yeniden yapılandırma programının uygulanmaya konmasının gereği ortaya çıkmıştır.

Bu çerçevede atılan en somut adım Haziran 2002'de Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanan "Finansal Yeniden Yapılandırma Programı"nın (FYYP) uygulamaya konulması olmuştur. Söz konusu program ile finansal darboğaz yaşamakta olup, yeniden yapılandırılmaları halinde yaşaması mümkün olan ve katma değer yaratma kabiliyetine haiz mal ve hizmet üreten gerçek ve tüzel kişi borçlulara, faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürebilecekleri bir ortamın sağlanarak, hem mali sektör hem de firma bilânçolarına FYYP kapsamında hazırlanan Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmasına dayalı düzenlemelerin yapılması yoluyla düzen, sağlık ve şeffaflık kazandırılması amaçlanmıştır.¹⁴⁹

¹⁴⁸ BDDK, Muhasebe Uygulama Yönetmeliği, 22 Haziran 2002.

¹⁴⁹ Pelin Ataman Erdönmez, " **Kurumsal Yeniden Yapılandırma**", Bankacılar Dergisi, Sayı:44, 2003,s.38.

Son yıllarda yaşanan bankacılık sektöründe karşılaşılan olumsuzlukların sona erdirilmesi amacıyla 12.12.2003 tarihinde kabul edilen 5020 Sayılı Bankalar Kanunu ile bazı kanunlarda değişiklik yapılmıştır. Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini korumak, mali piyasalarda güven ve istikrarı sağlamak için yürürlüğe konulan Bankalar Kanunu'nda zaman içerisinde ortaya çıkan yetersizlikler de dikkate alınarak sistemin daha sağlıklı ve güvenilir çalışmasına yönelik olarak yapılan bu değişikliklerle özellikle bankalarda yetkili görevlerde bulunanlara daha ağır sorumluluklar yüklenmiş bulunmaktadır.¹⁵⁰

Tüm şirketleri kapsamına almasa da, gerek SPK'nın, gerekse BDDK'nın hazırlamış olduğu düzenlemeler Uluslararası Mali raporlama Standartlarına doğru ciddi bir yol alınmakta olduğunun göstergesidir. Aynı zamanda 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde kurulan idari ve mali özerkliğe sahip Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu'da (TMSK), Türkiye'de yayınlanan mali tabloların, ihtiyaca uygun, gerçek, güvenilir ve karşılaştırabilir olabilmesi için ulusal muhasebe ilkelerinin gelişmesini ve benimsemesini sağlayacak ulusal muhasebe standartlarının belirlenmesini amaçlamış ve bu çerçevede çalışmalarına UFRS'yi baz alarak başlamıştır.¹⁵¹

Gerek SPK ve gerekse BDDK Türkiye'de faaliyette bulunan bağımsız denetçilerin bağımsızlık ilkesine yönelik olarak uyması gereken kuralları belirlemiş bulunmakta olup, bu kurallar belli ölçülerde hem Uluslararası Denetim Standartlarının gereklerini ve Sarbanes-Oxley Yasasının belli hususlarını kapsamaktadır.¹⁵²

Denetim yasası olarak bilinen ve aynı zamanda kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirme amacını taşıyan Sarbanes-Oxley Kanunu ile gündeme gelen kurumsal yönetim kavramı ile ilgili olarak da yine SPK tarafından çalışmalar yapılmış ve Temmuz 2003'te Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır.

¹⁵⁰ Veysi Seviğ, “**Yeni Bankalar Kanunu**”, <http://www.tumob.org.tr/turmob/basin/22-12-2003.htm>, 4 Mart 2004.

¹⁵¹ Selda Aytekin, “**Muhasebe Açısından Şirket Yönetimine,düzenleyici Otoriteye ve Denetçiye Düşen Sorumluluklar**” VI. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu, ISMMMO Yayın No:49, İstanbul, 2004, s.135.

¹⁵² A.g.e.,s.136.

Kurumsal yönetimin temelini; yönetim kurulları yapısı ve işleyişi, ortaklık yapısı ve etkileri, hissedar hakları ve ilişkileri, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konuları oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerine mevcut yasal düzenlemeler açısından bakıldığında Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatında yapılması gerekli değişiklikler olarak temelde yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı, kanuni denetçilerin etkinliğinin arttırılması, halka açık olan firmalardan başlamak üzere firma iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasının temini, yönetim kurulu başkanlığı ve operasyonel faaliyetlerden sorumluluk arasındaki ayrımın netleştirilmesi, pay sahiplerinin bilgi alma hakları ile şirket iş sırrı arasındaki ayrımın tarafların hassasiyetlerini giderici şekilde düzenleme altına alınması, çalışanların firma yönetimine katkılarının arttırılması hususları ağırlık kazanmaktadır.¹⁵³

2.4. ULUSLARARASI YASAL DÜZENLEMELERİN GETİRDİĞİ YENİ YAKLAŞIMLAR VE DENETİME YANSIMALARI

Uluslararası alanda şirket yönetiminden daha şeffaf ve sorumlu bir davranış içinde olması, şirketi tehdit eden olası risklere karşı tedbirli olması yönündeki beklentiler şirket yönetimi ve iç denetim alanında yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Denetçilerin ilgi alanını oluşturan kontrol ve yönetim dünyasında yaşanan anlayış ve kültür değişikliği, uluslararası alanda yapılan yasal düzenlemeler, iç kontrol, iç denetimin, denetim yaklaşımı ve iç denetçinin profili üzerinde etkili olmaktadır.

Sermaye piyasalarının serbestleşmesi ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler global bir sermaye piyasasını ortaya çıkarmıştır. Ancak bu gelişmeye bağlı olarak herhangi bir ülkede ortaya çıkan kriz tüm dünyayı etkilemeye başlamış ve uluslararası alanda kabul görecektir, farklı ülkelerin piyasalarında geçerli olacak temel düzenlemelere dönük çalışmalar yapılmıştır. Geçtiğimiz 20 yılda sermaye piyasalarında

¹⁵³ Erdönmez, a.g.e.,s.38.

yaşanan gelişmeler, piyasa işlerliğinin korunmasını sağlamak açısından yeni düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bu düzenlemeler risk yönetimi ve iç denetim sisteminin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanmıştır.¹⁵⁴

Genellikle iç denetim sürecinde informal kontrolleri ve risk yönetimi kavramı göz önüne almadan formal kontrol mekanizmaları incelenmektedir. Uygulama tavsiyeleri ile ilgili mali veya diğer etkiler dikkate alınmadan ve işletmeyi etkilemesi olası riskler gerektiği şekilde algılanmadan süreç tamamlanmaktadır. Böyle bir yaklaşım yönetici ile iç denetim elemanı arasındaki ilişkinin daralması, sınırlanması anlamına gelmektedir. Bu durum zamanla kriz yaratabilmekte, iç denetimin potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda iç denetçiler işletmede değişen çalışma ortamını ve anlayışını dikkate alarak geleneksel denetim yaklaşımının fonksiyonel olmadığını fark etmişler ve iç denetim alanında yeni yaklaşımlar zorunlu hale gelmiştir.

2.4.1. İç Kontrol Alanındaki Yeni Yaklaşımlar

ABD'de 1982 tarihli Federal Yöneticilerin Mali Güvenilirliği Yasası (The Federal Manager's Act) kamuda iç kontrol standartları belirleme görevini ABD Sayıştay'ına vermiştir. Bu kurumun 1990 tarihli Mali İşlerden Sorumlu Üst Düzey Yöneticiler Yasası (Chief Financial Officers Act), 1993 tarihli Kamusal Performans ve Sonuçlar Yasası (Government Performance and Results Act), Haziran 1995 tarihinde gözden geçirip değiştirdiği "Yönetimin Hesap Verme Sorumluluğu ve Kontrol" hakkındaki A-123 nolu genelgesi mali yönetim sistemlerinin iç kontrol standartlarıyla uyumlu olmasını gerektirmektedir. 1996 tarihli Mali Yönetimi Geliştirme Yasası iç kontrolü mali yönetimin ayrılmaz bir parçası saymaktadır. Ayrıca beşeri sermayenin yönetimini iç kontrolün önemli bir parçası olarak kabul etmektedir. Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission-COSO) tarafından yayımlanan "İç Kontrol - Bütünleşik Sistemi" başlıklı dokümanı aracılığıyla özel sektör iç kontrol rehberini

¹⁵⁴ Süleyman Uyar, **İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü**, Mali Çözüm Dergisi, İSMIMO, Sayı:63, İstanbul, 2003.

güncelleştirmiş ve bu güncel standartlar "Federal Devlette İç Kontrol Standartları'nın yerine geçmiştir. 2000 mali yılının başlangıcından itibaren de uygulanmaya başlanmıştır.¹⁵⁵ İlgili standart'a göre;

"İç kontrol bir örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup; faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, mali tablolar ile ilgili raporlar dâhil olmak üzere finansal raporlama ve iç ile dış kullanıma ilişkin diğer raporların güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluk amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda makul bir güvence sağlayan, organizasyon faaliyetlerinde devamlılık temelinde bir seri eylem ve aktivite olan mutlak olmayan fakat makul güvence sağlayan organizasyon yönetiminin önemli bir parçasıdır." İç kontrol amaçları, hedefleri gerçekleştirmede yararlanılan planları, metotları ve prosedürleri kapsar ve bu suretle performansa dayalı yönetime katkıda bulunur. İç kontrol ayrıca varlıkları korumada, hataları ve yolsuzlukları önleme ve ortaya çıkarmada ilk savunma hattı olarak işlev görür. Daha önceleri iç kontrol standartları, kontrol ortamı, muhasebe sistemi ve kontrol yordamları olarak belirlenmişti.¹⁵⁶ Fakat işletme çevresinde meydana gelen ve işletmenin faaliyetlerini ve sürekliliğini etkileyen çeşitli risklerin varlığı iç kontrol standartlarına risk değerlemesi, bilgi ile iletişim ve izleme standartlarını ekleme gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu değişiklikler çerçevesinde iç kontrol standartlarının yeni yapısı aşağıda belirtildiği gibi gerçekleşmiştir.¹⁵⁷

- i. Kontrol Ortamı (Control Environment)
- ii. Risk Değerlemesi (Risk Assessment)
- iii. Kontrol Eylemleri (Control Activities)
- iv. Bilgi ve İletişim (Information And Communication)
- v. İzleme (Monitoring)

¹⁵⁵ COSO; (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission), **Internal Control Integrated Framework**.

¹⁵⁶ AICPA; **Codification of Statements on Auditing Standards**, 1990 (55 Nolu Standart).

¹⁵⁷ **SAS No:78 Consideration of Internal Control in Financial Statement**.

2.4.2. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar

ABD İç Denetim Enstitüsünün "Yeni Uygulamalar Aracılığıyla İç Denetimin Güçlendirilmesi" başlıklı raporu, iç denetçilerin profilini değiştirecek ve mesleğin yeni rolüne işaret edecek nitelikte bir kaç eğilim belirlemektedir. Her bir eğilim iç denetim açısından çeşitli zorlukları beraberinde getirmekle birlikte yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsat ve zorluklar;

— Veri güvenliği yeni yüzyılın en önemli risklerinden biridir. İç denetim elemanları uzmanlıkları sayesinde bu alanda organizasyonlara yardımcı olabilirler.

— Küreselleşme ile birlikte uluslararası alanda genel kabul görmüş standartlara gereksinimler gün geçtikçe artmaktadır. Uluslararası kalite standartları ve Uluslararası çevre standartları türünden standartlara uygunluğunun değerlendirilmesi bakımından denetçiler önemli roller üstlenecek konumda gözükmektedir.

— Kamusal alan ve yasal platformla bağlantılı olarak muhasebeyi ve denetimi ilgilendiren gelişmeler iç denetim elemanları açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. İç denetim birimleri istihdam, güvenlik ve çevre ile ilgili düzenlemelere uygunluk sağlanmasında görevler üstlenebilirler.

—Mevcut ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamı mali denetimlerin yürütülmesi, organizasyon ve danışma faaliyetlerinin genişlemesi iç denetim birimleri üzerine daha fazla baskı oluşturmaktadır.

—Yeniden yapılandırma, şirket birleşmeleri gibi faaliyetler geleneksel hiyerarşik yapıları kırmakta, raporlama ilişkilerini ve yönetim sorumluluklarını değiştirmektedir.

İş dünyasındaki fırsatlara ve gelişmelere paralel olarak iç denetim birimlerinin çoğunun görev ve yetkileri ile ilgili tanımlamalar görev bildirimlerine ve tüzüklerine yansımaktadır.

ABD İç Denetim Enstitüsü iç denetim aşağıdaki gibi tanımlamaktadır. *"İç denetim bir kuruluşun faaliyetlerini geliştirmek ve faaliyetlere katkıda bulunmak üzere tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence ve danışma sağlayan faaliyettir. Bu fonksiyon risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek*

üzere sistemli ve bilimsel disiplini olan bir yaklaşım getirmek suretiyle bir kuruluşun hedeflerini başarmasına katkıda bulunur."¹⁵⁸

Tanımda yer alan "*güvence*" ve "*danışma*" ifadeleri günümüz iç denetiminin genişleyen uygulamalarını yansıtmaktadır. Tanım "*değerleme*" fonksiyonunu dışlamamakta daha geniş olarak ele almaktadır. İç denetçilerin geleneksel değerlerini zedelemeksizin danışma ve tavsiyelerde bulunma türünden faaliyetler aracılığıyla ek değer yaratabileceği kabul edilmektedir. Tanım ayrıca iç denetimin kapsamı içinde kontrollere yer vermekte ve yenilere önem atfedilen "*risk yönetimi*" ve "*yönetimle iletişim*" kavramlarını içermektedir. Böylece iç denetimin denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir kaynağı olduğu kabul edilmekte ve bu konularla ilgili sorumlulukların paylaşıldığı görülmektedir.¹⁵⁹

İç denetim yaklaşımında değişime duyulan gereksinim nedenleri aşağıdaki gibidir;

— İç denetim elemanları organizasyonlarında değişen çalışma ortamını ve anlayışını dikkate alarak geleneksel denetim yaklaşımının fonksiyonel olmadığını fark etmektedir.

— Geçmişte iç denetim elemanları bağımsızlıklarını sürdürme ve kontrol adına kendilerini yöneticilerden ve diğer çalışmalardan izole edebilirlerdi.

Genellikle uygulamada;

— Telafi edici veya informal kontrolleri ve risk yönetimi kavramını göz önüne almadan formal kontrol mekanizmalarını inceleme,

—Tavsiyelerin uygulanması ile ilgili mali ya da diğer etkileri dikkate almadan ve söz konusu riskleri gerektiği biçimde anlamadan formal kontrol süreçlerine ek tavsiyelerde bulunma,

— Raporlamada saptanan hataları ve başarısızlıkları yazma veya bir problemle ilgili birilerini veya bir şeyleri suçlama yaklaşımları beklenmektedir.

Böyle bir yaklaşım yönetici ile iç denetim elemanı arasındaki ilişkinin daralması, sınırlanması anlamına gelmektedir. Bu durum zamanla kriz yaratabilmekte, iç denetimin potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirmesini zorlamaktadır. İç denetim

¹⁵⁸ [http:// www.theiia.org](http://www.theiia.org)

¹⁵⁹ Uyar, **a.g.e**,s.2.

elemanları gerçekleştirdikleri denetim fonksiyonunun organizasyon içinde farklılık yaratmasını ve bu farklılığın sürmesini istiyorlarsa bakış açılarını değiştirmek, yaklaşımlarını köklü bir biçimde yeniden inşa etmek durumundadır.

İç denetim alanında meydana gelen değişim ve gelişim uygulamada yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşımlar;¹⁶⁰

1. Daha pro-aktif bir yaklaşımın benimsenmesi,
2. Denetlenene "müşteri" olarak yaklaşılması,
3. Risk yönetimi üzerinde daha fazla yoğunlaşılması,
4. Denetim kalitesinin süreklilik temeline yükseltilmesi,
5. Teknolojik olanaklardan giderek artan biçimde yararlanılması şeklinde sıralanabilir.

Pro-Aktif Yaklaşımın Benimsenmesi: İç denetçiler daha pro-aktif bir yaklaşım sergileyerek vizyonlarını genişletmelidir. Bu bağlamda iç denetçiler bünyesinde yer aldıkları organizasyonun iş süreçlerinin kalitesine, güvenilirliğine, duyarlılığına ve maliyet etkinliğinin iyileştirilmesine daha fazla katkıda bulunabilir. Bu katkılar "denetim esnasında kontroller, risk yönetimi ve uygulama örnekleri ile ilgili olarak elde ettikleri bilgileri yöneticilerle paylaşmak, kaynaklarının çoğunu karşılaşılan risklerle bağlantılı olarak yeterli kontrollerin sağlanmasını güvence altına almak, tasarım aşamasındaki sistemlerin incelenmesi, denetledikleri alanlarda ortaya çıkan olumsuz eğilimleri ve riskleri belirlemek amacıyla veri tabanlarının sürekli olarak izlenmesi için ileri teknolojik araçlar geliştirmek" şeklinde olabilir.¹⁶¹

Denetlenene Müşteri Olarak Yaklaşılması: Denetlenene müşteri olarak yaklaşılması, sorunların belirlenmesi ve organizasyona değer katan iyileştirmelerin tavsiye edilmesi yoluyla risklerin yönetimi bakımından çalışma birimlerine yardımcı olmaktadır. İç denetim birimleri denetlenen birimi iş ortağı olarak görmektedir. Bu

¹⁶⁰ Ayrıntılı bilgi için bkz.; Informations Systems Audit and Control Association 2001-2001 Standards Board, "IS Auditing Procedure#1- IS Risk Assessment Measurement", Informations Systems Audit and Control Association, 1April 2002. Baran Özereren; **İç Denetim, Standartlar, Mesleğin Yeni Açılımları**, Sayıştay Yayınları, Ağustos 2000, Allen, Robert D.; Loebbecke, James K.; Sorensen, Kenneth A., "Multilocation Audit Risk", Journal of Applied Business Research, vol.14, issue. 4, Fall 1998., Mort Dittenhofer; "Reengineering The Internal Auditing Organization" Managerial Auditing Journal, V.18, N.8, 2001, Başak A. Akgül; "İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, C:4, S:3, Eylül 2002

¹⁶¹ Uyar, a.g.e,s.3.

birimler bağımsızlığa ve tarafsızlığa ilişkin mesleki standartları zedelemekten denetlenenle iş ortaklığı türünden ilişkiler kurabilirler. Değişim; organizasyonun kültüründe, iş önceliklerinde, risklerde ve yönetimle ilgili meselelerde meydana gelen değişiklik eğilimleri hakkında denetim personelinin sürekli olarak bilgi toplamasına yönelik olarak kuruluş bünyesinde ağ sistemleri ve bağlantılar oluşturmak, iç denetçinin denetlenen birimle denetim sürecinde daha yakın iletişim içinde bulunması şeklinde kendisini gösterebilir.¹⁶²

Risk Denetimi: İç denetim birimi denetim süreci boyunca karşı karşıya kalınan riskler üzerinde yoğunlaşmaktadır. *Risk terimi; organizasyonu bütünüyle etkileyebilecek olan faaliyetler ve mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal gereklerle çalışma yönergelerine uygun olmama türünden bir olay ya da eylemin kurumu olumsuz bir biçimde etkilemesidir. Başka bir ifade ile işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi veya belirlediği stratejileri başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyen olay ve davranışlar şeklinde ifade edilebilir.* Risk kavramını, sadece olumsuz olaylar veya davranış modelleri olarak algılamamak gerekir. Pozitif bir olayın gerçekleşmesi durumunda bundan yararlanamamak da risk kavramına dahildir. Risk denetimi ise; mali, idari sistem ve kontrol mekanizmalarının risk, hata ve zayıflıklarının belirlenmesi ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması yoluyla sistemlerin geliştirilmesine yönelik olarak, mevzuata uygunluk, yönetim ve davranış standartlarıyla, iç kontrollerin denetimi konularında yoğunlaşan denetim türüdür.

İngiltere Sayıştay (NAO)'nun "risk denetimi" veya "ek mali denetim", Avustralya Sayıştay (ANAO)'nın "finansal kontroller ve idari denetim", Kanada Sayıştay (OAG)'nın "finansal ve yönetsel kontrollerin denetimi", Fransa Sayıştay (Court Des Comptes)'nin "yönetim kontrolü" adını verdikleri bu denetim, her ne kadar mali denetim alanındaki eksiklikleri gidermek gibi bir işlev biçilerek geliştirilmiş olsa da metodolojisi, kullandığı teknikler itibarıyla performans denetimiyle yakın benzerlikler taşımaktadır.¹⁶³

İç Denetimin Sürekliliğinin Sağlanması; Denetim birimleri hızla değişen iş dünyasında ayakta kalmanın ve organizasyonlarının denetim gereksinimlerini karşılamayı sürdürmenin denetim pratikleri geliştirmekten geçtiğini kabul etmektedir.

¹⁶² Uyar, **a.g.e.**,s.3.

¹⁶³ Ayrıntılı bilgi için bakınız; www.eca.eu.int, www.anao.gov.au, www.oag-bvg.gc.ca, www.nao.org.uk.

Farklı organizasyonların farklı girişimlerinin birbirine benzer yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar; iç denetim birimleri denetim fonksiyonlarını başka denetim birimleriyle kıyaslamaktadır. Kıyaslama benzer faaliyet alanlarında bulunan organizasyonlar arasında en iyi uygulama örneklerini ortaya çıkarmayı amaçlamakta olup denetimin temel uygulamalarını ve metodolojilerini karşılamayı kapsamaktadır. Böylece denetim birimlerine belirli alanda en iyi performansı gösterenlerin yüksek düzeyde denetim sonuçlarına nasıl ulaştıkları konusunda ayrıntılı bilgi sağlamaktadır. Denetim birimlerinin performansının ölçülmesi hem "müşteri" ile ilişkilerinin süreklilik temelinde geliştirilmesi hem de denetimin olumlu bir değer yaratması bakımından önemli görülmektedir.¹⁶⁴

Teknolojik İmkânlardan Giderek Artan Biçimde Yararlanılması; Organizasyonların hemen hemen her kademesinde bilgisayarlardan ve bilgisayar sistemlerinden yararlanmanın giderek artması risk denetimi kapsamındaki iç denetimin karmaşıklığını da arttırmaktadır. Ancak bilgisayarların gücünün ve hızının artması ve denetim yazılımlarının kolaylığı aslında denetim elemanına daha etkili denetim yürütme olanağı sağlamaktadır. Denetim birimlerinin risklerini izlemek, eğilimleri ve gereksiz işlemleri tespit etmek ve sapmaları ortaya çıkarmak üzere verileri analiz etmek ve denetim biriminin verimliliği arttırmak bakımından bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Bu yararlanma şekline; çok yıllık denetim planlarının güncelleştirilmesi, denetlenebilir özel faaliyetlerle bağlantılı olan risk değişikliklerin izlenmesi, on-line sistemi ile denetim el kitaplarına, raporlara, denetim programlarına ve talimatlara ulaşılması, çalışma kâğıtlarının hazırlanması, denetim biriminin merkezi ve taşradaki diğer denetim elemanları ile iletişim kurulması örnek olarak verilebilir.¹⁶⁵

2.4.2.1. İç Denetçinin Rolünde Değişmeler

Yukarıda sıralanan eğilimler ve bu eğilimler sonucu değişen iç denetim tanımı, iş hayatındaki diğer gelişmeler sektör gözetmeksizin iç denetçiye yeni roller, sorumluluklar yüklemiştir. İç denetim birimlerinin görev ve yetkilerini belirleyen tüzüklerde artık şu konular da yer almaktadır: Müşteri gereksinimlerine yönelmek; risk

¹⁶⁴ Uyar, **a.g.e**,s.4.

¹⁶⁵ Uyar, **a.g.e**,s.4.

yönetimi üzerinde odaklanmak; bulunduğu organizasyona değer katmak ve danışmanlık yapmaktır.

Basel komitenin yaptığı araştırma sonuçlarına göre; banka iç denetçilerin zamanlarının; %75-95 arasını iç denetime, %5-20'sini eğitime ve %0-20'sini ise danışmanlığa ayırdıklarını belirtmişlerdir.¹⁶⁶

İç denetçinin danışmanlığı, onun objektif ve bağımsızlığını zedelememelidir. Nitekim Basel komite danışmanlık konusunda; iç denetçilerin danışmanlık yaptığı faaliyetlerin değerlendirilmesinde tarafsızlığın tehlikeye düşmemesi için önlem alınması gerektiğini tavsiye etmektedir.¹⁶⁷

Günümüzün değişen iş ortamına pratik açıdan bakıldığında iç denetçiler aşağıdaki görevleri yapmak zorundadırlar. Bunlar:¹⁶⁸

—Organizasyonla ilgili risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve raporlanmasında yönetime yardımcı olmak suretiyle risk yönetim sürecine katkıda bulunmak,

- Riskleri azaltmak için uygun bir maliyette etkin kontroller geliştirmek,
- En iyi uygulamalar ve kontroller için bir katalizör olarak görev yapmak,
- Hedeflere ulaşmak için önemli olan ve yönetim tarafından oluşturulan kontrolleri incelemek,
- Büyük zararlara yol açacak risklere ve potansiyel alanlara yoğunlaşmak,
- Şirket varlıklarını korumak için var olan kontrolleri değerlemek,
- İş akışlarının denetimini yapmak,
- Bir sene önce yapılmış analiz ve raporlara daha az güvenmek,
- Gereken noktalarda ekspertize ve uzmanlığa başvurmaktır.

İç denetçilerin bu sürekli değişim sürecinde üstlendikleri rollerden açıklama yapmayı gerektirecek kapsamda olanlar aşağıda özetle sunulmuştur.

¹⁶⁶ Mehtap Özşahin, “Sürekli Ve Bağımsız Denetim” Activeline, Ekim 2002,s.1-3.

¹⁶⁷ A.g.e.s.1-3.

¹⁶⁸ www.pwcglobal.com

2.4.2.2. İç Denetçinin Profilinde Değişmeler

Basel Komitesinin 13 ülkeyi kapsayan ve 2001–2002 döneminde yürütülen araştırma sonuçlarına göre; "bağımsız ve yeterli iç denetim fonksiyonlarının öneminin anlaşılması ön plana çıkıyor" denilmektedir. Önceki araştırmalarda, iç denetim faaliyetlerinin büyük bir kısmının bankaların uygun iç kontrol ve risk yönetim protokollerinin korunması, kanun ve düzenlemelere uyulmasını oluşturduğu bulgusu yer almakta idi.¹⁶⁹

İç denetimin değişen rolü karşısında, iç denetim elemanları da denetim ortamı ile ilgili olarak kendilerini geliştirme ve üstün nitelikli beceriler ve uzmanlıklar kazanma ihtiyacı içindedirler. İç denetimi tehdit eden bir takım faktörler vardır. Bunlar;¹⁷⁰

- Yönetim kurulunun büyük beklentileri,
- Kendini beğenmişlik,
- Değişikliklere adapte olmada başarısızlık,
- Güvenilir görüşler sunmada başarısızlık,
- Gereksiz tekrarlar,
- Katma değer yaratamama,
- Bir başkasının yerini alma ve tükeniş.

İç denetçinin yukarıda saydığımız tehditlere karşı uyanık olması ve kendini geleceğe hazırlayacak bilgi ve becerilere sahip olması gerekir. 16. Dünya Muhasebeciler Kongresinde sunulan bir tebliğde geleceğin muhasebecileri için söylenen ifadeleri geleceğin iç denetçilerine de uyarlayabiliriz. Buna göre;¹⁷¹ Teknolojinin ve küresel ekonominin etkisi iç denetim mesleğinin doğasını değiştirmiş ve etkin faaliyet gösterebilmek için yeni beceriler gerektirmiştir. Geleceğin iç denetçileri iyi bir şekilde eğitim aldıklarında ve kendilerini değişime uyarlayabildiklerinde başarılı olacaklardır. Geleceğin iç denetçileri yeni bir anlayışa, iyi

¹⁶⁹ A.g.e.s.1-3.

¹⁷⁰ Cox,Gerry, “**Corporate Governance Recent Development in The United Kingdom**” ,IV Türkiye İç Denetim Kongresi, 30-31 Mayıs 2002,türkiye İç DenetimEnstitüsü,İstanbul,2002 (CD-ROOM).

¹⁷¹ Brain Blood, (Çeviren:Rıfat T NALBANTOĞLU), “**Yetenek savaşını Nasıl kazanırsınız?**”,16. Muhasebe Kongresi Bildiri Özetleri, TÜRMOB, Ankara, 2002, s.35.

bir mesleki yargı kabiliyetine, proje yönetimi becerisine, güvenilirliğe ve etiğe gereksinim duyacaktır. (Etik ilgili bir örnek; şayet yolsuzluk denetiminde yetenekli değilseniz, bu alanda bir şeyler uydurmaya -alışmayın). Ayrıca geniş bir perspektiften olaylara bakabilmeli ve stratejik düşünebilmelidir.

İç denetim mesleğinin güçlü bir geleceğinin olması için mesleğe aşağıdaki özelliklere sahip insanları çekmesi gerekmektedir. Bu özellikler veya beceriler şunlardır:¹⁷²

- Güçlü bir şekilde iletişim kurabilmek,
- Teknolojiden anlamak,
- Teknik olarak yeterli olmak,
- Sürekli öğrenme sürecinde kalan,
- Mesleğin geçmişteki hatalarından ders almaya hazırlıklı olmak,
- Personel geliştirmek (Dolayısıyla eğitim hünerine sahip olması gerekmektedir),
- Daha geniş örgütsel tecrübe,
- Daha çok şeyi azar azar yapma,

Teknolojinin gelişmesiyle bilgi teknolojisi denetimi (BT denetim veya İT denetim) kavramı ortaya çıkmıştır. BT denetiminin iç ve dış denetimle ortak özellikleri olmasına karşın kendine has özellikleri de bulunmaktadır. Şayet iç denetçiler kendilerini BT konusunda geliştirmezse, bu konulara hâkim olan uzmanlar iç denetçileri ikame edecektir.¹⁷³

İç denetçiler yeni rolleri gereğince, iş süreçleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Denetim faaliyetinin farklı bir görünümüne kavuşması büyük oranda niceleyici ve analitik yeteneklere sahip denetim personeli ihtiyacını da doğurmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷² A.g.e. Cox

¹⁷³ Yusuf Kenan, “Denetimde Teknolojik Evrim Süreci”, Actveline Dergisi, Sayı:15, Haziran 2001, s.1-3,

¹⁷⁴ Doğan Argun ve Başak Ataman Akgül, , “ İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar” , MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, Eylül 2002, s. 32.

İtalya İç denetçiler Enstitüsü başkanının; "Eğer bu meslekte devam etmek, ilerlemek istiyorsanız, hedefiniz teftiş değil, kontrol mimarisi olmalıdır. Zordur, çetindir, özellikle zaman açısından çok yatırım gerektirir ama mükemmelliktir." şeklindeki ifadesini de dikkate almak gerekir.¹⁷⁵

İç denetçilerin iletişim becerisi kapsamında raporlamaya ayrı bir önem vermesi gerekir. Çünkü iç denetim raporları iç denetim ile üst yönetim arasındaki en temel iletişim kaynağıdır. Raporlar, raporlama tekniğine uygun olarak, kısa, öz, sadece problemi ortaya koyan değil, çözümde getiren tarzda olmalıdır.

2.4.2.3. Hileleri Önlemede İç Denetimin Rolü

AICPA tarafından yayınlanan SAS 1¹⁷⁶ "Denetim Standart ve Prosedürlerinin Kodlanması" hilenin tanımı ve denetçinin hile karşısındaki sorumluluğu hakkında bilgi vermemek ile birlikte denetçinin denetim planlamasını ve yürütmesini yaparken hata ve hilelerde dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. Denetçinin hile karşısında ki sorumluluğu SAS No.1 de yer almakla birlikte, SAS No.82 ile aşağıdaki şekilde düzeltilmiştir: "Denetçi, mali tablolarda hilenin veya hatanın neden olduğu yanıltıcı beyanların bulunup bulunmadığı hakkında mantıklı bir güvence elde etmek için denetimini planlamak ve yerine getirmekten sorumludur. Denetim kanıtlarının yapısı ve hilenin özellikleri nedeniyle denetçi önemli yanlışlıkları belirlemenin mantıklı, fakat mutlak olmayan güvencesini elde edebilir. Denetçi, mali tablolar için önemli olmayan hata ve hilelerin ortaya çıkarılmasının mantıklı bir güvencesini elde etmek için denetimini planlamak ve yerine getirmekten sorumlu değildir."¹⁷⁷

Pricewaterhouse Coopers'ın (PW), 15 Avrupa ülkesinde 2001 yılında yaptığı araştırmanın sonucuna göre; son iki yılda küçük ölçekli işletmelerin dörtte biri ve büyük ölçekli işletmelerin %42'si önemli bir yolsuzluğa maruz kalmıştır. Bunun maliyeti ise, yaklaşık 3.6 milyar euro olmuştur.¹⁷⁸ Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde yolsuzluklara yabancı değildir.

¹⁷⁵ A.g.e.,s.35.

¹⁷⁶ Codification of Auditing Standards and Procedures

¹⁷⁷ <http://www.aicpa.org/edu/fraud.htm>

¹⁷⁸ www.vergiportali.com/seminer

IIA' nın hilelere karşı tavsiyelerinden biri, yetkili bir iç denetim fonksiyonu oluşturmak ve bunun sürdürülmesidir. Şayet işletmeler eğer kurumsal yapılarını korumak, kendilerine yapılmış olan yatırımları geliştirmek istiyorlar ise, olası riskleri etkin biçimde belirlemeli ve kontrolleri de dikkatli biçimde izlemelidirler. Böyle bir sorumluluğun üstlenilmesi ve başarılması da ancak etkili bir iç denetim fonksiyonu ile gerçekleşebilir.¹⁷⁹

Hileler her zaman İşletmeler için bir sorun olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Ancak özellikle ABD'de işletmeler tarafından açıklanan son olaylar, hilelerin çok daha vahim bir soruna dönüştüğünü göstermektedir.¹⁸⁰ Örneğin; Enron'da dış denetim şirketi Andersen aynı zamanda iç denetim hizmeti de vermekteydi. Diğer kamuya mal olmuş şirket iflaslarında da iç denetim görevlerini gereği gibi yerine getirmemiş, yönetim kurulunu riskler konusunda yeterince bilgilendirmemiştir.¹⁸¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE)'nin düzenlediği 6. Türkiye İç Denetim Kongresi'nde Enron olayından sonra endişelerinin arttığını, bu konuda çalışmalarının hızlandığını ve yerel yönetimlere büyük bütçeler ayrıldığını vurgulanarak, iç denetimin devlet tarafından değil, özel kuruluşlar tarafından yapıldığını da belirtmiştir.¹⁸²

2.4.2.4. Birleşme ve Devralmalarda İç Denetim

Türkiye'de firma satın alma ve birleşme süreçleri yasal bir zorunluluk olmadıkça sadece finans kesiminde değil, diğer sektörlerde de pek sık rastlanmayan bir olgudur. Ancak içinde bulunduğumuz iş dünyası, şirketlerin birleşmeden, birbirini satın almadan ilerleyebilecekleri bir iş dünyası olmaktan çıkmaktadır. Birleşme ve devralma süreci zor ve zahmetli olup, sürecin düzgün bir şekilde işlediğinden ve talihsiz sürprizler olmayacağından emin olmak için her türlü denetçiye, bu arada özellikle iç denetçiye büyük görev düşmektedir. Özellikle açığa çıkmamış konulardan iç denetçinin haberdar olması şarttır¹⁸³.

¹⁷⁹ Münevver Yılcı, “Denetim Komitesinin İç Denetimin Etkinliğini Sağlamadaki Ve Hileleri Önlemedeki Rolü”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2003, s.24.

¹⁸⁰ Nurten Erdoğan, “ Hilelerin Karşısında Denetçinin Sorumluluğu ve SAS no:82” Muhasebe ve Denetime Bakış, TURMOB, Yıl:2, Sayı:6, Şubat 2002, s.18.

¹⁸¹ A.g.e.s.40.

¹⁸² “Kurumsal Yönetimin ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir: İç Denetim”, Activeline, Temmuz 2002.

¹⁸³ John Siltov,(Çeviren: Zeynep D. İLERİYE), “Devralma Sırasında Denetim” İç Denetim, TİDE, Sayı:2, Kış 2002, s.30.

Denetim birimi, devralınan yapının zayıf yönlerinin belirlenmesinde; kurumun devralınan kurumla uyumlu hale getirilmesinde; çalışanların riske duyarlı hale getirilmesinde ve yönetime karar alma aşamasında yardımcı olunmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

2.4.2.5. Teknoloji ve İç Denetim

Her zaman olduğu gibi teknoloji yardımcı konumdadır. Dijitalleşme ve teknolojinin denetim birimlerine çok faydalı yönleri bulunmaktadır. Böylece verilere daha rahat ve uzaktan erişim sağlanabilirken, denetimin kalitesi ile etkinliği arttırmakta ve denetim süreleri kısaltarak maliyetleri azalmaktadır.¹⁸⁴ İç denetçilere yapacakları denetim çalışmalarında yardımcı olacak, denetim yazılımları bulunmaktadır.

Teknolojinin beraberinde getirdiği riskleri de değerlemek gerekir. Örneğin, yeterli planlama ve risk yönetimi olmadan başarılı bir e-ticaret projesi bile zarar ve iflasa neden olabilir. Şirketlerin işlerini düşünce hızında yönettikleri bir zamanda, iç denetçilerin sağduyulu davranarak risk yönetimine düşünme süreçlerinde yer vermeleri gerekir¹⁸⁵. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, bilgisayar yoluyla yapılan yolsuzlukların yüzde birinden azı ortaya çıkarılmaktadır. Keşfedilenlerden yüzde birden azı da hapse girmektedir.¹⁸⁶

Denetimde özellikle bilgisayar teknolojisinden yararlanılmak üzere denetim görevlileri yoğun bilgisayar eğitime tabi tutulmalı, çağdaş teknolojilerin kullanımı teşvik edilmeli, kontrol görevlerinin pek çoğu otomatik kontrol yöntemleriyle yapılmalıdır¹⁸⁷

¹⁸⁴ **A.g.e.** www.activeline/sayil5/evrim.html

¹⁸⁵ David McNamee, Sally Chan, (Çeviren: Levent TOKGÖZOĞLU) “E-Ticaret Riskini Anlamak” İç Denetim, Sayı:2, Kış 2002, s. 39.

¹⁸⁶ **Uluslararası İç denetim Sempozyumu**, TİDE Yayın No:1, 2 Ekim 1995, s.10.

¹⁸⁷ Recep Sanal, “Türk Denetim Sisteminde Yapısal ve Kurumsal Düzenleme Gereksinimi” İç Denetim, TİDE, Sayı:3, Bahar 2002, s.46.

2.4.2.6. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İç Denetim

İyi yönetimin (kurumsal yönetim) temel ilkelerine göre ideal bir yönetim kurulu nasıl olmalıdır? Sorusunun cevabı olarak OECD tarafından da kabul edilen temel ilkeler¹⁸⁸ arasında özetle şunlar yer almaktadır¹⁸⁹:

- Bağımsız ve saygın bir denetçi tarafından yıllık denetim gerçekleştirilmeli,
- Bağımsız komiteler denetim işlemini takip etmeli,
- İç denetim yapılmalı,
- Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin ücret paketleri ve gelişimi de denetlenmelidir.

Ayrıca, yukarıdakilere ek olarak, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık başlığı altında; şirket etik kurallarının oluşturulması, şirket muhasebe politikalarının uluslar arası muhasebe standartları ile uyumlu olarak oluşturulması, şirket yıllık faaliyet raporlarında iç kontrol sistemi de dâhil ayrıntılı bilgiler verilmesi gibi hususlar da vardır. Söz konusu düzenlemelerin büyük çoğunluğu iç denetçileri de yakından ilgilendirmektedir¹⁹⁰

Basle Komitesi bildirisine göre, güçlü iç denetim fonksiyonu içeren güçlü iç kontrol, yönetişimin bir parçasıdır.¹⁹¹ Kurumsal yönetim (corporate governance) üç temel kriterle değerlendirilmektedir. Bunlar, a) Adil olanın, doğru olanın yapılması, b) saydamlık, açıklık, c) Sorumlu olma, hesap vermedir. Bu üç önemli kriter hem kamu hem de özel sektör kuruluşları için geçerlidir. Bu kavramlar varolduğu sürece o kuruluştaki etkinlik ve verimlilikte olacaktır. Üç temel ilkenin uygulanmaması ise, örneğin Enron gibi, çok büyük bir şirketin sarsılmasına, hatta onunla ilgili olarak birçok şirketin sarsılmasına da yol açmıştır.¹⁹²

Türkiye’de ise kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yapılan çalışmalar çok yenidir. Bu konuda TÜSİAD “Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim

¹⁸⁸ OECD, *Principles of Corporate Governance*, Paris 1999, s.11.

¹⁸⁹ *Capital*, Aralık 2002, s.168.

¹⁹⁰ Sermaye Piyasası Kurulu, “*Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi Taslağı*”www.spk.gov.tr, 2003, s.7-10.

¹⁹¹ Eşkazan *a.g.e.*,s.30.

¹⁹² “*Dünyada ve Türkiye’de Yönetişim*”, İç Denetim,TİDE, Sayı: 3, 2002, 7.

Kurulunun Yapısı ve işleyişi” adlı çalışmayı Aralık 2002’de, SPK da “Kurumsal Yönetim ilkeleri” adlı çalışmayı Temmuz 2003’de yayımlamıştır.

2.4.2.7. Risk Yönetimi ve İç Denetim

SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri rehberinde; "Şirketin faaliyetleri esnasında karşı karşıya kaldığı veya kalabileceği risklerin, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkilediğinin bilinci içerisinde, yönetim kurulu, bu risklerin olası negatif etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim mekanizması oluşturur ve sağlıklı olarak işlemesi için gerekli önlemleri alır" denilmek suretiyle aynen iç kontrolde olduğu gibi risk yönetiminde de yönetimin sorumluluğu vurgulanmıştır.¹⁹³

Son beş yıldan daha fazla zamandır, dünyadaki şirket yönetimi gereksinimlerindeki yeni gelişmelerden dolayı risk yönetimi şirket gündemine yükselmiştir. Sermaye piyasaları da bu konuda hassastır. Risk yönetiminin ilk amacı, kötü sürprizlerden kaçınmaktır. Kimse geleceği tahmin edemez ancak iyi düzenlenmiş risk sınıflaması yönetimin dikkatini ve denetim planlarını klasik anlamdaki denetim anlayışı ile ortaya çıkarılması mümkün olmayan en önemli risklerin üzerine yoğunlaştırmasını sağlayabilir.¹⁹⁴

Risk yönetimini başarıyla uygulayan bir yiyecek dağıtım firmasının iç denetim yetkilisi iç denetimin rolünü şu şekilde ifade etmektedir; " İç denetim fonksiyonunun örgüt içinde risk yönetiminin uygulanmasına olanak sağladığını, risk yönetimini etkin bir şekilde uygulamaya çalışmanın kaynakları geleneksel denetim aktivitelerinden başka bir yöne çektiğini sözlerine ekliyor. Ancak iç denetimin böyle bir yaklaşımla sarsılmadığına inanıyor. Denetim süreci büyük oranda risk yönetimi çerçevesinde geliştirildi diyor".¹⁹⁵

İç denetimin organizasyon bazındaki risk yönetim fonksiyonunun bir parçası olmasının; ortak metodoloji, dil ölçüm; ortak amaçlar, raporlama ve strateji; yönetimle

¹⁹³ Sermaye Piyasası Kurulu a.g.e., s.64.

¹⁹⁴ James Roth, Donald Espersen,(Çeviren: Tunca ÜNAYRAL), “ Riskin Sınıflandırılması”, İç Denetim, TİDE, Sayı:4, 2002, s. 20.

¹⁹⁵ “Çalışanlara Verilen Güç”, İç Denetim, TİDE, Sayı:3, 2002,s. 27.

iş birliği ve iş ortağı olarak görülme gibi artılarının yanı sıra bağımsızlık ve çıkar çatışmaları gibi eksileri de söz konusudur.¹⁹⁶

Risk esaslı iç denetim planı hazırlamak yeterli değildir. Profesyonel standartlara göre iç denetçi, denetimi yerine getirirken de risk değerlemeyi³ uygulamalıdır.¹⁹⁷

2.4.2.8. Denetim Komitesi - İç Denetim İlişkisi

ABD ve Avrupa'da ortaya çıkan muhasebe skandalları bağımsız denetimi sorgulanabilir hale getirmiştir. Bundan dolayı SPK, yeni doğan gereksinimler doğrultusunda düzenlemelere gitmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar "denetimden sorumlu komiteler" (DK) kurmak zorundadırlar. DK, yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşacak olup, başlıca görevi; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar.

DK, Türkiye için yeni olmakla birlikte dünyada, bir çok ülkede organizasyon şemasında uzun zamandır yer almaktadır. Hatta, bir çok uzman 2000'li yılları "denetim komitelerinin yılları" olarak adlandırmıştır. Bu konuda hazırlanan bir raporda şu iki noktaya dikkat çekilmektedir; a) DK'nin rolü gittikçe genişlemektedir, b) DK üyesinin uzmanlığı, bağımsızlığı, zaman yönetimi ve kaynakların etkin biçimde kullanımı önem teşkil etmektedir. Raporun devamında ise; "DK'lerin kontrol yükümlülüklerini yerine getirebilmek için, gereksinim duyulan bilgileri sağlamak üzere, sağlam ve açık görüşlü iç denetçileri içeren etkin insan kaynağına gereksinimleri vardır" denilmektedir.¹⁹⁸

DK ve iç denetçinin amaçları ortak olup; yönetimdeki yanlışlıkları ve yolsuzlukları önlemeye çalışmaktır. Buna karşın, ilişkinin diğer boyutu ise, DK'nin, iç denetimi gözlemlleme sorumluluğu bulunmaktadır. DK, iç denetime destek olmalıdır. İç denetçinin bağımsızlığının ve örgütteki statüsünün artırılmasına katkıda

¹⁹⁶ PWC a.g.e., s. 40.

¹⁹⁷ Eşkazan a.g.e., s. 25.

¹⁹⁸ "21. Yüzyıl ve Denetim Komitesi", İç Denetim, TİDE, Sayı:3, Bahar 2002, s.15.

bulunmalıdır.¹⁹⁹İç denetim ve DK arasındaki ilişki, organizasyonun "hesap sorulabilir hale gelmesine" yardımcı olmalıdır.²⁰⁰

DK, iç denetim fonksiyonunun en önemli müşterilerinden biridir. Temel müşterinin gereksinimleri değiştiğinde, iç denetim fonksiyonu da beraberinde değişmeli ya da geleneksel rolünü kaybetmeyi göze almalıdır. DK, daha fazla talep edildiğinde, iç denetim uzmanları yakaladıkları bu fırsatı diğer hizmetler için de kullanmalıdırlar. DK ve iç denetimler arasındaki etkileşimin artması şirket yönetiminin niteliğini ve organizasyonel altyapının güçlenmesine de yardımcı olabilir”.²⁰¹

2.4.2.9. İç Denetim ve Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma)

Bugün artık, iç denetimde, bağımsız denetimde olduğu gibi denetimin firma içinden değil de firma dışından üçüncü kişilere yaptırılması olgusu²⁰² kısaca; işletmenin iç denetim faaliyetlerinin tamamının yada bir bölümünü, alanında uzman bir denetim işletmesine yaptırılması söz konusudur. Outsourcing, şirketlerin karmaşık hale gelen risk ve kontrollerini izlemeye iç denetim ekibine yardımcı olacaktır. Basel komite, bankalarda iç denetçilerin banka dışından sağlanmasını, tarafsızlığı korumak için alınması gereken önlemlerden biri olarak belirtmektedir.²⁰³

Outsourcing uygulamasının genel anlamda iki farklı türü bulunmaktadır. Bunlar: a) Kısmi outsourcing (stratejik outsourcing). Bilgi teknolojisi güvenlik kontrol değerlemesi gibi iç denetim planının bir kısmının dış kaynaktan sağlanmasıdır. b) Tam outsourcing;İç denetim planının bütününün dış kaynaktan sağlanmasıdır.²⁰⁴ Hali hazırda uluslararası alanda yapılan araştırmalar da rakamlar, iç denetimi dış kaynaklardan sağlayan işletmelerin özel sektörde %20 ve kamu sektöründe %30 olduğunu göstermektedir.²⁰⁵

¹⁹⁹ Şaban Uzay, “ İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye ‘de Uygulanabilirliği”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl:3, Sayı:8, Ocak 2003, s. 77.

²⁰⁰ Yılancı a.g.e.,s. 30.

²⁰¹ 21. Yüzyıl ve Denetim Komitesi a.g.e.,s. 17.

²⁰² A.Başak Akgül, “İç Denetim ve Outsourcing” Muhasebe ve Finansman Dergisi, MUFAD, Sayı:17, Ocak 2003, İstanbul, s.45.

²⁰³ Özşahin a.g.e., 2002.

²⁰⁴ www.pwcglobal.com

²⁰⁵ Gerry Fitzpatrick, “Outsourcing Internal Auditing:Good Mix or All Mixed Up” Accountancy, Ireland, Dublin, August 2001, s.13.

KOBİ'ler için daha kullanışlı olan outsourcing'in faydaları; işletmenin büyüklüğü, iç denetim departmanının verimliliği, dış kaynak için katlanılacak maliyet gibi faktörlere de bağlı olacaktır.²⁰⁶ Dünyanın birçok ülkesinde outsourcing hizmeti, bağımsız denetim firmalarının verdikleri ek hizmetlerden biri olarak yürütülmektedir veya doğrudan doğruya outsourcing kuruluşu vermektedir.

Türkiye'de ise, SPK, bağımsız denetim kuruluşlarının bağımsızlığını artırmak için, Seri X, No: 19 Tebliği²⁰⁷ Md. I'de bağımsız denetim firmalarının iç denetim hizmeti vermelerini yasaklanmıştır. Ancak diğer yandan SPK, başka düzenlemelerinde (Örneğin, "Portföy Yöneticiliği Faaliyetine ve Bu Faaliyette bulunacak Kurumlara İlişkin Esaslar Tebliği"²⁰⁸ nin 22. Maddesinde) "teftiş hizmetleri dışarıdan da sağlanabilir" demek suretiyle, belirli kurumlar için outsourcinge izin vermektedir.

²⁰⁶ Akgül a.g.e., s. 27.

²⁰⁷ Sermaye Piyasası Kurulu, "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri:X, No:19)" Resmi Gazete, Tarih:2.11.2002.

²⁰⁸ Sermaye Piyasası Kurulu, "Portföy Yöneticiliği Faaliyetine ve Bu Faaliyette bulunacak Kurumlara İlişkin Esaslar Tebliği" Resmi Gazete, Sayı:25000 Tarih:2.11.2003.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SÜRECİ VE ETKİN KURUMSAL
YÖNETİMDEKİ ROLÜ

3.1. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM GENEL ÇERÇEVESİ

Son yıllarda Çevresel, yasal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler, işletmelerin risk karakteristiklerinde önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmelere paralel olarak geleneksel risklerin yanı sıra yeni riskler oluşmuş ve riskler daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum işletmeleri riskleri daha açık hale getirdiğinden, söz konusu risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi yeni yöntemleri gerekli kılmıştır.

Geleneksel denetim teknikleri incelendiğinde, bu tekniklerin günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı riskleri belirlemede ve işletme faaliyetlerinin güvenli ve sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlamada yetersiz kalmaktadır. Zira gelişen piyasalar sayesinde, örgütlerde meydana gelen hızlı ve kesin değişimlerle birlikte risk pozisyonları da çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bundan dolayı işletmelerin hızlı değişim gösteren risk profillerini kavramaları geleneksel yöntemlerle yapılamamaktadır. Bu nedenle dünyanın pek çok ülkesinde geleneksel denetimin eksikliklerini karşılamak amacıyla Risk odaklı iç denetim yaklaşımı benimsenmiştir.²⁰⁹

Geleneksel denetimdeki bu yetersizliğe karşılık, Risk odaklı iç denetim, işletmelerin faaliyette bulundukları ekonomik ortamı, dışsal faktörleri (coğrafi bölge veya sektörün, vb) analiz ederek, her kurumu risk profiline göre değerlendirerek, yönetimin; sadece şirketin karşılaştığı risklere karşı değil, sistemik riskleri²¹⁰ yönetmedeki becerisini de değerlendirerek meydana gelebilecek kötü senaryolara karşı önceden tedbir alınmasını sağlar ve bu olayların olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışır. Bu nedenle Risk odaklı iç denetimin, değişen ekonomik şartlara uymada ya da adapte olmada ve finansal piyasalarda karşılaşılan riskleri tespit etmede daha uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Risk odaklı iç denetim, işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenin risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna

²⁰⁹ David M. ve Selim G., “ **Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?**” International of Auditing, 1999.

²¹⁰ KPMG tarafından hazırlanan bir raporda riskler; Şirket seviyesinde karşılaşılan riskler, sektörde karşılaşılan riskler (Sistemik riskler), ekonomi seviyesinde karşılaşılan riskler (Sistemik riskler) olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. KPMG, “**Study into Methodologies to Assess the Overall Financial Position of an Insurance Undertaking From the Perspective of Prudential Supervision**” Prepared for the European Commission, May 2002, s.20.

göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir denetim yaklaşımıdır.

Risk odaklı iç denetim, bir denetim tekniğini de içermekle birlikte, denetim tekniğinden daha öte bir anlam taşımaktadır. Diğer bir deyişle, işletmelerin risk profillerinin ve risklerin gelecekteki yönlerinin belirlenmesi, yeni bir denetim prosedürü gerektirmekte ancak, risk profillerinin belirlenmesi başlangıç aşamasını oluşturduğundan, bir bütün olarak Risk odaklı iç denetim, geleneksel denetim ve inceleme teknikleri de dâhil olmak üzere tüm denetim ve inceleme tekniklerini içine alan sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, denetim elemanları tarafından öncelikle işletmenin risk profili ortaya çıkarılmakta, bundan sonraki denetim prosedürünün kapsamı, içeriği, zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar işletmenin risk profiline göre şekillendirilmektedir.

3.1.1. Risk Odaklı İç Denetim Metodolojisi

Risk odaklı iç denetim metodolojisi, şirket faaliyetlerine ilişkin her önemli alanı ve bu alanlara ilişkin her riski dikkate alır.²¹¹ Bu sürecin temelini, şirketin devamlılığı bakımından en büyük mali risk içeren olası faaliyet alanlarının, olabildiğince etkili bir şekilde tanımlanması oluşturur. Şirketteki önemli alanların seçilmesindeki amaç ise, söz konusu faaliyet alanlarına ilişkin riskler ve risk yönetim uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesidir. Buna göre yapılan değerlendirme, söz konusu risklerin finansal sonuçları ne ölçüde etkileyebileceğini ve riskin gidişatını içermelidir.

İşletmenin karşılaşacağı riskler belirlendikten sonra, denetçi riske maruz kalma durumunu belirlemek için her şirketten istenecek bilgileri tanımlamalıdır. Bu süreç, finansal durumu bozan riskler üzerinde odaklandığı için istenecek verilerin bir kısmı finansal raporlamaya ilişkindir. Diğer kısmı ise, şirketin yapısı, faaliyet alanları ve kullandıkları risk azaltma tekniklerine ilişkin bilgileri içerir.

Denetçi kendisine göre önemli olan riskleri belirledikten sonra, şirketlerde risk kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmek için detaylı bir inceleme başlatır. Değerlendirme süreci tamamlandıktan sonra, denetçi; şirkete, yaptığı değerlendirme ve risklerin daha etkin kontrol edilmesi için, iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve finansal durumun düzeltilmesine ilişkin bir rapor sunar.

²¹¹ Phil Griffiths, **Risk odaklı iç denetim**, Gower Publishing Company, England, 2005, s.5.

Sonuç olarak; Risk odaklı iç denetim modeli, finansal raporlar, finansal analiz, erken uyarı oranları, piyasa istihbaratı, şikâyetler, denetim raporları ve gözlenen trendler gibi bilgi kaynaklarından yararlanarak bir şirkete ilişkin temel riskler, büyük faaliyet alanları, büyük iş kolları (business lines), diğer şirketlerle olan farklar, mali açıdan zayıf olan yanlar tespit edilir ve buna göre risk seviyesi, gidişat belirlenerek bir sonuca ulaşılır.²¹²

Tablo3.1. Risk Odaklı İç Denetim Metodolojisi

Bilgi Kaynakları	Bu bilgilerden yararlanarak	Tespit edilen bulgulara göre
Finansal raporlar	Temel riskler	Risk Seviyesi: Yüksek, orta düşük
Finansal analiz	Büyük faaliyet alanları	Trend: İyi, sabit, kötü
Erken uyarı oranları	Büyük iş kolları (business lines)	Sonuç: sorun yok, önemsiz sorun, ortalama sorun, önemli sorun.
Market Intelligence	Diğer şirketlerle olan temel farklar	
Şikâyetler	Mali açıdan zayıf olan yanlar	
Gözlenen trendler		

Risk odaklı iç denetimin kapsamını şu şekilde özetleyebiliriz;²¹³

- İşletme bünyesindeki iç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenip, değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi ve risk değerlendirme metotlarının uygulanmasının ve etkinliğinin incelenmesi,
- Teknolojik bilgi sistemleri de dâhil olmak üzere tüm yönetim ve finansal bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi,
- Muhasebe kayıtları ile finansal tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- İşletmenin risk tahmini ile ilintili olarak kendi sermayesini değerlendirme sisteminin incelenmesi,
- Hem işlemlerin hem de iç kontrol sisteminin işleyişinin denetlenmesi,
- Yasal ve düzenleyici otoritelerin koşullarına, etik kurallara, politika ve yöntemlerin uygulanmasına uyumun incelenmesi,

²¹² John Thompson, Lawrie Savage, “Risk Based Insurance Supervision The Canadian Approach” LOMA FLMI Conference, 2001.

²¹³ Basel Komitesi, **Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle ilişkisi**, TBB, Temmuz 2000, s.3.

- viii. Düzenleyici raporlamanın doğruluk, güvenilirlik ve zamanlılığının kontrolü.

Risk odaklı iç denetimle birlikte denetimin yönü uygunluk denetiminden risk denetimine dönüşmüştür.

3.1.2. Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Riske odaklı denetim, her şirketin karşılaştığı en kritik risklerin tanımlanması, şirketlerin risk yönetim sistemlerinin ve potansiyel kötü senaryolara karşı ne ölçüde duyarlı olduğunun değerlendirilmesine dayanan yapısal bir süreçtir. Bu sürecin en önemli işlevi, şirketin devamlılığı bakımından en büyük mali risk içeren faaliyet alanlarını tanımlamaktır. Söz konusu alanlar ise, iş kolları, coğrafik faaliyet alanları veya şirket içi operasyonları kapsayabilir. Bu yaklaşımla, şirket faaliyetlerinde en riskli alanlar ve hususlar belirlenerek o alanlara yönelik detaylı inceleme yapılır.

Riske odaklı denetim, en riskli alanların belirlenmesine ve kaynakların bu alanlara aktarılmasına yönelik olduğu için; şirketlerin iş stratejilerinin anlaşılması, üst yönetimin yeterliliği, risk alma eğilimleri, şirketlerin finansal durumları ve gelecekteki durumlarının değerlendirilmesi, bu sistemin temel amaçlarındandır.²¹⁴

Risk odaklı iç denetim birbiri üzerine kurulu birkaç aşamayı içeren bir süreçtir. Geleneksel denetim tekniklerini kullanan iç denetçiler, denetim testlerini sınırlayabilen bir iç denetim anket kullanımına aşina olabilirler. Bu iç denetim anketi ve bir denetim programı ele alındığında, geleneksel yöntemleri uygulayan iç denetçi işletmenin stratejik yönü ve ticari planları göz önünde bulundurulduğunda idareden ya da idarecilerden daha az bir girdiyle bir denetimi idare edebilir.

Aksi halde, Risk odaklı iç denetim ayrı bir şekilde uygulanamaz. Yönetim, yönetim kurulu, denetim komitesi ve dış denetçilerle iletişim Risk odaklı iç denetim sürecinde çok önemlidir.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı için tüm önemli hatlarını kapsamalıdır. Ancak gerekli görüldüğünde daha riskli alanlara daha sık teftişler, daha detaylı denetim işlemleri, daha fazla zaman ve kaynak ayırma gibi daha fazla özen gösterilebilir.

²¹⁴ Tamsir Samsun, **Risk Based Auditing: The Way Forward**, The FI Auditor, August-September 2002,s.24.

Tablo-3.2 Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Aşamalar	Çıktı
Analiz (şirketin anlaşılması ve risk profilinin oluşturulması)	Risk matrisi Risk değerlendirme özeti
Planlama (denetim faaliyetlerinin zamanlaması ve planlaması)	Denetim planları
Eylem (yerinde denetimlerin yürütülmesi ve sürekli izlenmesi)	Bilgi talebi
Belgeleme (bulguları desteklemek için bilgilerin toplanması / dosyalanması)	Çalışma kâğıtları
Raporlama (bulguların ve önerilerin şirkete raporlanması)	Yönetim raporu Güncellenmiş risk değerlendirme özeti
Bulguların ve önerilerin takip edilmesi	Güncellenmiş risk değerlendirme özeti

Kaynak: OSFI, Supervisory Framework, s.11

Tablo 3.3. Kompleks Kuruluşlara İlişkin Risk Odaklı İç Denetim Metodolojisi

Aşamalar	Raporlamalar
1-Kurumun anlaşılması	1-Kurum hakkında genel bir bilgi notunun hazırlanması
2-Risklerinin değerlendirilmesi	2-Risk matrisinin hazırlanması 3-Risk değerlemesi
3-Denetim faaliyetlerinin planlanması	4-Denetim planı 5-İnceleme programı
4-Denetim faaliyetlerinin belirlenmesi	6-Denetim kapsamının yazılı olarak belirlenmesi 7-Başlama mektubu
5-İnceleme süreçlerinin uygulanması	8-Fonksiyonel inceleme modülleri
6-Bulguların raporlanması	9-İnceleme raporu

Kaynak: Bank supervision Process, OCC, <http://www.occ.treas.gov/handbook/s&s.htm>, 1996

Risk odaklı iç denetim süreci yukarıda iki farklı tabloda aşamalar halinde gösterilmiştir. Tüm bunları dikkate aldığımızda Risk odaklı iç denetimi yönetmek için adım-adım şu süreçler izlenebilir. Bu adımlar aşağıda özetlendiği gibi bu bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

- i. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alan Hakkında Bilgi Edinme.
- ii. Ayrıntılı Bir Risk Değerlendirmesinin Yapılması.

- iii. Risk odaklı iç denetim İçin Plan oluşturma.
- iv. Kurumun Risk Değerlendirmesinin Yenilenmesi.
- v. Risk odaklı iç denetim Programının Yeniden Gözden Geçirilmesi / Geliştirilmesi.
- vi. Denetim İşlemlerinin ve Belge Bulgularının İncelenmesi.
- vii. Denetim Raporundaki Sonuçların Açıklanması.
- viii. Bitirme Toplantısındaki Sonuçların Açıklanması.
- ix. Denetim Komitesine Denetim Bulgularının sunulması.

3.1.2.1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alan Hakkında Bilgi Edinme

Risk odaklı iç denetim süreci, risklerle başlamaz. Risk odaklı iç denetim süreci işletme ve önemli faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyle başlar. Çünkü riskler bağımsız olarak oluşmazlar, şayet riskler bir işletmenin ya da organizasyonun hedeflerine ulaşmasına engel oluyorsa bu şartlar riskleri oluşturur. Bundan dolayıdır ki Risk odaklı iç denetimin başlama noktası örgüt hedefleri ve faaliyetleridir.²¹⁵ Bu süreçte işletme faaliyetleri/ süreçleri hakkında ayrıntılı bilgi toplanır. İç denetçiler işletme bölümlerinin nasıl çalıştığı konusunda genelde yeterli bilgi sahibidirler. Çünkü düzenli olarak bu alanlardaki denetimleri ve test işlemlerini teftiş etmektedirler. Ancak, talep edilen bir denetim çizelgesi ile nadiren günlük işlerden geriye bir dönüş yapılarak ve işletmenin stratejik planı, finansal tabloları, düzenleyici raporları, ürün ve hizmet planları ve pazarlama gereçleri teftiş edilmektedir.

Geleneksel denetimden Risk odaklı iç denetime geçişte iç denetçi, sorunlar gerçekleştikten sonra değil, gerçekleşme esnasında yönetim sorunlarıyla ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Bu şu anlama gelmektedir; iç denetçi CFO, yönetici, CEO, strateji planlama şefi, pazarlama şefi, kıdemli memuru, denetim komitesi üyelerinin yanı sıra işletme şefi ile yapılacak görüşmelerin zamanını ayarlamak zorundadır. İç denetçi Risk odaklı iç denetime başarılı bir geçiş gerçekleştirmek için denetçi görevinden danışman görevine, muhasebeciden kıdemli müdüre, raportörden danışmana profesyonel olarak geçiş yapabilmelidir.²¹⁶

²¹⁵ **Definition of Risk Based Auditing**, <http://www.accaglobal.com/technical/responses/archive/650602>

²¹⁶ Alexinformation, **a.g.e.**, s.5-2.

İç denetçinin süreçler hakkında sürekli olarak bilgi sahibi olabilmesi için aşağıda belirtilen faaliyetleri yapması gerekir.

- Aylık, üç aylık ve yıllık bir mali tabloların mali analize tabi tutmak, sonuçları haber vermek, sektör karşılaştırmaları ve yönetim raporları dikkatlice incelemek. İşletmenin CFO'su veya idarecisi ile birlikte bilgilendirme için ayda bir bilgilendirme toplantıları düzenlenmek.
- Bir yıllık strateji analizi; işletmenin stratejik planlarını, yönetim kurulu tutanaklarını, pazarlama gereçlerini, ürün ve hizmetleri teftiş etmek. Bu teftiş üç ayda bir tekrarlanmalıdır. Ayrıca stratejik planlama sürecini gözlemlemek için bütün stratejik planlama toplantılarına katılmak.
- Düzenleyici raporlar ve son düzenleyici gelişmelerin üç aylık düzenleyici analizi. Düzenleyici yayımları en azından üç ayda bir incelemek için kurumun CFO' su ile görüşmek.
- Periyodik bir yönetim ve denetim komite soruşturması. Öncelikli sorunlar, personelin cirosu, gelecek planları, güncel sorunları ve yasal konular üzerinde durmak.
- Süreç yöneticileriyle yapılacak düzenli toplantılara katılmak.²¹⁷

Bundan sonra yapılması gereken önceki yıl denetim raporlarının gözden geçirilmesidir. Sonra, daha aşağı kademedeki departmanlara inerek departman sorumlularıyla kendi alanlarıyla ilgili sorular sorulmalıdır. Denetçinin görüş elde etmesi açısından bu ilk işlem denetim prosedürünün programlanmasında yardımcı olacaktır.²¹⁸

İşletme için anahtar risklerin ve amaçların belirlenmesinde soru kâğıdı kullanma, yönetici ve çalışanlarla görüşmeler yapma, belirli iç denetçi gruplarının bazı tür risk sınıflarına odaklanılması gibi yöntemler kullanılabilir.²¹⁹

3.1.2.2. Ayrıntılı Bir Risk Değerlendirmesinin Yapılması

Risk odaklı iç denetim, işletmenin risk profilinin çıkartılabilmesi için risk tanımlama ve değerlendirme aşamalarını kapsamalıdır. Birinci aşamada toplanan bilgiye dayanarak iç denetçi işletme içinde işlemlerle ilgili riski değerlendirmek, işletmenin her

²¹⁷ Çetin Özbek, **Risk odaklı iç denetim Uygulamaları**, TCMB, IX. Ulusal İç Denetim Konferansı, Eylül 2005, s.20.

²¹⁸ Thomas E. Bayer, **Risk-Based Auditing: A New Approach**, CFMA Building Profits, September/October 1999, s.2. (www.cfma.org)

²¹⁹ Münevver Yılcı, **İç Denetim**, Osmangazi Üniv. Yayınları No:86, Eskişehir, 2003, s.171.

bir anahtar bölgesindeki riskleri teşhis etme, ölçme, gözleme ve denetleme ve öncelikleri belirlemek için denetim komitesi ile birlikte çalışmalıdır. Ayrıntılı risk değerlendirmesi ilk kez Risk odaklı iç denetim ile çalışan bir işletme için en uygun değerlendirmedir.

Şirketlerin karşılaştığı riskler benzer olmasına rağmen, bu risklerden değişik şekillerde etkilendiği için her şirket farklı risk profiline sahiptir. Bu nedenle, her şirkete, tek çeşit denetim prosedürünün uygulanması yanlış olur. Dolayısıyla, riske odaklı denetimde, öncelikle en riskli alanların belirlenmesi ve buna bağlı olarak kaynakların bu alanlara aktarılabilmesi için şirketlerin risk profilinin saptanması, her şirketin risk profiline uygun olarak değerlendirmenin yapılması ve ona yönelik prosedürlerin uygulanması gerekir.²²⁰

Risk değerlemesi risklerin karakteristiklerinin tanımlandığı ve sınıflandırıldığı risk tanımlama, olası sonuçların ölçüldüğü risk ölçme ve risklerin birbirleriyle ilişkilendirildiği öncelikleri belirleme aşamalarından oluşmaktadır. Risk değerlemesinin başarısı için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.²²¹

- i. Organizasyonun ihtiyacı ve kaynaklara göre risk değerlendirme modeli değerlendirilerek mümkün olduğunca basit tutulmalıdır. Modeller, risk değerlemeyi başkaları tarafından daha kolay anlaşılmayı kılar, değerlendirmelerde devamlılık sağlar ve başkalarına aktarmak için kullanılabilir.
- ii. Risk değerlemede içgüdüler önemlidir. Değerleme denetçiye anlam ifade etmelidir.
- iii. Başarılı risk değerlendirme sürecinin anahtarı iç denetçinin riski anlaması ve teşhisidir.
- iv. Yöneticiler risk değerlemeye katılmalıdır.
- v. Risk değerlendirme süreci, yönetim ve denetçilerin her ikisi tarafından kabul edilen faydalı sonuçlar üretmelidir.

Risk tanımlaması, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörden ve şirketin kendine has özelliklerinden kaynaklanan risklerin hepsini kapsamalıdır.²²² Şirketlerin karşı

²²⁰ Risk değerlendirmesinde; Risk matrisi, Anketler, İş akışlarının gözlenmesi (Walkthrougt), Hard ve soft kontrollerin değerlendirilmesi, Kontrol soru listeleri kullanılmaktadır. Çetin Özbek, **a.g.e.**, s.22.

²²¹ Ali Rıza Eşkazan, **Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**, TİDE İç Denetim Dergisi, Bahar 2005, Sayı:11, s.33.

²²² **Risk değerlendirme süreci**; Kredi Yönetimi, Faiz oranı risk yönetimi, Pazarlama Yönetimi, Stratejik Planlama, İşletimsel Yönetim, İtibar Yönetimi, Likidite Yönetimi, Tüzel...vb. gibi doğal riskleri

karşıya oldukları risklerin tanımlanması ve risk profillerinin belirlenmesi riske odaklı denetimin temelini oluşturur. Bu yaklaşıma göre, risklerin tanımlanması ve bu risklerin kötü etkilerini azaltmak için uygulanan tedbirler yönetimin sorumluluğunda olduğu için; denetçiler şirketin nasıl yönetildiğini, karşılaştığı riskleri nasıl tanımladığını, ölçtüğünü, kontrol ettiğini ve izlediğini değerlendirir. Yapılan değerlendirmeye göre düzeltici tedbirlere başvurulur.

Risk tanımlamasında, işletme bünyesinde muhatap kalınan tüm riskler belirlenerek, her risk seviyesine göre (düşük, orta, yüksek) olarak derecelendirilir²²³ ve risk alanları tablosuna yerleştirilir.²²⁴ Aşağıda risk alanları tablosuna basit bir örnek verilmiştir;

Tablo 3.4. Risk Alanları Tablosu

Risk Alanları	İlk Risk Değerlendirmesi		
	Düşük	Orta	Yüksek
Bilgi sistemleri		x	
Ortaklıklar	x		
Döviz Kurları			x
Potansiyel Sürprizler		x	
...			

Risk konuları tespit edilirken aşağıda belirtilen unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

i. *İş hedefleri*; Alan yönetim planı nedir? Bu planlarla ilgili riskler nelerdir?

kapsamalıdır. Aynı zamanda riskin algılanan yönü değerlendirme sürecinde de göz önünde bulundurulmalıdır.

²²³ **İçsel Riskler**: Potansiyel olayların işletmenin sermaye, kazanç ve itibarını etkileme olasılığının ortalamadan düşük olmasına göre **düşük**, etkileme olasılığının ortalamaya eşit olmasına göre **orta** ve etkileme olasılığının ortalamadan yüksek olmasına göre **yüksek** olarak derecelendirilir.

²²⁴ Treasury Board of Canada Secretariat, **Risk-Based Audit Framework Guide**, July 2002, http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/rbaf-cvar/guide_e.pdf , s.23.

ii. *İş Değişiklikleri*;- Hangi alanlar değişiyor? Ve bunlara bağlı riskler nelerdir?

iii. *Yönetim*; Yönetim kurulu üyelerinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Ve bu yöneticiler risk yönetiminde ne kadar uzmandırlar?

iv. *Özel Konular*; Fazladan özen gerektiren problemlili alanlar nelerdir? İleriye dönük düşünüldüğünde hangi konuların su yüzüne çıkması bugün çözülemeyen riskler doğurur?

Bu aşamada, Risk alanları tablosu hazırlandıktan sonra ilk risk değerlemesi yüksek çıkan detaylı analizi yapılması gereken, her bir risk alanının işletmeye etkileri, ayrıntılı olarak yapılacak risk değerlemesi ile belirlenir.²²⁵

İşlevsel olarak etkin bir risk değerlendirmesi, işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek kurumsal yapının karmaşıklığı, işletme faaliyetlerinin içeriği, personel kalitesi, kurumsal değişiklikler gibi kurum içi faktörlerle ekonomik etkenler, sektördeki değişimler, teknolojik gelişmeler gibi kurum dışı tüm faktörlerin tespit edilmesini gerektirir. Risk değerlendirmesi kapsam olarak hem işletmenin organizasyon yapısındaki tüm seviyelerde, hem de işletme iştiraklerinin faaliyetlerini de içine alacak şekilde tüm faaliyetleri kapsayan geniş bir yelpazede yapılmalıdır. Ölçülebilir ve ölçülemez tüm riskleri ve bu risklerin kontrolüne ilişkin kar ve maliyet hesaplamalarını içine alan bir değerlendirme, etkin risk değerlendirme olarak nitelendirilebilir.²²⁶

Etkin bir risk değerlemesinin hedeflerini aşağıdaki şekilde sırayabiliriz;

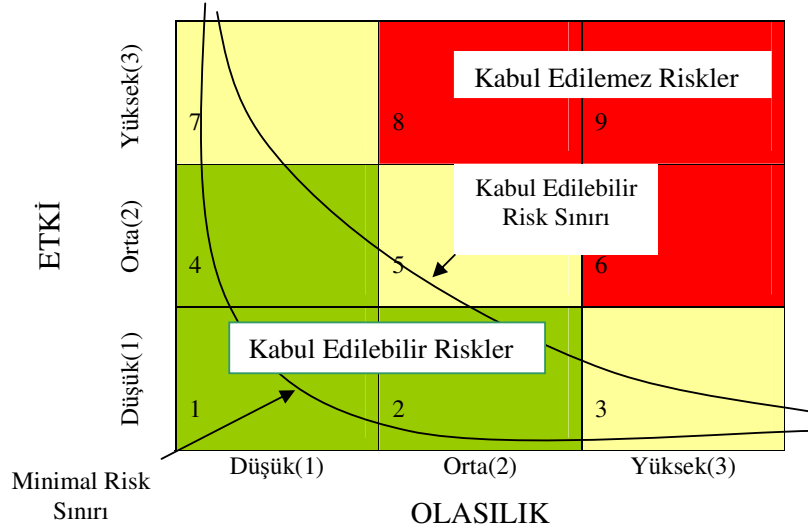
- i. Riskler teşhis edilmeli ve öncelikli hale getirilmelidir.
- ii. Aşağıdaki risklerin etkisi hesaplanmalıdır;
 - Finansal performans
 - İtibar / yasal maliyetler ve
 - İşletimsel etkinlik
- iii. Riski azaltmak için nerede tedbir alınması ya da nerede gerekli değişiklikler yapılması gerektiğini belirlenmelidir.
- iv. Risk önceliklerine dair tedbirler değerlendirilmelidir.
- v. Risk yönetimi için sınırlı kaynaklar optimal biçimde pay edilmelidir.
- vi. Düzenleyici rehberle uyumu öncelikli hale getirmek için risk değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.

²²⁵ Treasury Board of Canada Secretariat, **a.g.e.**, s.24.

²²⁶ BASEL KOMİTESİ, **Bankalarda İç Denetim Sistemleri**, TBB Yayınları, Eylül 1998, Madde 2.

Değerlendirilen risk alanları, değerlendirme sonucu çıkan risk seviyesine göre risk matrisine yerleştirilir.²²⁷ Risk matrisi: riskleri, risk yönetim sürecinin kalitesi ve her faaliyete ilişkin net risk²²⁸ sonuçlarının kaydedilmesi için kullanılır. Risk matrisi ayrıca, net riskin genel bir derecelendirmesini ve riskin yönünü içerir. Net riskin genel derecelendirmesinde, her faaliyetin göreceli olarak önemi göz önüne alınır. Düşük öneme ve fakat yüksek riske sahip faaliyetler, genel derecelendirmeyi değiştirmez. Bu bakımdan denetim faaliyetleri, yüksek riske sahip önemli faaliyetler üzerinde yoğunlaşır.²²⁹

Şekil 3.1. Risk Matrisi



Kaynak: Treasury Board of Canada Secretariat, **Risk-Based Audit Framework Guide**, July 2002, http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/rbaf-cvar/guide_e.pdf, s.26.

Şekilden de anlaşılacağı gibi; risk seviyesi yüksek çıkan risk alanları “kabul edilemez riskler” olarak nitelendirilirken, düşük çıkanlar “kabul edilebilir riskler” olarak nitelendirilmektedir. Risk odaklı iç denetim de kabul edilebilir grubunda yer alan riskler incelenmezken, kabul edilemez grupta yer alan riskler ise ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulurlar.²³⁰

²²⁷ Treasury Board of Canada Secretariat, **a.g.e.**, s.26.

²²⁸ Bir faaliyete ilişkin **net risk**, toplam risk seviyesi ve risk yönetim sürecinin niteliğine bağlıdır. Bir işletmenin toplam risk seviyesi yüksek olmasına rağmen, net riski, risk yönetim sürecinin güçlü olmasından dolayı düşük olabilir.

²²⁹ **Risk Based Auditing & Risk Management**, ISACA Technical Session,

²³⁰ Treasury Board of Canada Secretariat, **a.g.e.**, s.23.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı altında, içsel risk²³¹ yönetim süreçlerinin yeterli olduğunun tespit edilmesi veya risklerin minimum düzeyde olduğunun belirlenmesi halinde, işlem testlerinin azaltılması gerekmektedir. Bununla birlikte, risk yönetim veya iç kontrol süreçlerinin yetersiz olduğunun tespit edilmesi durumunda veya yerinden incelemeler sonucunda süreçlerin eksik olduğunun belirlenmesi halinde, ilave işlem testlerine başvurulması gerekmektedir. Uygulanan testler, belirli bir faaliyet veya fonksiyonun maruz kaldığı riskin derecesine tam olarak değerlendirecek yeterlilikte olmalıdır. Buna ek olarak, işletme yönetiminin samimi olmadığına, yanlış ve yanıltıcı bilgi verdiğine veya önemli bilgileri sakladığına inanırsa, bu durumda, katı bir şekilde işlem testleri uygulanmalıdır.²³²

Diğer bir deyişle; kabul edilebilir risk sınırının üzerinde kalan risklere ait işlemler ayrıntılı olarak incelendikten sonra ya azaltılmasına ya da sona erdirilmesine karar verilir. Kabul edilebilir ve edilemez riskler arasında kalan risklerin değerlendirilmesi ise hangi risk grubuna daha yakın ise o grup dâhilinde yapılır.

3.1.2.3. Risk Değerlendirme Sürecinde İç Denetçinin Rolü

İç denetçinin risk değerlendirme sürecine katılması gerekmektedir. Doğal risklerin risk değerlendirmesi bir yönetim sorumluluğudur, bu sebeple iç denetçi değerlendirmeyi geliştiren kimse değil süreçte bir katılımcı ve yardımcı olma konusunda dikkatli olmalıdır. Denetçi değerlendirme bilgisi derleyebilir ve matematiksel olarak süreç yönetimce kabul edildiği sürece yönetim yönünde risk ağırlığını tespit edebilir. Riskler her yönetici için kaçınılmazdır ve yöneticiler sonuçta o risklerin idaresinden sorumludurlar. İç denetçi, yönetime riske bakış açıları yönünden tavsiyede bulunabilir, ancak organizasyon faaliyetlerinin, yüksek risklere bakışını sınırlayıp sınırlamayacağı ve işletmenin riskleri kabullenip kabullenmeyeceği ya da transferi gibi konularda karar vermek iç denetçinin mesleki uzmanlığına girmez.²³³

²³¹ Değerlendirme amacıyla **İçsel Riskler**, operasyonel riskler, kredi riski, piyasa riski, sistematik risk, likidite riski, yasal risk, ülke ve transfer riski, itibar riski şeklinde sınıflandırılmıştır. “**Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Çerçeve- Risk kontrolü ve Yönetimi Alanında Uluslararası Standartlar**”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, s.24.

²³² Mehmet Tahir Özsoy, “**Risk odaklı iç denetim, ABD uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**” ACTIVE, Mart-Nisan 2004, s.1.

²³³ **Definition of Risk Based Auditing**, <http://www.accaglobal.com/technical/responses/archive/650602>

Denetim sürecinde iç denetçiler, geleneksel denetimlerinde olduğu gibi, işlemlerden çok iş süreçleri ve sistemler üzerine odaklanacaktır. Bu sebeple riski uygun şekilde değerlendirmek için bir iç denetçi şunları göz önünde bulundurmalıdır:²³⁴

- i. İç ve dış faktörler işletmenin iş riskini artırabilir.
- ii. İşletmenin hem mahiyette hem de ticari işlem seviyesinde iş hedefleri vardır.
- iii. Yönetimin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek ticari riskleri ve
- iv. İşletmenin iç denetim sistemlerini algılamalıdır.

İç denetçi aşağıda belirtildiği şekilde risk değerlendirme sürecine katılmalıdır.

- i. Bilinen risk mevzularını görüşmek için yönetimle ve hesap değerlendirme komitesiyle yapılacak giriş planlama toplantısına katılmalıdır.
- ii. Stratejik planı, mali raporları, düzenleyici raporları, pazarlama bilgilerini, endüstri rapor ve çalışmalarını yeniden incelemelidir.
- iii. Bilinen risk konularına karşı olan bu bilgileri karşılaştıran tartışma ve değerlendirmelere katılmalıdır.
- iv. Bilinen risk konuları listesindeki açıklıkları tespit etmeli ve yerlerini belirlemelidir.
- v. Bu analizde bulunan risk listesini genişletmelidir.
- vi. Diğer sorunlarla bağlantılı düşünüldüğünde teşhis edilen risk konularının önemini tanımlamak için sayısal bilgilerin toplanması ve analiz edilmesini desteklemelidir.
- vii. Teşhis edilen risklerin potansiyel şiddetini tartmak için sayısal veriler tahsis edilmelidir.
- viii. Bir giriş risk değerlendirme matrisi ölçülen risk verilerinin yardımıyla tamamlanmalıdır.

Risk değerlendirme sürecinde yönetim ve iç denetçi, müfettişlerin kullandıklarına benzer tekniklere dayanan değerlendirmeler yapmalıdırlar. Mesela kredi risk ve borçların yeniden incelenmesini içeren anahtar düzenleyici risk bölgeleri (Vardiya listesi, Ödenmeyen borçlar, Kredilerin toplanması, Ödenmeyen borçlara tahsisat yeterliliğinin sağlanması... vb. gibi) yer almalıdır.

²³⁴ Alexinformation, **a.g.e.**, s.5-6.

Risk odaklı iç denetimin etkinliği büyük ölçüde, yeterli seviyede iç kontrol sistemlerinin uygulanmasına ve iç denetim elemanlarının beceri / yetenek ve uyanıklığına / dikkatli olmasına bağlıdır.²³⁵

3.1.2.4. Risk odaklı iç denetim Planının Oluşturulması

İç denetim yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyerek risk odaklı planlar yapmalıdır. İç denetim faaliyetinin görev planı en az yılda bir kez yapılan bir risk değerlendirmesine dayanmalıdır. Risk odaklı iç denetim planında amaç; yüksek etkili alanlara odaklanmak suretiyle denetim kaynaklarının organizasyon önceliklerine göre tahsis edilmesidir. Diğer bir deyişle, denetim kaynaklarının riskin etki ve olasılık bileşiminin en yüksek olduğu alanlara yoğunlaşmasıdır.²³⁶

Profesyonel İç Denetim Standartlarından İç Denetim Enstitüsünün 410 Numaralı Standart'ı bir denetim riski gerçekleştirmek için gerekli olan bileşenleri şu şekilde açıklamaktadır.²³⁷

- *Denetim Alanı*; Risk değerlendirme sürecinde olan hangi alanların yeniden incelenmesi gerektiği belirlenmelidir.
- *Yönetim Desteği*; Yöneticiler sonuçta risk yönetiminden sorumlu olduklarından, yardım olarak sorumluluklarını yerine getirirken iç denetim sürecindeki riski görmek zorundadırlar.
- *Doğru Beceriler*; Etkili bir Risk odaklı iç denetim idare etmek için iç denetçiler ticari sistemlerinin ve süreçlerinin kurumda nasıl işlediğini bilirken işletmenin stratejilerini, düzenlemelerini ve iş planlarını anlamak zorundadırlar.
- *Zaman* ; Risk odaklı iç denetim, tanım itibarıyla, rutin soruşturmalar değildir. Risk odaklı iç denetimi idare etmek için denetim planında zaman uygun biçimde parçalara bölünmelidir. Zamanın bölünmesi risk değerlendirmesine göre gerekli sayılmayan belirli geleneksel denetimlerinin azaltılması yada elenmesiyle mümkün hale getirilir.

²³⁵ Eugene M. Katz, "Risk Based Supervision, Internal Controls and the Internal Audit Function" Bank Accounting-Finance, Volume 11, Summer 1998, s.1.

²³⁶ Ali Rıza Eşkazan, a.g.e., s.33.

²³⁷ Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standardı Madde 2010 - 2010.A1, <http://www.theiia.org>

Risk odaklı iç denetim planı hazırlanırken risk değerlemesi ile birlikte iç denetim biriminin kadro, bütçe ve zaman kullanımları birlikte değerlendirilir. Departmanın mevcut kullanılabilir denetim günü programlı veya program dışı çalışmalara dağıtılır. Plan dışı çalışmalar yönetimin özel talepleri, denetimleri izleme sürecinde özellikle hassas alanların gözden geçirilmesi ve yönetim ile görüşmeleri esas alır.²³⁸

Etkili bir iç denetim planının oluşturulabilmesi için yukarıda sayılanlara ek olarak aşağıda sıralanan bileşenleri de içinde bulundurması gerekir.²³⁹

- Rollerin, sorumlulukların ve Denetim Komitesi, Yönetim ve İç denetim gruplarının hedeflerinin tanımı
- Denetim çizelgesi ve bütçe içeren üç yıllık bir plan
- Düzenleyici gereksinimleri karşılayan bir dizayn
- Yönetim ve denetim komitesi bildiriminin sürekli yenilenmesi

İç denetçi aynı zamanda risk değerlendirme sürecinde teşhis edilen risklerin seviyelerine dayanan bir denetim planı geliştirmek zorundadır. Denetçi birinci derece yüksek risk bölgelerine ve daha sonra orta derece risk bölgelerine odaklanmalıdır. iyi risk yönetimine sahip olan düşük risk bölgeleri değişimler açısından gözlemlenmelidir fakat minimum denetim alanını alacaktır.²⁴⁰

3.1.2.5. İşletmenin Risk Değerlendirmesinin Yenilenmesi

İşletmenin hali hazırda bir risk değerlendirme sistemi varsa, yapılması gereken yönetimin risk değerlendirme işlemini her yıl yenilemektir.²⁴¹

- İkinci aşamada anlatılan aynı yaklaşımı kullanarak denetlenen her alanı her yıl yenilenmelidir
- Öncelikli risk bölgelerindeki anahtar denetim hedefleri ve sorunlarının tespitine yardım edilmelidir. Bu işlem yönetimce yeniden incelenen ve tamamlanan iç denetim anketlerine dayanabilir. Öz Değerlendirme Denetimi (CSA) teknikleri birinci bölümde anlatıldığı üzere burada tatbik edilebilir.

²³⁸ Ali Rıza Eşkazan, **a.g.e.**, s.33

²³⁹ Alexinformation,**a.g.e.**,s.5-8.

²⁴⁰ Phil Griffiths, **a.g.e.**,s.73-80.

²⁴¹ AlexInformation,**a.g.e.**,s.5-10.

- Denetim anket sonuçlarını denetim sorunlarını tespit için yönetimle birlikte değerlendirmek gerekir.
- Yenilenen risk değerlendirmesinde bulunan denetim programları yeniden gözden geçirilmeli yada geliştirilmelidir.

3.1.2.6. Risk odaklı iç denetim Programının Geliştirilmesi / Gözden Geçirilmesi

Denetim programı belirlenen denetim hedeflerine ulaşmak üzere araştırılacak konuları ve yanıt oluşturma tekniklerini gösteren detaylı çalışmadır. İç denetçi risk değerlendirmelerine dayanan bir denetim programı oluşturmalıdır. Denetim programları denetim alan belirleme uygulamasından ve risk değerlendirme sürecinden kaynaklanan öncelikli risklerin finansal ve iç denetim hedeflerine hitap etmelidir. Hazırlanan programlar yazılı hale getirilmelidir.²⁴²

Eğer yönetimin risk değerlendirmesi sonucu, borçlanma işlemlerinin fonksiyonu, yüksek risk oranından ötürü tehlikedeysen öncelikle ve ayrıntılı olarak borçlanma işlemlerini denetlemeniz gerekecektir.

Bununla beraber likidite yönetimi, düşük bir risk alanı olarak belirlenirse (minimum risk değerlendirmesi), periyodik bir inceleme ve risk değerlendirme statüsünün yenilenmesi dışında bu alan denetlenmez.

Bir denetime duyulan gereksinimi işaret eden, risk derecelendirme matrisinin bulunduğu alanlar için, iç denetçinin aşağıdakileri kapsayan denetim programlarını kullanması gerekecektir.²⁴³

- İç denetim anketleri ve / yada kişisel değerlendirmeleri ölçen araçlar
- Muhasebedeki genel dengelere ilişkin testler
- Varlık testlerine dair işlemler
- Denetim testi
- Analitik inceleme

Özetle geliştirilecek bir denetim programı aşağıdaki aşamaları kapsamalıdır;²⁴⁴

1. Doğal ve denetim riskini hesaplama

²⁴² Çetin Özbek, **a.g.e.**,s.23.

²⁴³ Treasury Board of Canada Secretariat,**a.g.e.**,s.23-24.

²⁴⁴ AlexInformation,**a.g.e.**,s.5-29.

- Kanıt türü
- Mali denetim hedefleri
- İç denetim hedefleri

2. Proje testleri

- Analitik işlemler
- Denetim testleri
- Bilanço testleri
- Varlık testlerine yönelik işlemler

3. Denetim işlemlerini seçmek

4. Ölçü ve zamanlama örneklerini seçmek

5. Test edilecek maddeleri seçmek

Bu denetim programları geleneksel denetim tekniklerine dayansa da, uygulamaları risk değerlendirme sürecinde azaltılır. Yüksek risk yönetiminde bulunan bölgeler için denetim alanını azaltmanın yanı sıra, risk yönetim programlarını yansıtmak için denetim testleri azaltılabilir yada değiştirilebilir. Ayrıca riskler yüksek olduğunda, yukarıda belirtilen borçlanma işlemlerinde olduğu gibi, iç denetçinin denetim çizelgesinde detaylı bir denetim alanı oluşturmak için zamanı olmalıdır. Bu şekilde risk odaklı iç denetim az olan kaynakları geleneksel denetim sürecinden daha iyi tahsis eder. Etkili bir iç denetim programı aşağıdaki özellikleri bünyesinde taşır;²⁴⁵

- İç denetim programları yenilenmeli ve sık sık gözden geçirilmelidir.
- Denetim testi riskli olmalı, yaygınlaştırılmalı yada risk değerlendirmesine bağlı olarak daraltılmalıdır.
- Test etme denetlenen bölgedeki anahtar riskler ve denetimler üzerine odaklanmalıdır.
- Denetim programlarındaki etkin uygulama sadece tedbir ve prosedürlere bağlılığı değil aynı zamanda organizasyonun stratejik plan ve hedeflerini de ölçmelidir.

İşletmenin mali tablolarının iç denetimleri gerçekleştirilirken denetçi, denetim testlerinin çeşitleri ve test etmenin boyutu konusunda karar verirken standartlaşmış bir yaklaşımı kullanmalıdır. Seçilen test çeşitleri mali tabloların açık sunumuna karar verme gereksinimine dayanır. İç denetim anlayışı elde etmek için kullanılan yöntemler

²⁴⁵ AlexInformation, a.g.e., s.5-11.

iç denetim sisteminin dizaynı, tedbir ve prosedürleri hususunda bilgi toplamak için kullanılan prosedürlere dayanır. Özetleyecek olursak iç denetçiler aşağıdaki denetim işlemlerini kullanacaklardır.²⁴⁶

- *Denetim testleri* __ İşletmenin faaliyet çevresindeki iç denetimin etkinliğini test etmek için kullanılırlar.
- *Varlık testlerine dair işlemler* __ Parasal işlemleri test eden prosedürler.
- *Analitik İşlemler* __ Kıyaslamalar yada bilanço hesaplarının mı yoksa diğer bilgilerin mi önemli görüldüğünü belirleyen ilişkiler.
- *Bilanço ayrıntı testleri* __ Bilançolarda yer alan parasal değerleri ölçen işlemler.
- Denetim sürecinde iç denetçinin güvence/teminat kazanmaya yönelik yaklaşımı, yürütülen denetim işlemlerindeki risk çeşitlerine bağlıdır.

Tablo 3.5’ de Risk odaklı iç denetimi desteklemek için gerekli olacak denetim kanıtının miktarını belirlemek için, iç denetçilerin denetim riskini nasıl değerlendirdiği özetlenmektedir.²⁴⁷

Tablo 3.5.Denetim Alanındaki Risk ve Kanıt Miktarı Arasındaki İlişki

Denetim alanları	A. Doğal Risk	B. Denetim Riski	C. Bulgu Riski	Risk Sonuçları (A, B, C)	Gerekli Kanıt Miktarı
1.	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Y
2.	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta	O
3.	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Y
4.	Düşük	Düşük	Orta	Düşük	K
5.	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	H

Y= Yaygın; O= Orta; K= Küçük; H= Hiçbiri

Yukarıdaki denetim risk değerlendirmesine ilaveten iç denetçiler bazı risk garanti seviyelerine ulaşmak için çeşitli kombinasyonlarda denetim prosedürleri kullanacaktır. Bir sonraki tabloda beş farklı denetim vardır. % 97 garanti seviyesine ulaşmak için bir denetim onun farklı kombinasyonlarına dayanır. Bu şu anlama geliyor; denetimi % 97 garantilemek için sadece % 3'lük bir yanlışla payıyla işlenen prosedürlerde kanıt bulunmuştur.

²⁴⁶ AlexInformation, a.g.e., s.5-11.

²⁴⁷ AlexInformation, a.g.e., s.5-11.

Tablo 3.6. Garanti Seviyesi Sağlanan Denetim Örneği

	Garanti Seviyesi		
	Denetim A	Denetim B	Denetim C
Denetim testleri içeren denetim riski	% 30		% 30
Varlık testlerine yönelik işlemler	% 15	% 25	% 14
Analitik prosedürler	% 30	% 10	% 30
Bilanço ayrıntı testleri	<u>% 22</u>	<u>% 62</u>	<u>% 23</u>
Toplam	% 97	% 97	% 97
Denetim Riski	% 3	% 3	% 3

Bir sonraki tabloda denetim alanı risk profilinde kanıt toplamının nasıl değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Denetim alanına ait riski yansıtmak için iç denetçi test prosedürlerini genişletmek ve küçültmek zorundadır. İşletmede dönüşümlü bir tabanda her alanın tam bir denetimini yapmak için geleneksel denetimde test prosedürleri tek bir yolla uygulanır.²⁴⁸

Tablo 3.7. Denetimdeki Kanıt Birleşimine Ait Varyasyonlar

	Uzlaşma Prosedürleri	Kontrol Testleri	Varlık Testlerine Yönelik İşlemler	Analitik Prosedürler	Ayrıntı B. Testleri
Denetim 1	Y	Y	K	Y	K
Denetim 2	O	O	O	Y	O
Denetim 3	O	H	Y	O	Y
Denetim 4	O	O	Y	Y	Y

Y= Yaygın test miktarı O= Orta test miktarı K= Küçük test miktarı H= Hiçbiri

Bir denetim programı oluştururken iç denetçiler kanıt ve prosedürleri genel bir çerçevede incelemelidirler. Bu çerçevenin amacı; mali bildirimlere yüksek oranda bir güvenilirlik sağlamak için yeterli miktarda kanıtsal madde toplamaktır. Her denetimde anahtar, bütün denetim hedeflerini gerçekleştirmektir. Bunu gerçekleştirmek için iç denetçiler aşağıdaki ilgili parçaları göz önünde bulundurmalıdır.

- *Belgeler* ; işletmedeki bilgi sistemi aracılığıyla belgelerde ve belge akışında bulunan bilgileri içerir.

²⁴⁸ AlexInformation, a.g.e., s.5-11.

- *Hesap Defterindeki Genel Hesaplar* ;Hesap içi ve hesap dışı bilgi transferini ve denetimini içerirler.

Tablo 3,8 denetim testleri ve denetim kanıtı arasındaki ilişkiyi belirtiyor.Bir denetim programı oluşturduğunda uygun olan denetim destini belirlemek için elde edilebilen kanıt türlerini ve son amacı dikkate alınır. Sonra Tablo 3.1 de açıklandığı gibi gerekli olan testin derecesi göz önünde bulundurulur.²⁴⁹

Tablo 3.8 .Denetim Testleri ve Kanıt Çeşitleri Arasındaki İlişki

Denetim Testleri	Denetim Kanıtı
İç denetim anlayışı oluşturmak için gerekli olan prosedürler	Belgeleme, gözlem, yeniden inceleme
Denetim testleri	Belgeleme, gözlem, soruşturmalar, yeniden inceleme
Varlık testlerine yönelik işlemler	Belgeleme, soruşturmalar, yeniden inceleme
Analitik işlemler	Analitik işlemler
İnce ayar testleri	Fizikse inceleme, onay,belgeleme,soruşturmalar, yeniden inceleme

Yukarıdaki yaklaşıma dayanarak iç denetçi ne kadar kanıt toplanması gerektiğine karar vermelidir. Toplanan denetim kanıtı aşağıdakileri vermelidir:

1. Denetim hedeflerini karşılamak için gerekli olan denetim prosedürleri
2. İstenilen güven seviyesini karşılamak için denetim testleri örneği
3. Seçim yapmak için elde edilebilir belgeler
4. İşletimsel dönemlere göre denetimi ayarlama
5. Var oluş yada olay (belgeler var olur yada işlemler gerçekleşir),
6. Eksiksizlik (bir ölçüye kadar belgeler tamamlanır.)
7. Değerlendirme yada tahsisat (mallar değerlendirilir yada gelir ve gider tahsis edilir),
8. Hak ve görevler (mallar belirli hak ve görevlerle kullanılırlar), ve
9. Sunum ve açıklama (mali bilgiler çeşitli sunum ve açıklamalara bağlıdır).²⁵⁰

Mali işlem ve dengelerin her denetim testi, yukarıdaki kategorilerini (5-9) mali denetim hedefleri , iç denetim hedefleri , denetim kanıt çeşitleri ve denetim test çeşitleriyle birlikte dikkate almak zorundadır.

²⁴⁹ AlexInformation,**a.g.e.**,s.5-11.

²⁵⁰ 5-9 arasındaki kategoriler AICPA'nın Denetim Standardlarındaki (SAS) No:31 göre eklenmiştir.

Aşağıda mali denetim hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan kanıt çeşitlerinin karşılaştırmasını anlatılıyor.²⁵¹

Tablo 3.9. Mali Denetim Hedeflerine Ulaşmak İçin Gerekli Hesap Denetim Kanıtı

Kanıt Çeşidi	Mali denetim Hedefleri								
	Toplam Uygunluk	Varlık	Tamamlama	Mülkiyet	Değerlendirme	Sınıflandırma	Kestirme Yol	Mekanik Doğruluk	Açıklama
Fiziki İşlemler		X	X		X		X		
Teyit		X	X	X	X		X		X
Belgeleme		X	X	X	X	X	X		X
Gözlem	X				X				
Soruşturma	X	X	X	X	X	X	X		X
Mekanik Doğruluk								X	
Analitik İşlemler	X	X	X		X	X	X	X	

Tablo 3.10.'da ise denetim test çeşidi ve kanıt çeşidi arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Denetim Kanıtı Bulmak İçin Gerekli Denetim Testleri

Test Çeşidi	Denetim Kanıt Çeşitleri						
	Fiziki İnceleme	Teyit	Belgeleme	Gözlem	Müşteri Sorgusu	Mekanik Doğruluk	Analitik İşlemler
Bir iç denetim yapı anlayışı için gerekli işlemler			X	X	X		
Denetim testleri			X	X	X	X	
Varlık testleriyle ilgili işlemler			X		X	X	
Analitik işlemler					X		X
Bilanço ayrıntı testleri	X	X	X		X	X	

Uygulamada iç denetçi iç denetim anketlerini, denetim testlerini ve bilanço testini içeren denetim işlemlerine güvenecektir.

²⁵¹ AlexInformation,a.g.e.,s.5-11.

3.1.2.7. Denetim İşlemleri ve Belge Sonuçları

Denetim programı yerleştirildikten sonraki diğer adım, denetim işlemlerinin ve belge sonuçlarının icra edilmesidir. Denetim metotları aşağıdakileri içerir:²⁵²

- Çalışma kağıtlarının hazırlanması
- Eksiksiz iç denetim anketleri
- Akış şeması
- Teyit süreci
- Denetimi örnekleme
- Denetim fonksiyonunun işletilmesi
- İç denetçilerin nezareti

Denetçi bulgularını savunmak zorunda olduğundan bu metotlardan denetim çalışma kağıtlarının belgelenmesi en önemli unsurdur.

Etkili denetim çalışma kağıtlarının nitelikleri aşağıda verilenlerin uygun teşhisini içermektedir:

- Denetim alanı, prosedür ve tarihi
- Hazırlayıcı ve eleştirmenin öncelikleri ve tarihleri
- Açıkça belirtilen amaç ve prosedürler
- Testte kullanılan amaç ve prosedürler
- Açıklayıcı sütun başlıkları ve doğru işaretleri
- Kullanılan bütün veri ve bilgi kaynağının teşhisi
- Denetim programına ait gösterge ve iç gönderme ve diğer ilgili çalışma kağıtları
- Bütün açık maddelerin çözümü
- Sonuç, çalışma kağıdında yada denetim programında yapılan ve belgelenen testle ilgili olmalıdır.

Çalışma kağıdının belgelenmesinin önemini vurgulamak için denetim çalışma kağıtlarının aşağıdakileri sağlaması gerekmektedir:²⁵³

- Yapılan denetimde bulunan kanıt yada kanıt çalışması
- Denetçinin hedeflerini yada fikir süreçlerinin belgelenmesi
- Denetim sonuç, bulgu ve tavsiye kaynağı

²⁵² AlexInformation, **a.g.e.**, s.5-13.

²⁵³ **Kontrolörün El Kitabı** Ocak, 2001.

3.1.2.8. Denetim Raporunu Sonuçlarının İletilmesi

Oluşturulan denetim raporu sonucu, denetim Alan ve kapsamını, Yönetimin sorumluluklarını, bulguları, Gelecek ziyaretleri, Öncelik Seviyesini,Taslak Raporu,Tekrarlanan rapor sonuçlarını, Denetim komitesine sunulacak son raporu, Tavsiyeler ve en başarılı uygulamaları kapsamalıdır. Oluşturulan denetim raporunun beklenen etkiyi oluşturabilmesi için;²⁵⁴

- i. Tamamen objektif ve açık olmalıdır,
- ii. Rapor olaylara dayandırılmalı,
- iii. Rapor kısa ve okunması kolay olmalı,
- iv. Rapor problemlere ve zayıflıklara pratik çözümler içermeli,
- v. Değerli, önemli, kullanılabilir ve zamanında olmalıdır,
- vi. Sonuçlar değişimi etkiler,
- vii. Okuyucunun ilgisini çekmeli,
- viii. Asla “Ne olmuş yani?” tepkisi vermemeli,
- ix. Yönetim ve denetim komitesi tarafından sürekli değerli olarak tanımlanmalıdır.

3.1.2.9. Çıkış Toplantısı Sonuçları

Çıkış toplantıları denetimin her bölümüne ait çalışma alanının sonunda yapılır. Yapıcı ve uygulanabilir öneriler geliştirmek²⁵⁵ temel amaç olmakla birlikte, bu toplantılarda yönetim ve bölüm sorumlularınca, Bilgiler netleştirilmeli, Kapsam ve sonuçlar yeniden incelenmeli, Tavsiyelerde bulunulmalı ve başarılı sonuçlarla birlikte diğer önemli konular tartışılmalı ve geriye dönük performans gelişimi sağlanmalı ve amaçlanmalıdır.²⁵⁶

Toplantılarda bütün bulgu, sonuç ve öneriler, kurum yöneticileriyle tartışılır ve netleştirilir. Bulgular, sonuçlar ve öneriler kabul edildiğinde bu durum, kesin raporda belirtilir. Görüş farklılıkları var ise ve kanıtlarımız güçlü ise, idarenin yazılı görüşleri

²⁵⁴ Ali Rıza Eşkazan, **İç denetim sonuçlarının Yönetime Sunulması**,İç Denetim Dergisi,Yaz 2003-04, Sayı:8, s. 33.

²⁵⁵ Levent Karabeyli, **Risk Denetimi**, Sayıştay Hizmetiçi Yayınları No:4,Haziran 1999,Ankara,s.48.

²⁵⁶ AlexInformation,**a.g.e.**,s.5-29.

rapora yansıtılır ve denetçi tarafından idarenin görüşlerinin kabul edilmeme nedenleri belirtilir. Şayet kanıtlarımız yeterince güçlü değilse, söz konusu bulguya raporda yer verilmez.²⁵⁷

3.1.2.10. Denetim Sonuçlarının Denetim Komitesine Açıklanması

Denetim sürecinin son evresi denetçi yargısının belirtildiği denetim raporudur.²⁵⁸ İç denetçi son olarak elde ettiği bilgileri yönetime ve ilgili mevkilere raporlayacaktır. Bu kısım geleneksel yaklaşımdan herhangi bir ayrıcalık taşımaz. Ancak günümüzde bilgisayar teknolojileri ve sunum tekniklerindeki gelişmelerle daha etkin biçimde yapılabilmektedir. Bu konuda denetçinin sonuçlarda değişik grafikler kullanması, toplantı biçiminde sunuşla sonuçları açıklama, modern teknik ve araçların kullanımı yararlı olacaktır.²⁵⁹ Üç aylık her denetim komitesi toplantısında iç denetçi önemli konular çözülene kadar, büyük önceliği olan bütün denetim sonuçlarını kapsayan bir değerlendirme yapmalıdır. Bu değerlendirmeler önemli dış denetim ve düzenleyici bulgu/sonuçları içermelidir, ayrıca denetim çizelgelerine bağlı olmalıdır.

- Yıllık denetim planında taslağı çizelgelere dökülen bütün çalışmalar tamamlanmalıdır.
- Denetim çizelgelerindeki sapmalar denetim komitesine bildirilmelidir.
- Raporlar vaktinde teslim edilmelidir.

3.2.HİLELERİN TESPİTİNDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

“Hile” kelimesinin sözlükteki karşılığı “düzenbazlık, dalavere; dolandırıcılık, bir kişinin malından yada bazı yasal haklarından vazgeçmesine neden olacak kasti aldatma” dır.²⁶⁰ Muhasebe hile ise “bir takım amaçlar çerçevesinde işletme işlemlerinin, kayıtlarının ve hesaplarının değiştirilmesi, oynanması veya bozulması”dır. Tanımlarda da görüleceği gibi işletme içindeki hile genel olarak üç fiili kapsar bunlar;

- i. Para, maddi varlıklar, zaman yada bilgi hırsızlığı
- ii. Hırsızlığı ortaya çıkaracak kayıtları değiştirerek yada yok ederek hırsızlığı gizleme

²⁵⁷ A.g.e., s.48-49.

²⁵⁸ Ersin Güredin, a.g.e., s.45.

²⁵⁹ Münevver Yılandı, a.g.e., s.175.

²⁶⁰ Türk Dil Kurumu Sözlüğü.

- iii. Hırsızlığı kişisel kullanım yada kazanca dönüştürme. Para ve zaman normalde dönüştürülemez, çünkü zaten hile suçunu işleyen kişinin kullanımına elverişlidir.

Hilenin en belirgin örnekleri zimmetine para geçirme, hileli borç verme, uygulama kredileri, yani bir hesabı tahsil etme, parayı cebe indirme ve parayı kayıttan silme; kayıttan silinmiş hesapları tahsil etme ve toplanan parayı bildirmeme; zimmetine para geçiren kişinin hesabına devredilen fonların denetim izlerini gizlemek için kasıtlı olarak denetlenen evrakları veya hesap ayrıntılarını karıştırmadır.

Amerikan Yeminli Muhasebeciler Derneği (AICPA) Hile İnceleme Birliği (EDP), hileyi “başkalarını kandırmak yada yanlış yönlendirme amacıyla tasarlanan ve bir kurumun mali bildirimlerinde etkisi yada etki potansiyeli olan her kasti eylem yada eylemler dizisidir” şeklinde tanımlamıştır.²⁶¹ AICPA Denetçiler Komisyonu hileyi incelemiş ve aşağıdaki durumda çalışanın yada yönetim seviyesinde hile olabileceğini açıklamıştır.²⁶²

- i. Yönetici olmayan çalışanlar genellikle doğrudan kişisel kazanç amacıyla çalarlar
- ii. Yönetici seviyesindeki çalışanlar daha çok uygun olmayan muhasebe ilkelerinin seçimine yol açabilecek yada hileli hesapların ilavesi yada mali bildirimlerden hesapların çıkarılması gibi kasıtlı yanlış yorumlara bağlıdır.

Yapılan hileler o kadar çok ve çeşitlidir ki onları saymak ve bir araya toplayıp onlardan burada bahsetmek oldukça zordur. O nedenle hileleri iki ana başlık altında gruplandırabiliriz. Bunlar;

- i. ***Çalışanlar tarafından*** işletme varlıklarının kişisel amaçlı olarak kötüye kullanılması,
- ii. ***Yöneticiler tarafından*** finansal tabloların amaçlar çerçevesinde hileli biçimde düzenlenmesidir.

Muhasebe hataları kayıtlar üzerinde yapılırken, muhasebe hileleri genellikle belgeler üzerinde yapılır. Belgeler üzerinde yapılan bilinçli değişikliklerin yani hilenin

²⁶¹ **Fraud Review Task Force**, AICPA,EDP, <http://www.aicpa.org>

²⁶² AICPA,Commission on Auditors, <http://www.aicpa.org>

muhasabe sistemi içinde kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemek yanıltır ve tamamen önlemekte mümkün değildir.²⁶³

Yukarıda belirtilen en yaygın hile türlerinin ötesinde az endüstri bilgisiyle karşı karşıya kalan iç denetçiler hile denetimini gerçekleştirirken zamanlarını akıllıca kullanacak yollar aramak zorundadırlar. Bu bölümde, hilenin ortaya çıkarılmasına yönelik Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, hilenin ortaya çıkarılması, soruşturulması ve bunlar için gerekli metotlar ile birlikte ele alınacaktır.

3.2.1. Hile Suçlu Profili

Her işletme büyüklüğüne bakılmaksızın hileye karşı zayıftır. Ancak işletmeler kötü tanınmaktan kaçınmayı tercih ettiklerinden hile olayları nadiren halka duyurulur. Bu durum da kovuşturma olasılığını azaltır ve olabilecek muhtemel suçların engellenmesini zorlaştırır. Hileyle ilgili olaylar az olduğundan öncelikle ve mümkün olduğunca kimin hile suçunu işlediğini anlamak önemlidir.

İşletmelerde görülen hile suçlarının profili aşağıda belirtilenleri içerir:²⁶⁴

- Hile suçlarının çoğunlukla güvenilir, yüksek öğrenim görmüş, bazı gereksinimlerinden dolayı bu suçu işleyen, eylemlerine kılıf uydurmada başarılı, toplum ve hayır işlerinde yer alan kişiler olduğu ortaya çıkarılmıştır.
- Hilenin, diğer suç çeşitleriyle kıyaslandığında, çoğunlukla evli, alkol ve uyuşturucu kullanmış olma ihtimali daha az, daha fazla çocuğu olan, daha güçlü, okulu iyi derecelerle tamamlamış olan kadınları çekme oranı daha yüksektir.
- İşletmelerde hile CEO, kredi memuru, iç denetçi, kontrolör, EDP üyesi, güvenilen memur ve veznedar olan neredeyse herkes tarafından yapılabilir. Görüş, baskı ve olanak sahibi olduklarından hile suçunu işlerler. Dürüst olsalar bile şartlardan kaynaklanan baskılar hile suçunu işleme fırsatları yaratabilir. İlginçtir ki, işletmelerde hile yapan kişiler genellikle yaptıkları işi çalma olarak değerlendirmemekte ve sadece geri ödeme niyetiyle ödünç aldıklarını belirtmektedirler.

Yukarıda da görüldüğü gibi hilelere neden olan faktörler kişinin kendisiyle ilgili olan dış faktörler (sosyal ve ekonomik durum, siyasi faktörler, kontrol zayıflığı gibi faktörler)dir. Bu faktörler işletme içi faktörlerden daha önemlidir.²⁶⁵

²⁶³ Maliye Hesap Uzmanları Derneği, **Denetim İlke ve Esasları**, Yıldız Ofset, Cilt-1, İstanbul, 1999, s.17.

²⁶⁴ Alexinformation, **a.g.e.**, s.8-5.

3.2.2. Hile Riskinin Ele Alınması

İşletmeler düzenli olarak hatalarla, ihmallerle ve gecikmelerle ilgilenirler. Çoğunlukla düzenli iç kontrol sistemi bu sorunları tahmin edilebilir bir limite çeker. Ancak, hile, kişisel çıkarlar için sistemin kasıtlı olarak çarpıtılmasıdır yani hile davranışsal olarak gerçekleşir. Bu nedenle hile tahmin edilemez yada tamamen önlenemez. Fakat caydırma yada ortaya çıkarma tedbirleriyle kontrol edilebilir.

Hile suçunun işlenmesi için bazı unsurların bir arada olması gerekir. Bu unsurlar, baskı unsuru, haklı gösterme unsuru ve fırsat unsurudur. Bunların içinde temel faktör fırsattır. Baskı ve tutum, işletmenin doğrudan etkisinin ötesindeki insan faktörleriyken; fırsat sahibi olma, doğrudan yönetimce hitap edilen bir durumdur. Fırsatlar çoğunlukla hileyi açığa çıkarma yada cezalandırma olasılığını azaltan yada hileyi mümkün kılan tutum yada davranışlarca desteklenir.²⁶⁶ Hile fırsatları örgütsel yada bireysel şekilde yaratılan fırsatlar olarak sınıflandırılabilir.

i. Bireysel Fırsatlar; Çalışanlar hilelerini örtebilecekleri işlemlere yeterince aşina olunca bireysel olarak yaratılan fırsatlar gerçekleşir. Çalışan kişi çoğunlukla bağımsız çalıştığı, satıcılarla ve diğer önemli kişilerle yakın bir işbirliği halinde olduğu güvenilir bir pozisyonudur.

ii. Örgütsel Fırsatlar; Örgütsel olarak yaratılan fırsatlar idari, işletimsel, yapım ve belge denetimlerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu şartlar; kilit durumda olan çalışanların hızlı işi, yetersiz personel eleme politikaları, baskın üst yönetim, değişmez kriz şartları, kişisel olmayan ilişkiler, etik zayıflığı, tedbir ve prosedür yoksunluğu yoluyla tanımlanır.

Yukarıda sayılan faktörler bir araya geldiğinde hile suçu işlenir. Hile birçok sebeple işlenir, fakat sebeplerini genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

i. Kişisel Sebepler;

- Kumar oynama, alkol / uyuşturucu
- Hastalık yada diğer kişisel sorunlardan kaynaklanan beklenmedik

harcamalar

²⁶⁵ G.J.Bologna, R.J. Lindquist, **Fraud Auditing and Forensic Accounting**, John Wiley&Sons Inc., New York, s. 6-9.

²⁶⁶ W. Hillison, C.Pacini ve D. Sinason, “**The Internal Auditor as Fraud Buster**”, *Managerial Auditing Journal*, Volume:14-7, 1999,s. 353.

- Kuruma, patrona yada işle alakalı başka bir konudan dolayı kırgınlık
- İntikam alma yada “Sadece bana neleri borçlular olarak düşünme”
- Kazancını aşan bir yaşam sürdürme

ii. Yönetim

- Yetersiz sermaye
- Gelir kaybı
- Fazla iyimser gelir tahminlerinin yayınlanması
- Elverişsiz ekonomik şartlar

Hile risk faktörleri yukarıdaki gibi sınıflandırılabilceği gibi SAS 99 da hileli finansal raporlama ve varlıkların kötüye kullanılmasıyla ilgili faktörler olarak iki grupta toplanmıştır. Hileli finansal Raporlama; Yönetimin özellikleri ve kontrol çevresine etkisi, sektörel koşullarla ilgili risk faktörleri ve faaliyet özellikleri ve finansal istikrarla ilgili risk faktörlerinden oluşurken, Varlıkları kötüye kullanma ile ilgili risk faktörleri; varlıkların kötüye kullanıma duyarlılığı ve kontrollerle ilgili risk faktörlerinden oluşmaktadır.²⁶⁷

3.2.3.Hilenin Olduğu Durumlar

Fırsat hilenin en çok denetlenebildiği durum olmasına rağmen çoğunlukla hile denetimin zayıf olduğu yerlerde daha fazla yapılır (denetimler uygulanmıyor yada yoksa). Bu yüzden denetimleri artırmak hile fırsatlarının azaltılmasına yardımcı olur. Aşağıda iç denetçilerin hile denetimlerini planladığında yaygın olarak kullanabileceği zayıflıkların bir listesi vardır.²⁶⁸

- Çalışanlara aşırı güven
- Yetkilendirme için gerekli prosedürlerin olmaması
- Kişisel mali bilgi açıklamasının olmayışı
- İşlem yetkisinin mevduat denetiminden ayrılmaması
- Denetimlerin bağımsız olmaması
- Ayrıntılara yeterli itinanın gösterilmemesi
- Malların denetiminin muhasebeden ayrılmaması

²⁶⁷ <http://www.aicpa.org/antifraud/risk/387.htm>

²⁶⁸ AlexInformation, **a.g.e.**, s.8-11.

- Muhasebe hizmetlerinin ayrılmaması
- Yetki sınırlarının belirgin olmaması
- Bölümün sık sık denetlenmemesi / incelenmemesi
- Çıkar çatışmasının olmaması
- Yetersiz evrak ve kayıt

Yukarıdakilere ilaveten hile yapıldığında aşağıdaki durumlar da mevcuttur.²⁶⁹

Şirket Kültürü ve Şirket Etiği;CEO'ya karşı güvenin olmaması,Üst düzey yöneticilerinin yönetim becerilerinin zayıf olması,Üst yönetimin baskın olması,Yetkinin belirgin şekilde ifade edilmemesi,Yönetim kurulu gözetiminin olmayışı,Etkili iç denetimin olmaması,Tedbirlerden, prosedürlerden yada yaygın uygulamalardan sapma,Görevlerin ayrımındaki zayıflık ve denetimleri yönetimin önemsememesi gibi iç denetim sisteminde zayıflık,Etik kurallarının olmaması,Planlama, eğitim, kiralama ve örgütsel politikaların olmayışı,Çıkar çatışmalarına yönelik bir politikanın olmayışı,Kriz yönetimi

Personel ;İşlerin hızlı yapılması,Önemli yönetim değişiklikleri,Etkisiz yada eğitimsiz Yönetim Kurulu yada Denetim Komitesi,Çalışanlarda rotasyon yapılmaması,Yetersiz personel,Personel politikalarının yoksunluğu,Kilit konumdaki personele aşırı güven,Personel değerlendirmelerinin yapılmaması,Kadroda zayıf ahlak yada yüksek iş miktarı,Bağımsız ve bazen bireylere baskı yapılması,Kararların tek başına bir yönetici tarafından alınması,Çalışanların hesaplarının sınırlı biçimde yada hiç incelenmemesi,Kişisel borçların fazla olması

3.2.4.Hilenin Ortaya Çıkarılmasında Yönetimin Sorumluluğu

İşletme yönetiminin amacı muhasebe sistemiyle ve oluşturulacak iç kontrol sistemiyle orantılı olarak doğru, tam ve güvenilir bilginin üretilmesini ve raporlanmasını sağlamaktır. İşletmelerdeki iç kontrol sistemi, muhasebe sisteminin de üzerinde bir kontrol fonksiyonuna sahiptir. Bu nedenle oluşturulacak iç kontrol sistemi, sosyal sorumluluk ve kamuyu aydınlatma ilkelerinin gereği olarak, finansal tablolardan yararlanacak kişi ve kurumların doğru bilgiye ulaşmalarında ayrı ve önemli bir yere sahiptir. İşletme yönetimi, yönetim kurulu ile birlikte işletmenin temel hedeflerine

²⁶⁹ AlexInformation,**a.g.e.**,s.8-15.

ulaşmasını sağlamada, yasalara ve etik yapıya uyum sağlamada ortak hareket etmek durumundadır. Bu kapsamda yönetim kurullarının, bilgi akışının ve finansal raporlamanın etkili, güvenilir, doğru ve yeterli kalite olmasını sağlama gibi önemli görev ve sorumlulukları vardır.²⁷⁰

İşletme yönetimi güvenilir finansal raporlama için iç kontrolü hata ve hileleri dikkate alacak şekilde dizayn etmekle sorumludur.²⁷¹ Diğer bir deyişle finansal raporlardaki hata ve hilelerin önlenmesi ve bulunması, etkili bir iç kontrol sisteminin uygulamaya koyulması ve işletilmesindeki tüm sorumluluk işletme yönetimine aittir.²⁷²

İç denetim sürecinin esas amacının iç kontrolün yeterlilik ve etkinliğini incelemek ve değerlemek suretiyle işletme yönetimin faaliyetlerinin kolaylaştırılmasına katkı sağlamak olduğu düşünüldüğünde, iç denetimin işletme yöneticilerine sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeye yardımcı olduğu söylenebilir.²⁷³

Sorumluluk ve hesap verebilme, yönetime yardımcı olma ve danışmanlık, hileli işlemlere karşı korunma ihtiyacı ve tasarruf ihtiyacının dışında diğer bazı faktörlerde iç denetim departmanının işletmelerde oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.²⁷⁴ Ancak son zamanlarda yaşanan olaylarda göstermektedir ki, hilelerin işletmelerde çok büyük kayıplara neden olması, işletmenin kendi personelinin hileli işlemlerinden korunma ihtiyacını diğer faktörlerden daha fazla öne çıkarmaktadır.

İç denetçiler işletmenin hile ile olan mücadelesinde en etkili rolü oynar. Çünkü iç denetçiler, işletmedeki hileleri ve işaretlerini en iyi fark edebilecek kişilerdir.²⁷⁵ İç denetçi, hilelerin tespiti ve denetimin etkinliği sağlamadaki sorumluluğunu yerine getirirken aşağıdaki sayılan bütün hile riskleri dikkate almalıdır. Yönetim aşağıda belirtilenleri riskleri ise göz önünde bulundurmalıdır;

- Mallara ulaşımındaki güvenlik azaldığında hile fırsatı artar.

²⁷⁰ Nejat Bozkurt, “İşletmelerde Yönetim Kurullarının Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitelerinin Rolü”, Yaklaşım Dergisi, Yıl 9, Sayı 98, Şubat 2001, s. 23.

²⁷¹ Barbara A. Apostolou, John M. Hassell, Sally A. Webber and Glenn E. Summers, “ **The Relative Importance of Management Fraud Risk Factors**”, Behavioral Research In Accounting, Annual 2001, p.1.

²⁷² IFAC, **The International Auditing Practices Committee, International Guideline No:11 “ Fraud and Error**,Part 5.

²⁷³ Başak Ataman, “ **Türk Denetim Kurumları**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.10.

²⁷⁴ Nahir Akarkarasu, “**Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi için Öneriler**”, SPK Yeterlilik Etüdü, İstanbul, 2000, s.11.

²⁷⁵ Hillison ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.351.

- İşten çıkarma gibi işle ilgili sorunlar yada iş dışındaki olaylarla baskı artırılabilir.
- Tutum üst yönetimince oluşturulan tavırdan yada kurumun yaygın kültüründen etkilenebilir.

İç denetçiler doğru bir hile risk değerlendirmesi için bu üç faktörü dikkate almalıdır.Çünkü, hilenin oluşması için gereken uygun ortam bu üç unsur (Baskı,Fırsat,Haklı Gösterme)dan oluşmaktadır. Bu unsurlardan sadece birinin bile aktif hale gelmesi hilenin gerçekleşmesi için yeterli olabilmektedir. Yukarıda sayılan unsurlardan üçü bir noktada keşisir ise hile riski en yüksek noktaya ulaşmaktadır.Bu nedenle, İç denetim programları bu üç risk faktörünün önemini test eden özel adımları içermelidir.

3.2.5. Risk Değerlendirmesi Ve Hile

Hileyi bulmak yöneticilerin sorumluluğudur, ancak ip uçlarının yerini bulmak ve ip uçlarını nerede arayacağını bilmek zordur. Risk değerlemesi, hilenin olabileceği muhtemel ticari işlemleri teşhis ederek, işlemlerde hilenin ortaya çıkarılmasına ve ele alınmasında yöneticilere yardımcı olabilen/cek bir araçtır.

Risk değerlendirme, denetçinin şüpheli yaklaşımla risk faktörlerini dikkate alarak işletmelerin hileden kaynaklanan yanıltıcı işlem ve beyan riskini belirlemesidir.²⁷⁶ Risk değerlendirmesi işletmelerde hileye maruz kalan alanların denetimde öncelikli hale getirilmesi için kullanılabilir. Bunların çoğu belli olmasına rağmen hile potansiyeli olmayabilir. Örneğin; Veznedarlar zimmete geçirilen paraya karşı bir şey yapamaz. Fakat işletmeler kendi içlerindeki denetleme mekanizmalarıyla nakit hırsızlığını ve para işlemleriyle ilgilenen belli bir kişiye kadar uzanan hırsızlığı takip ederek ortaya çıkarabilirler. Bu yüzden veznedarla zimmetine para geçirme olayı arasında bağlantı vardır fakat hile potansiyeli minimum düzeydedir.

Risk değerlendirmesinin üç unsuru vardır. Bunlar:

- Tanımlama:**Riskin ne olduğunun ve nelerden kaynaklandığının belirlenmesi.
- Ölçme :**Riskin sonuçlarının belirlenmesi
- Öncelik:** Risk yönetimini için uygun kaynakların belirlenmesi.

²⁷⁶ AICPA, SAS-82: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit, New York, 1997.

İşletme içerisinde karşılaşılabilecek hileler, hilede bulunan üç unsur bünyesinde barındırdığında risk oranı yükselir.²⁷⁷

Risk değerlendirme teknikleri ve hile unsurları²⁷⁸ (tutum, baskı ve fırsat) hilenin ortaya çıkarılmasında ve engellenmesinde kullanılabilir. Örneğin “risk” tutumuyla işe alım öncesinde çalışanların sayısını azaltma amaçlı eleme girişimleri yada işçi destek programları işçilerin karşılaşılabileceği “risk” baskılarının ortaya çıkarılması için kullanılabilirler.

Çoğu yöneticiler ciro edilebilir rehinlerin ve paranın kullanıldığı işlemlerdeki riski tanımlayabilirler fakat hile riskinin pek belirgin olmadığı işlemleri yada işlemlerin parçalarını nasıl tanımlayabilir? Hile çeşitlerinin/fırsatlarının özellikleri etrafında bir hile risk modeli oluşturulabilir ve buna bağlı olarak oluşturulacak denetim planları ve yapılacak denetimler de finansal raporlamanın daha etkili, güvenilir, doğru ve yeterli kalite olmasını sağlayacaktır. Tablo 3.1 de gösterildiği gibi farklı hile çeşitlerindeki/fırsatlarındaki risk bir yada birden fazla özellik bulunan bir işlemde daha büyüktür.²⁷⁹

Tablo 3.11. Hile Fırsatlarının Özellikleri

Hile Çeşidi	Ticari İşlemlerdeki Potansiyel Hilenin Özellikleri	İşlem ve işlem unsurlarının Örnekleri
Mali Hile	- Para ve ciro edilebilir rehinleri kapsayan mallar - Mali malların değişimini yada naklini kapsayan işlemler - Malların yada kredilerin kişisel değerlerini içeren işlemler	- Çıkarma / Alma - Telgraf transferleri - Satın alma - Kredi/ borç onayı - Açık artırmalar / mal satışı - Değerlendirme
	Mallar kolaylıkla kişisel yada çift kullanıma	Taşınabilir bilgisayarlar gibi cazip

²⁷⁷ Hillison, ve diğerleri, **a.g.e.**,s.353.

²⁷⁸ **Tutum** : Hile suçu işlemeye olan yatkınlık yada hileli davranışa neden gösterme yeteneği, **Baskı** : İç yada dış güçler kişinin hile suçunu işlemesinde etkili olabilirler, **Fırsat** : Riskin oluşmasına neden olan şartlar.

²⁷⁹ Alexinformation, **a.g.e.**,s.8-14-15.

Mal Hırsızlığı	- dönüştürülebilir. - Malların nominal değerden fazla değeri vardır. - Mallara erişim serbest, sık ve minimum denetimlidir. - Mallar kolayca saklanabilir. - Mallar ortaya çıkartması zor yararlı ürünlerdir. - Mallar kolayca satılır (hazır pazar)	- mallar - Ofis donanımı - Araçların yasadışı kullanımı - Benzin - Alet ve donanım - İnşaat malzemeleri - Kurtarılan mal / artık / tekrar dönüştürülebilirler
Hizmet Hırsızlığı	- Hizmetler kolaylıkla kişisel yada çift kullanıma dönüştürülebilir. - Hizmetlerin nominal değerden fazla değeri vardır. - Hizmetlere erişim serbest, sık ve minimum denetimlidir. - Hizmetler “off premises” olarak verilir - Çalışanlar aynı zamanda müşteridir.	- Telekomünikasyon - İnşaat işleri - Müşteri hizmetleri - Nakliye - Mevzi dışı depolama ve yeniden cilalama / tamir - Tahsil edilebilen hesapları ayarlama
Zaman, Sonuç,Mal, yada itibarın Yalan beyanı	- Öz anlatım işlemleri - Üst derece kişisel yargılama süreçleri - Örgütsel varoluşa büyük etkisi olan süreçler	- Danışmanlık / tüzel hizmetler - Rezervlerin hesaplanması - Güvenlik / çevresel etki - Tüzel / düzenleme uyumu

Bazen hile çok açık olan zayıf denetimlerin sonucu olabilir. Bu durumlarda risk değerlendirmesi daha yüksek bir risk durumunu yansıtmak üzere ayarlanmalıdır. Zayıf denetimin açık olduğu örnekler aşağıda verilmiştir.²⁸⁰

i. Borç verme; Borçlu ve borç veren arasındaki olağan dışı ilişki,Alan dışı borç verme,Eksik yada kayıp belgeleme,Arşivdeki kayıtlara iyi bakılmaması,

ii. Mevduat;“erteleme”, “resmi kalemler”, “para kalemleri” yada “cirolar” gibi göz önünde olmayan hesaplar,Yüksek faaliyet hacmi ve zorunlu denkliği olan hesaplar,

*iii.Kurum İçindeki Kişilerle İlgili İşlemler;*Ana hissedarlara uygun olmayan ücretler,Sık sık kurum içindeki kişilerle ilgili şüphe uyandıran şeylerin olması,Gider hesabı kurumun işiyle sürekli ilgili olmayan kalemleri inceler,

*iv.İşlemler;İç denetim yada tedbirlerin sık sık çiğnenmesi,*Sınırlanmamış istisnalar yada istisnai raporlarda sürekli tekrarlanan parçalar,Dengesiz durumlar

3.2.6. Hilelerin Tespiti İçin Risk Odaklı Değerlendirme Yaklaşımının

Geliştirilmesi

İşletmelerde oluşan hilelerin tespiti için risk değerlemesi yapmanın ve risk odaklı bir değerlendirme yaklaşımı geliştirmenin amacı, sağlıklı ve etkin bir denetim sistemi kurup bunun yürütülmesini sağlamaktır. Yapılacak risk değerlemesi işletmeye

²⁸⁰ AlexInformation,a.g.e.,s.8-17.

ve denetçiye, denetim kaynaklarının riske bağlı olarak dağıtılmasını sağlayarak, maliyet ve zaman tasarrufu sağlar. Bu da etkin ve verimli denetimi beraberinde getirir.²⁸¹

Risk odaklı değerlendirme yaklaşımına ilişkin süreçler şu şekilde sıralanabilir;

- i. İşletme ve faaliyetleri hakkında bilgi toplama
- ii. Risk Tanımlama
- iii. Risk Ölçümü
- iv. Risk Önceliği
- v. Sonuçların İletimi

i. İşletme Ve Faaliyetleri Hakkında Bilgi Toplama

İç denetçi, işletme içerisinde muhtemel risk alanlarıyla ilgili olarak yapacağı soruşturmayı kapsar. İşletme içinde yapılmış hileli işlemlerin varlığına ilişkin bilgilerin varlığının araştırılması ve yönetimin bu davranışlara ilişkin tutumunun araştırılması gerekir. İç denetçinin buradan elde ettiği bilgi denetim planını ve programını etkileyebilecek risk faktörlerini içermelidir.²⁸²

ii. Risk Tanımlama

Risk odaklı değerlendirmesinin ikinci aşaması risk belirlemedir. Tablo 1.1 deki özellikleri kullanarak, hangi ticari işlemlerin hile riski taşıdığı belirlenebilir. Örneğin, muhasebe müdürü ticari malların kullanımına yönelik işlemlere, dava için tahmini kaynaklar oluşturan gazete girişlerine, çalışan hesabındaki zararlara / düzeltmelere odaklanmak isteyebilir. Bazı daha riskli alanların belirlenmesi müdürün ve iç denetçinin daha fazla doğal hile riski bulunan alanlara daha fazla itina göstermelerine olanak tanır. Burada yapılacak değerlendirme denetçinin mesleki tecrübe ve şüpheciliği ile doğru orantılıdır.

iii. Risk Ölçümü

Risk değerlendirmesini tamamlamak için denetçi bu alanların her birinde ve geçmişe dayanan herhangi bir risk alanında hile riskini öncelikli hale getirme, ölçme yollarına gereksinim duyar. İşletmedeki risk faktörleri tespit edildikten sonra bu risk faktörlerinin toplam risk içindeki nispi öneminin belirlenmesi gerekir.²⁸³ Risk ölçümü

²⁸¹ http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_1-2.htm

²⁸² Nurten Erdoğan, “ **Hilelerin Karşısında Denetçinin Sorumluluğu ve SAS No:82**” Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, Sayı:6, Şubat 2002, s.25.

²⁸³ “**Denetim Açısından Risk Değerlemesi**”, Activeline Dergisi, Sayı :6, Eylül 2006, s.4.

bu nedenle risk değerlendirmesinin en zor bölümüdür ve ölçüm sürecinde öznelliği ortadan kaldırmak için yapılabilecek çok az şey vardır.

Nitel tekniklerle, hile riskinin oluşma olasılığı ve sonuç üzerindeki etkisi sayısal değerlere dönüştürülür ve risk büyüklüğü sayısal bir değer olarak hesaplanır. Bu süreç, risk niceleme yada risk sayısallaştırma olarak adlandırılır. Nitel tekniklerle riskin derecesi belirlenir ve bu süreçte risk derecelendirme/ölçme olarak ifade edilir.²⁸⁴ Çeşitli ticari işlemlerdeki hile riskinin ölçümünde kullanılan bir metot²⁸⁵ da muhtemel hile riskinin büyüklüğünü ölçebilen göstergeler yada gözlenebilen ortak faktörler ve sonuçlarını oluşturmaktır. Her işlemin 1’den (düşük) 9’a (yüksek) kadar olan faktörlere göre puanlaması yapılır. Risk dereceleri genel olarak yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç düzeyde ifade edilir.²⁸⁶ Örneğin, faktörler aşağıdakilere göre belirlenir.

- *Değer*; Bağlı maliyet yada hile sonuçlarının bağlı değeri nedir? “Elmalarla elmaları” karşılaştırmak için bu miktarı yıllık hale getirmek faydalıdır.
- *Ticari Etki*; Hile sonuçları kurumdaki devam etmekte olan operasyonu nasıl etkiler? Düşük puanlar sınırlı ve içteki hileyi gösterir (ofiste bulunan stok malzemelerden yapılan hırsızlık gibi); yüksek puanlar ise devam etmekte olan operasyonda geniş çaplı yada çok önemli bir sonucu olan hileye işaret eder (yetkilileri aldatmak gibi).
- *Denetim Çevresi*; Hile riskinin idare etmede mevcut denetim çevresinin gücü nedir? Sıkı denetimi yapılan operasyonlarda ortaya çıkmamış hile riski daha azdır. Daha az denetimin mümkün olduğu operasyonlarda daha fazla risk vardır. Mesela iç muhasebe operasyonları genellikle iyi denetlenir ve çalışmalarının büyük bir kısmının denetlenmediği serbest danışmanlarla birlikte çalışmayı gerektiren bir düzenlemeden daha az risk taşır.

Risk derecelendirmesinde/ölçümünde mesleki deneyim ve geçmişe ait bilgiler göz önünde bulundurulur.

iv. Risk Önceliklendirme

²⁸⁴ Meryem Fikirkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Kalder, Ankara, Mart 2003, s. 191.

²⁸⁵ Riskin oluşma olasılığı ve sonuca etki bileşenleri, değişik düzeylere ayrılarak en etkin derecelendirme seçilmelidir. Bu metodlardaki derecelendirmeler, üç düzeyde, beş düzeyde, on düzeyde olarak yapılabilmektedir. **A.g.e.**, s.192.

²⁸⁶ **A.g.e.**, s.192.

Risk değerlendirme süreci çıktıısı bir risk matrisidir. Risk matrisi, hile risklerini risklerin oluşma olasılığı, sonuca etkisi, büyüklüğü ve oluşabileceği zaman aralığı gibi bilgileri iğer bir dokümandır.

Risk önceliklendirme de , belirlenen risk dereceleri/büyüklüklerine bağlı olarak hile riskleri öncelik sırasına konulur. En öncelikli risk, en kritik olan ve en önce çözümlenmesi gereken risktir. En yüksek dereceye sahip olan risk azaltma faaliyetlerinde en öncelikli olarak ele alınması gerekli olandır. Risk önceliklendirme süreci sonucunda, işletme için en kritik olan hile riskleri belirlenir. En kritik risklere, öncelikle kaynak ayrılarak, kısıtlı denetim kaynaklarının etkin kullanımı sağlanır.²⁸⁷

Yukarıda belirtilen üç kriterin kullanımında ve 1’den 9’a kadar bir risk değerlendirmesinde yöneticiler Tablo 3.12’de gösterildiği gibi hile risk oranlarını hesaplayan denetim alanlarından sorumludurlar. İç denetime itina ve etkili bir yönetim gerektiren ticari işlemleri öncelikli hale getirmek için her denetim alanında bulunan üç kriterin ortalama oranı karşılaştırılabilir. Örneğin, 6 puanlık bir “Uyum” alanı 1 puana sahip “Bölüm 2”den daha fazla denetim zamanı gerektirirdi. İç denetçiler, burada gösterilen risk kategorilerini kullanmalıdır.²⁸⁸

Tablo 3.12. Risk Kategorilerini

Risk Oranı	Risk	Risk Tanımı
7-9	Yüksek	İşletmenin gelirleri, sermayesi, istikrarı yada itibarı üzerinde yüksek seviyede ciddi ve önemli etki.
4-6	Orta	Gelirler, sermaye, istikrar yada itibar üzerinde orta seviyedeki ters etki
1-3	Düşük	Gelirler, sermaye, istikrar yada itibar üzerinde düşük seviyedeki ters etki

²⁸⁷ Fikirkoca, **a.g.e.**,s. 198.

²⁸⁸ Alexinformation,**a.g.e.**,s.8-14-15.

Tablo 3.13. Hile Risk Değerlendirme Matrisi

Denetim Alanı	Hile Risk Değerlendirme Oranı (1=Düşük Risk; 9=Yüksek Risk)			
	Değer	Ticari Etki	Denetim Çevresi	Ortalama Puan
EFT ve Telgraf Havale İşlemleri	9	7	2	6 Orta
Para, para kalemleri ve bankalardaki kalemler	5	4	2	4 Orta
Ticari kredileri	8	7	5	6 Orta
Vadesiz ve vadeli mevduat işlemleri	5	6	4	5 Orta
Şube Bir	2	2	2	2 Düşük
Ana Bayii	3	3	3	3 Düşük
Şube İki	1	1	1	1 Düşük
Bilgi Teknolojisi	7	8	6	7Yüksek
Muhasebe(mali tebliğ, çeşitli hesaplar)	6	8	2	5 Orta
Kanıt/ kalem işlemleri/para mektupları	3	4	3	3 Düşük
Uyum- Genel	4	5	2	4 Orta
Bilgi Güvenliği	7	8	7	7Yüksek
Yatırımlar	5	6	4	5 Orta
Sabit Varlıklar	2	2	2	2 Düşük
Güvenlik	3	3	2	2 Düşük
Diğer taşınmaz mallar	2	3	2	2 Düşük

vi. Sonuçların İletimi

Hile ile ilgili sonuçlar yönetim kuruluna, denetim komitesine ve uygun olduğunda diğer ilgililere iletilmesi genel standartlara uygun olarak yapılan denetimin vazgeçilmez safhasıdır.

Ortaya çıkartılan bir hile, önemli ve üst düzey yöneticileri kapsıyorsa doğrudan denetim komitesine, fazla önem arz etmeyen bir hile ise hileyi yapanların bir üst düzeyindeki yönetime rapor halinde sunulmalıdır.²⁸⁹

3.2.7. Hileyi Ortaya Çıkarma Teknikleri

Hileleri ortaya çıkarmak özel bilgi ve deneyim gerektiren çalışmalar bütünüdür. Genellikle işletmelerde yapılan mali denetim prosedürleri hilenin ortaya çıkarılmasında etkili olmayabilir. Bu sebeple iç denetçi, risk değerlemesinin orta yada yüksek seviyede olduğu alanlarda hile denetim prosedürlerini kapsayacak şekilde denetim testlerinin kapsamını genişletmelidir. Bu nokta da denetçi Analitik yordamlardan, Benford yasasından, Sertifikalı hile araştırmacılarından, uzman sistemlerden, yapay sinir ağları

²⁸⁹ M.Donald,G.Y.Banks, “ **The New Fraud Audit Standart**”, The CPA Journal, Volume 67,No:6, June 1997,s.23-29.

ve istisnai testlerden, Doğruluk ve Kopya testlerinden, Yeniden Hesaplamalardan ve Veri analizinden yararlanabilir ve yardım alabilir.²⁹⁰ Burada denetçinin dikkat etmesi gereken en önemli nokta işletmeye en uygun denetim tekniğinin seçilip kullanılmasıdır.

Kullanılan tüm teknikler Hileleri ortaya çıkarmada önemli birer araç olmakla birlikte burada önemli olan hileyi bulmada hangi tekniğin kullanıldığından çok hilenin niteliğidir. Çünkü hilelinin görelî önemi denetçinin dolayısıyla yönetimin ve diğer ilgililerin görüşünü etkileyecektir.

IIA'nın hilelerin önlenmesi için etkili bir iç denetim fonksiyonunun oluşturulmasını ve bunun sürdürülmesini tavsiye etmektedir. Şayet işletmeler kurumsal yapılarını korumak, kendilerine yapılmış olan yatırımlarını geliştirmek istiyorlarsa, olası riskleri etkin biçimde belirlemeli ve kontrolleri de dikkatli biçimde izlemelidir. Böyle bir sorumluluğun üstlenilmesi ve başarılması da ancak etkili bir iç denetim fonksiyonu ile gerçekleşebilir.²⁹¹

İç denetçi, iç kontrolün hilelerle ilgili etkinliğini ve uygunluğunu incelemek ve değerlendirmek suretiyle, işletmelerde ortaya çıkabilecek hileleri önlemeye yardımcı olmalıdırlar.²⁹²

İç denetçiler hileleri dikkate almada ve önleme noktasında şunları yapmalıdırlar;

Hilenin Farkında Olma

- Taslakların çeşitliliğini anlayın.
- Diğer kurumlar hakkındaki hilelerle ilgili bilgi edinin.
- Araştırma taslakları
- Eğer denetimler başarısız olursa neler olabileceğini düşünün.

Muhasebe

- Harcama masrafları denetlenmiş bir örneği inceleyin.

²⁹⁰ Ayrıntılı bilgi için bakınız: Nita Crowder, "Fraud Detection Techniques" Internal Auditor, Volume 54, Issue 2, April 1997, ACFE, 2002 Report to The National Occupational Fraud and Abuse, 2002, Emine Yarar, **Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri**, Sayıştay Hizmet İçi Eğitim Yayınları, Nisan 2002., Melih Erdoğan, "Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında Benford Yasası", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:1, sayı 3, ocak 2001, s.2., Aydın Meriç, **İç Kontrol ve Gözetim Birimlerinde Veri Analizi**, <http://www.komtas.com.tr>., Thomas G. Calderon and John J. Cheh, "A Roadmap for Future Neural Networks Research in Auditing and Risk Assessment", Accounting Information System, July 2002, p.223., Yılancı Münevver, B. Yıldız, T. Köse ve M. Kiracı, "Muhasebe Denetiminde Kontrol Risk Düzeyinin Belirlenmesi: Yapay Sinir Ağı Yaklaşımı", Osmangazi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma projesi, 2002.

²⁹¹ Münevver Yılancı, "Denetim Komitesinin İç Denetimin Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü", Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı:8, Ocak 2003, s.23.

²⁹² Yılancı, a.g.e., s.158.

- Uzlaştırmacı maddelerdeki yapıları ve yıllanmayı inceleyin
- Uygunluk testi yapın.
- Olağan dışı işlemleri inceleyin.
- Kurumunuzun kendi hesaplarını inceleyin.

Çalışanların Hesapları

- Çalışanların hesaplarını inceleyin.
- Büyük miktarlarda yada döviz bazında verilen kredileri inceleyin.
- Fazla para çekilen hesapları inceleyin
- .Takım özelliklerini denetleyin.

Krediler

- Kredi ödeme testi yapın
- Düşük miktardaki kredi sürer.
- Düşük miktar diğer kredileri ödeyene kadar devam eder.
- Hesap defterindeki olağan dışı hesapları inceleyin.
- Feragat edilen ücret ve fiyatları inceleyin.
- Onay amaçlı yapılan iptalleri inceleyin.
- Olağan dışı işlemleri araştırın (gelir hesaplarında bulunan borçlar v.s).
- Otomatikleşmiş hesap ve işlem testlerini uygulayın.
- Uyumlu adresleri inceleyin.
- Posta kutularını inceleyin.

3.2.8.Hilenin Ortaya Çıkarılmasını Engelleyen Unsurlar

Hileyi bulmak kolay değildir. Hile çoğunlukla iç denetim işlemleri vasıtasıyla değil olaydan sonra ortaya çıkarılır.Hileyi ortaya çıkaran kesin denetim işlemleri olmasa da hilenin ortaya çıkarılmasını zorlaştıran bazı baskılar vardır. İç denetçi aşağıdaki baskıları aşabilirse hilenin ortaya çıkarılmasını sağlayan değişiklikler artırılır.²⁹³

- Sistem ve denetim bilgisinin olmayışı
- Hilenin bulunmasının çok zor olduğunun düşünülmesi
- Denetçinin ne aradığını bilmediğine ilişkin kaygı

²⁹³ AlexInformation,a.g.e.,s.8-21.

- Denetçinin maddecilik düşüncesinin hileye yönelik detaylı testler yapmasını sağlayacak becerisinin sınırlaması.
- Hilenin denetçinin özel odağı olmadığına inanılması.
- Hile denetim eğitiminin olmayışı ve ortaya çıkarılmaması
- Denetim programının tamamen uygulanması ve yaratıcı düşüncenin kullanılmaması.

3.2.9. Hile Caydırıcılığı

Hile caydırıcılığı yönetimin sorumluluğudur. Caydırıcılık mallara ulaşımı sınırlayan ve / veya ortaya çıkarma olasılığını artıran bir denetim sistemini içermektedir. Bu denetim muhtemel hile durumlarının ortaya çıkışını sınırlamalı ve hilenin gerçekleşme fırsatlarını azaltmalıdır. Gevşek yönetim uygulamalarıyla ve zayıf denetimlerle çalışanların teşvik edilmesinin önüne geçilmelidir, işler iyi denetlendiği takdirde çalışanlar teşvik edilmez. Hile caydırıcılığının en temel ve en etkili yolu etkili bir iç kontrol sistemidir. Bunun oluşturulmasındaki ve devamlılığının sağlanmasındaki en temel sorumlulukta yönetimindir. İç denetim fonksiyonu yönetimin hileleri caydırmasında yardımcı rol oynar.²⁹⁴

3.2.9.1.Hile Caydırıcılığında İç Denetçinin Rolü

Öncelikli bir yönetim sorumluluğuna karşın iç denetçi hile caydırıcılığında yer alabilir. İç denetim yönetimin hile caydırıcılığında yardımcı rol oynar. Caydırıcılıkta denetçinin rolü üç alanı kapsar:

- *Planlama;* Kurumun etiği durumunun incelenmesini içeren risk değerlendirme yoluyla zayıflığın tanımlanması.
- *Denetleme;* Caydırıcı denetimlerin etkinliğinin, kurumun stratejik vizyonu ve kültürünün kabulü dahil incelenmesi ve test edilmesi.
- *Bildirme;* Güçlü caydırıcı denetimler için üst düzey yönetimin desteğinin sağlanması ve denetim bildiri süreciyle denetimlerin azaltılmasındaki riskten üst düzey yönetimin haberdar edilmesi. Hem yönetimin denetimleri hem de iç denetimin

²⁹⁴ J.L. Alderman and C.Wayne, “The Internal Auditor’s Responsibility for Fraud” CPA Journal, Volume 68, Issue 1, January 1998, s.60.

gayretleri sayesinde hileden caydırmak amaçlı bilinçli çabalar sarf ederek; ortaya çıkarılma olasılığı, hile suçu işlenebilecek durumlar için caydırıcı rol oynar.

Burada iç denetçinin rolü hileli durumların planlanması,incelenmesi ve yönetime durumu iletme ve önerilerde şeklinde özetlenebilir.²⁹⁵

Hile tamamen önlenemez. Ancak, işletmelerde kullanılan çeşitli hile caydırıcıları vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.²⁹⁶

- Üst yönetimin duruşu
- Davranış Kuralları
- İhbar/Bildirim Hattı
- İnsan Kaynakları Politikaları
- Yolsuzluk ve Suiistimal Riskinin Değerlendirilmesi
- Caydırıcı Mesajlar
- Sürekli İzleme/Gözetim
- İç Kontrol Uygulamaları

Hileleri önlemeye yönelik ve caydırıcılıkta kullanılan uygulamaları gruplandırarak ayrıntılı biçimde inceleyecek olursak, hile caydırıcıları;²⁹⁷

Genel Caydırıcılar

- Üst düzey yönetimin oluşturduğu dürüstlük tavrı
- Çalışanların dürüst olmayan eylemlerin caydırılacağına, hoş görülmeceğine ve cezalandırılacağına inandığı bir ortamın yaratılması
- Hilenin sonuçlarının bilindiğinden emin olunması
- Yasal yada etik standartlardan çıkılmasına izin verilmemesi
- Bütün seviyelerde iyi iletişimin desteklenmesi
- Risk değerlendirmesine dayanan güçlü bir iç denetim sisteminin kurulması
- Müşteri şikayetlerinin takip edilmesi
- Söylentilerin takip edilmesi
- Gelişmek için kayıtsızlık tutumuna müsaade edilmemesi.

İlgili İşlemler

²⁹⁵ Alderman ve Wayne,a.g.e.,s.60.

²⁹⁶ Hillison ve diğerleri,a.g.e.,s.356-360.,ACFE, **Report to National on Occupational Fraud and Abuse**, Austin,s.18-19. ve http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_4.htm

²⁹⁷ Alexinformation,a.g.e.,s.8-14-15.

- Kredi onayının uygulamaya geçirilmesi
- Atıl mevduat hesabının denetlenmesi
- Yeterli fiziki denetimlerin yapılması
- Müşteri dosyalarının, müşteri bilgilerinin korunmasının ve erişiminin denetlenmesi.

İlgili İnsan Kaynakları

- Çalışan hesap incelemesinin yapılması
- Zorunlu tahliye gereksinimi
- Çalışanın kendisinin yada ailesinin işlemlerinin yapılmasının yasaklanması

- Kar politikasında bir anlaşmazlığın olması
- Dış istihdam onayını istenmesi
- Çalışanların devam eden eğitimlerinin sağlanması
- Seçici kiralama uygulamalarının yapılması
- Yıllık eğitimle bir yönetim yasasının oluşturulması
- Geçerli çalışan destek programlarının oluşturulması

İlgili Denetim

- Denetim zamanlarının değiştirilmesi
- Kapsamın değiştirilmesi
- Boyutuna bakmaksızın sıra dışı kalemlerin takip edilmesi
- Beklenmedik para sayımlarının yapılmasıdır.

3.2.9.2. Hile Ortaya Çıkarılırsa

İç denetim hileyi ortaya çıkarırsa (yada hile başka yollarla ortaya çıkarsa) iç denetçinin ne yapacağını nasıl tepki göstereceğini bilmesi gerekir. Denetçiler ihtiyatlı ve sağduyulu davranmalıdır ve ana hatlarıyla hile hakkında bilgi vermelidir. İç denetçi doğrudan kurumun CEO'suna yardım etmeli yada CEO şüpheli ise Yönetim Kuruluna yada denetim komite başkanına yardım etmelidir. O noktada CEO yada denetim komitesi kanıt analiz sürecine başlamak için kurumun dış denetçilerle yada diğer uzmanlarla birlikte yasal tavsiyeye (danışmana) ihtiyacı olacaktır. Özellikle bir hile örneği gördükten sonra iç denetçi şüphe içinde kaldığında işten çekilmeyi düşünmeli ve

çekilme nedenlerini denetim komitesine yada bağlı bulunduğu birime ayrıntılı olarak iletmelidir. Davanın açılmasına yardım edecek daha çok hile vardır.²⁹⁸

İç denetçi hilelere ilişkin raporlarını iki noktada hazırlayıp sunacaktır. Bunlar

i. Hilelerin tespitinden sonra

ii. Çalışmaların tamamlanmasından sonra dır.

Hazırlanacak her iki raporda yönetime sunulacaktır. Hilelerin tespitinden sonra hazırlanacak rapor sözlü olabilirken son rapor, düzeltici ve önleyici faaliyet ve bulguları kapsayacak şekilde yazılı olarak hazırlanır.²⁹⁹

Hile ortaya çıkarıldığında yönetime ve yönetim kuruluna geciktirilmeden bildirilmeli ve geçmiş yıllardaki finansal tablolardaki etkisi bir rapor halinde sunulmalıdır. Hile ortaya çıkartılmış ve soruşturma açılmasına karar verilmişse denetim komitesi bu konuda bilgilendirilmelidir.

3.2.10. Hile Soruşturmaları

Hile bulunduğu, tam bir hile soruşturması izlenmelidir. Burada soruşturmanın yapılmayacağına yönelik karardaki sorumluluk yönetime aittir. Hile soruşturmaları kayıp para miktarını bulmak, atmak ve suçluları cezalandırmak, tekrarlanmasını önlemek, suçsuz kişileri aklamak ve şüpheyi ortadan kaldırmak üzere yönlendirilir.

Soruşturma planladığında ve soruşturma süresince , iç denetçiler hileye karışan personelin davranış kalıbının düzeyini ve boyutunu değerlendirerek, süreç boyunca hile olayında yöneticilerin mi yoksa personelin mi kasıtlı olduğunu belirlemede ayrı bir özen göstermelidir.³⁰⁰

Hile soruşturmaları yasal soruşturma için zarar, sahtekarlık ve kişisel kazanç kanıtları sunmalıdır. Soruşturmada kullanılacak temel yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Görüşmeler ve sorgular
- İstihbarat toplama
- Evrakların ve bilgisayar dosyalarının analizi

²⁹⁸ AlexInformation, **a.g.e.**, s.8-23.

²⁹⁹ Janet L. Alderman and C.Wayne, p.60-61.

³⁰⁰ Janet L. Alderman and C.Wayne, p.60.

- Sapmaların analizi
- Görsel ve ses gözlemi
- Adli ve uzman kanıtı
- Dış ziyaret ve denetimler
- Rasgele yapılan tahkikat ve kadro rotasyonu

Soruşturmada hilenin yapısı ve boyutuna yönelik dikkate alınacak hususlarda şunlardır;³⁰¹

- Hile nasıl yapıldı?
- Hangi kayıtlar değiştirildi?
- Kim hileye karıştı?
- Normal prosedür ve davranışlardan hangi sapmalar var?
- Niçin hile daha önce ortaya çıkarılmadı?
- Hileye ne kadar para karıştı?
- Hileyi önlemek için hangi önlemler alınabilirdi?

Soruşturma sonucunda iç denetçi işletmenin hileye ilişkin bir takım bilgiler elde edilir. İç denetçi bu bilgileri kullanarak yönetime iç kontrollerle ilgili öneriler sunabileceği gibi benzer hilelerin önlenmesinde bu bilgilerden yararlanabilir.³⁰²

3.2.11. Adli ve Uzman Kanıtı

Bir davayı desteklemek için adli ve uzman kanıt gerektiğinde, bir profesyonele başvurulmalıdır. Profesyonel kişi bir muhasebeci, bilgisayar uzmanı, el yazısı uzmanı, matbaa uzmanı yada parmak izi uzmanı olabilir. Bu uzmanlar yapılan işletme yöntemi; hesaplardaki yanlışlığın nedenleri, suçta kullanılan belgelerdeki harf stili ve belgelerin ele alınmasında kullanılan özel yöntemler; üzerine fikir belirtebilirler.³⁰³

3.2.12. Kovuşturma

İşletmeler mahkemede tazminat isteyebilir yada hileyi kovuşturmayabilir. Ancak hilenin bütün durumlarını kovuşturmak için haklı sebepleri vardır.³⁰⁴

- Mahkeme kararı sigorta taleplerini destekleme için kullanılabilirler.

³⁰¹ Alexinformation, **a.g.e.**, s.8-23.

³⁰² Janet L. Alderman and C.Wayne, p.60.

³⁰³ Alexinformation, **a.g.e.**, s.8-23.

³⁰⁴ **A.g.e.**, s.24.

- Dürüst olmayan bir çalışana başka bir işe başvururken haksız bir avantaj sağlanmasının kovuşturulmasında başarısız olma.
- Cezalandırılmazsa, hırsız yine tekrarlayacaktır.
- Kovuşturma diğerleri için caydırıcı olur.

3.3. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE ETKİN KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ

Yönetim anlayışındaki değişmeler, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler ve diğer faktörler ile işletmelerin büyümesi sonucu işletme yönetiminde profesyonellik ön plana çıkmıştır. Böylece işletmenin sahipleriyle işletmeyi yönetenler birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Sonuç olarak işletmeyi fiilen yöneten yöneticiler hem işletme, hem de toplum için çok kritik görev yapan kişiler konumuna gelmeye başlamıştır. Çünkü profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplumun kaynak kullanımı üzerinde etkili olabilmektedir. Başka bir deyişle işletmeler, etraflarındaki çıkar gruplarının (paydaşlar) istek ve beklentilerini dikkate alarak faaliyette bulunmak ihtiyacını hissetmeye başlamışlardır.³⁰⁵

Böylelikle yöneticiler, bir taraftan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesini sağlamaya çalışırken, diğer taraftan da adı geçen çıkar gruplarının beklentilerini dengelemek durumundadır. Sonuç olarak işletmelerin kararlarında sadece direk hesaplanabilir çıkarı olan çevreleri dikkate almaları yanında, toplumun her kesimine ve potansiyel yatırımcılara tam, doğru ve zamanında bilgi verme zorunluluğu gündeme gelmiştir. Bu zorunluluk günümüzde kurumsal yönetim ilkeleri ile somutlaşmıştır.³⁰⁶

Kurumsal Yönetim kavramı ile birlikte gündeme gelen iyi yönetim olgusu aslında; şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere

³⁰⁵ Koçel, 2003, s.465.

³⁰⁶ Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: Shleifer, Andrei ve Robert W. Vishny, “A Survey of Corporate Governance”, The Journal of Finance, Vol.LII, No.2,(June,1997), s.737. OECD. **Corporate Governance in Asia, A Comparative Perspective**. (2001), s.11. OECD Development Centre Technical Papers. No. 180. **Corporate Governance and National Development**. (2001), s.13.

çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir.³⁰⁷

Kurumsal Yönetim, işletmelerin düzgün yönetilmesiyle ilgili olup kurumsal yönetim ilkelerinin bir işletmede uygulanması o işletmenin değerini arttıracaktır.³⁰⁸ İyi Kurumsal Yönetim için düzenlenmiş tek bir model bulunmamakla birlikte, başarılı modellerin birbirleriyle paylaştıkları bazı ortak unsurlar vardır (Örneğin, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi). En temel düzeyde, Kurumsal Yönetim, bir işletmenin hedef ve amaçlarına karar verenin bunları paydaşlara bildirmesini ve daha sonra, işletmenin faaliyetlerinin bu hedeflere ulaşmaya yönelik olmasını sağlamak için gerekli önlemleri almasını sağlamak olarak tanımlanabilir.³⁰⁹

Kurumsal Yönetim tanımlarının ortak özellikleri şunlardır: Kurumsal Yönetim konusunda temel ve asli sorumluluk yönetim kurulundadır ve yönetim kurulu yüksek etik standartlar uygulamalı; stratejiyi ve risk politikasını yönlendirmeli; kurumsal performansı izlemeli ve başta risk yönetimi, finansal kontrol ve operasyonel kontrol olmak üzere uygun kontrol sistemlerinin kurulmasını ve uygulanmasını sağlamalıdır.³¹⁰

İç denetim faaliyeti, belirtilen Kurumsal Yönetim unsurlarını³¹¹ gerçekleştirme konusunda işletmenin yönetim kuruluna destek olmak için aktif bir rol oynayacaktır. İç denetim faaliyeti, işletmenin etik kurallara yaklaşımını dönemsel olarak değerlendirecek ve etik kurallarına uyum konusunda istenen düzeye ulaşmak için uygulanan süreçlerin etkinliğini test edecektir. İç denetim faaliyeti, ayrıca, risk yönetimi ve operasyonel kontrol ve finansal kontrol de dâhil, kontrol sistemlerini de gözden geçirecek ve bu sistemler konusunda objektif bir güvence sağlayacaktır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi iç denetim, kurumsal yönetim unsurları çerçevesinde denetim komitesi ve yönetim kuruluna karşı güvence rolü, yönetim organizasyon içerisinde danışmanlık rolü oynamaktadır.

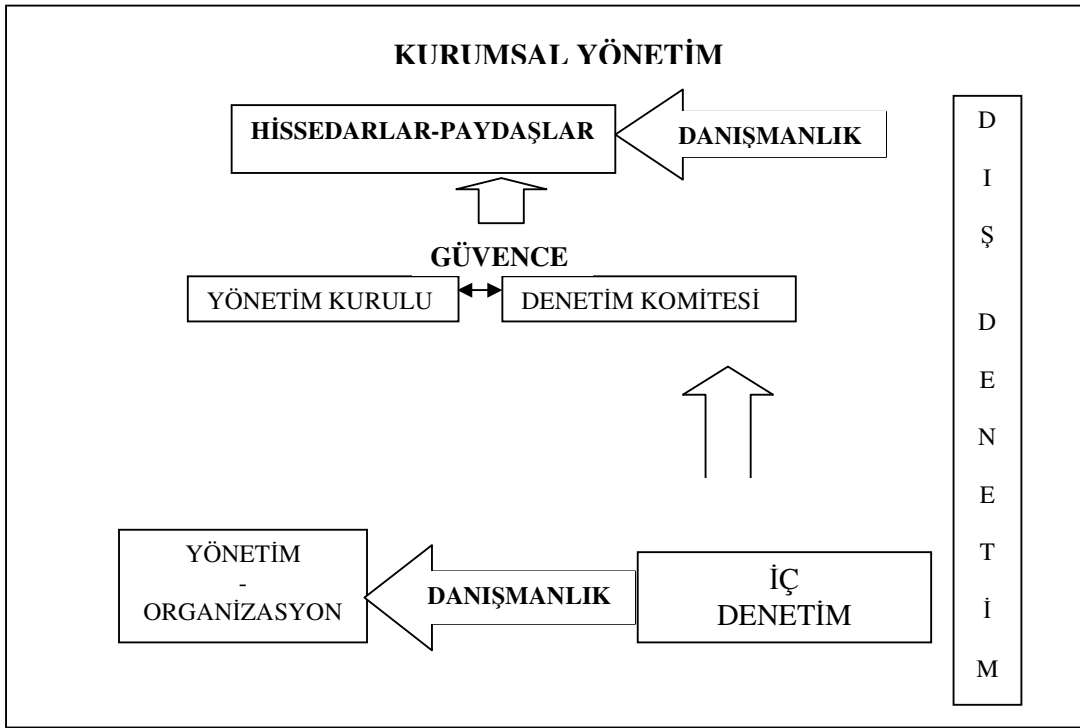
³⁰⁷ Hakan AKBULUT “Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim” Dış İşleri Bakanlığı Yayınları, **Ekonomik** Sorunlar Dergisi, Sayı:4.

³⁰⁸ Lins, K.V. ve Warnock, F.E. **Corporate Governance and the Shareholder Base**, www.ecgi.org/wp. 2004.

³⁰⁹ İbrahim KURBAN, “ Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim,İç-Dış Denetim İlişkileri ve Rolü”, Mayıs 2002, İç Denetim Konferansı, s.2.

³¹⁰ OECD. **Corporate Governance in Asia, A Comparative Perspective**. (2001), s.11.

³¹¹ Kurumsal yönetimin genel kabul gören unsurları; yönetimde ehliyet, açıklık, adillik, bütünlük ve hesap verilebilirliğin yanında kurumda yeterli bir iç kontrol sisteminin, etkili bir risk yönetimin ve sürekli iç denetimin varlığıdır.



Şekil 3.2. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Denetimin Rolü

3.3.1. Denetim, Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık İlişkisi

İşletmenin finansal durumu ve performansı, faaliyetleri risk profili ve risk yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgilerin kamuoyuna açıklanması şeffaflık olarak tanımlanmaktadır.³¹² Şeffaflığı sağlamak için bir işletmenin faaliyetleri ve risk profili hakkında bilgi edinmek isteyenlere işletme; zamanında, tam, niteleyici ve niceleyici bilgi sağlamalıdır. Aynı zamanda sağlam ölçme prensiplerine dayanan bilginin açıklanması gerekli olup bu prensip eksiksiz olarak uygulanmalıdır.

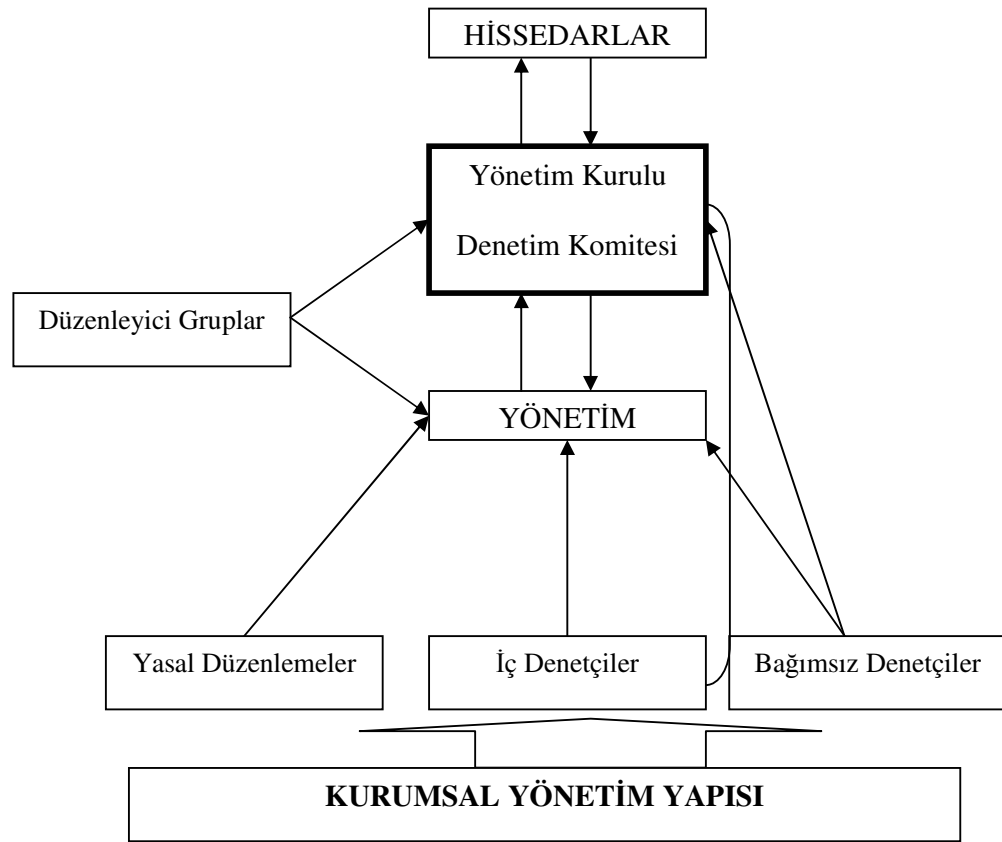
Şeffaflığın sağlanması görevi günümüz ekonomisinde önemli bir yer tutmaya başlayan kurumsal yönetime verilmiştir. Diğer bir deyişle Şeffaflık, kurumsal yönetimin etkinliğin artırıcı en önemli unsurdur³¹³. Denetim de yıllardan beri bu amaç için çalışmaktadır. Denetimden beklenen faydalar ile kurumsal yönetim anlayışının amaçları

³¹² TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, Aralık 2002, s.35.

³¹³ Kadir Tuna, **“Bankacılık Kanunu’nda Kurumsal Yönetim”** Uluslararası Finans Sempozyumu 2005, İstanbul, s.2.

örtüşmektedir. Bu bağlamda denetim bakış açısıyla kurumsal yönetim anlayışı işletmenin finansal durumuna ilişkin kamuya açıklanan her türlü bilginin güvenilirliğini arttıracaktır³¹⁴. Denetim ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için öncelikli olarak finansal raporlama sürecinin temel elemanlarını görmek gerekir. Finansal tabloların hazırlanması sürecinde rol oynayan işletme bileşenleri ve aralarındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

ÖLÇÜM VE HESAP VERİLEBİLİRLİK



Şekil 3.3. Finansal tabloların hazırlanması sürecinde rol oynayan işletme bileşenleri ve aralarındaki ilişki

Kaynak: Dana Hermanson, E.Larry, Ritenberg, **Internal Audit and Organizasional Governance**, TheIIA Research Foundation, Florida, 2003,s.31.

³¹⁴ **International Swaps and Derivatives Association**, 2002,s.4.

Şirketlerin hızla büyüyen ve karmaşıklaşan yapıları, yönetim kurullarının ve yönetici kadronun şirkete karşı olabilecek herhangi bir aktivite karşısında müdahalelerini daha da zorlaştırmaktadır. Özellikle yöneticilerin, şirket içinde oluşan her bir işlemi, olayı anlamak için zamanları yoktur. Bundan dolayı yönetim kurulları ve denetim komiteleri için esas konu, ilgili alana nasıl odaklanıp kontrol edecekleridir. Bu nokta da risk yönetimi ve iç denetim yapısı oldukça faydalı olmaktadır.

ABD'nin 2002 yılından beri, gerek ABD firmalarından gerekse ABD ile iş yapan firmalarından, beklediği yeni yükümlülükleri belirleyen 'Sarbanes-Oxley' Act'e göre şirket yönetimleri, düzenli olarak iç denetim çalışmalarının kalitesiyle ilgili raporlar hazırlamak zorundadırlar. Bu yasa ile iç denetim ve iç kontrol faaliyetlerinin kapsamında mali işler müdürlerine ve sorumlularına da yeni görevler düşmektedir.

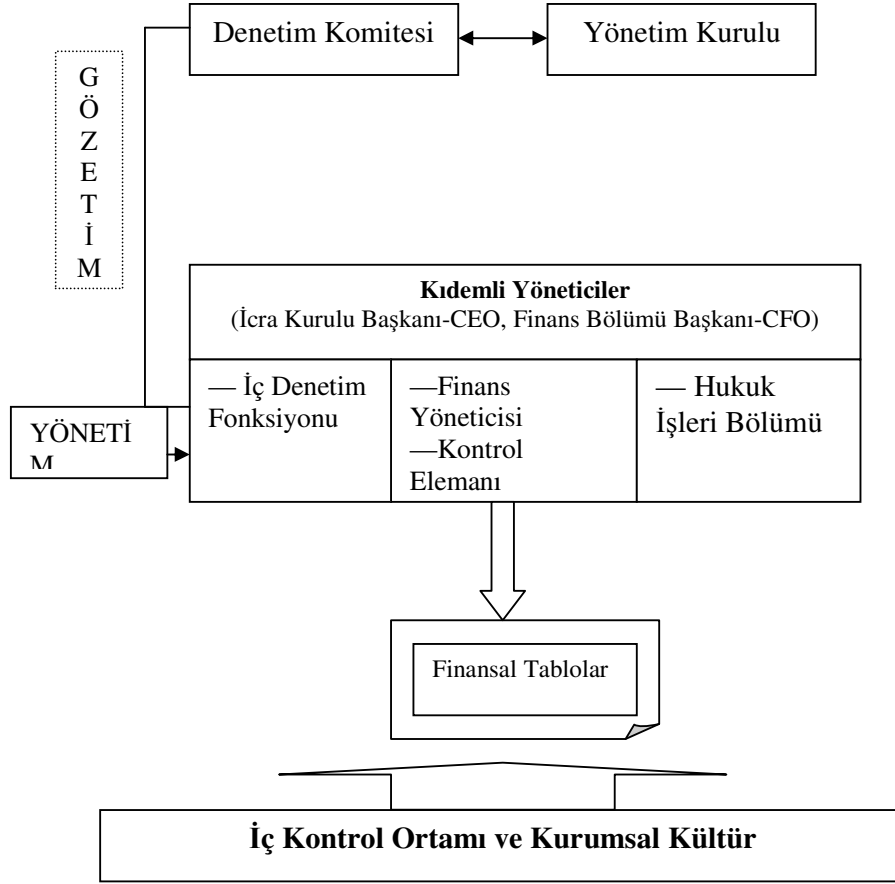
Şekil 4.2.'den de anlaşılacağı gibi muhasebe bölümü finansal tabloları hazırlayan gerçek bölümdür. Kıdemli yöneticiler ise kontrol mekanizmasının başında yer alır. Hukuk işleri bölümü yasa ve düzenlemelere uygun şekilde belgelerin hazırlandığını ve açıklandığını inceleyerek kritik bir rol üstlenir. Bu bölüm ayrıca yasa ve düzenlemelere uymamayı ortadan kaldıran iç kontrol sisteminin oluşturulması ve devam ettirilmesi konusunda yönetime yardımcı olur. Yönetim kurulu hissedarlara karşı işletme yönetiminin faaliyetlerini gözetmekle sorumludur. Yönetim kurulu genel olarak finansal raporlama sürecinin gözetimi görevini Denetim Komitesi'ne vermektedir.

Kurumsal yönetim makro ekonomik politikalardan ve ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi yasal, kurumsal ve düzenleyici ortam tarafından belirlenir. Buna ek olarak meslek etiği ve ait oldukları toplumun çevre ve toplumsal değerlerinin bilincinde olmak gibi etmenler, işletmenin imajı ve uzun vadeli başarısı üzerinde etkide bulunabilir³¹⁵. Kurumsal yönetim anlayışında etkileşim içinde bulunan gruplar; hissedarlar, iç denetim fonksiyonu, yönetim kurulu ve denetim komitesi, işletme yönetimi, iç denetçiler, bağımsız denetçiler ile düzenleyici gruplardır³¹⁶. Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center) tarafından "ABD Halka Açık Şirketler İçin 21. Yüzyıl Yönetim İlkeleri" adlı raporunda oluşturulan on adet

³¹⁵ OECD(1999),a.g.e., s.11.

³¹⁶ Hermanson, Rittenberg, 20003, s.31-32.

kurumsal yönetim ilkesi etkili bir yönetim modelinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Sağlam ve kusursuz bir yönetim, yönetim sisteminin dört bileşeni olan yönetim kurulu, denetim komitesi, işletme yönetimi, denetçiler arasında sinerjinin oluşmasına bağlıdır. Bunun için ilgili grupların birleşik ve etkin çalışma içinde olması gerekir. Bu etkinlik kurumsal yönetim ilkelerine uyumla sağlanabilir³¹⁷. Kurumsal yönetim anlayışında yer alan gruplar ve bunlar arasındaki ilişki şekildeki gibidir.



Şekil 3.4. Kurumsal yönetim anlayışında yer alan gruplar ve bunlar arasındaki ilişki

Kaynak: COSO, *The Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, Washington DC, 1987,s.16

³¹⁷ Internal Auditor, a.g.e., s.6.

Şekil 4.3.'e göre temel olarak hissedarların haklarının korunmasında ve kurumsal yönetim anlayışının gelişmesinde en önemli unsurlardan birisi de denetim komitesi'dir. Bu nokta Treadway raporunda da belirtilmiştir. Treadway Komisyonu komiteyi hileli finansal tabloları önlemek amacıyla oluşturulacak sistemin önemli bir parçası olarak görmektedir. Komiteye "*kurumsal yönetim anlayışı ve özellikle hesap verebilirlik için temel bir element*" ve "*etkili bir sermaye piyasanın sağlanması için gerekli olan kaliteli finansal raporlama sürecinin oluşmasına yardımcı olan yapı*" gözüyle bakılmaktadır. Komite, finansal raporlama sürecinde kurumsal yönetim anlayışı için oluşturulacak organlardan biridir. Yönetim kurulu, iç denetçi ve bağımsız denetçi ile kurulacak etkili iletişim komitenin bu süreçteki performansını arttıracaktır³¹⁸. Bu noktada iç denetim, işletmede etkin bir İç kontrol sisteminin kurulması, risk yönetim sürecine katılması ve finansal raporlama sürecinin gözetilmesi gibi işlevlerle kurumsal yönetim anlayışının gelişimine katkıda bulunabilir³¹⁹.

Kurumsal yönetimi ilgilendiren unsurlardan ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet hakkı gibi etmenler ülke ile ilgili faktörleri; piyasaya ilişkin düzenlemeler, altyapı, likidite, gelişmiş yatırımcı topluluğu ve başta muhasebe standartları olmak üzere uluslararası standartların uygulanma düzeyi sermaye piyasası ile ilgili faktörleri; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurulu uygulamaları, kurulun bağımsızlığı, kurula sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranı, hisse senedi likiditesi, alınan kararlara menfaat sahiplerinin katılım düzeyi, işletmenin çevre duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi işletme uygulamalarıyla ilgili faktörleri oluşturmaktadır³²⁰.

Şeffaflığın etkin kurumsal yönetimin uygulanmasını destekleyen bir yükümlülük olduğu genel kabul görmüş bir ilke olup, aşağıda belirtilen hususlarda kamuoyuna bilgi sağlanması gerekmektedir;³²¹

³¹⁸ COSO(1987),**a.g.e.**, s.15.

³¹⁹ Le-ung, Cooper, Robertson, **a.g.e.**, s.6.

³²⁰ SPK, **a.g.e.**, s.2.

³²¹ Nejat Yüzbaşıoğlu, "**Kurumsal Yönetim Açısından Gözetim ve Denetim Otoritelerinin Rolü: Bankacılıkta Kurumsal Yapılanmanın ve Kurumsal Yönetimin Gözetim ve Denetim Süreçleri Bakımından Önemi**", TIDE 6. Türkiye İç Denetim Kongresi, İstanbul,s.27.

- i. Yönetim kurulunun yapısı (*üye sayısı, üyeler ve nitelikleri, verdikleri taahhütler*)
- ii. Üst düzey yönetimin yapısı (*sorumlulukları, nitelikleri ve deneyimleri*)
- iii. Temel örgütsel yapı (*temel faaliyet alanları ve tüzel kişilik yapısı*)
- iv. İşletmenin teşvik sistemine dair bilgi (*özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler ve hisse senedi Opsiyonları*)
- v. Yan kuruluşlar ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılan/yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları

3.3.2. İşletmelerin Etkin Bir Biçimde Denetlenmesinin Önemi

Son yıllarda işletmecilik alanında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler sonucunda finansal, operasyonel ve diğer riskler hızla artarken, etkin bir risk yönetimi gerek işletmeler gerekse işletme denetçileri açısından sistemik risklerden kaçınılması, finansal istikrarın sağlanması ve korunması için bir gereklilik haline gelmiştir.

Piyasaların daha karmaşık hale gelmesi, piyasalardan, kullanılan sistemlerden ve kişilerden kaynaklanan risklerin tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesi amacıyla hem işletme yöneticileri hem de işletme denetçileri açısından yeni risk yönetimi teknikleri ile işletme denetimi tekniklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Gelişmiş birçok ülkede bugüne kadar kullanılmış denetim araç ve modellerini gözden geçirilmeye başlanmış işletmelerin karşılaştıkları risklerin tespiti ve değerlendirilmesi ile işletmelerin risk yönetiminin kalitesinin değerlendirilmesine dayalı konsolide denetim ve izleme modelleri geliştirilmeye ve kullanılmaya başlanılmıştır.

Denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için öncelikle, değişen ve gelişen piyasa dinamiklerine yanıt verebilecek etkin bir denetim politikasının oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Etkin bir denetim tarzı olarak, kurallara uygunluğun denetimi, işletmelerce sunulan bilgi ve belgelerin doğruluklarının ve mevcut düzenlemelere uygunluklarının denetimi, faaliyetlerde taşınan risk düzeyinin öz kaynaklara kıyasla veya diğer ölçümlerle denetimi, yönetimin ve Kurumsal Yönetimin yeterliliğinin denetimi,

piyasaların sistemik hareketlerin ve erken uyarıya donuk makroekonomik değişkenleri izleme unsurlarından oluşmaktadır.³²²

İşletme faaliyetleri süreklilik temeline dayanır. Geleneksel denetim sürecinde finansal tablolar geçmişe dönük olarak denetlenmekte ve genelde finansal verilerden hareket edilmektedir. Ancak geçmişe dayalı ve özellikle sadece finansal verilerden hareketle işletmenin geleceğine ilişkin yargılara ulaşmak kolay değildir. Bu bağlamda işletmenin hem geçmiş bilgilerinin hem de geleceğe ilişkin tahminlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

İç denetim bölümü çeşitli yaklaşımlarla risk yönetimi ve kurumsal yönetim uygulamasına daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar: proaktif bir yapı, denetlenene “müşteri” olarak yaklaşma, risk yönetimi üzerinde yoğunlaşma, denetim kalitesini süreklilik temelinde yükseltme, teknolojik olanaklardan daha fazla yararlanma, dış kaynaklardan yararlanma, kurumsal yönetim uygulaması, denetlenen tarafından kendi kendini değerlendirme ve denetlemedir.³²³ Bu bağlamda iç denetim bölümü gelecekte bilgi teknolojilerine hâkim olmanın yanında risk ve değerlemesi konusunda uzman olmak durumundadır.³²⁴

³²² Yüzbaşıoğlu, a.g.e.,s.29.

³²³ Erroll J. Yates “**Internal Audit – A Management Control**”, Internal Auditor, December 2001, s.38, Baran Özeren; **İç Denetim, Standartlar, Mesleğin Yeni Açılımları**, Sayıştay Yayınları, Ağustos 2000, Allen Robert D., Loebbecke James K., Sorensen Kenneth A., “**Multilocation Audit Risk**”, Journal of Applied Business Research, Vol: 14, Fall 1998, Mort Dittenhofer; “**Reengineering The Internal Auditing Organization**” Managerial Auditing Journal, V: 18, N: 8, 2001, Başak A. Akgül; “**İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar**”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, C:4, S:3, Eylül 2002, s.19-30, Mahmut Demirbaş, “**Denetimde Eğilim ve Etkileşimler ve Türkiye’deki Mevcut Duruma Öneriler**”, 22. Türkiye Muhasebe Eğitim Sempozyumu, 21-25 Mayıs 2003, Antalya.

³²⁴ Norman Marks; “**The New Age of Internal Auditing**”, Internal Auditor, December 2001, s.45.



Şekil 3.5. İç Denetimin Değişen Rolü ve Yapısı

İç denetim, hem klasik hem de danışman rolünde, çeşitli şekillerde kurum çapında risk yönetimi süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Bilindiği üzere, yönetim Kurulları'nın risk yönetimi konusunda nihai sorumluluğu vardır. Yönetim kurulu tarafından yapılan çeşitli yetkilendirmeler doğrultusunda risklerin tespit edilmesi ve yönetilmesi üst yönetimin ana sorumlulukları arasındadır. İşte bu süreç kapsamında, iç denetim fonksiyonuna da önemli roller düşmektedir, iç denetimin kurum çapında bütünleşmiş risk yönetimi kapsamındaki ana rolü, Yönetim Kurulu'na risk yönetiminin etkin ve verimli olarak işlediği konusunda makul güvence vermesidir. Aşağıda bu kapsamda bir iç denetim fonksiyonu tarafından yapılması gereken ve aynı şekilde önem arz ederek, yapılmaması gereken faaliyetler belirtilmiştir. Bu sınıflandırma yapılırken dikkate alınan ana faktör iç denetim fonksiyonunun bağımsızlık ve tarafsızlığının zarar görüp görmediği ve organizasyonun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini iyileştirme olasılığıdır.

3.3.3. İç Kontrolün Bir Unsuru Olarak İç Denetim

Etkin bir kurumsal yönetim, işletmenin iç kontrol sistemi ve risk yönetimi ile bunların etkinlik ve yeterliliğini değerlendiren iç denetim birimlerini birbirlerinden ayrı faaliyetler olarak öngörür.

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü iç kontrolü, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve risk yönetiminin geliştirilmesi amacıyla tüm yöneticiler tarafından

alınan her türlü önlem, karar ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır.³²⁵ Söz konusu Standartlara göre yönetim kurulu, kurum içinde etkin kurumsal yönetim süreçlerinin oluşturulmasından ve idame ettirilmesinden ve risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliği konusunda yeterli güvence almaktan sorumludur. Üst kademe yöneticiler, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve sistemin gözlemlenmesinden sorumludurlar. İç denetçiler ise, kurum içi kontrol süreçlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sistematik bir şekilde denetlenmesinden sorumludurlar. İç deneticilerin, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve sistemin gözlemlenmesine yönelik icrai herhangi bir sorumlulukları bulunmamaktadır.

İç denetim faaliyeti, kurum hakkında sahip olduğu derin bilgi seviyesini sürdürmek ve daha da geliştirmek için yeterli sayıda yönetim ve personel kadrosuna sahip olmalıdır. Bu sayı, işletmenin büyüklüğüne ve karmaşıklık düzeyine göre değişir. Örneğin, küçük işletmeler gereksinimleri dış hizmet sağlayıcılarından temin ettikleri iç denetim kaynaklarıyla en etkin bir şekilde karşılayabilirler. Bu hizmet alımında yapılan sözleşme kurum içinde uygun bir yetkili, örneğin işletmenin İcra Başkanı tarafından incelenir. İç denetçiler, dürüstlük, objektiflik, gizlilik ve yetkinlik ilkelerini içeren Etik Kurallara uygun davranmakla yükümlüdürler. Bu faaliyet, Kurumsal Yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçleri hakkında objektif güvence vermek için kendi uzmanlığını kullanır ve sistematik bir yöntem uygular. Bu faaliyet, kendi kalitesini izler ve kendisini dönemsel olarak kalite değerlendirmelerine tâbi tutar.

Özetle, etkin bir iç denetim faaliyeti için, iç kontrolün tanımının uluslararası standartlara uygun yapılması gerekir.

İç kontrol süreçleri uygulamanın amacı, insanlara riski yönetmeleri konusunda yardımcı olmak, dolayısıyla da işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. İç kontrol süreçlerinden, diğer konuların yanı sıra, aşağıda belirtilen koşulların varlığını sağlamaları beklenmektedir:

- i. Hem iç hem de dış kullanım için derlenen finansal ve operasyonel bilgiler güvenilir ve tamdır;
- ii. Operasyonel faaliyetler verimli bir şekilde yürütülmekte ve etkin sonuçlar sağlanmaktadır;

³²⁵ www.theiia.org

iii. İşletmenin varlıkları güvence altındadır ve

iv. Faaliyetler ve kararlar kanunlara, yönetmeliklere ve sözleşmelere uygundur.

Gerçekten, iyi yönetilen hiç bir kurum belirli iç kontroller olmadan var olamaz. Bununla birlikte, bu kontrollerin adedi, niteliği ve tarzı, işletmenin tipine ve karşılaştığı risklere göre farklılık gösterir. Yukarıda açıklandığı gibi, riskler, risk yönetimi sürecinde belirlenir. İç kontrol çerçevesi, bu risklere karşı yapılan faaliyetlerin bir parçasıdır ve işletmenin operasyonel, teknik, ticari, finansal ve idari bütün faaliyetlerini kapsar. İç kontrollerin sadece muhasebe ya da finansal raporlamaya ilişkin kontrollerle sınırlı olmadığına farkında olmak özellikle önemlidir.

Üst yönetim, risk yönetiminin bir parçası olarak iç kontrollerin çerçevesini belirlemekten ve riskler değiştiğinde bu çerçeveyi güncellemekten sorumludur. Yönetim, kontrolleri de uygulamalı ve en önemlisi, düzenli gözden geçirme çalışmaları yaparak ve kendi ilgili bölümlerinden dönemsel raporlar alarak, kontrollerin etkin ve amaca uygun çalıştığından emin olmak için gerekenleri yapmalıdır. Bu güvence faaliyeti, iyi kontrol çerçevesinin olmazsa olmaz bir parçasıdır, fakat bazen yönetim bu güvence faaliyetini ihmal edebilmektedir.

Yaşanan son skandallardan sonra, Kurumsal Yönetimi geliştirmeyi amaçlayan önlemlerin bir parçası olarak, kurum yönetiminin, iç kontrol sistemiyle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermesi gittikçe daha fazla istenmektedir. Bu nedenle, kurum yönetiminin sadece etkin kontrolleri uygulaması ve bunlara sahip olduğunun güvencesini vermesi yetmemekte, aynı zamanda bu gerçekleri üçüncü taraflara - yönetim kuruluna, dış denetçilere ve hatta kamuya gösterebilmeleri gerekmektedir.

İç denetim faaliyeti, bu noktada iç kontrol süreçlerinin riskleri kabul edilebilir bir düzeyde yönetmek için gerektiği gibi çalıştığı konusunda objektif bir güvence vererek, yönetimin faaliyetlerine destek olur. İç denetim faaliyeti, aynı zamanda, danışmanlık hizmetleri vererek, yönetimin iç kontrol sistemini geliştirme çabalarını kolaylaştırarak ve örgütsel değişikliklerin sistem üzerindeki etkileri hakkında önerilerde bulunarak da yönetime destek olabilecektir.

3.3.4. İç Denetim Faaliyetinin Yapısı ve İç Denetimin Kurumsal Yönetim Sürecinin Katılımcıları ile İlişkileri

Uluslar arası İç Denetim Standartları iç denetim faaliyetinin bağımsızlığına ve iç deneticilerin tarafsızlığına çok büyük önem vermiş ve iç denetim faaliyetini adeta bu standart üzerinde yapılandırmıştır. Bu amaçla Standartlar, iç denetim biriminin kurum içerisinde iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan uygun bir yönetim kademesine bağlı olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır³²⁶.

Standartlar; iç denetim kapsamının belirlenmesinin, iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinin ve faaliyet sonuçlarının raporlanmasının her türlü müdahalelerden uzak ve serbest bir konumda yürütülmesini, iç denetimin bağımsızlığını ve iç denetçinin tarafsızlığını temin bakımından bir güvence olarak saymaktadır. Bir uygulama önerisi olarak ise, gerekli kurum içi bağımsızlığın sağlanabilmesi için, iç denetim birimi başkanının denetim komitesine bağlı olmasını özellikle savunmaktadır. Bu çerçevede; iç deneticilerin bağımsızlığının sağlanması, faaliyet yönetmeliğinin onaylanması, risk analizlerinin yapılması, denetim plan ve programının onaylanması, iç denetim birimi başkanının tayini ve azliyle ilgili kararların onaylanması ve iç denetim raporlarının gereklerinin yerine getirilmesi gibi önemli sorumluluklar denetim komitesine verilmiştir.

Denetim komitesinin görevi, kurumsal yönetim ilkelerine göre şirketin performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda iç deneticiler, denetim komitesi adına iç kontrol sisteminin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmekle görevlendirilmişlerdir.³²⁷

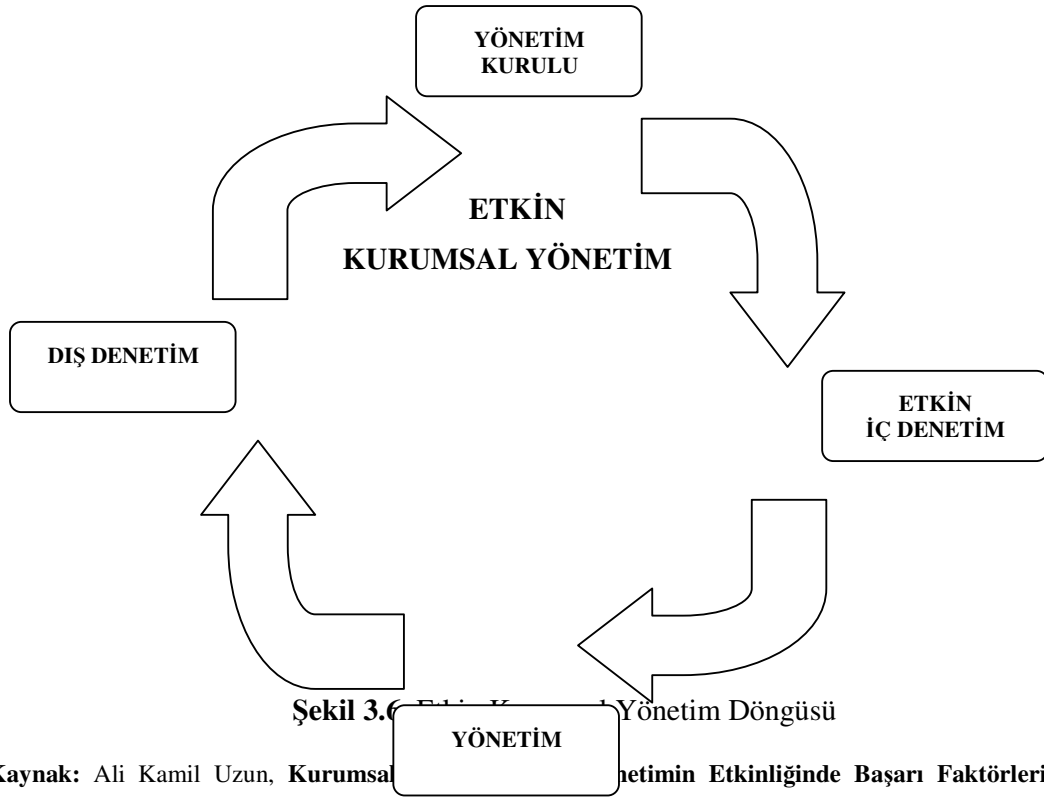
Burada dikkati çeken bir başka husus iç denetim birimi ve iç denetim birimi başkanının konumudur. Uluslararası standartlar iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde iç denetim birimi başkanına çok önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkin bir iç denetim faaliyeti, müstakil bütçesi olan bir iç denetim birimini, kadrolu ve güçlü bir iç denetim birimi başkanını gerekli kılar. İç denetim faaliyetinin kurumsallaşması güçlü bir iç denetim birimi başkanı ile mümkündür. Yoksa bu

³²⁶ Uluslar arası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, TİDE, IIA.

³²⁷ Ali Rıza EŞKAZAN, *Denetim Komiteleri ve İç Denetim*, İç Denetim Dergisi, Bahar 2003 Sayı 7, s; 30.

faaliyetin yapılan bir görevlendirme ile sıradan bir görev olarak yürütülmesi, iç denetim faaliyetinden beklenen katkıyı temin etmeyecektir. İç Denetim Enstitüsü tarafından yayımlanan İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları 2010 nolu İç Denetim Mesleki Uygulama Standardına göre iç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmeli ve denetim faaliyeti önceliklerinin organizasyonun hedeflerine uyumlu hale getirecek risk tabanlı planlama yapmalıdır.³²⁸

Etkin bir kurumsal yönetim, aşağıdaki şekilde görüleceği gibi etkin bir iç denetimi gerektirir. Etkin bir iç denetim ise, iç denetimin bağımsız bir faaliyet olarak yapılandırılması ve iç deneticilerin tarafsız görev yapmalarıyla mümkündür.



³²⁸ Emre Şehsuvaroğlu; “Uluslararası İç Denetim Standartlarının Departman Yönetimindeki Rolü”, 7. Türkiye İç Denetim Sempozyumu, 29-30 Mayıs 2003, İstanbul.

Kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin ana görevleri şöyle sıralanabilir:³²⁹

- i.Risklerin doğru sınıflandırıldığı konusunda makul güvence vermek.
- ii.Risk yönetimi süreçlerini değerlendirmek.
- iii.Ana risklerin raporlanma sürecini değerlendirmek.
- iv.Ana risklerin yönetim süreçlerini gözden geçirmek.

Tarafsızlığının ve bağımsızlığının zedelenmemesine özen göstererek iç denetim aşağıdaki faaliyetleri de "meşru" hale getirilebilir:

- i.Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda önerilerde bulunmak.
- ii.Kurum çapında risk yönetiminin oluşturulmasını desteklemek.
- iii.Yönetimin risklere ilişkin cevaplarına danışmanlık etmek.

İç denetimin danışmanlık rolü ön plana çıktıkça, tarafsızlığın ve bağımsızlığın korunması için gerekli güvencelerin de artması gerekmektedir.

Özetle, iç denetimin kurum çapında bütünleşmiş risk yönetimi kapsamındaki ana görevi üst yönetime ve Yönetim Kurulu'na bu konuda güvence vermektir. İç denetim faaliyetlerini bu rolün ötesine geçirirse, çeşitli güvence mekanizmaları oluşturulmalı, bu çalışmaları "danışmanlık" rolü kapsamında değerlendirmeli ve ilgili tüm uluslararası denetim standartları uygulanmalıdır. Bu şekilde, iç denetimi bağımsızlığı ve tarafsızlığı da korunmuş olacaktır. Bu bağlamda, kurum çapında risk yönetimi de iç denetimin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına ve profilinin yükselmesine yardımcı olacaktır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri işletmelerin faaliyetleri sırasında kalabileceği risklerin olası etkilerini en aza indirmek amacıyla yönetim kurulunun bir risk yönetim mekanizması oluşturması ve bu sistemin etkin şekilde çalışabilmesi için gerekli önlemleri alması gerektiği belirtilmiştir.³³⁰

³²⁹ "Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü" TİDE İç Denetim Dergisi, Sonbahar Sayı:9, 2004, s.22.-23.

³³⁰ SPK; Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ocak 2005.

3.3.4.1. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi İlişkisi

İç denetim faaliyeti, hem yönetim kurulu hem de yönetim kurulu üyelerinden oluşan özel komiteleri için önemli bir bilgi kaynağıdır. İç denetim faaliyeti; Kurumsal Yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin stratejik, itibar, piyasa, kredi, operasyonel ve finansal riskler üzerindeki etkinliği konusunda güvence verir ve son zamanlarda ortaya çıkan yönetim hataları ve gelirlerin niteliğine yönelik büyük sorunlar gibi durumların önlenmesinde yönetim kurullarına yardımcı olabilir.

Yönetim kurulu üyelerinden oluşan özel komitelerin niteliği, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir, fakat giderek artan sayıda kurum; finansal tabloları, risk Kurumsal Yönetim süreçleri ve iç kontrollerinin tam ve doğru olduğunu göstermek konusundaki sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirmenin bir yolu olarak denetim komitesi kurmaktadır. Bu denetim komiteleri, iç denetim faaliyetinin etkinliği, değeri ve bağımsızlığını sağlamak konusunda ek destek verebilecek bir konumdadır. Bu komiteler, iç denetçiler ve dış denetçilerin faaliyetlerinin koordine edilmesi için de etkili bir yol işlevini de görürler.

Denetim komitesinin ve iç denetim faaliyetinin birbirlerini destekleme imkânının ortaya çıkabilmesi için, belirli faktörlerin bulunması gerekir. İlk olarak, denetim komitesi ve iç denetim faaliyeti yönetmelikleri birbirini tamamlayıcı olmalıdır. İkinci olarak, iç denetim yöneticisinin denetim komitesi başkanına doğrudan erişim olanağı bulunmalıdır. Karşılıklı güvene dayanan bir ilişkinin kurulabilmesi için, iç denetim yöneticisi ile denetim komitesi arasında düzenli temas bulunmalıdır. İç denetim yöneticisi, üst yönetimin yaptığı veya göz yumduğu ve işe zarar verme olasılığı bulunan yasa dışı eylemler veya benzeri usulsüzlükleri tespit ettiğinde durumu denetim komitesine bildirmekle görevlidir.

İç denetim yöneticisi; iç denetim yönetmeliğini tartışmak, iç denetim planını değerlendirmek, önemli iç denetim bulgularını gözden geçirmek ve önerilerin nasıl uygulandığını değerlendirmek için denetim komitesi toplantılarına katılmalıdır. Komiteler, profesyonel bir yaklaşımla, işletme faaliyetleri hakkında yönetim kurulunun en iyi bir şekilde bilgilenebilmesine ve çalışmasına yardımcı olur. Yetki ve sorumluluk her zaman yönetim kurulunda olup, nihai kararlar yönetim kurulu tarafından verilir. Komiteler, kendi yetki ve sorumlulukları dâhilinde hareket ederler ve yönetim kuruluna

tavsiyede bulunurlar³³¹.Denetim komitesi, iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını sağlayacak ve iç denetçilerin bütün belgelere ve personele, üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna kısıtlanmamış bir biçimde erişme olanağına sahip olmasını sağlayacak bir yapının kurulmasını sağlamalıdır.

Denetim komitesi, yönetim kuruluna, iç denetim faaliyetinin etkinliği ve yetkinliği ile iç denetim çalışmalarının sonuçları hakkında bilgi vermelidir. Denetim komitesi, iç denetim faaliyetinin bütçesinin yeterliliğini, kaynaklarının kalitesini ve dış uzmanların planlı kullanımı konularını değerlendirmelidir.

Denetim komitesi, aynı işlerin mükerrer yapılmasını en aza indirmek ve en güçlü kurumsal yönetimi kurmak için iç denetim, üst yönetim ve dış denetçiler arasında iletişimi sağlamalı ve teşvik etmelidir.

Yönetim kurulunun iyi çalışması için gerekli olan komitelerin sayısı, işletmenin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere göre işletmeden işletmeye değişebilir. Fakat Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Üst Düzey Yönetim, Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi hemen her ülkede kurumsal yönetim kapsamında gerekli olarak kabul edilmektedir.³³².

Kurumsal yönetim sadece yönetim kurulunun denetlenmesi değildir. Bunun yanında çalışanlar ve kredi verenler de dâhil olmak üzere tüm ilgililerin ekonomik ve politik güç istismarlarının önlenmesi gerekir³³³. İşletmelerde güçlü bir kurumsal yönetim anlayışı yoksa yönetim finansal tabloların güvenilirliği ve kalitesine olumsuz etki yapabilir³³⁴. Bu bağlamda denetim komitesi kurumsal yönetimin önemli bir parçası ve en büyük yardımcısıdır³³⁵.

Denetim komitesi işletmenin "*şeffaf ve hesap sorulabilir hale gelmeye*" önem verdiğinin ve bu konudaki sorumluluklarını yerine getirdiğinin bir göstergesidir. İç denetim ile komite arasındaki ilişki komitenin hesap sorulabilir olma yolunda aldığı sorumluluğu güçlendirecektir. Çünkü komite üyeleri farklı bilgi, beceri ve deneyime sahip kişiler olarak kurumsal yönetimin işletmede gelişmesine yardımcı olacaktır.

³³¹ Geray, **a.g.e.**, s.3.

³³² TÜSİAD; **a.g.e.**, s.24-26.

³³³ Ararat,**a.g.e.**,s.

³³⁴ Percy,**a.g.e.**, s.2.

³³⁵ Raghunandan, Rama, Scarbrough; **a.g.e.**, s.192.

Üyeler işletme dışından bağımsız kişiler olarak endüstri eğilimleri, yasal değişiklikler veya işletme içinde görülmeyen sorunların değerlendirilmesinde yeni bakış açıları sağlayacaktır.³³⁶ Komitenin işletmede kurumsal yönetim anlayışı geliştirme sorumluluğuyla İlgili atabileceği adımlar; işletmenin yasa, yönetmelik, etik değerlere uygunluk, düzensizlik ve hilelere ilişkin politikalarını İncelemek, işletmenin taraf olduğu sonuçlanmamış davalar, teftişler veya bunlardaki ilerlemeleri incelemek, çalışanlarla ilgili önemli hile, yolsuzluk ve etik olmayan olayları incelemek, iç denetçiden dönemsel olarak kurumsal yönetim incelemeleri ve bulgularını içeren yazılı bir rapor istemektir³³⁷.

3.3.4.2. Üst Yönetimle İlişkiler

İç denetimin rolü, hem kurum içi hem de bağımsız bir roldür. Bu nedenle, üst yönetimle sağlam ve yapıcı bir ilişki kurulmalıdır, bu ilişki etkin bir iç denetim faaliyetinin olabilmesi için çok önemlidir. İdari olarak İcra Başkanına bağlı olmak, iç denetimin örgütsel statüsünün güçlendirilmesine, iç denetim yöneticisinin üst yönetimle ilgili önemli bilgi paylaşım toplantılarına katılmasına, iç denetim faaliyetinin personel, bilgi ve belgelere herhangi bir kısıtlama olmadan erişiminin sağlanmasına ve iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığının gelişmesine yardımcı olur. Ne çok düşmanca, ne de çok dostça olan ve karşılıklı güvene dayanan dengeli bir ilişki kurmak, işletmenin menfaatinedir. Bu süreci yönetmekten hem üst yönetim hem de yönetim kurulu sorumludur.

Üst yönetim, iç denetimin yaptığı önerileri değerlendirmeli, eylem planlarının uygulanmasını izlemeli ve iç denetimi planlardan, işletmenin risk ve iç kontrol profilindeki değişikliklerden ve işletmenin politika ve prosedürlerindeki önemli değişikliklerden haberdar etmelidir.

Yönetim; Kurumsal Yönetim, risk yönetimi ve iç kontrolden sorumludur ve bu sorumluluğunu iç denetime devretmemelidir. Bununla birlikte, yönetim, işletmenin karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi konusunda iç denetim faaliyetinden değerli öneriler elde edebilir.

³³⁶ Cax, Grace, Hauptert, Howell, Wilcomes, **a.g.e.**, s.62.

³³⁷ IIA Issues and Answers, **a.g.e.**,s.4.

3.3.4.3. Dış Denetçilerle İlişkiler

Uluslararası Standartlar, iç denetim yöneticisinin bilgileri dış denetçilerle paylaşmasını ve faaliyetleri dış denetçilerle birlikte koordine etmesini gerektirir, böylece işletmenin bütün faaliyetleri kapsanmış ve çalışmaların en az oranda tekrar eder nitelikte (mükerrer) olması sağlanmış olur. Bu iki taraf, denetimin kapsamı, denetim yöntemi ve bulgular konusunda sık sık bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Denetim komitesi, bu düzenlemeleri ve varsayımları sorgulamalıdır. Hazırlanan planlar, dış denetçilerin yasal yükümlülüklerini de dikkate alarak, denetim kapsamında olası en iyi sonuçları elde edecek şekilde koordine edilmelidir. İç denetim raporlarının veya dış denetçilerin yönetim mektuplarının paylaşımı gibi, yapılan çalışmaların sonuçlarının düzenli bir biçimde paylaşımı, Kurumsal Yönetim sürecinin bu iki katılımcısı arasındaki iş birliğini artıracaktır.

İç denetim ve dış denetim Kurumsal Yönetimin iki temel direğidir. Denetim çalışmalarına dayanan Kurumsal Yönetim süreçlerinin sağlam olabilmesi için, iç ve dış denetimin her birinin kendi misyonunu yerine getirmesi ve görevlerini gereğince yapması gerekir. Bu nedenle, dış denetçiler, iç denetçileri sadece kendi çalışmalarını yapmak için bir kurum içi kaynak olarak görmemeli fakat iç denetimin yaptığı önemli katkıların değerine saygı göstermelidirler.

Dış denetçiler ile iç denetçilerin sorumlulukları arasında benzerlikler bulunmasına rağmen, risklerin belirlenmesi ve iç kontrollerin varlığının ve etkinliğinin doğrulanması alanlarında, iç denetçinin yönetim kuruluna ve üst yönetime güvence vermek için daha iyi bir konumda olduğunun altının çizilmesi çok önemlidir.

3.3.4.4. Yasal Düzenleyici Kurumlarla İlişkiler

İç denetim faaliyeti ile yasal düzenleyici kurumlar arasındaki ilişki, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi'nin etkisinden dolayı, en fazla finansal hizmetler sektörlerinde önemlidir.

Piyasa düzenleyici kurumlar, iç denetim faaliyetinin yaptığı çalışmayı değerlendirme imkânına sahiptirler ve bu çalışmayı yeterli buldukları takdirde, iç denetim faaliyetinin sonuçlarını; iç kontrol çerçevesindeki eksiklikleri tanımlamak ve riskli alanları belirlemek amacıyla kullanabilirler. Düzenleyici kurumlar, iç denetçiler

ile dış denetçiler arasındaki koordinasyonu ve ilişkiyi sorgulama hakkına sahiptirler ve piyasa düzenleyicileri ile aynı sektördeki iç denetçileri ilgilendiren ortak konular hakkında bilgi paylaşım toplantılarının yapılmasını isteyebilirler.

3.4. KURUMSAL YÖNETİM, RİSK YÖNETİMİ VE RİSK ODAKLI DENETİM İLİŞKİSİ

Özellikle son yıllarda kurumsal yönetimin risk yönetimindeki artan önemi daha fazla anlaşılmıştır. Organizasyonlar karşılaştıkları tüm iş risklerini tanımlama ve bu riskleri nasıl yönettiklerini açıklama gerekliliğini giderek daha çok hissetmiş, bu riskler sadece finansal risklerle sınırlı kalmayıp, etik ve çevresel riskleri de içine almaya başlamıştır. Aynı zamanda, organizasyonların kurum çapında risk yönetiminin daha az koordine edilmiş risk yönetimi yaklaşımlarına göre avantajlarını anlamalarıyla birlikte, kurum çapında bütünleşmiş risk yönetimi çerçeveleri genişlemiştir.

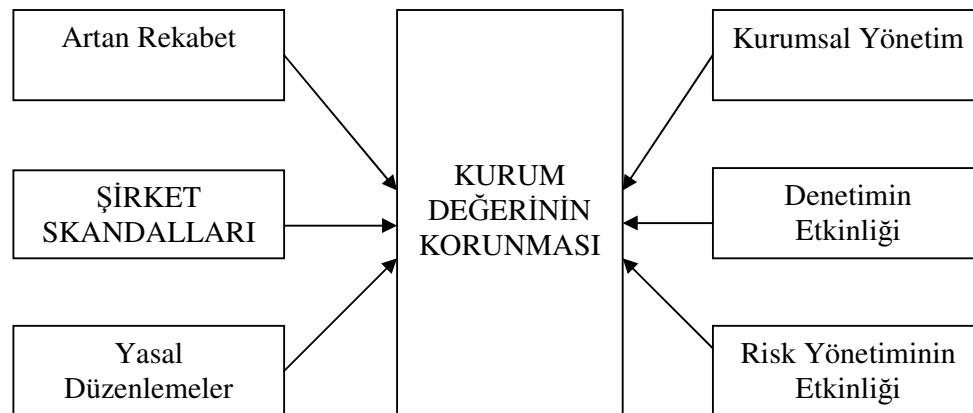
Denetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar da denetçinin denetim sürecindeki rolünü etkilemektedir. Bu yaklaşımlar şirketlerde denetim anlayışını temelden değiştirmekte, ortaya çıkabilecek riskleri etkin bir şekilde önlemeyi amaçlamaktadır. Klasik denetim tekniklerinin şirket hakkında güvenilir bilgi verme konusunda yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Denetim sürecinde geçmişe dönük finansal verilerin yanında şirketin ilerde karşılaşılabileceği risklerin de tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bir risk yönetimi ve Risk odaklı iç denetim anlayışı ile işletme risklerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilerek en aza indirilmesi gerekmektedir.

Her kişi ve her kurum risklerle karşı karşıyadır. Ekonomik teori, yatırımcıların risk aldıkları takdirde ödül toplayacaklarını öğretir. Bununla birlikte, kazanılan ödülleri azami düzeye çıkartmak ve nihai sonuçlardaki değişkenliği azaltmak için, Kurumsal Yönetim konusunda sorumlu olanların işletmelerinin karşı karşıya olduğu riskleri belirlemesi ve tanımlaması, bu riskleri değerlendirmesi, bu risklerin kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığına karar vermesi ve kabul edilebilir düzeyde değillerse bu risklere karşı gereken önlemleri alması gerekir. Daha sonra, Kurumsal Yönetim sorumluları, bu önlemlerin uygulamasını izlemeli ve risklerin gerektiği gibi belirlendiğinden emin olmalıdırlar. İşte bu, risk yönetimidir.

Risk yönetimi, risk yönetiminin işletmenin her üyesinin işi olduğu herkes tarafından benimsendiğinde ve kurum kültürünün bir parçası olduğunda ve işletmenin bütün günlük ve dönemsel faaliyetlerine dâhil edildiğinde en iyi çalışır. Bu, risk yönetimini, üst yönetimin rolünün anahtar bir parçası haline getirir ve en iyi yönetim ekipleri bunun daima farkındadırlar.

Risk Yönetimi, kurum yönetiminin temel sorumluluğudur. İşletme hedeflerine ulaşılabilmesi, yönetimin tarafından kurum içinde sağlam risk yönetim süreçlerini bulundurmasına ve kullanmasına bağlıdır. Denetim komitesi ve yönetim kurulu, uygun risk yönetimi süreçlerinin tespiti ve bu süreçlerin yeterliliğini denetletici bir rol oynar.³³⁸

Son olaylar, risk yönetiminin iyi Kurumsal Yönetim karşısındaki önemini göstermiştir. Risk yönetimine tüm kurum çapında kapsamlı bir yaklaşım, münferit risklerin yönetilmesi için şart olmasa bile, işletmenin risk yönetimi faaliyetlerinden sürdürülebilir azami faydaları elde etmesini ve ayrıca, risk yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve etkinliğinin izlenebilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlar. Risk yönetiminde gelinen nokta, bütün risklerin tek bir çatı altında toplandığı bütünleşmiş risk yönetim sistemidir.³³⁹



Şekil 3.7. Değişen Risk Yönetimi ve Denetim Evreni

Kaynak: M.Cüneyt Sezgin, **Risk Yönetiminde Denetimin Sorumlulukları**,TİDE, 9. İç Denetim Konferansı, 2005.

³³⁸ The IIA Research Foundation, **International Internal Audit** Standarts, 2003, 2100-4.

³³⁹ Evren Bolgün, ve Barış Akçay, “ **Risk Yönetimi**” Scala Yayıncılık, İstanbul, 2003.s. 414.

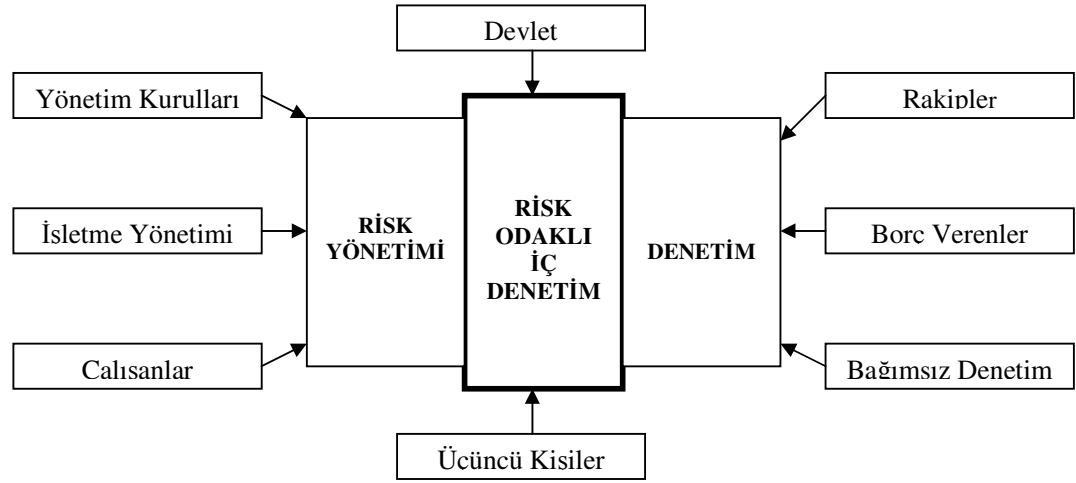
Yaşanan muhasebe skandalları işletmelerin gelecekte karşılaşabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Risk odaklı iç denetim işletmenin riskleri ve bu risklerin yönetilmesi ve denetlenmesi üzerine odaklanan bir süreçtir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında denetçiler şirketin başlıca risklerine ve bu riskleri yönetebilmesini ve kontrol edebilmesini sağlayan sistemlere odaklanmaktadır. Söz konusu denetim yaklaşımı temelde kurumsal yönetime dayanır ve kurumsal yönetimin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını saptamaya çalışır.³⁴⁰ Bu bağlamda Risk odaklı iç denetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası durumundadır. Risk odaklı iç denetim sürecinde uygun bir risk yönetim bölümünün kurulması ve risklerin yönetilmesi konusunda iç denetim bölümüne önemli görevler düşmektedir.³⁴¹

İç denetim faaliyeti, risk yönetimine iki yolla destek olabilir: İlk olarak, risk yönetimi çerçevesinin bir bütün olarak iyi ve etkin çalıştığı konusunda ve belirli risklerin istenen düzeyde yönetildiği konusunda yönetim kuruluna ve yönetime objektif bir güvence sağlar. İkinci olarak, iç denetim faaliyeti zamanını ve emeğini, kurum çapında düzgün risk yönetimi süreçlerinin kurulmasına ve uygulanmasına katkıda bulunan danışmanlık faaliyetlerine harcar.³⁴²

³⁴⁰ Nejat Yüzbaşıoğlu; “Dünya’da ve Türkiye’de Denetim”, İç Denetim Dergisi, Sayı: 5, 2002, s.9.

³⁴¹ Sridhar Ramamoorti; **Internal Auditing: History, Evolution and Prospects**, The Institute Internal Auditor Research Foundation, Florida 2003, s.14, Şaban Uzay; “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, 22. Türkiye Muhasebe Eğitim Sempozyumu, 21-25 Mayıs 2003, Antalya s.228.

³⁴² Risk Yönetimi açısından, Eylül 2004’de önemli bir rapor yayınlanmış bulunmaktadır: COSO’nun Kurumsal Risk Yönetimi – Bütünsel Çerçeve Rapor. Bu çerçeve rapor, temel ERM (Kurumsal Risk Yönetimi) unsurlarını tanımlamakta, temel ERM ilkeleri ve kavramlarını tartışmakta ve kurumsal risk yönetimi konusunda açık bir yön göstermekte ve rehberlik yapmaktadır(www.coso.org).



Şekil 3.8. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç ve Dış Paydaşlar İçin Bir Güvence Sistemi Olarak Risk odaklı iç denetim

Kaynak: M.Cüneyt Sezgin, Risk Yönetiminde Denetimin Sorumlulukları, TİDE, 9. İç Denetim Konferansı, 2005.

Özet olarak iç denetimin, Kurumsal Yönetimden sorumlu olanlara, değer katabileceği, iki tip katkısı vardır: güvence ve danışmanlık. Güvence hizmeti konusunda, bir mesleki iç denetim faaliyeti, iyi Kurumsal Yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol sağlamak amacına yönelik süreçlerin etkinliği ve amaca uygunluğu konusunda objektif bir güvence sağlayarak yönetim güvencesini destekler. Yaptığı çalışmanın bir parçası olarak, böyle bir faaliyet, bu alanlardaki gelişmeler konusunda önerilerde bulunur, bu gelişmelere imkân sağlar ve danışmanlık hizmetleri verir. Bunu özet bir şekil yardımıyla aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil 3.9. Risk odaklı iç denetim ve Etkin Kurumsal Yönetimin Katkısı

Kaynak: Ali Kamil Uzun, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri**, DELOITTE, Mayıs 2006.

Risk yönetimi sistemleri hem piyasa gereksinimlerinden kaynaklanmakta hem de bir takım düzenleyici otoriteler tarafından önerilmektedir. Böyle bir ortamda stratejik planlama yaklaşımı hem risklere odaklandığı hem de performansı iyileştirmeyi ön planda tuttuğu için önem kazanmaktadır.

Bir organizasyonun risk konusundaki olgunluğu ve deneyimi arttıkça risk yönetimi süreçlerin içine gömülmekte ve iç denetimin kurum çapında risk yönetimi konusunda yaptığı "propaganda"nın azaldığı görülmektedir. Aynı şekilde, organizasyonlarda eğer risk yönetimi konusunda uzman ve ihtisaslaşmış fonksiyonlar bulunuyorsa, iç denetim danışmanlık rollerinden daha çok güvence verme rolünü yerine getirmektedir.

Aşağıda belirtilen konularda güvence sağlanabiliyor ise iç denetim kurum çapında risk yönetimi konusunda danışmanlık hizmetleri verebilir:³⁴³

- i. Risk yönetimi konusunda nihai sorumluluğun üst yönetimde olduğu açık olmalıdır.

³⁴³ “Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü” TİDE İç Denetim Dergisi, Sonbahar Sayı:9, 2004, s.22.-23.

ii.İç denetimin bu konudaki sorumlulukları gerekli denetim yönetmeliklerinde belirlenmiş, dokümente edilmiş ve Denetim Komitesi tarafından onaylanmış olmalıdır.

iii.İç denetim yönetim adına herhangi bir riski yönetmemelidir.

iv.İç denetim yönetimin karar mekanizmaları hakkında önerilerde bulunmalı, ancak onlar adına risk yönetimi kararlarını almamalıdır.

v.İç denetim kurum çapında risk yönetimi çerçevesinin kendi sorumluluğunda olan kısmı için tarafsız bir güvence veremez. Bu konudaki güvence bu konuda uzman başka taraflarca verilmelidir.

İç denetim tarafından yerine getirilen makul bir şekilde güvence verilmesi dışındaki tüm faaliyetleri danışmanlık rolü olarak değerlendirilmeli ve uluslararası denetim standartlarının iç denetim fonksiyonunun danışmanlık rolleriyle ilgili kısmı uygulanmalıdır.

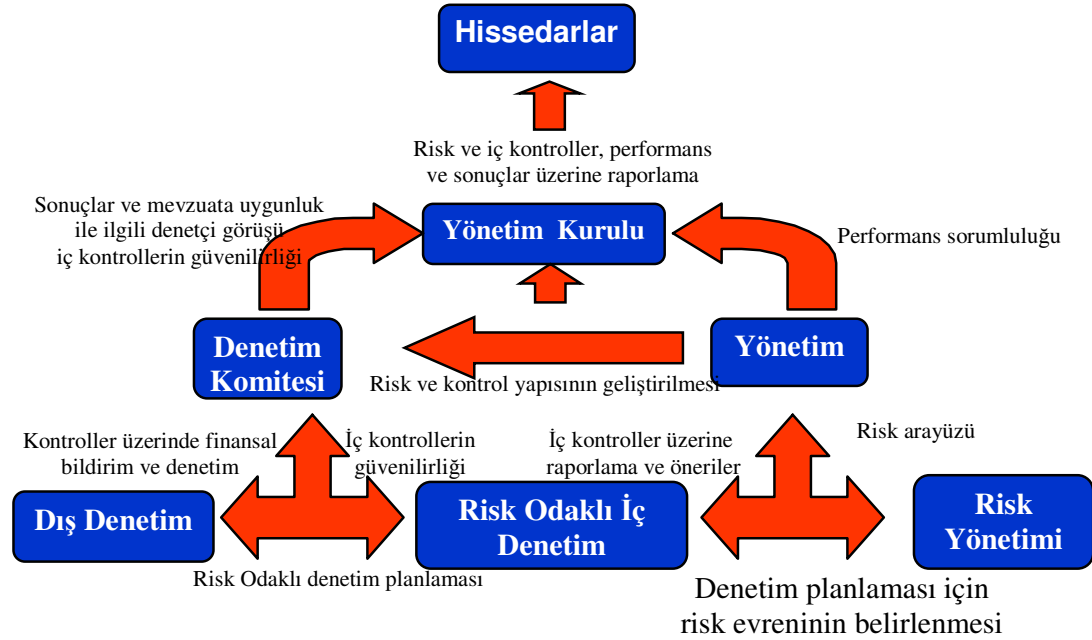
İç denetçiler, yönetimin uyguladığı risk yönetim süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor ederek ve bu konuda iyileştirici önlemler önererek hem yönetime hem de denetim komitesine yardımcı olmalıdır. İşletmenin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu sorumludur. Ancak danışmanlık rolünü üstlenen iç denetçiler de, bu risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve risk yönetimi yöntemlerinin uygulanması ve bu risklerle ilgili kontrol önlemlerinin alınması ve uygulanması konularında yardımcı olabilirler.³⁴⁴

3.5. İŞLETMELERDE ETKİN BİR RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

İşletme denetiminde etkinlik, verimlilik ve ihtisaslaşma amaçlayan risk odaklı denetim faaliyetlerinin temelinde işletmelerin iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin yeterli çalışıp çalışmadığının, güvenilir olup olmadığının ve mevcut zayıflıklarının tespiti hususu bulunur. İşletmelerin risk yapılarının yakından etkilediğinden söz konusu

³⁴⁴ The IIA Research Foundation, **International Internal Audit** Standarts, 2003, 2100-4.

tespit faaliyetlerinde genel anlamda kurallara uygunluğu, işletmelerce sunulan bilgi ve belgelerin doğruluklarını ve mevcut düzenlemelere uygunluklarını, hesapların niteliklerini ve kullanılma şeklini denetleme, diğer bir deyişle, uygunluk denetimlerinin gerçekleştirilmesi ve işletmelerce kullanılan sistemlerin güven veren bir yapıda olduklarının belirlenmesi önemli bir aşama olarak kabul edilir ve yerinde inceleme yöntemleri bu alanlarda etkin bir biçimde uygulanır.



Şekil 3.10. Risk Odaklı İç denetimin Kurumsal Yönetim İçerisindeki Rolü

Kaynak: Osman Dinçbaş, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Risk Yönetimi ve Muhasebe Denetimi**,ERNST-YOUNG,2006.

Risk odaklı iç denetim, denetimin şeklinin ve kapsamının, denetim kaynaklarının tahsisinin ve denetimin dikkatinin her bir işletmenin risk profiline göre belirlenmesini ifade eder. Risk odaklı iç denetim, denetime tabi kuruluşların risk profillerinin ilgili kuruluşların faaliyet stratejileri ve taşıdıkları risklerle bağlantılı olarak sürekli izlenmesini, değerlendirilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasını içerir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, denetim kaynaklarının en uygun ve etkin bir şekilde kullanılmasını, her bir işletmenin risklerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin teminini ve bu suretle sıkıntıların etkilerinin en aza indirilmesini temin etmek amacını taşımaktadır.

Risk odaklı iç denetim sürekli bir süreç veya bir döngüdür. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında bağımsız denetçiler, işletme adına işletmenin risk düzeyini ölçmek durumunda olmayıp, daha çok işletmenin ölçtüğü risk düzeyinin usulüne uygun olarak ölçülüp ölçülmediğini belirlemek durumundadır. Anılan süreçte işletmelerin statik bir biçimde değerlendirilmelerinin (uygunluk denetimi) yanında geleceğe bakarak risklerin temerküzü ve birbiri ile etkileşimi dikkate alınarak potansiyel risklilik değerlendirmesi yapılır. Denetçi ve analizcinin bu aşamada incelenen işletmede sınıflara ayrılan risklerin düzeyi ve gelişme yönü belirlenir. Tespit edilen bu riskler bütünleştirilerek ve değerlendirilerek ortalama bir risk derecesi tespit edilir. Bu süreçte güdülen amaç işletmedeki olumsuz bir gelişmenin izole edilmesi ve risk profilinin iyileştirilmesi için işletmeye tedbir uygulanmasıdır.

Risk odaklı iç denetim sürecinde işletmenin stratejik planı ve bütçesinin incelenmesinin yanında, işletme yönetimi ve işletmenin bağımsız denetçisi ile yapılan görüşmeler de yer alır. Risk odaklı iç denetim ve gözetimde işletmenin iç ve dış denetçileriyle durum değerlendirmesi yapılması esastır.

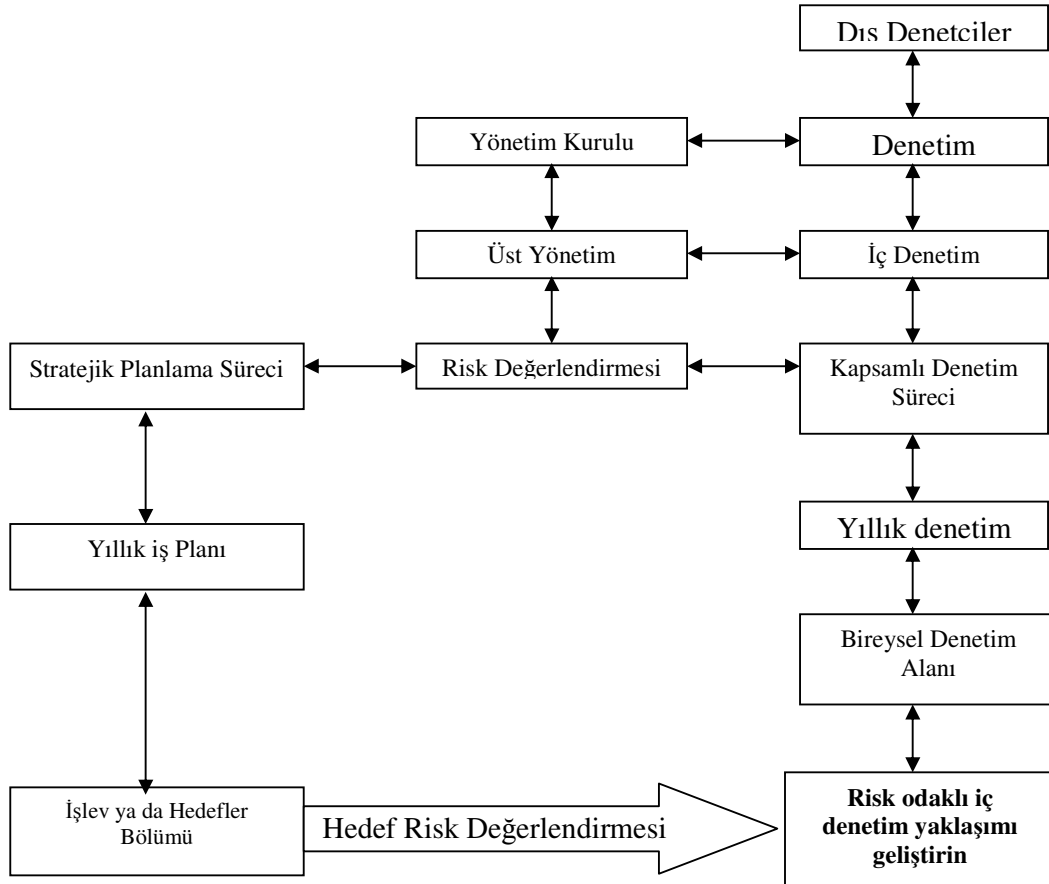
Risk odaklı iç denetimde işletme organizasyon yapısının, işletme içi iletişim kanallarının, yönetim kurulu kararlarının ve yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin özelliklerinin, diğer bir deyişle, işletmenin kurumsal yönetim yapısının ve bunu etkileyen her türlü unsurun incelenerek değerlendirilmesi de gerçekleştirilir. Bu surette işletmenin yönetim düzeyinin taşıdığı riskleri iyi yönetebilecek, faaliyetlerini güvenli ve sağlıklı bir biçimde sürdürebilecek ve finansal istikrarın sürdürülmesine katkıda bulunacak bir düzeyde olup olmadığına karar verilir.

Yakın zamanda ticari anlamda başarısızlığa uğrayan bir çok şirketin bu noktaya gelmesindeki en önemli nedenlerinden birinin organizasyon yapılarına uymayan ve mevcut riskleri azaltmada gerektiği kadar etkili olmayan iç denetim yapıları olduğu tespit edilmiştir. İşletme operasyonlarının etkin ve etkili olması, finansal raporlamalarının güvenilirliği, mevcut yasa ve düzenleyici kanunlara uygunluk hiç şüphe yok ki bir organizasyonun en temel amaçlarını oluşturur. Bu temel amaçlara ulaşabilmek için de şirketlerde etkin bir risk odaklı iç denetim sisteminin geliştirilmesi ve bu sistemin yönetim tarafından sahiplenilmesi gereklidir. Oluşturulacak sistemde de, günümüzün değişen şartlarında geleneksel iç denetim tanımından sıyrılarak, şirketlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli desteklerden birini sağlayacak olan iç denetimin ne

şekilde yapılandırılması gerektiği konusunda işletmelere gerekli bilgileri sağlayabilmelidir.

Risk odaklı iç denetim tekniklerine adapte olan iç denetçilerin kaynakları ve yetenekleri, onların denetimlere olan yaklaşımlarını belirleyecektir. Ancak, etkili bir iç denetim, Risk odaklı iç denetim yaklaşımında Şekil 4.1’de gösterilen modele benzer bir iletişim modeli ile başarılabilir.³⁴⁵

Şekil 3.10. Bütünleyici Risk Yönetimi ve İç Denetleme İletişim Modeli



Kaynak: AlexInformation,**a.g.e**,s.12.

³⁴⁵ AlexInformation,**a.g.e**,s.12.

Bu iletişim modeli; bir risk çevresindeki başarılı anlayış ve yönetimin aşağıdaki üç temel unsurunu taşımaktadır.³⁴⁶

- i. İşletmeyi ve iş akışını tamamen anlamaya dönük bir yol;
- ii. Yöneticiler ve denetçiler arasındaki riski irdeleyen bir yapı ve dil;
- iii. Önemli risk potansiyeliyle ilgili fikirleri canlandırmaya yönelik bir süreç olmalıdır.

İç Denetim fonksiyonunun en önemli fakat en az anlaşılan görevlerinden birisi katma değer kavramıdır.³⁴⁷ İç denetim, organizasyon işlemlerini geliştirmek için katma değer yaratma düşüncesi ile hareket eden bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık hizmetleri toplamıdır. İç denetim fonksiyonu organizasyon için değerlendirilebilir bir hizmet sağlamalıdır.

Risk odaklı iç denetim, işletmelerin operasyonlarını geliştirmelerine yardımcı olarak katma değer sağlama amacıyla bağımsız ve tarafsız olarak gerçekleştirilen denetim ve danışmanlık aktivitelerini yürütecektir. Aynı şekilde belirlenen hedeflere ulaşmada yardımcı olma amacıyla, işletmelerin mevcut risk yönetimi ve kontrollerini değerlendirerek etkinliklerini geliştirmeyi amaçlar. Dolayısıyla, iç denetim departmanlarının etkin bir iç kontrol sisteminin gerekleriyle ilgili daha fazla donanımına sahip olması, yapılacak iç denetim çalışmalarının şirketlere daha fazla katma değer yaratmasına yardımcı olacak aynı zamanda ileriye dönük verilecek kararlarda yönetime daha fazla yardımcı olmalarını sağlayacaktır.

İşletmedeki yöneticiler gittikçe karmaşıklaştıran ve küreselleşen bir çevrede çalıştıklarından, risk ortak yönetimin anahtar bir parçası haline gelmiştir. Risk yönetiminin acilliği; iç denetime, odağını geleneksel denetim metotlarından Risk odaklı iç denetime kayması için önemli bir fırsat tanımıştır.

Yeni risk paradigması iç denetçiye riskin işletmenin faaliyetlerini yürüttüğünü ve ortak yönetimin risk yönetimine verilen stratejik cevabı olduğunu fark etmesini sağlar.

³⁴⁶ AlexInformation, **a.g.e.**, s.12.

³⁴⁷ Griffiths, **a.g.e.**, s.147.

Sonuç olarak Şekil 4.1'deki iletişim modeli aşağıda detaylı bir şekilde belirtilen önemli iletişim bağlantılarını gösterir:³⁴⁸

- **Risk yönetimi, iç denetim ve ortak yönetimdeki arabirimler arasındaki ilişki denetim kurulu vasıtasıyla oluşan direkt bağlantı;** İç denetçi risk yönetim sürecinde yer almalıdır. Bunu başarmanın bir yolu üst yönetim ve denetim komitesi ile riski ele almak için ortak bir dil ve risk yapısı oluşturmaktır.
- **Stratejik planlama, risk değerlendirmesi, bölüme ait işlemler, hedefler ve riskler arasındaki bağlantı;** Yıllık denetim planı cari risklere değinildiğinden cari ve gelecek değerlerin iç denetim sürecinden çıkarılabileceğini kesinleştirmek için yıllık iş planını dikkate almalıdır.
- **İş planları ve yıllık denetim planları ile birlikte stratejik planlar, kapsamlı denetim süreci arasındaki iletişim bağlantıları.** Stratejik planlama süreci, denetim kapsamını yönlendirir ve denetim kapsamı her denetim alanında bulunan riski içerir.
- **Denetim yeni paradigmayla birlikte, kontrollerden Risk odaklı iç denetime doğru bir kayma gösterir.** Bireysel denetim seviyesinde riski planlamayı, test etmeyi ve bulguların rapor edilmesini belirler. Yeni paradigma iç kontrollere olan güvenden geniş kapsamlı risk yönetim tekniklerinin kullanımına uzanacak şekilde yönetimin yetkilerini genişletir.
- **Denetim sürecinde denetim komitesinin etkisi.** Bu iletişim bağlantısı, denetim komitesi üyelerine risk yönetim eğitimini verecek iç denetçiye gereksinim duymaktadır.

Yukarıda açıklanan iletişim bağlantılarının yanı sıra iç denetlemede bulunan riske yönelik değişim çoğunlukla kurum içerisinde kültürel bir değişim ve iç denetim bölümünde yeni yeterlilikler gerektirmektedir.

İç denetçilerin risk odaklı iç denetimi uygulamasına dair en büyük tehdit iç denetim adaylarının miktarındaki ve bu adayların başarılı olmaları için sahip olmaları gereken yeterliliklerdeki değişimdir. İç Denetim Enstitüsü (IIA) İç Denetim Yeterlilik Çerçeve (CFIA) çalışması gelenekselden risk odaklı iç denetime doğru olan değişimini

³⁴⁸ AlexInformation, a.g.e, s. 12.

tanımlar. CFIA, iç denetim işini ve yeterliliklerini küresel düzeyde belgeleyecek ve tanımlayacak IIA Araştırma Kurumunca yürütülen çalışmanın sonucudur.³⁴⁹

İşletme ve iç denetçi Risk odaklı iç denetime geçmeyi düşündüğünde, işletmenin etkili bir risk yönetim yapısının oluşumu anahtar konu haline gelir. Bu yapı işletmenin sermayesi ya da gelirleri üzerinde ters etkiye sahip olabilecek beklenen ya da beklenmeyen olayları göz önünde bulundurmak zorundadır ve yapı istihdam sistemlerini, finansal karar alma sürecindeki risk ve kazanç arasındaki alternatif maliyeti gerçekleştirecek işlemleri kapsamalıdır.³⁵⁰ Resmi mekanizması ya da bütünleşmiş bir temelde bütün kurumdaki risk yönetim yapısı aşağıdaki unsurları bünyesinde barındırmalıdır:³⁵¹

- Aktif, katılımcı ve bilgilendirilmiş olan denetim komitesi (Riski anlayabilen ve değerlendirebilen, Zor sorular sormaktan korkmayan ve Gereksinim duyulan değişiklikleri yapma ve izah edilebilir bilgilendirmeler yapma konusunda istekli...)
- Yönetimin liderliği (En üstteki doğru tavrı belirleyen, İyi iç kontrolün önemini anlayan, Risk yönetim işlevlerini destekleyen ve Gerektiğinde değişiklikleri uygulamak için istekli...)
- Kalifiye personel (İç denetim, Kredi incelemesi ve Uyum konusunda yetişmiş...)
- Kalifiye dış destekleyiciler (Dış denetim, İç denetim, Kredi incelemesi ve Uyumlu...)
- Resmi risk değerlendirme süreci (En az yıllık, Risk türlerini dikkate alan, Bilinen ya da beklenen değişiklikleri göz önünde bulunduran, Öncelikli sorunları dikkate alan, Risk yönetimini dikkate alan ve En yüksek orandaki risk bölgelerine kaynak ayıran...)
- İyi belgelenmiş risk yönetim planı (Yazılı biçimde, Rollerini belirleyen, Kapsamı, sıklığı ve zamanlamayı ayarlayan ve Denetim Komitesince onaylanmış...)
- Etkili rapor bildirimi (En az üç ayda bir, Örgütsel olarak bağımsız, Önemli bulguları ve tavsiyeleri içeren ve Yönetimin cevaplarını içine alan...)

³⁴⁹ CFIA Tracks Internal Auditing Across the Globe and Into the Next Century, Internal Auditing Alert, July 1998, www.theiia.org

³⁵⁰ Anthony E. Davis, Marcia Gordon, Robert H. Spencer, **Risk Management—A CPA's Toolkit For A Changing Environment—Risk Management Structure**, AICPA.

³⁵¹ http://Sparc.airtime.co.uk/users/wysywig/risk_1.htm

- Mükemmel bir denetim (Resmileştirilir, Denetim komitesinin sorumluluğudur ve bütün tarafları ve işlemleri içerir...)

Risk odaklı iç denetim sistemi oluşturulurken Uluslararası İç denetim Enstitüsünün yayınlamış olduğu Mesleki Uygulama Standartları özellikle de aşağıda verilen Performans standartları ve diğer uluslararası ve ulusal nitelikteki standartlar sistemin oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında önem arz etmektedir.³⁵²

³⁵² www.theiia.org

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNA YÖNELİK RİSK
ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMA ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odasının 2004 yılı 500 büyük sanayi işletmesinin sıralamasına girmiş işletmelerin genel olarak iç denetim sistemleri hakkında fikir edinmektir.

Araştırmada deneysel verilerin oluşturulması için, işletmelerin iç denetim yapılarına ilişkin veriler anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmada veri olarak kullanılan iç denetim yapıları İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl ağustos ayında belirlenen Türkiye’nin 500 sanayi kuruluşundan anket yoluyla düzenlenen verilerden elde edilmiştir. Araştırmanın başladığı tarihte İSO’dan 500 şirketin ad ve adresleri talep edilmiş ve son olarak 2004 yılına ilişkin hazırlanan İSO 500 veri CD’sinde ismi yer alan şirketlere, hazırlanmış olan anket gönderilmiştir. Bilimsel araştırmalarda anketle veri toplama konusunda dünyada da varolan geri dönüş oranının düşüklüğü, ülkemizde daha da büyük sorun teşkil etmektedir. Anketlere ilgi gösterilmemesinin en büyük nedeni olarak görülen geri gönderilme problemini aşmak amacıyla , araştırmada kullanılan anket için internette bir sayfa hazırlanarak sanal ortamda doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır. Genel olarak anketlerde geri dönüş oranı %30’lar civarında olması durumunda yeterli bir geri dönüş olarak kabul görmekte birlikte, araştırmamızda %32’lik bir orana ulaşılmıştır.

Daha önce yapılan çalışmalarda, gelecekte yapılacak denetimlerde iç denetimcilerin Risk odaklı iç denetim yöntemini kullanmalarının kaçınılmaz olduğu sonucunu, Risk odaklı iç denetim üzerine bir takım kuramsal ve/ ya da teorik araştırmalarla ortaya koymuşlardır; ancak ampirik ya da deneysel araştırmalar sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma, yapısal olarak araştırmaya dayalıdır ve Risk odaklı iç denetimin uygulanması için varolan pratik ve akademik araştırmalara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

4.2. HİPOTEZİN GELİŞİMİ

Jackson ve Livick – Chan, *Financial Post 500*’ün 1999 basımında görüşlerini aşağıdaki şekilde aktarmışlardır:“İşin yapısı dinamiktir, bu nedenle değişim her zaman

devamlı olmuştur. Değişim hızı şuanda o kadar yüksek, fırsatlar ve risk o kadar büyük görünmektedir ki bir servet yönetici çark olsa ekseninden fırlardı.”³⁵³

Vasarhelyi ve diğerleri, entegre iş sürecinde, şirketlerin artan bir şekilde daha karmaşık hale geldiğini belirtmiştir. Ayrıca işin elektronizasyonunun boyutu ne olursa olsun bütün şirketlerin bilgi akışını etkilediğini ve ERP uygulamasının şirketlerin iş süreçlerini yeniden yapılandırmalarını gerektirdiğini kabul etmişlerdir.³⁵⁴ Alles ve diğerleri, tedarik zinciri yönetimi, faaliyete dayalı yönetim ve Balancescore kartlarının gerçek zamanlı bilgi toplama ve karar destek sistemlerinin gelişimine neden olduğunu kaydetmişlerdir.³⁵⁵ Vasarhelyi, Geniş Alan Ağlarının (WANS) çoğalmasının, bilgilendirici birleşik raporlamanın yanı sıra global üretim ve mali yönetim entegrasyonunu da mümkün kıldığını belirtmiştir.³⁵⁶

Warren , bilgi teknolojisinin şirketlerin organize oldukları ve iş yaptıkları şekillerde etkilediğini belirtmiştir. Şirketlerin global olarak rekabet edebilmeleri için, teknoloji, bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Teknoloji, şirketlerin yeni teknolojiler kullanmak için yeni yollar aramalarıyla değişmeye devam edecek ve daha karmaşık hale gelecektir.³⁵⁷

Rezaee ve diğerleri, iş uygulamaları ve kayıt tutma işlemlerinin e-ticaret, elektronik veri aktarımı, İnternet ve işin gittikçe globalleşmesi gibi faktörlerden etkilendiğini kabul etmişlerdir. Elektronik kitle iletişim araçları ve iletişimin evrimi, şirketlerin iş idaresi ve mali bilgiyi açığa vurma yollarını değiştirmiştir.³⁵⁸

İş ortamının gittikçe artan karmaşık yapısıyla, geleneksel denetim modeli, ERP sistemlerinin iş sürecini yeniden yapılandırması gibi bir yolla yeniden yapılanmalıdır. Vasarhelyi, denetim düşüncesinin evrimi, yeni teknolojiler ve iş elektronizasyonu

³⁵³ P. Jackson ve V. Livick – Chan, **Control vs. Controls**, http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/5914/1a_id/1/camagazine/1/print/true.htm

³⁵⁴ M.Vasarhelyi, M.G. Alles ve A.Kogan, **Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance**, Working paper, Rutgers University, Newark, NJ, 2003.

³⁵⁵ M.G.Alles, A.Kogan ve M. Vasarhelyi, **Feasibility and Economics**, Working paper, Rutgers University, Newark, NJ, 2001.

³⁵⁶ M.Vasarhelyi, **Researching Accounting as an Information Systems Discipline**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL, 2002, s. 257-272.

³⁵⁷ Jr., J. D. Warren, “**Information Technology and CPAs: Where Are We Going?**”, Today’s CPA, September/ October-1997, s.26-31.

³⁵⁸ A.,A.,Rezaee, R. Elam Sharbatoghlie ve P. L. McMickle, **Building Automated Auditing Capability**, Auditing: A journal of Practice&Theory, March -2002, s. 147-163.

aracılığıyla denetim modelinde ortaya çıkan değişiklikleri kabul etmiştir. Denetim sonucunun yeni bir düşünce gerektirdiğini belirtmiştir.³⁵⁹

Yukarıda belirtildiği gibi, ilerleyen teknoloji, iş bilgisi ve iletişim sistemlerinin karmaşıklığını arttırmıştır. Buna göre, ilk hipotez (H1) iş ortamının karmaşıklığına yönelecektir. İş ortamı ne kadar karmaşık ise, uygun denetim yaklaşımı olarak Risk odaklı iç denetim, hem üst yöneticiler hem de denetimciler açısından o kadar dikkate değer olacaktır. İş karmaşıklığı, daha karmaşık denetim ortamı yaratarak riski arttırmaktadır.

Denetimciler, riskler için denetim kapsamını arttırmanın yollarının yanı sıra daha yeterli ve etkili denetim yaklaşımları aramaktadırlar.

Teknoloji, denetiminin masrafları azaltma, denetim kalitesini arttırma gücü ve denetim alanlarının uygun bir şekilde denetlenmesini sağlamaktadır. Teknoloji denetim yaklaşımını tamamlayıcı olduğunda, denetimci, denetim testlerini daha geniş işlemler için gerçekleştirebilirler (örn; %100 işlem) ve daha anlamlı veri analizleri yapabilirler³⁶⁰. Bu işlemler, işlemlerin doğru onaylandığından, eksiksiz olarak tamamlandığından ve anormalliklerin uygun bir şekilde incelendiğinden emin olmak için anlamlı testlerin yapılmasını sağlamaktadır. Risk odaklı iç denetim yöntemi kullanarak denetimciler, kontrollerin işlevsel olduğundan ve karmaşık iş ortamı için işlemlerin olması gerektiği gibi gerçekleştiğinden emin olurlar.

H1 aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

H1: İş ortamları daha karmaşık hale geldikçe, denetimcilerin risk odaklı denetim işlemine geçme olasılıkları artacaktır.

İş karmaşıklığının altını çizmek, hem stratejik hem de günlük iş kararlarını almaya yönelik olarak yönetime yardımcı olması açısından iş sürecinde gerekli veriyi sağlamak için bir ihtiyaçtır. ERP sistemlerinin uygulanması, yönetimi daha iyi idare etmek için, idari rolleri yerine getiren iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını getirmiştir.

Teknoloji, kuruluşların iş yapma yöntemlerini değiştirmiştir. Dahası, elektronik ticaretteki artış, bu yeni teknolojik olarak karmaşık iş ortamında güvence sağlamak için,

³⁵⁹ Vasarhelyi, **a.g.e.**, s.257-272.

³⁶⁰ Rezaee **a.g.e** s. 147-163.

denetimcinin, Risk odaklı iç denetimi bir araç olarak kullanmalarını gerektirmektedir³⁶¹. Teknoloji karmaşık olmaya devam ederken, bugünün şartlarında şirketler, iş süreçlerine yeni teknolojileri rahatlıkla dahil edebileceklerdir³⁶². İkinci Hipotez (H2), karmaşık iş ortamlarının gittikçe karmaşıklaşan IT ortamlarını gerektirdiğini ve entegre IT sistemleri (örn; ERP sistemleri) olmadan günlük işlem kararları ve daha nadir alınan stratejik kararlar için mali bilgiyi yönetimin oluşturamayacağını kabul etmektedir. Bu IT ortamlarında, işlem sırasında niteliklerini kaybeden işlemler ile işlem hacmi önemlidir; denetim işlemi görünür değildir. Bu nedenle, teknoloji kullanımı (örn; denetim yazılımı), denetimci kontrollerin işlevsel ve işlemlerin doğru bir şekilde onaylı, eksiksiz ve tam olduğundan emin olmalarını sağlayan tek unsurdur. Bu koşullar, denetim yaklaşımının risk odaklı olması olasılığını arttırmaktadır.

H2 aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

H2: Şirkette teknoloji ortamı karmaşık hale geldikçe, denetimcilerin risk odaklı denetim yaklaşımını kullanma olasılıkları artacaktır.

Üçüncü hipotez (H3), dış ve iç denetimci arasındaki ilişkiye ve bir önceki denetim işinin bir sonrakine dayanmasına yönelmiştir. Geleneksel olarak dış denetimciler, bağımsız denetlemelerini yaparken iç denetimcilerin işlerine güvenmişlerdir³⁶³. İç denetimciler Risk odaklı iç denetim modeline geçerken dış denetimciler işlem hakkında bilgi sahibi olmalı ve iç denetimcilerin işlerine güvenmeye devam edip edemeyeceklerini belirlemelidirler. Sarbanes Oxley Kanununa göre dış denetimcilerin rapor şartlarının yöneltmesinde, şirket iç kontrolleri ve açıklamalarını kaydetmek için güvence hizmeti verirken Risk odaklı iç denetim işlemi kullanılarak oluşturulan iç denetim işine güvenebileceklerini varsayılmaktadır.

PCAOB'nin 2 sayılı “*Mali Tabloların Denetlenmesi İle Birlikte Yapılan Mali Rapor Üzerindeki Bir İç Kontrol Denetlemesi*” Denetim Standardı, dış denetimcilerin iç denetimciler tarafından yapılan işi, mali rapor üzerine yaptıkları kendi iç kontrol denetimleri ile birleştirebileceklerini kabul etmektedir. Ancak, bu işin kullanımı için, iç denetimcilerin objektifliği ve yeterliliğinin dış denetimciler tarafından değerlendirilmesi

³⁶¹ Rezaee a.g.e s. 147-163.

³⁶² Vasarhelyi, a.g.e., s.257-272.

³⁶³ AICPA Statement on Auditing Standards, **The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements**, New York, 2001.

istenmektedir. 2 sayılı Denetim Standardı, PCAOB'nin kurulmasından önce dış denetimcilerin uyduğu denetleme standardına benzemektedir³⁶⁴. İç denetimcilerin işine güvenmek için dış denetimciler, belirli hesapların, işlem sınıflarının ve açıklamalarının testlerinin yapılmasının yanı sıra kontrol testlerinin dış denetimciler tarafından yeniden yapılması istenmektedir³⁶⁵.

Dış denetimci, şirket organizasyonu içinde iç denetimciyi bağımsız olarak (çeşitli derecelerde) gözlemlemektedir. Bu bağımsızlık, iç denetimcilerin Risk odaklı iç denetim prosedürlerini kullanarak hesap kayıtlarında anormallikler ve/ ya da kabullerin kaydedilmesi için harekete geçmeden önce yönetimin karar verme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görmesi gereken şüphe haline gelmektedir. Örneğin, risk odaklı bir denetimde iç denetimciler tarafından belirlenen anormallikler, harekete geçmesi için yöneticinin dikkatine sunulur. Eğer yönetim bu anormallikleri belirlemek için yerinde işlem yapmaz ve düzeltmeler için sadece iç denetimcilerin dikkatine sunduğu anormalliklere güvenirse, dış denetimci iç denetimciyi daha sınırlı ve bunun sonucunda daha az objektif bir şekilde bağımsız olarak inceleyecektir³⁶⁶.

H3 aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

H3: Geleneksel bir denetimde olduğu gibi, dış denetimciler, risk odaklı denetim yaklaşımı ile çalışan iç denetimcilerin işine güvenmeye devam edecektir.

Dördüncü hipotez (H4), şirket büyüklüğünün risk odaklı iç denetim yaklaşımının niteliği olarak göstermektedir. H1 için değişken, bir kaç faktörden meydana gelmektedir. Bu faktörlerden biri, şirket büyüklüğü gelire bağlı olmasıdır. Şirket büyüklüğü aynı zamanda iş karmaşıklığının da bir göstergesi olabilir. Daha büyük şirketler, global olarak rekabet ederler, daha karmaşık bir altyapıya sahiptirler ve işlem hacimleri daha büyüktür. Geleneksel bir denetim yaklaşımı ile teknolojinin kullanımı büyük çapta işlem hacmine sahip şirketler için denetim sürecinin yeterliliğini artırır.

³⁶⁴ PCAOB Auditng Standart No:2, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements, Washington DC, 2004-001, <http://www.pcaobus.org/rules/Release-20040308-1.pdf>.

³⁶⁵ Jr., D. K., McConnell ve G.Y.Banks, "How Sarbanes-Oxley Will Change the Audit Process", Journal of Accountancy, September-2003, New York, s.49-55.

³⁶⁶ McConnell ve Banks, a.g.e.,s.49-55.

Buna göre, daha büyük bir şirketin gelirinin daha büyük çapta işlem hacmi sağladığı söylenebilir. Böyle bir ortamda, Risk odaklı iç denetim süreci uygun görünmektedir.

H4 aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

H4: Şirketin büyüklüğü, risk odaklı denetim yaklaşımının uygulanma olasılığını arttırmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Searcy ve diğerleri, yeni alanlarda araştırma yapmanın yapısal olarak keşfe dayalı olduğunu ve anlamlı ampirik araştırma yapılmadan önce potansiyel araştırma sorularını belirlemek için işlemin yerinde yapılması gerektiğini belirtmiştir.³⁶⁷ Risk odaklı iç denetim, hala başlangıç aşamasındadır. Buna göre, bu çalışma, Searcy ve diğerleri tarafından öne sürülen önerilere dayanmaktadır. İlk araştırmanın amacı Risk odaklı iç denetim ve paydaşları üzerinde mevcut iş ortamının potansiyel göstergelerine yönelmiş olduğundan, bu çalışma, yapısal olarak keşfe dayalıdır. Bu sıfatla, araştırma tasarısı, görüşme ve anketlerde toplanan bilgi ve belirlenen konulara dayanmaktadır. Tasarı şunları içermektedir: (1) veri analizi için lojistik regresyon modeli; (2) Risk odaklı iç denetimi kullanan iç denetimcilere yönelik anket ve (3) şirket yöneticileri, ortaklar, iç denetçiler ve denetçiler ile görüşmeler;. Bu yöntemlerden her biri aşağıdaki bölümlerde tartışılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Dört hipotezi (H1, H2, H3 ve H4) test etmek için, lojistik regresyon, İç denetim anketine dahil olan seçilmiş sorulara verilen cevaplara dayanarak geliştirilmiştir. Ankete verilen bireysel yanıtlar, ISO aracılığıyla hazırlanan çalışmanın sonuçlarıyla yeniden gözden geçirilmiş ve anlamlı sonuçlar elde etmek için yeniden düzeltilmiştir.

Bağımlı değişken iki seçenektir ve Risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanabilir ya da uygulanamaz olduğunu anlamak için test edilmiştir. Bağımlı değişkenler şunlardır: (1) iş karmaşıklığı; (2) şirketin IT ortamı; (3) şirketin IT ortamı ve dış denetimcinin Risk odaklı iç denetim kullanan iç denetimciye karşı duyması beklenen güvenden oluşan etkileşim değişkeni; ve (4) şirketin büyüklüğü. Bağımsız

³⁶⁷ D. L. Searcy ve J.B. Woodroof, **Continious Auditing: Leveraging Technology**, The CPA Journal, May-2002, <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2003/05/03/dept/d054603.htm>

değişkenler, araştırmacının Risk odaklı iç denetim üzerine bilgisine ve diğer uzmanlarla yaptığı tartışmalara dayanmaktadır.

Bu anketin özellikle bu değişkene yönlendirilmemesinden dolayı, iş karmaşıklığı ve IT ortamı için temsiller geliştirilmiştir. Buna göre, her bir anket sorusu, iş karmaşıklığını ve IT ortamını belirlemede bir faktör olarak ele alınıp alınamayacağını belirlemek için yeniden gözden geçirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmadan sonra, sorular, denklemde kullanılan iş karmaşıklığı ve IT ortam değişkenleri şeklinde birleştirilmiştir. Soruları bu iki değişken içinde kategorize etmek üzerine yapılan detaylı bir tartışma, bu çalışmanın sıralı bölümlerini meydana getirmiştir.

Adım adım regresyon, seçilen değişkenlerin geçerliliklerini belirlemek için yapılmıştır. Korelasyonlar, potansiyel çoklu ayarları yönlendirmek için kullanılmıştır. Faktör analizleri ele alınmıştır fakat bir kaç değişkenin iki seçenekli olmasından dolayı çıkartılmıştır. Grup analizleri de aynı şekilde ele alınmıştır fakat iki seçenekli değişken nedeniyle uygunsuz bulunmuştur.

Lojistik regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\mathbf{ROD} = \mathbf{BC} + \mathbf{IT} + (\mathbf{IT} * \mathbf{XA}) + \mathbf{S} + \mathbf{e} , \text{ iken}$$

ROD = Risk odaklı iç denetim, iki seçenekli değişken, “1” ile = Risk odaklı iç denetim ve “0” ≠ Risk odaklı iç denetim.

BC= İş karmaşıklığı, değişkenlerin içeriği: (1) Risk odaklı iç denetim kullanan iç denetçiler dışındaki alan; (2) Risk odaklı iç denetim kullanılan alan; (3) Risk Odaklı teknikleri kullanan bölüm sayısı; (4) İç denetim bölümünün boyutu; ve (5) Gelir ile ölçülen şirket büyüklüğü.

IT= IT ortamı, değişkenlerin içeriği: (1) IT kullanan iç denetçiler; (2) Bilgisayara dayalı gözlemlene ve özel raporlama kullanan iç denetçiler; (3) Bilgisayara dayalı gözlemlene ve özel raporlama kullanan iç denetçiler dışındaki bölümler; ve (4) IT denetimi.

XA = Dış denetçilerin, Risk odaklı iç denetim teknikleri kullanan iç denetçilerin yaptığı işe güvenmesi.

IT*XA = İç denetçilerin Risk odaklı iç denetim yöntemini kullanıp kullanmadığını fark eden etkileşim değişkeni, IT işlemlerinin ayrılmaz bir parçası

olacaktır ve iç denetçilerin işine güvenen dış denetçiler IT yöntemini kabul etmek zorunda kalacaklardır.

S = Gelire bağlı olan şirket büyüklüğü

e= Hata terimi

4.4.1. Anahtar Değişkenlerin Açıklanması

4.4.1.1. İş Karmaşıklığı

İş karmaşıklığı, şirketi etkileyen iç ve dış faktörleri içermektedir. Dış faktörler şunları içermektedir: (1) şirketin faaliyette bulunduğu piyasa; (2) şirketin yetkinlik sahibi olduğu sanayi; ve (3) şirketin faaliyet halindeyken uyması gereken kurallar. Bu faktörler, yerel ve uluslararası ekonomideki değişikliklerden; üçüncü bir tarafa bağımlılıktan (örn; müşteri ya da tedarikçi); ürün talebinden; sanayi ve çevresel risklerden etkilenebilmektedir. İç faktörler şunları içermektedir: (1) kurumun yapısı; (2) yönetim felsefesi; (3) personelin becerileri; (4) iş süreci ve iş sürecini destekleyen teknoloji; (5) işlem hacmi.

IIA anketi, iş karmaşıklığının göstergeleri sayılabilecek kategorileri de kapsayan iki soru içermektedir. Bu kategoriler: (1) risk değerlendirmesi; (2) işletimsel denetim; (3) işin kritik süreçleri; (4) finansal uygulamalar; (5) çok değerli işlemler; (6) büyük hacimli işlemler; (7) güvenlik uyarıları; (8) yatırım gözlemlemesi; (9) denetimsel gözlemeleme; ve (10) çevresel gözlemeleme. Bu kategorilerin her biri, iç denetimciler ve yönetim tarafından gözlemlenmek için önemli sayılmıştır.

Bu kategoriler tek başlarına iş karmaşıklığını tanımlamak için yeterli olmayabilir, ancak, bunların kombinasyonu iş ortamının karmaşıklığının göstergesidir. Örneğin, büyük hacimli ya da çok değerli işlemler, tek başlarına iş ortamının karmaşıklığını temsil etmeyebilirler. Ancak, çok değerli ya da büyük hacimli işlemleri risk değerlendirmeleri ve işin kritik süreçleri ile birleştirilince iş ortamı karmaşık olabilir.

Şirket büyüklüğü de aynı zamanda iş karmaşıklığı için bir etkidir. Daha büyük şirketler, global olarak rekabet etmektedir ve daha karmaşık altyapılara sahiptir. Soru , gelir düzeyi hakkında bilgi edinmek için sorulmuştur.

4.4.1.2. Bilgi Teknolojisi Ortamı

IT, iş sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. 1960'lerden beri, IT sistemleri, mali bilgi ve stratejik planlama kararlarından (örn; finansal modeller) günlük işletim kararlarına kadar uzanan bir alanda yönetime destek olması açısından tutulan raporları kapsamaktadır. IT, gittikçe karmaşık hale gelmekte ve ERP sistemleri şirketlerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Şirketlerin IT ortamları, Risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygun olup olmadığını belirlemek için ele alınmalıdır.

İç denetim anketi, IT ortamı ile ilgili olarak şirketlerin ERP sistemlerini kullanıp kullanmadıklarını sormak dışında detaylı bir bilgi sağlamamaktadır. Buna göre, IT ortamı için bir temsilci geliştirilmiştir. ERP sistemleri, yapıları gereği, karmaşık IT ortamı için kanıt sağlarlar. Ancak, IT ortamını belirlemek için diğer faktörler dikkate alınmıştır. Bunun önemi, diğer faktörlerin IT ortamının yapısı için ek kanıt taşımaları üzerinde vurgulanmıştır.

Örneğin, denetim yazılımının ve iç denetimcilerin becerilerinin kullanılması, kontrol ve işlemlerin denetimi için IT ortamının daha teknolojik bir yaklaşım gerektirdiğini göstermektedir. Denetim yazılımı ve çeşitli raporlar, karmaşık IT ortamı için kanıt sağlamaktadır. Sürekli gözlemlemeye tabi olan IT denetim soru şeklindeki yazılımı (örn; ACL Denetim Yönetim Dili ya da CaseWare IDEA) ve iş süreçleri, karmaşık IT ortamlarının kanıtıdır. İç denetim bölümleri, IT ortamlarını anlamak için IT becerilerine sahip olmalıdır. Buna göre, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, faktörler, IT ortamının karmaşık olduğunu göstermektedir: (1) iç denetimcilerin denetim yazılımı kullanmaları; (2) iç denetimciler tarafından kullanılan çeşitli raporlar (örn; bilgisayara dayalı gözleme ve özel raporlar); (3) iç denetim dışındaki bölümler tarafından sürekli gözlemlenmenin kullanılması; ve (4) iç denetim IT becerileri.

4.5. BULGULAR

Bu bölüm, çalışmanın sonuçlarını içermektedir. Dört hipotezin ve araştırma hedeflerinin yöneltildiği lojistik regresyon modelinin sonuçları: (1) Risk odaklı iç denetimin uygun olabileceğini öneren şirket özellikleri; ve (2) dış denetimcilerin Risk odaklı iç denetim yöntemi kullanan iç denetimcilerin yaptığı işe güveni. Ayrıca,

araştırma hedeflerinin yöneltildiği şirket yöneticileri ve denetimcileri ile yapılan görüşmelerin sonuçları: (1) Risk odaklı iç denetimin Kurumsal yönetime potansiyel etkisi; (2) Risk odaklı iç denetim için katalizör olabilecek taraf(lar)ı belirlemek; ve (3) Risk odaklı iç denetimin mevcut kabulü ve durumu tartışılmıştır.

Aşağıdaki bölümler, araştırma modelinin, paydaşlarla görüşmelerin ve iç denetimcilerin sonuçlarını göstermektedir.

4.5.1. Modelin Sonuçları

Aşağıdaki hipotezleri test etmek için, lojistik regresyon modeli geliştirilmiştir:

H1: *İş ortamları karmaşık hale geldikçe, denetimciler, Risk odaklı iç denetim işlemine geçeceklerdir.*

H2: *Bir şirkette teknoloji ortamı karmaşıktıkça, denetimcilerin Risk odaklı iç denetim yaklaşımını kullanma olasılıkları artacaktır.*

H3: *Geleneksel denetimde, dış denetimciler, Risk odaklı iç denetim yaklaşımı iç denetimcilerinin işine güvenmeye devam edeceklerdir.*

H4: *Şirket büyüdüğü, Risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanma olasılığı artmaktadır.*

Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistik

<u>Değişken</u>	<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
BC	161	29.98758	30.13387
IT	161	3.71069	1.45108
XA	161	.017391	.38022
S	161	3.41615	1.73046

Tablo 5.1. model için tanımlayıcı istatistiğin hesaplanmasının sonuçlarını göstermektedir. Ancak, bağımsız değişkenler, iki seçenekli değişkenler ve sürekli değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarından oluştukları için, ortalamanın açıklamasını

en karmaşık hale getirerek bu istatistiklerin istatistiksel ortalamasını şüpheli hale getirmektedir. Buna göre, tanımlayıcı istatistik, modelin sonuçlarını açıklamak için kullanılmamıştır. Lojistik regresyon, Tablo 4.2.'de gösterilen sonuçlarla veriyi analiz etmek için kullanılmıştır.

Tablo 4.2. Maksimum Benzerlikteki Tahminlerin Analizi

<u>Parametre</u>	<u>DF</u>	<u>Tahmin</u>	<u>Standart Hata</u>	<u>Wald Ki - Kare</u>	<u>Pr > KiSa</u>
Kesişen	1	-4.4839	0.8754	26.2358	< .0001
BC	1	0.0443	0.0124	12.7826	0.0003
IT	1	0.6136	0.2971	4.2643	0.0389
IT * XA	1	0.6279	0.3245	3.7450	0.0530
S	1	0.1674	0.1531	1.1950	0.2743

Araştırma hedefi 1'e yöneltilen H1 ve H2, iş karmaşıklığı ve bilgi teknolojisi ortamının denetimcilerin Risk odaklı iç denetim modelinin uygun olduğunu düşünceleri gerektiğini öneren özellikte olup olmadığını test etmiştir. Tablo 2, iş karmaşıklığının ve bilgi teknolojisinin önemli olduğunu göstermektedir (yani; sırasıyla .0003 ve .0389). Buna göre, hem karmaşık iş ortamına hem de karmaşık bilgi teknolojisine sahip şirketler, daha büyük bir olasılıkla Risk odaklı iç denetim yöntemini kullanmaya adaydırlar.

Bu sonuçların önemi, akademisyenlerin ve uygulayıcıların iş karmaşıklığını ve bilgi teknolojisini Risk odaklı iç denetim modelinde uygulamanın geleneksel modele göre daha uygun olduğunu tartışmalarından ortaya çıkmıştır.

Dış denetimciler, geleneksel olarak iç denetimcilerin işlerine güvenmekteydi. Risk odaklı iç denetim ortamında gerçekleştirilen bir işe dış denetimcilerin güvenmemesi olası değildir. Sarbanes – Oxley Kanunu, geleneksel olarak iç denetimcilerin işine güvenen dış denetimcilerin Risk odaklı iç denetim işlemi kullanılarak oluşturulan iç denetim işine daha fazla güvenilebileceklerini varsaymaktadırlar (örn; şirketin mali durumunu önemli ölçüde etkileyen iç kontrol sistemi ve işletimsel alanlar).

Araştırma hedefi 2'ye yöneltilen H3'ü test etmek için kullanılan değişken, IT ortamını dış denetimcilerin iç denetimciler tarafından yapılan işe güvenmesi ile birleştirmiştir. H2'yi test eden modelin sonuçları, IT ortamının, Risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygun olabileceğini öneren şirket özelliğini kanıtlamaktadır. Tablo 2, önemli bir şekilde (.0530) H3'ü destekleyen bir kanıt sağlayarak etkileşimli bir değişken ile (IT ve XA) modelin sonuçlarını içermektedir. Sonuçlar, dış denetimcilerin Risk odaklı iç denetim sürecinde iç denetimciler tarafından yapılan işe daha fazla güvenebilecekleri fikrini desteklemektedir.

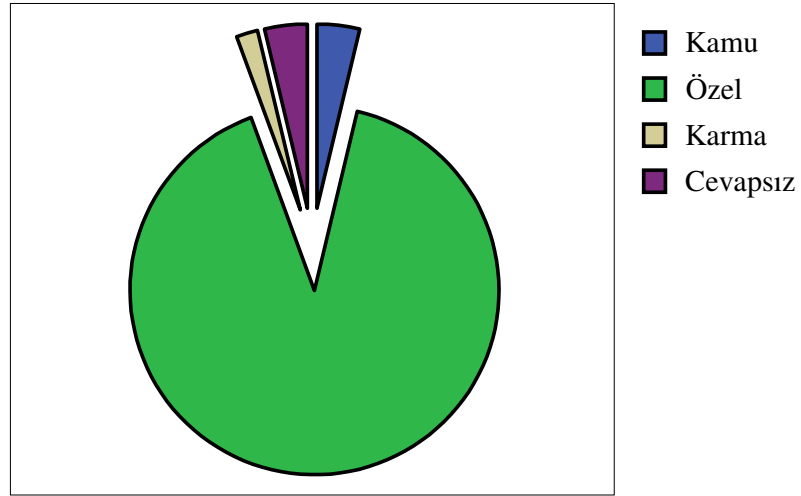
H4, Risk odaklı iç denetimin uygulanması gerekip gerekmediği konusunun belirteci olarak şirket büyüklüğüne yöneltilmiştir. Lojistik regresyon sonuçları, büyüklüğün tek başına Risk odaklı iç denetimin denetim yönteminin bir parçası olarak etkili olmadığını göstermiştir. Büyüklük iş karmaşıklığını temsil eden diğer faktörler ile birleştğinde, temsili değişken önemli olmaktadır.

Model sonuçları, deneyimli denetimciler için sezgiseldir: karmaşık iş ortamı ve karmaşık bilgi teknolojisi, Risk odaklı iç denetim gibi bir denetim için daha teknolojik bir yaklaşım öneren gerekli özelliklerdir. Bu özelliklerin, son yirmi yıldır Risk odaklı iç denetim tartışmaları sırasında ilgi görmesine rağmen, bu teknoloji, hala yaygın olarak kabul edilen bir denetim aracı olarak genişletilmemiştir. Denetimciler, karmaşık bilgi teknolojisi ortamlarında otomatik denetim prosedürleri için denetim yazılımı kullanma ihtiyacını uzun süredir kabul etmişlerdir. Ancak, sınırlı uygulamalar dışında Risk odaklı iç denetim modeline geçmemişlerdir. Görüşmelerde hem iç hem de dış denetimciler tarafından tartışıldığı gibi, Risk odaklı iç denetim yönteminin geliştirilmesi için yapılması gereken yatırım, bu modele geçmeyi engelleyen nedenlerden biri olmuştur.

4.5.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Tablo 4.3. İşletmenin Türü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu	6	3,7	3,9	3,9
Özel	146	90,7	94,2	98,1
Karma	3	1,9	1,9	100,0
Toplam	155	96,3	100,0	
Cevapsız	6	3,7		
Toplam	161	100,0		

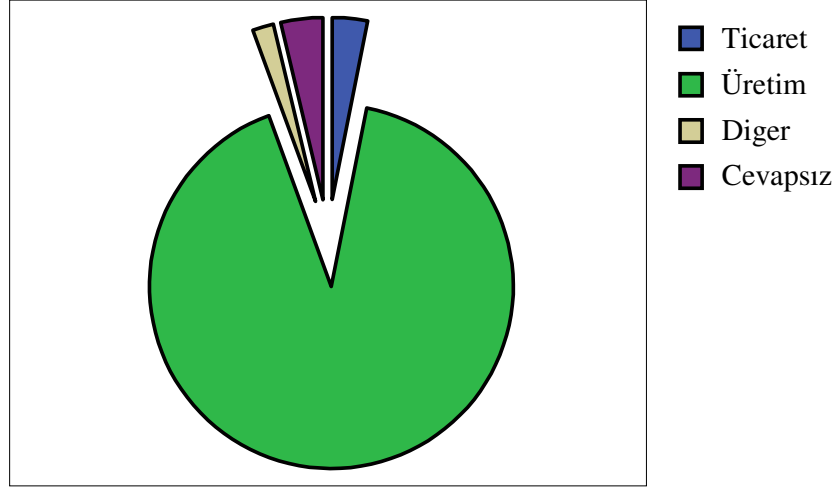


Grafik 4.1. İşletmenin Türü

Ankete cevap veren işletmelerin % 3,7'si kamu, % 90,7'si özel ve % 1,9'u karma işletmedir. İşletmelerin %3,7'si İşletmenin Mülkiyet türü ile ilgili bu soruya cevap vermemiştir. Görüldüğü gibi araştırmamızın büyük çoğunluğu özel işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.4. İşletmenin Faaliyet Konusu

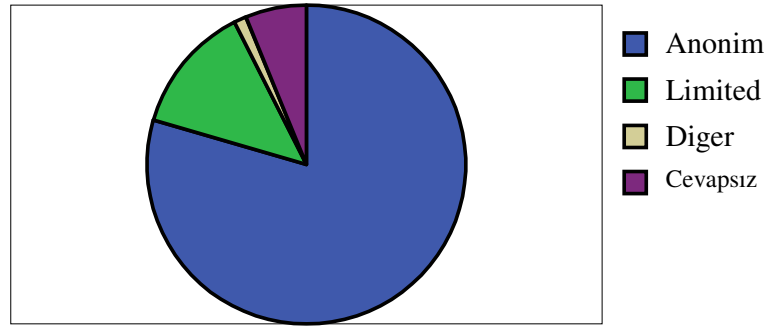
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ticaret	5	3,1	3,2	3,2
	Üretim	147	91,3	94,8	98,1
	Diğer	3	1,9	1,9	100,0
	Toplam	155	96,3	100,0	
Cevapsız		6	3,7		
Toplam		161	100,0		

**Grafik 4.2. İşletmenin Faaliyet Konusu**

Ankete cevap veren işletmelerin % 3,1'i ticaret, % 91,3'ü üretim ve % 1,9'u diğer şıklarını işaretlerken, ankete cevap veren işletmelerin hiçbirisi hizmet işletmesi değildir. % 3,7'si ise bu şıklardan hiçbirisini işaretlememiştir.

Tablo 4.5. İşletmenin Ticaret Unvanı

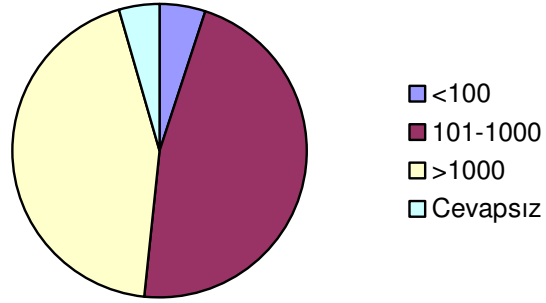
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Anonim	129	80,1	88,4	85,4
	Limited	20	12,4	13,2	98,7
	Diğer	2	1,2	1,3	100,0
	Toplam	151	93,8	100,0	
Cevapsız		10	6,2		
Toplam		161	100,0		

**Grafik 4.3. İşletmenin Ticaret Unvanı**

Ankete cevap veren işletmelerin % 80,1'i Anonim şirket, %12,4'ü Limited şirket ve % 1,2'si ise diğer şıkkını işaretlemiştir. İşletmelerin %6,2'si İşletmenin Ticaret Unvanı ile ilgili bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 4.6. İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı

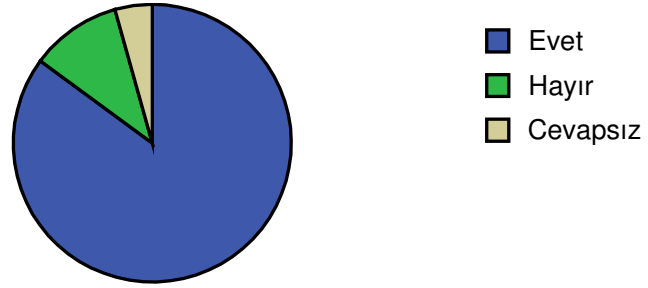
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<100	8	5,0	5,2	5,2
101-1000	75	46,6	48,7	53,9
>1000	71	44,1	46,1	100,0
Geçerli Toplam	154	95,7	100,0	
Cevapsız	7	4,3		
Toplam	161	100,0		

**Tablo 4.4. İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı**

Ankete cevap veren işletmeler çalıştırdıkları personel sayısı bakımından üç ana grupta toplanmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi personel sayısı bakımından ankete cevap veren işletmeler; en çok %48,7 ile 101-1000 kişi ve % 46,1 ile >1000 kişi arasında yoğunlaşmıştır. İşletmelerin personel sayısı büyüklük ölçütlerinden biri olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4.7. Dış Denetim Yaptırılıyor mu?

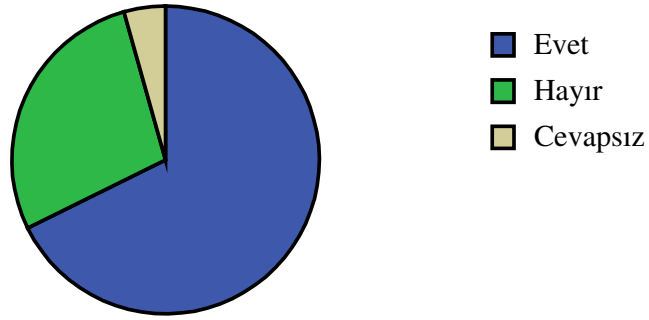
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	137	85,1	89,0	89,0
	Hayır	17	10,6	11,0	100,0
	Toplam	154	95,7	100,0	
Cevapsız		7	4,3		
Toplam		161	100,0		

**Grafik 4.5. Dış Denetim Yaptırılıyor mu?**

Anketi cevaplandıran işletmelerin % 89'u dış denetim yaptırılıyor mu? Sorusuna Evet cevabını verirken %11'i ise Hayır demiştir. Hala dış denetim yaptırmayan işletmelerin olması ya da bu soruyu Hayır olarak cevaplandırmaları dikkat çekici bir durumdur.

Tablo 4.8. Şirketinizde İç Denetim Yapılıyor mu?

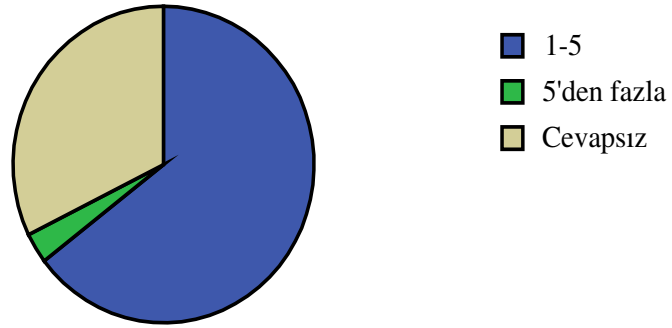
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	109	67,7	70,8	70,8
Hayır	45	28,0	29,2	100,0
Toplam	154	95,7	100,0	
Cevapsız	7	4,3		
Toplam		100,0		

**Tablo 4.6. Şirketinizde İç Denetim Yapılıyor mu?**

Anketi cevaplandıran işletmelerin % 70,8'i bir iç denetim departmanına sahipken, Türkiye'nin önde gelen işletmeleri olarak düşündüğümüz ISO 500 içerisinde %29,2'lik bir kesimde hala iç denetim veya iç kontrol açısından bir zayıflık söz konusudur.

Tablo 4.9. Şirketinizde Görev Yapan Denetçi Sayısı

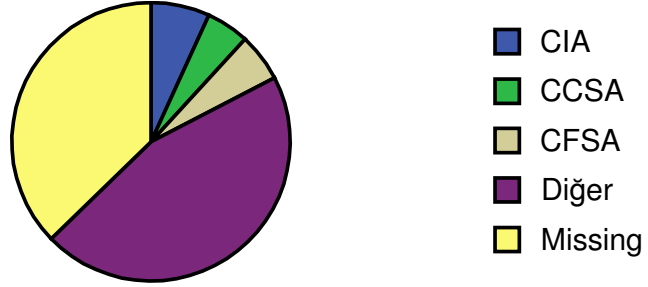
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5	104	64,6	95,4	95,4
5'den fazla	5	3,1	4,6	100,0
Geçerli Toplam	109	67,7	100,0	
Cevapsız	52	32,3		
Toplam	161	100,0		

**Grafik 4.7. Şirketinizde Görev Yapan Denetçi Sayısı**

Anketi cevaplandıran işletmelerin %64,6'sında 1-5 arasında iç denetçi bulunurken %32,3 gibi bir oranda işletme bünyesinde iç denetçi bulundurulmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.10. Denetçilerden Sahip Olunması İstenen Sertifika Türleri

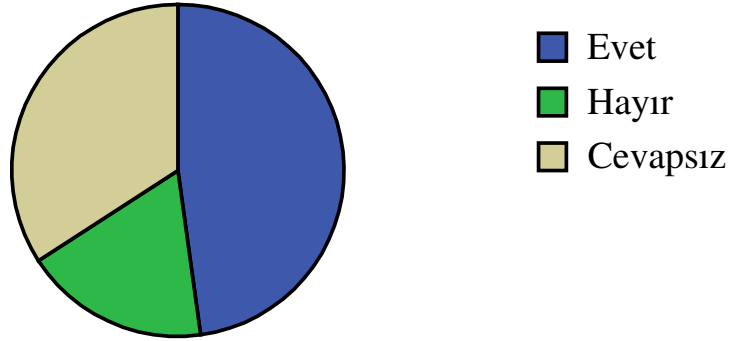
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
CIA	11	6,8	10,9	10,9
CCSA	8	5,0	7,9	18,8
CFSA	9	5,6	8,9	27,7
Diğer	73	45,3	72,3	100,0
Toplam	101	62,7	100,0	
Cevapsız	60	37,3		
Toplam	161	100,0		

**Tablo 4.8. Denetçilerden Sahip Olunması İstenen Sertifika Türleri**

Ankete cevap veren işletmelerde çalıştırılan iç denetçilerin sadece % 18,8 uluslararası geçerliliğe olan bir sertifikaya sahipken % 45,3 diğer seçeneğini işaretlerken %37,3'ü bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4.11. İstihdam Edilen İç denetçiler Bir Meslek Örgütüne Üye midir?

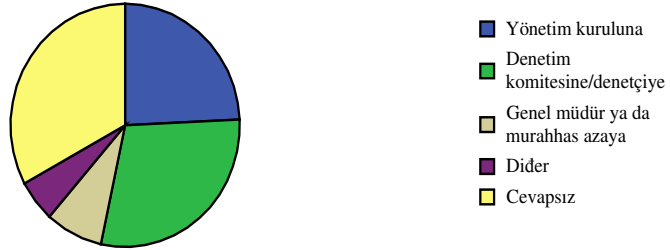
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	77	47,8	72,6	72,6
Hayır	29	18,0	27,4	100,0
Geçerli Toplam	106	65,8	100,0	
Cevapsız	55	34,2		
Toplam	161	100,0		

**Grafik 4.9. İstihdam Edilen İç denetçiler Bir Meslek Örgütüne Üye midir?**

Ankete katılan işletmelerde çalışan iç denetçilerin % 73,6'ı bir meslek kuruluşuna üye iken % 27,4 ü herhangi bir kuruluşa üye değildir.

Tablo 4.12. İç Denetim Birimlerinin Şirketinizin Organizasyon Yapısı İçindeki Yeri Nedir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
Üst Yönetime bağlı	39	24,2	36,1	36,1
Denetim komitesine bağlı	47	29,2	43,5	79,6
Genel müdür ya da Murahhas azaya bağlı	13	8,1	12,0	91,7
Diğer	9	5,6	8,3	100,0
Toplam	108	67,1	100,0	
Cevapsız	53	32,9		
Toplam	161	100,0		

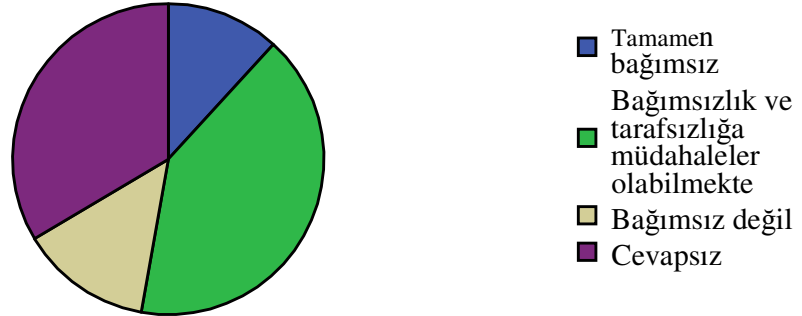


Grafik 4.10. İç Denetim Birimlerinin Şirketinizin Organizasyon Yapısı İçindeki Yeri Nedir?

Ankete katılan işletmelerin %24,2'sinde iç denetim birimi Yönetim Kuruluna bağlı olarak çalışmakta iken, %29,2'sinde Denetim komitesine/ denetçiye, %8,1'inde Genel Müdür/ Murahhas azaya bağlı olarak çalışmaktadır.

Tablo 4.13. Şirketiniz İç Denetim Birimi, Çalışmaları Sırasında Yönetimden Ve Bağlı Olduğu Kurul Ya Da Kişiden Bağımsız Ve Tarafsız Olarak Hareket Edebilmekte Midir?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Tamamen bağımsız	19	11,8	17,8	17,8
	Bağımsızlık ve tarafsızlığa müdahaleler olabilmekte	66	41,0	61,7	79,4
	Bağımsız değil	22	13,7	20,6	100,0
	Toplam	107	66,5	100,0	
Cevapsız		54	33,5		
Toplam		161	100,0		

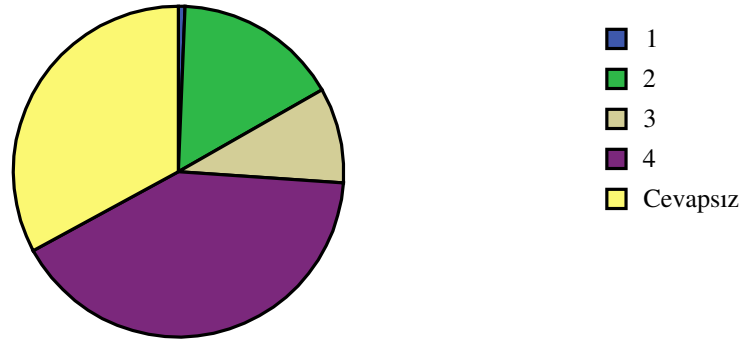


Grafik 4.11. Şirketiniz İç Denetim Birimi, Çalışmaları Sırasında Yönetimden Ve Bağlı Olduğu Kurul Ya Da Kişiden Bağımsız Ve Tarafsız Olarak Hareket Edebilmekte Midir?

Ankete katılan işletmelerdeki iç denetim birimlerinin % 11,8'i çalışmalarında bağımsız hareket edebilirken, % 41,0'nın çalışmalarına kısmen de olsa müdahaleler olurken ancak % 13,7'si bağımsız olarak çalışmalarını yürütmektedir.

Tablo 4.14. İç Denetim Biriminin Gerçekleştirdiği Denetim Çalışmaları Sonucunda Tespit Edilen Hususlar Bağlı Olunan Birime Hangi Yolla İletilmektedir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	,6	,9	,9
2	26	16,1	24,1	25,0
3	15	9,3	13,9	38,9
4	66	41,0	61,1	100,0
Toplam	108	67,1	100,0	
Cevapsız	53	32,9		
Toplam	161	100,0		

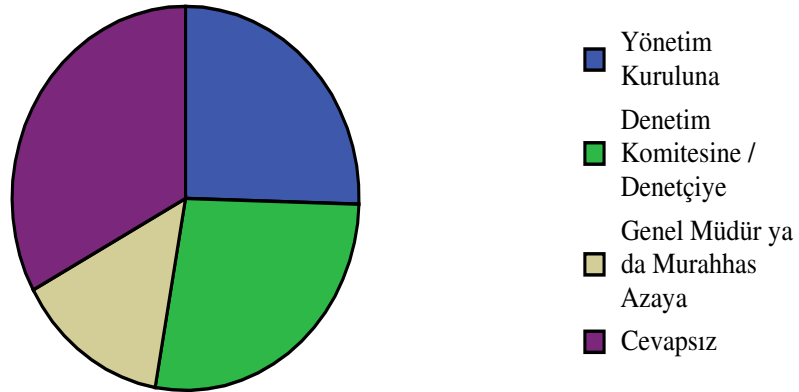


Grafik 4.12. İç Denetim Biriminin Gerçekleştirdiği Denetim Çalışmaları Sonucunda Tespit Edilen Hususlar Bağlı Olunan Birime Hangi Yolla İletilmektedir?

Ankete katılan işletmelerin %0,6'sında İç denetim biriminin gerçekleştirdiği denetim çalışmaları sonucunda tespit edilen hususlar bağlı olunan birime sözlü olarak iletilirken, % 16,1'inde denetim çalışmaları sonucunda tespit edilen tüm hususlar raporlanmakta ve alınacak önlemler gösterilmekte, %9,3'ünde Tespit edilen aykırılıkların denetim sırasında düzeltilmesi yoluna gidilmekte, kalan hususlar gerekirse raporlanmakta iken % 41,0 da sayılan tüm yöntemler kullanılmaktadır.

Tablo 4.15. İç Denetim Departmanı Hazırladığı Raporları Kime Hangi Sıklıkla Sunmaktadır?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yönetim Kuruluna	41	25,5	38,0	38,0
	Denetim Komitesine/Denetçiye	44	27,3	40,7	78,7
	Genel Müdür ya da Murahhas Azaya	23	14,3	21,3	100,0
	Toplam	108	67,1	100,0	
Cevapsız		53	32,9		
Toplam		161	100,0		
Sıklık Derecesi					
Geçerli	1	2	1,2	2,0	2,0
	2	16	9,9	15,7	17,6
	3	30	18,6	29,4	47,1
	4	38	23,6	37,3	84,3
	5	16	9,9	15,7	100,0
	Toplam	102	63,4	100,0	
Cevapsız		59	36,6		
Toplam		161	100,0		

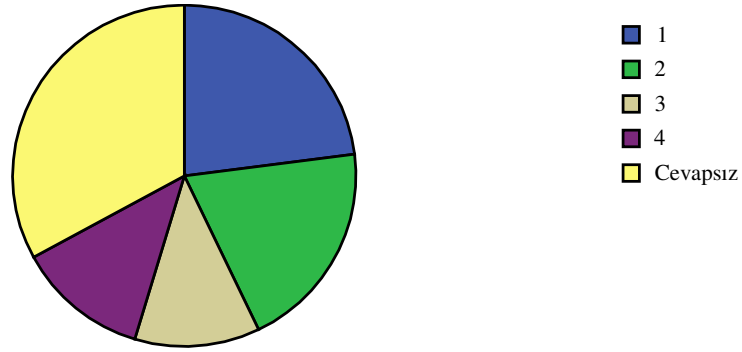


Grafik 4.13. İç Denetim Departmanı Hazırladığı Raporları Kime Hangi Sıklıkla Sunmaktadır?

Ankete katılan işletmelerin %25,5'inde iç denetim departmanının hazırladığı raporlar Yönetim kuruluna sunulurken, % 27,3'ünde Denetim Komitesine/Denetçiye, % 14,3'ünde ise Genel Müdür yada Murahhas azaya sunulmaktadır. Hazırlanan raporların % 11,1 nadiren yada kritik anlarda sunulurken, %33,5'i ise çok sık aralıklarla bağlı bulunan birime sunulmaktadır.

Tablo 4.16. Şirketiniz İç Denetim Biriminin Çalışmalarının Şirketiniz Nezdinde Yapılan Bağımsız Denetim Çalışmalarında Ne Gibi İşlevleri Olduğu Düşünülmektedir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	37	23,0	34,3	34,3
2	32	19,9	29,6	63,9
3	19	11,8	17,6	81,5
4	20	12,4	18,5	100,0
Toplam	108	67,1	100,0	
Cevapsız	53	32,9		
Toplam	161	100,0		

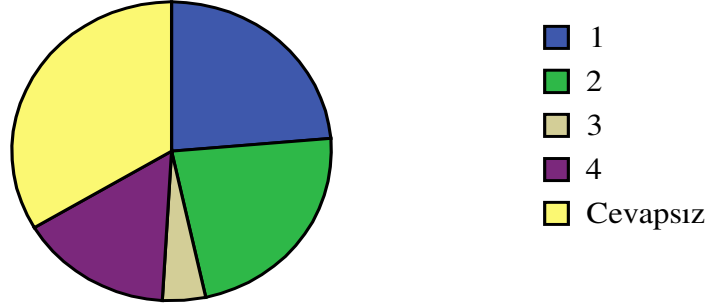


Grafik 4.14. Şirketiniz İç Denetim Biriminin Çalışmalarının Şirketiniz Nezdinde Yapılan Bağımsız Denetim Çalışmalarında Ne Gibi İşlevleri Olduğu Düşünülmektedir?

Ankete katılan işletmelerin % 23,0'ında iç denetim biriminin çalışmalarının Şirketiniz nezdinde yapılan bağımsız denetim çalışmalarında Bağımsız denetim çalışmalarının maliyetini azaltıp, süresini kısalttığı düşünülürken, %19,9'da Bağımsız denetçilerin iç denetim çalışmalarına ve sonuçlarına yeterli ilgiyi göstermemeleri nedeniyle somut bir etkisi bulunmadığı, %11,8'inde İç denetim çalışmalarının daha çok Şirket.in üretim, pazarlama vb. faaliyetlerine ilişkin olarak belirlenen süreçlere yönelik olduğundan mali tabloların denetlenmesi aşamasında her hangi bir işlevi bulunmadığı düşünülmektedir.

Tablo 4.17. İç Denetim Birimi İle Şirketiniz Denetim Kurulu Üyeleri/Denetçisi Arasındaki İlişki Ve Denetim Kurulunun Yerine Getirdiği Görevler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	38	23,6	35,5	35,5
2	37	23,0	34,6	70,1
3	7	4,3	6,5	76,6
4	25	15,5	23,4	100,0
Toplam	107	66,5	100,0	
Cevapsız	54	33,5		
Toplam	161	100,0		

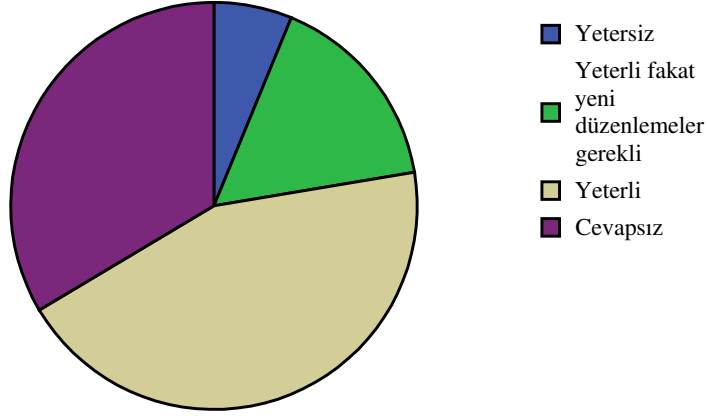


Tablo 4.15. İç Denetim Birimi İle Şirketiniz Denetim Kurulu Üyeleri/Denetçisi Arasındaki İlişki Ve Denetim Kurulunun Yerine Getirdiği Görevler

Ankete katılan işletmelerin % 23,6'sında İç denetim birimi Şirket denetim komitesine bağlı olarak çalışmakta, hazırlamış olduğu rapor ve çalışmaları öncelikle denetim kuruluna sunmakta, %23,0'da Denetim kurulu/denetçi bağımsız denetim çalışmaları sırasında dış denetçiler ve iç denetçiler arasındaki koordinasyonu sağlamakta ,%4,3'ünde ise İç denetim birimi ve Şirket denetim kurulu arasında herhangi bir ilişki ve etkileşim bulunmamakta iken %15,5'i için bu soru uygun değildir.

Tablo 4.18. Denetim Komitelerinin Daha Etkin Hale Getirilmesi İçin Yapı Ve Görevlere İlişkin Yapılan Son Düzenlemeler Sizce Yeterli Midir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-1	10	6,2	9,3	9,3
0	26	16,1	24,3	33,6
Geçerli 1	71	44,1	66,4	100,0
Toplam	107	66,5	100,0	
Cevapsız	54	33,5		
Toplam	161	100,0		

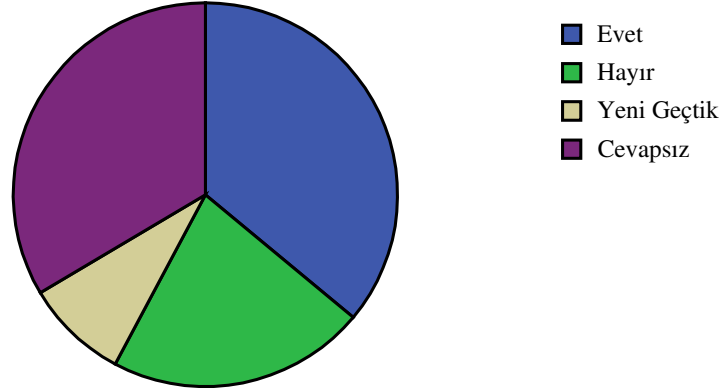


Grafik 4.16. Denetim Komitelerinin Daha Etkin Hale Getirilmesi İçin Yapı Ve Görevlere İlişkin Yapılan Son Düzenlemeler Sizce Yeterli Midir?

Ankete katılan işletmelerin %6,2'si Denetim komitelerinin daha etkin hale getirilmesi için yapı ve görevlere ilişkin yapılan son düzenlemelerin yetersiz olduğunu düşünürken, %44,1'i yeterli ve %16,1'i ise yapılan düzenlemelerin yeterli ancak yeni düzenlemelerinde gerekliliğini düşünmektedir.

Tablo 4.19. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahip Mi?

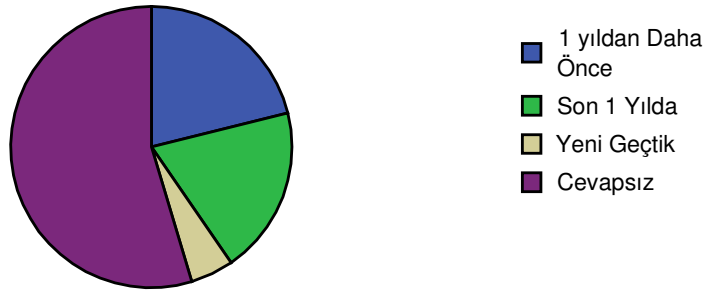
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	58	36,0	54,2	54,2
	Hayır	35	21,7	32,7	86,9
	Yeni Geçtik	14	8,7	13,1	100,0
	Toplam	107	66,5	100,0	
Cevapsız		54	33,5		
Toplam		161	100,0		

**Grafik 4.17. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahip Mi?**

Ankete katılan işletmelerin %54,2'si işletmelerinde formal bir risk değerlendirme sürecine sahipken, %32,7'si sahip olmadıklarını ve %13,1'i ise formal bir risk değerlendirme sürecine yeni geçtiklerini belirtmiştir..

Tablo 4.20. Şirketin Risk Değerleme Sürecine Başlama Zamanı

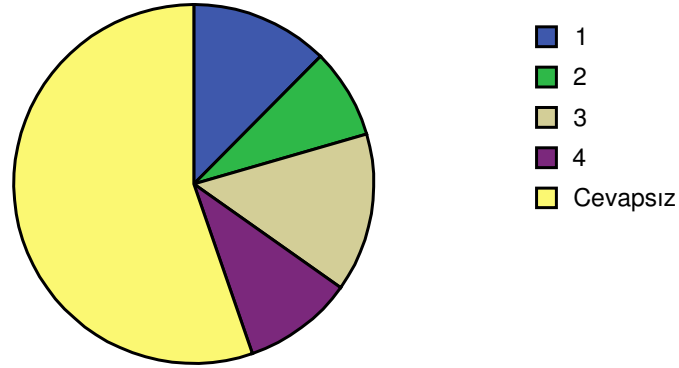
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
1 yıldan Daha Önce	34	21,1	46,6	46,6
Son 1 Yılda	31	19,3	42,5	89,0
Yeni Geçtik	8	5,0	11,0	100,0
Toplam	73	45,3	100,0	
Cevapsız	88	54,7		
Toplam	161	100,0		

**Grafik 4.18. Şirketin Risk Değerleme Sürecine Başlama Zamanı**

Ankete katılan işletmelerinde risk değerlendirme sürecine sahip olduklarını belirtenlerin %46,6'sı formal bir risk değerlendirme sürecine ne zaman başladınız sorusuna bir yıldan daha önce cevabını verirken, %42,5'i son bir yılda ve %11,0'i ise risk değerlendirme sürecine henüz yeni geçtiklerini belirtmiştir.

Tablo 4.21. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahipse Risk Yönetim Birimi İle İç Denetim Arasındaki İlişki

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	20	12,4	27,8	27,8
2	13	8,1	18,1	45,8
3	23	14,3	31,9	77,8
4	16	9,9	22,2	100,0
Toplam	72	44,7	100,0	
Cevapsız	89	55,3		
Toplam	161	100,0		

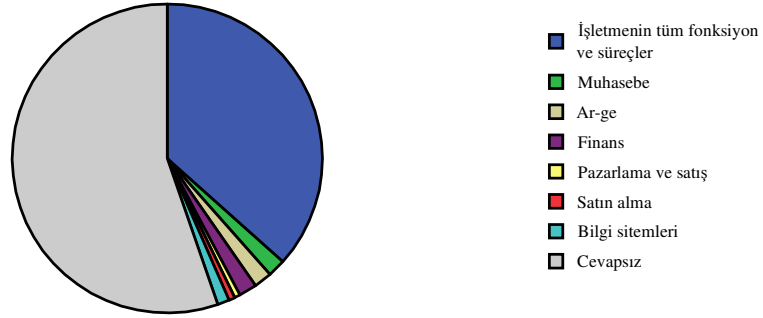


Grafik 4.19. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahipse Risk Yönetim Birimi İle İç Denetim Arasındaki İlişki

Ankete katılan işletmelerin risk değerlendirme sürecine sahip olduklarını belirtenlerin %27,8'si İç denetçiler yatay yönetim ile işbirliği içinde olduğunu belirtirken, %18,1'i İç denetçinin desteği ile bağımsız denetçi ile yatay yönetimin iş birliği içinde olduğunu, %31,9'u İç denetçi ile bağımsız denetçinin işbirliği halinde olduğunu fakat yatay yönetimin bunun dışında kaldığını ve %22,2'i ise İç denetçinin risk değerlemesinde kolaylaştırıcı bir rol oynadığını düşünmektedir.

Tablo 4.22. Şirketiniz Risk Değerlendirme Faaliyetlerini Hangi Alanlarda Kullanmaktadır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmenin tüm fonksiyon ve süreçler	59	36,6	81,9	81,9
Muhasebe	3	1,9	4,2	86,1
Ar-ge	3	1,9	4,2	90,3
Finans	3	1,9	4,2	94,4
Pazarlama ve satış	1	,6	1,4	95,8
Satın alma	1	,6	1,4	97,2
Bilgi sistemleri	2	1,2	2,8	100,0
Toplam	72	44,7	100,0	
Cevapsız	89	55,3		
Toplam	161	100,0		

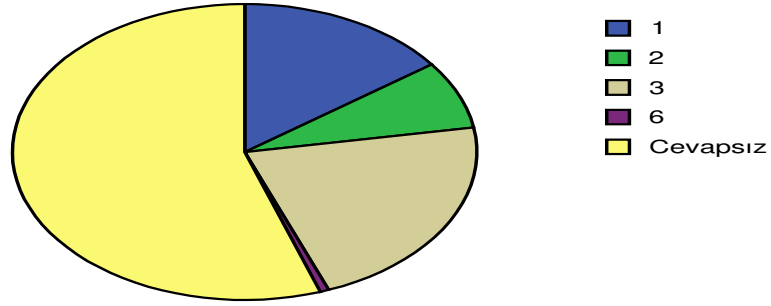


Grafik 4.20. Şirketiniz Risk Değerlendirme Faaliyetlerini Hangi Alanlarda Kullanmaktadır?

Ankete katılıp risk değerlendirme sürecine sahip olduklarını belirten işletmelerin %81,9'u risk değerlendirme faaliyetlerini işletmenin tüm süreç ve fonksiyonlarında kullandıklarını belirtirken, %4,2'si muhasebede, %4,2'si Ar-ge faaliyetlerinde, %4,2'si finans, %1,4'ü pazarlama ve satış, %1,4'ü satın alma ve %2,8'i bilgi işlem faaliyetlerinde risk değerlemeyi kullandıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.23. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Temel Amacı Aşağıdakilerden Hangisidir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	24	14,9	33,3	33,3
2	12	7,5	16,7	50,0
3	35	21,7	48,6	98,6
6	1	,6	1,4	100,0
Toplam	72	44,7	100,0	
Cevapsız	89	55,3		
Toplam	161	100,0		



Grafik 4.21. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Temel Amacı Aşağıdakilerden Hangisidir?

Ankete katılıp risk değerlendirme sürecine sahip olduklarını belirten işletmelerin %33,3'ü risk değerlendirme faaliyetinin temel amacının Yönetimin riskin üstesinden gelebilmesi için sistematik bir yaklaşım geliştirmek belirtirken, %16,7'si Denetim planını belirlemek için kritik alanları belirlemek (Makro risk değerlendirme), %48,6'sı Kapsamlı risk değerlendirme (Mikro risk değerlendirme) ve %1,4'ü kurum değeri yaratma olduğunu belirtmiştir.

**Başarılı Bir Risk Değerleme Uygulamasına Sahipseniz Bunda Aşağıdakilerden
Hangi Faktör Daha Etkili Olmuştur?**

**Tablo 4.24. Amaçların Açık Bir Şekilde Tanımlanması Ve
İletişimi**

Ortalama	4,47			
Standart Sapma	0,97			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	1,9	4,3	4,3
2	2	1,2	2,9	7,1
3	-	-	-	-
Geçerli 4	19	11,8	27,1	34,3
5	46	28,6	65,7	100,0
Toplam	70	43,5	100,0	
Cevapsız	91	56,5		
Toplam	161	100,0		

Başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip işletmelerde bunda etkili olan faktörlerin etkililik düzeyinin değerlendirilmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 Çok düşük, 5 ise Çok yüksek etkililik anlamına gelmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi anketi cevaplandıran işletmelerin kümülatif olarak %40,4’ü başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip olmada Amaçların açık bir şekilde tanımlanması ve iletişiminin etkili olduğunu belirtirken , sadece %3,1’i etki düzeyini düşük olarak belirtmiştir.

**Tablo 4.25. Kontrol Ve Riske Karşı Kurum Kültürü Ve
Davranışı**

Ortalama	4,41			
Standart Sapma	0,69			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	-	-	-	-
2	1	,6	1,4	1,4
3	5	3,1	7,1	8,6
Geçerli 4	28	17,4	40,0	48,6
5	36	22,4	51,4	100,0
Toplam	70	43,5	100,0	
Cevapsız	91	56,5		
Toplam	161	100,0		

Tabloda da görüldüğü gibi anketi cevaplandıran işletmelerin kümülatif olarak %39,8’ü başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip olmada Kontrol ve riske karşı

kurum kültürü ve davranışının etkili olduğunu belirtirken , sadece %3,7'si etki düzeyini düşük olarak belirtmiştir.

Tablo 4.26. Süreçlerin Ve Yürütenlerin Açık Bir Şekilde Tanımlanması

Ortalama	4,68			
Standart Sapma	0,75			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	,6	1,4	1,4
2	1	,6	1,4	2,9
3	3	1,9	4,3	7,1
4	9	5,6	12,9	20,0
5	56	34,8	80,0	100,0
Toplam	70	43,5	100,0	
Cevapsız	91	91	56,5	
Toplam	161	161	100,0	

Tabloda da görüldüğü gibi anketi cevaplandıran işletmelerin kümülatif olarak %40,4'ü başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip olmada Süreçlerin ve yürütenlerin açık bir şekilde tanımlanmasının etkili olduğunu belirtirken , sadece %3,1'si etki düzeyini düşük olarak belirtmiştir.

Tablo 4.27. Üst Düzeyde Yönetim Desteği

Ortalama	4,24			
Standart Sapma	0,95			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1				
2	5	3,1	7,1	7,1
3	10	6,2	14,3	21,4
4	18	11,2	25,7	47,1
5	37	23,0	52,9	100,0
Toplam	70	43,5	100,0	
Cevapsız	91	91	56,5	
Toplam	161	161	100,0	

Tabloda da görüldüğü gibi anketi cevaplandıran işletmelerin kümülatif olarak %46,5'ü başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip olmada Üst düzeyde yönetim desteğinin etkili olduğunu belirtirken , sadece %9,3'ü etki düzeyini düşük olarak belirtmiştir.

Tablo 4.28. Formal Bir Risk Değerleme Modelinin Geliştirilmesi

Ortalama	4,47			
Standart Sapma	1,04			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	4	2,5	5,7	5,7
2	1	,6	1,4	7,1
3	2	1,2	2,9	10,0
4	14	8,7	20,0	30,0
5	49	30,4	70,0	100,0
Toplam	70	43,5	100,0	
Cevapsız	91	91	56,5	
Toplam	161	161	100,0	

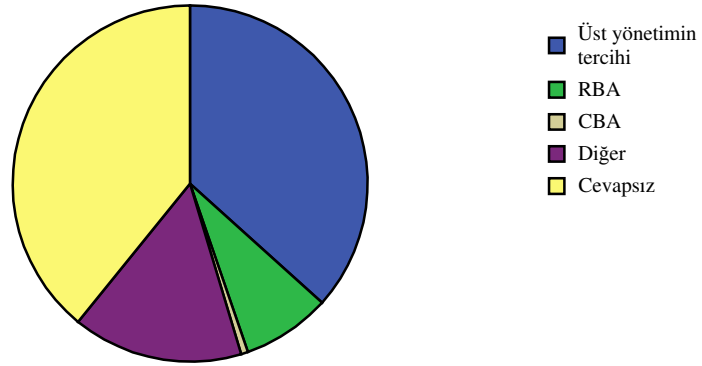
Tabloda da görüldüğü gibi anketi cevaplandıran işletmelerin kümülatif olarak %39,1'ü başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip olmada Üst düzeyde yönetim desteğinin etkili olduğunu belirtirken , sadece %4,3'ü etki düzeyini düşük olarak belirtmiştir.

	Amaçların açık bir şekilde tanımlanması ve iletişimi	Kontrol ve riske karşı kurum kültürü ve davranışı	Süreçlerin ve yürütenlerin açık bir şekilde tanımlanması	Üst düzeyde yönetim desteği	Formal bir risk değerlendirme modelinin geliştirilmesi
Ortalama	4,47	4,41	4,68	4,24	4,47
S.Sapma	0,97	0,69	0,75	0,95	1,04

Başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahip işletmelerde bunda etkili olan faktörlerin etkililik düzeyinin değerlendirilmesinde ortalama değerlere bakıldığında ise en etkili/önemli faktör 4,68 ile Süreçlerin ve yürütenlerin açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Bunu sırasıyla Formal bir risk değerlendirme modelinin geliştirilmesi, Amaçların açık bir şekilde tanımlanması ve iletişimi izlemektedir.

Tablo 4.29. Denetim Planının Hazırlanmasında Aşağıdakilerden Hangisi Kullanılmıştır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst yönetimin tercihi	59	36,6	60,2	60,2
RBA	13	8,1	13,3	73,5
CBA	1	,6	1,0	74,5
Diğer	25	15,5	25,5	100,0
Toplam	98	60,9	100,0	
Cevapsız	63	39,1		
Toplam	161	100,0		

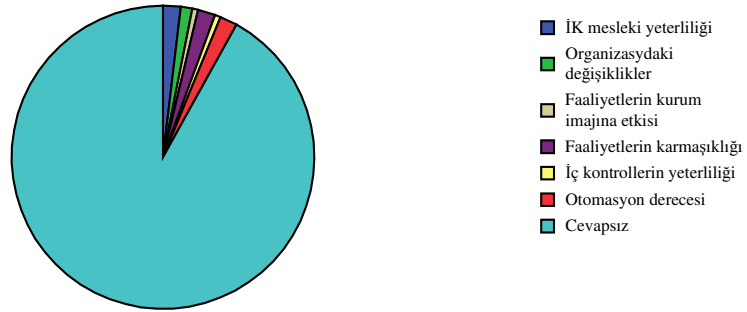


Grafik 4.22. Denetim Planının Hazırlanmasında Aşağıdakilerden Hangisi Kullanılmıştır?

Anketi cevaplandıran işletmelerin % 36,6'sı üst yönetimce tercih edilen denetim planını hazırlarken, %8,1'i RBA (Risk Based Approach)'ı, %0,6'sı CBA (Cycle Based Approach)'ı ve geri kalan %15,5 i ise diğer yöntemleri kullanmaktadır.

Tablo 4.30. Risk odaklı iç denetim Planının Hazırlanmasında Aşağıdaki Faktörlerden Hangisi Dikkate Alınmıştır?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	insan kaynaklarının mesleki yeterliliği	3	1,9	23,1	23,1
	Organizasyon yapısındaki değişiklikler	2	1,2	15,4	38,5
	Faaliyetlerin kurum imajı üzerindeki etkisi	1	,6	7,7	46,2
	Faaliyetlerin karmaşıklığı	3	1,9	23,1	69,2
	iç kontrollerin yeterliliği	1	,6	7,7	76,9
	Otomasyon derecesi	3	1,9	23,1	100,0
	Toplam	13	8,1	100,0	
Cevapsız		148	91,9		
Toplam		161	100,0		

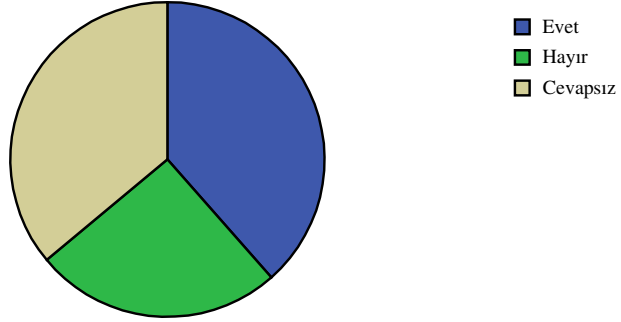


Grafik 4.23. Risk odaklı iç denetim Planının Hazırlanmasında Aşağıdaki Faktörlerden Hangisi Dikkate Alınmıştır?

Ankete katılan işletmelerin %23,1'i Risk odaklı iç denetim planının hazırlanmasında etkili olan faktöre insan kaynaklarının mesleki yeterliliği, %23,1 Faaliyetlerin karmaşıklığı, %23,1'i Otomasyon derecesi cevabını verirken %15,4'ü ise Organizasyon yapısındaki değişikliklerin etkili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.31. Şirketiniz Bünyesinde ERP Ve Benzeri Yazılımları Kullanıyor Musunuz?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	62	38,5	60,2	60,2
	Hayır	41	25,5	39,8	100,0
	Toplam	103	64,0	100,0	
Cevapsız		58	36,0		
Toplam		161	100,0		

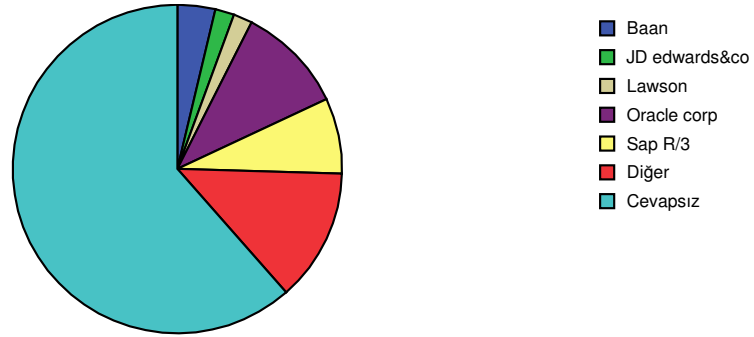


Tablo 4.24. Şirketiniz Bünyesinde ERP Ve Benzeri Yazılımları Kullanıyor Musunuz?

Ankete katılarak bu soruyu cevaplandıran işletmelerin %60,2'si işletmeniz bünyesinde ERP ve benzeri yazılımları kullandığını belirtirken %39,8'i bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.32. Şirketiniz Bünyesinde ERP Ve Benzeri Yazılımlardan Hangilerini Kullanıyorsunuz?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Baan	6	3,7	9,7	9,7
	JD edwards&co	3	1,9	4,8	14,5
	Lawson	3	1,9	4,8	19,4
	Oracle corp	17	10,6	27,4	46,8
	Sap R/3	12	7,5	19,4	66,1
	Diğer	21	13,0	33,9	100,0
	Toplam	62	38,5	100,0	
Cevapsız		99	61,5		
Toplam		161	100,0		

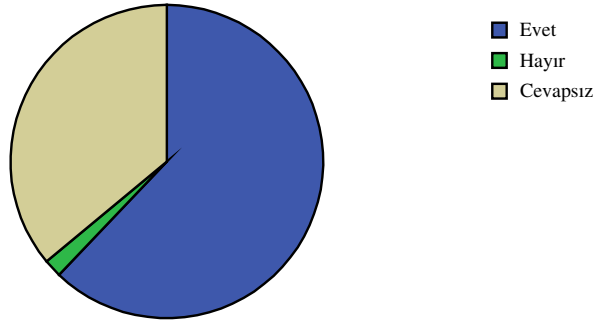


Tablo 4.25. Şirketiniz Bünyesinde ERP Ve Benzeri Yazılımlardan Hangilerini Kullanıyorsunuz?

Ankete katılarak bu soruyu cevaplandıran işletmelerin %9,7'si yazılım olarak Baan, %4,8'i JD Edwards&co, %4,8'i Lawson, %27,4'ü Oracle Corp, %19,4'ü Sap R/3, ve %33,9'u diğer yazılım türlerini kullandığını belirtmiştir.

Tablo 4.33. Denetim Departmanında Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri Kullanılıyor Mu?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	100	62,1	97,1	97,1
	Hayır	3	1,9	2,9	100,0
	Toplam	103	64,0	100,0	
Cevapsız		58	36,0		
Toplam		161	100,0		

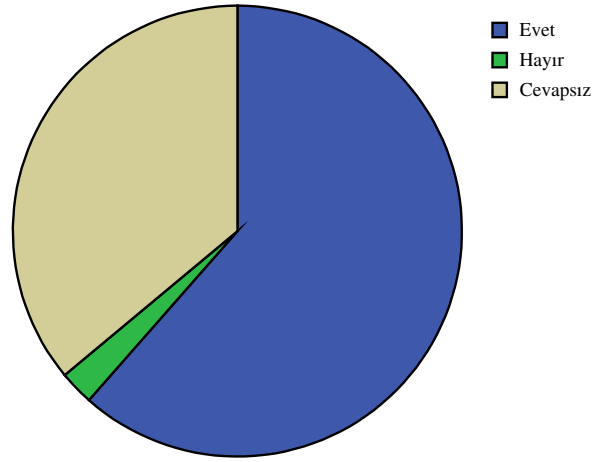


Tablo 4.26. Denetim Departmanında Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri Kullanılıyor Mu?

Ankete katılarak bu soruyu cevaplandıran işletmelerin %97,1'si Denetim departmanında bilgisayar destekli denetim teknikleri kullandığını belirtirken %2,9'u bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.34. Denetim Departmanında Bilgisayar Tabanlı İzleme Ve Raporlama Kullanılıyor Mu?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	99	61,5	96,1	96,1
	Hayır	4	2,5	3,9	100,0
	Toplam	103	64,0	100,0	
Cevapsız		58	36,0		
Toplam		161	100,0		

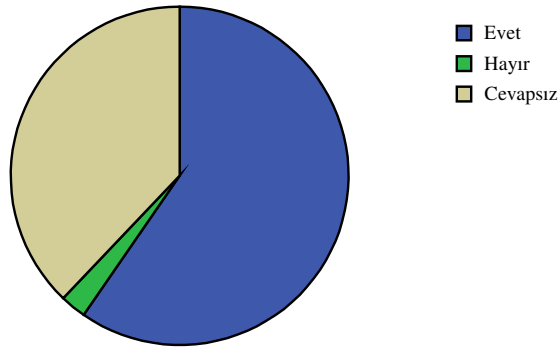


Grafik 4.27. Denetim Departmanında Bilgisayar Tabanlı İzleme Ve Raporlama Kullanılıyor Mu?

Ankete katılarak bu soruyu cevaplandıran işletmelerin %96,1'si Denetim departmanında bilgisayar tabanlı izleme ve raporlama kullandığını belirtirken %3,9'u bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.35. Denetim Dışındaki İşletme Faaliyetlerinde Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlama Kullanıyor Musunuz?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	96	59,6	96,0	96,0
	Hayır	4	2,5	4,0	100,0
	Toplam	100	62,1	100,0	
Cevapsız		61	37,9		
Toplam		161	100,0		

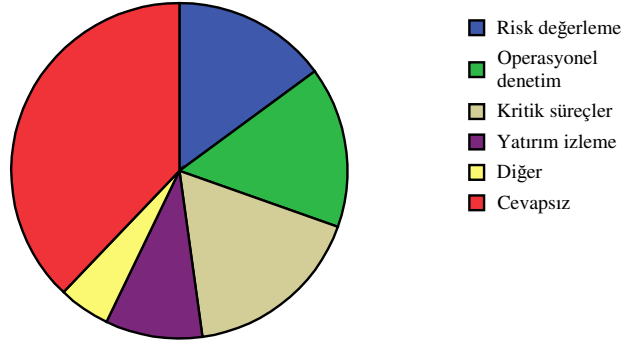


Grafik 4.28. Denetim Dışındaki İşletme Faaliyetlerinde Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlama Kullanıyor Musunuz?

Ankete katılarak bu soruyu cevaplandıran işletmelerin %96,0'ı Denetim dışındaki işletme faaliyetlerinde bilgisayar destekli izleme ve raporlama kullandığını belirtirken %4,0'ı bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.36. Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlamayı Denetim Dışında Hangi Alanlarda Kullanıyorsunuz?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Risk değerlendirme	24	14,9	24,0	24,0
	Operasyonel	25	15,5	25,0	49,0
	Kritik süreçler	28	17,4	28,0	77,0
	Yatırım izleme	15	9,3	15,0	92,0
	Diğer	8	5,0	8,0	100,0
	Toplam	100	62,1	100,0	
Cevapsız		61	37,9		
Toplam		161	100,0		



Grafik 4.28. Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlamayı Denetim Dışında Hangi Alanlarda Kullanıyorsunuz?

Ankete katılarak bu soruyu cevaplandıran işletmelerin %24,0'ı bilgisayar destekli izleme ve raporlamayı Risk değerlendirme, %25,0'ı Operasyonel süreçlerde, %28,0'ı Kritik Süreçlerde, %15,0'ı yatırım izleme faaliyetlerinde kullanmaktadır.

4.5.3. Anket Sonuçlarına İlişkin Genel Değerlendirme

Çalışmamızın anketine toplam 161 işletme katılmıştır. Ankete cevap verenlerin pozisyonları üst yöneticiden, iç denetim memurlarına kadar değişen aralıklarda farklılıklar göstermiştir. Anketin temel amacı, Risk odaklı iç denetimin mevcut durumu ve geleceği hakkında bilgiler edinmek ve bunun yanı sıra Risk odaklı iç denetimden etkilenmiş olan diğer alanların tespit edilmesidir.

Ankete cevap verenler, Risk odaklı iç denetim konusuna ilgi duymakta olan işletmeleri temsil etmektedirler. Sözü edilmekte olan bu işletmeler teknolojinin işletmeleri üzerine etkisi konusuna ilgi duymaktadırlar – ki bu Risk odaklı iç denetim için gerekli bulunan bir beceri birikimidir – ve ya öncü konumdaki denetim teknolojisini yakalamış ya da yakalamış olmaya çalışır bir eğilim göstermektedirler. Örnek vermek gerekirse, ankete cevap verenlerin arasından 132 kişi (% 82) kendilerini bilgi teknolojisi ve ilgili diğer konularda bilgi sahibi olarak addetmektedirler.

Bilgi teknolojisi sistemlerinin karmaşıklığına ve gerçekleştirilmiş olan sayısız işleme bağlı olarak, yönetim ve iç denetimciler şirketin iç kontrol çevresinin etkinliğini değerlendirebilmek amacıyla teknolojiye yardım alırlar. Mevcut durumdaki bilgi teknolojisi çevresi ve kurumsal yönetim ilkeleri gereklerine uygun olarak yapılan raporlama göz önüne alındığında, iç denetçiler, manüel denetim prosedürlerinin uygun olup olmadığını sorgulamaktadırlar. İşletmeler, kendi iç denetim departmanlarının bilgi teknolojisi beceri birikimi ile ilgili bir anket sorusuna %60,2'si kendi departmanlarının bilgi teknolojisi becerilerine sahip olduğu yönünde ve % 97,1'i mevcut durumda bilgisayar destekli denetleme teknikleri kullandıkları yönünde cevaplar vermişlerdir. Ancak, % 40'tan daha az bir orandan, kendi departmanlarının bilgisayar bazlı izleme ve istisna raporlama biçiminde çalıştığı yönünde cevaplar vermiştir. Bu nedenle, belirli bir durum için Risk odaklı iç denetimin uygun olup olmayacağı konusunda anlamlı bir görüşe sahip olabilmek için bilgi teknolojisi bilgisi kaçınılmazdır.

Ankete cevap veren işletmelerin ortalama % 80'i kendi kurumlarında Risk odaklı iç denetimin hayata geçirileceğine inanmaktadırlar. Mevcut durumda, Anketi cevaplandıran işletmelerin % 36,6'sı üst yönetimce tercih edilen denetim planını hazırlarken, %8,1'i RBA (Risk Based Approach)'ı, %0,6'sı CBA (Cycle Based Approach)'ı ve geri kalan %15,5 i ise diğer yöntemleri kullanmaktadır.

Ankete cevap verenlerden bazıları iç denetlemenin rolünü, görevinin yerine getirilmesi için hem denetim ve hem de izleme metodolojilerinin uygulanmasını gerektirir, diğer cevap verenler ise, izlemeyi kesin biçimde bir yönetim faaliyeti (COSO kontrol çerçevesinde tanımlanmış olduğu biçimde) olarak görüyorlardır. İşletmeler, Risk odaklı iç denetim çevresinde, hem denetim testlerinden ve hem de izleme tekniklerinden yararlanmaktadırlar.

İşletmeler de, Risk odaklı iç denetim uygulamasında en büyük engelin, özellikle mevcut ekonomik çevrede, maliyet olduğu görüşünü taşımaktadırlar. Diğer engellere aşağıdakiler de dahildir: (1) yönetim desteği eksikliği; (2) uygun beceri eksikliği; (3) taban belirleme kriterlerinin eksikliği; ve (4) teknolojik alt yapı eksikliği .

Oldukça yüksek bir oranda iç denetçi (yaklaşık % 97) kendi dış denetçilerinin, Risk odaklı iç denetimi kendileri ile tartışmadıklarını belirttiler. İç denetçilerin yaklaşık % 52'si, Dış denetçiler için, kendi dış denetimlerinde Risk odaklı iç denetim teknikleri kullanmalarının uygulanabilir olduğu görüşünü belirttiler; Risk odaklı iç denetim teknolojilerini kullanan o iç denetçilerin yaklaşık % 50 'si, kendi dış denetçilerinin, sözü edilmekte olan teknoloji ile yaratılan iç denetim işlerine güvenebileceklerini beyan etmişlerdir.

4.5.4. Görüşmeler

Görüşmeler, iç ve dış denetim süreci, Risk odaklı iç denetim ve Kurumsal Yönetim hakkında bilgi sahibi olabilecek şirket yöneticileri ile yapılmıştır. Elli beş yönetici ile temasa geçilmiştir ve bu yöneticilerden yedisi görüşmelere katılacağını belirtmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin pozisyonları, şirket genel müdürü, müdür, mali işler müdürü, başkan yardımcısı ve kontrolör yardımcısı, kontrolör ve finans müdürü olarak sıralanmaktadır. Bu yöneticilerden birisi, toplantı özetinde verilen soruları cevaplamak üzere toplantıya, bütün şubelerinin mali müdürleri ile birlikte gelmiştir. Bu yöneticilerin temsil ettikleri şirketler, büyük halka açık şirketler ve iki yıla kadar halka açılmayı planlayan küçük şirketler aralığındaydı.

Görüşme konuları: (1) Kurumsal Yönetimin Risk odaklı iç denetim için talep yaratan olaylar olarak görülüp görülemeyeceği; (2) Risk odaklı iç denetim sürecinde,

düzenleyiciler, yöneticiler, dış ya da iç denetimci gibi, varsa, ilgili taraf(lar)ın hangilerinin bu sürecin sahibi ya da katalizörü olarak rol alabileceğini; (3) Mevcut Risk odaklı iç denetim durumunu ve kabulüdür.

Yöneltile sorular aşağıdakileri içermektedir:

- Dahili nedenlerle şirket içinde Risk odaklı iç denetim uygulaması mevcut ise, engeller nelerdir?
- Şirket dış denetim firmasının Risk odaklı iç denetim yöntemini kullanmasına itiraz etmiş midir?
- Risk odaklı iç denetim uygulanması için, Kurumsal Yönetimin gereklilikleri periyodik raporlama için katalizör görevi görmekte midir?
- Eğer şirket Risk odaklı iç denetim yaklaşımını uygulayacak ise, şirket içinde bu işlemi gerçekleştirmekle yükümlü olan birim hangisidir?

Şirket ortaklarına ve/ ya da yöneticilerine, denetim ve teknoloji için ulusal sorumluluk ile aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Firmanız Risk odaklı iç denetim yöntemleri geliştiriyor mu? Cevap evet ise, hangi alanlarda geliştiriyor?
- Firmanız Risk odaklı iç denetim yöntemleri geliştirmiyor mu? Cevap evet ise, neden geliştirmiyor?
- Firmanızın dış denetimciler için Risk odaklı iç denetim geçmesini neler engellemektedir?
- Firmalar arasındaki rekabet, masrafların kontrol edilmesine yol açmış mıdır?

Ayrıca, görüşmeye katılan kişilere, Kurumsal Yönetimin etkilerinin yanı sıra şirketler ve Risk odaklı iç denetim üzerindeki etkileri de sorulmuştur.

Bazı iç denetimcilerin çalışmanın anketine verdikleri yanıtlara açıklık getirmek için, görüşmenin kapsamı seçilen bileşenler olarak tutulmuştur. Görüşmeye katılan bu kişilerden ankete verdikleri cevapları genişletmeleri istenmiştir. Soru örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Risk odaklı iç denetim ile Geleneksel Denetim arasında fark olmuş mudur?

- Geniş çapta Risk odaklı iç denetim tekniklerinin kullanımı sanayi alanlarında artmakta mıdır, azalmakta mıdır?
- Şirket işletiminde, bilgisayara dayalı gözlemlene ve denetim dışında özel raporlama işlemi kullanımı var mıdır?
- Planlama ve performans sürecinde, denetim yaklaşımı IT denetim de dahil olmak üzere tamamıyla entegre midir?
- Mevcut denetim yöntemine bilgisayara dayalı gözlemlene ve özel raporlama dahil edilmiş ise, varsa, hangi denetim yazılımı kullanılmıştır ve kullanım engelleri nelerdir?

4.5.5. Görüşme Sonuçları

Görüşme sırasında elde edilen kanıtlar, Risk odaklı iç denetimin denetimsiler (iç ve dış) tarafından yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, şu ana kadar yönetim tarafından benimsenmemiştir. Ancak, şirket yöneticileri ve iç ve dış denetimsiler ile yapılan görüşmelerde Risk odaklı iç denetimin kaçınılmaz olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerin Kurumsal Yönetimin gereklerini sağlamak için yerinde işlem yapılmasını isteyen üst yöneticilerin raporlama gerekliliklerini, mevcut düzenleyici ortam sağlamaktadır. Üst yöneticiler, kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirebilmek için gerekli olan teknolojik çözümleri araştırmayı istiyor gibi görünmektedir. Mevcut ortamda, bazı yazılım firmalarının (örn; ACL, IIDEA ve Applimation) raporlama gerekliliklerini karşılamak için Risk odaklı iç denetim ve yazılım izleme geliştirdikleri ve/ ya da geliştirmeye devam ettiklerini göstermektedir.

İç denetimsilerin rolünün şirket yönetimi ve iç kontrol ortamını yönlendirme üzerine olması nedeniyle, işletme ortakları ve şirket yöneticileri, Risk odaklı iç denetim işleminin iç denetim bölümünün alanı olduğuna inanmaktadırlar. Bu tür bir yöntem benimsenirse, iç denetimsiler, bu yöntemin sahibi olarak görüleceklerdir. Bu ortamda, iç denetimsiler, üst yönetime Kurumsal Yönetim gereklilikleri konusunda yardımcı olmak amacıyla Risk odaklı iç denetim gibi yöntemlerin geliştirilmesi için finansman arama gibi bir fırsata sahiptirler. Buna göre, iç denetimsiler, sadece bu yöntemin sahibi değil, aynı zamanda teorik tartışmaların pratiğe dönüştüğü Risk odaklı iç denetime geçişte katalizör rolü oynayacaktır.

Kurumsal Yönetim, şirketler ve denetimciler için hukuki çerçeveyi değiştirmiştir ve sonuç olarak bu gruplar, Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olan yeterli bilgiyi sağlamaları açısından mevcut işlemlerini araştırmaya yönelmişlerdir. Bu nedenle, Kurumsal Yönetim, Risk odaklı iç denetim uygulamalarına geçme konusunda katalizörlerden biri olarak görülebilir.

Her ne kadar şirket yöneticileri ve denetimciler Risk odaklı iç denetimin bir gün yaygın olarak uygulanacağına inansalar da, Risk odaklı iç denetimin mevcut durumu ve kabulü, şimdilik akademi ve forumlar için bir konu başlığı olma özelliğini korumaktadır. Ancak, şirket yöneticileri ve hem iç hem de dış denetimciler ile yapılan görüşmelerde alınan sonuçlara göre, son yirmi yıldır engel olarak düşünülen esas engellerin aynı olduğu görülmektedir. Şirketler ve muhasebe firmaları, Risk odaklı iç denetim yöntemine geçmek için gerekli yatırımı yapmak istememektedir.

Görüşmelerin sonuçlarına göre Şirket yöneticileri, kendi kuruluşlarında Risk odaklı iç denetimin uygulanması için bazı engeller olduğuna inanmaktadır. Teknolojiyi tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak için gerekli olan yatırımın büyük olması gerektiğine inanmaktadırlar. Masraflar yazılım ve donanım masraflarından fazladır. Yöneticilerden biri, insanların işlemleri anlamak için yeterli zaman ayırmayacaklarını, bu işlemleri reddedeceklerini ve bunun en büyük engellerden biri olduğuna inandığını belirtmiştir. Şirket yöneticileri tarafından belirtilen diğer engeller aşağıdaki gibidir:

- Çok şubeli Şirketlerde, iş uygulamaları ve şirket kültürü farklıdır. Yönetim, çoğunlukla kar etme ve şirket merkezinin işletimsel birimi nasıl takip edileceği konularına odaklanmaktadır. Böyle bir ortamda, Risk odaklı iç denetim, birimin iş yönetimi hakkını ihlal etmek olarak görülebilir; bu durum, şirket merkezinin şube yönetimlerini küçümsemesi olarak anlaşılabilir. Şube yönetimleri, iç denetçiler çalışma yerlerine geldiğinde rahatsız olabilirler.
- Risk odaklı iç denetimin uygulanması için gereken yönetim işleyişinde değişiklik yapmak, şirket içinde ve şubeler arasındaki kültürel farklar nedeniyle önemli olabilir.
- Risk odaklı iç denetime yüklenen değer açıklanmalıdır. Sürekli devam eden bir işlem, şirket işlemlerinin gerçekleşmesini engelleyebilir ve Maliyet/Kar analizi aracılığıyla nasıl bir değer yükleneceğini görmek zor olabilir.

- ERP sistemleri uygulandığı zaman, asıl mesele, aynı deneyime sahip personeli elde tutmaktır. Personel alımı, yeni teknolojilerin değerini en iyi seviyeye getirmede son derece önemlidir. ERP sistemlerinin uygulanmasında yer alan personel, kıymetli ve diğer şirketler tarafından aranır hale gelir. Personel, Risk odaklı iç denetim teknolojisi hakkında bilinçlendikçe kıymeti artar ve elde tutmak zorlaşır. Personel değişimi, işlemlerin yapılmasını engelleyerek önemli bir sorun haline gelebilir. Personele, şirkette çalışmaya devam etmesi için teşvikler ödenmesi gerekir.
- Risk odaklı iç denetim, zorunlu değilse makul değildir.
- Üst yönetim, Risk odaklı iç denetim işlemine önem vermeyebilir.
- Risk odaklı iç denetimin engelleri teknolojiye yatırım, personel eğitimi ve şirketin sorumluluğuna bağlıdır. Normal günlük faaliyetlere ek olarak, denetimcilere bilgi verirken yönetim ve personel açısından gerekli olan zaman da bir engel olarak görülebilir. Sürekli olarak denetimcilere cevap vermek yönetim açısından istenmeyebilir. Risk odaklı iç denetim ortamında günlük yürütülen faaliyetleri engellemeyecek bir protokolün geliştirilebilmesi gerekebilir.
- Engeller daha çok tekniktir. Orta ve geniş iç ve dış denetim bölümlerinin çoğu, bilgisayar aracılığıyla denetim programlarına ve kaynaklarına sahiptir ve bu şekilde Risk odaklı iç denetim yapabilirler.
- İç denetim bölümüne kazandırılacak olan uygun beceriler ve sürekli olarak denetim soruşturması geçirecek bölüm personeli, Risk odaklı iç denetim ortamında insan kaynakları engelini aşmalıdır. Faaliyetlerini doğru bir şekilde yürütmek için çabalayan ve düzenli işlem sürecinde Risk odaklı iç denetimde yer alan şirketler, personel alımı konusunda etkileneceklerdir. Gerekli olan ek personelin yaratacağı maliyet / kar'ın belirlenmesi zor olacaktır.

Görüşmelere katılan şirket yöneticilerinden biri Risk odaklı iç denetime daha açık olması dikkat çekmiştir.. Üst yönetimin performans göstergeleri açısından zamana bağlı olarak bilgiye ihtiyacı olduğunu ve Risk odaklı iç denetim raporlama sürecinin sistem tarafından elde edilen bilgiye güvenilmesini sağladığını belirtmiştir. Ayrıca iş

ortamı karmaşıktıkça performans göstergelerinin gerçek zamanlı rapora duyulan ihtiyacın daha çok arttığını söylemiştir.

Yedi şirket yöneticisiyle yapılan görüşmede kurumsal yönetimin üst yönetimin bakış açısını değiştirdiğini ve bu yöneticilerin iç kontrolün doğruluğu ve finansal açıklamaların uygunluğunun güvenli olmasını sağlayacak işlem türlerini yeniden düşünmeleri gerektiğine inanmaktaydı. Yöneticilerin hepsi kurumsal yönetimin gereklilikleri ve kurumsal yönetime göre üst yöneticilerin yükümlülüklerinin önemli bir sorun olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Bu yöneticiler yeni bir işlemi uygulamaya geçmeden ve ek masrafları görmeden önce sorumluluklarının ne olacağını bilmek istemektedirler.

Yedi şirket yöneticisinin dördüne Kurumsal yönetimin Risk odaklı iç denetimi uygulanması için bir katalizör olup olmadığı sorulmuş ve yöneticiler, kuruluş içindeki süreç ve kültürün, üst yöneticilerin iç kontrollere olan güvenlerini onaylamak için temel oluşturduğunu belirtmişlerdir. Üst yöneticiler kontrol ortamlarını sağlamlaştırmak için ne kadar çok güvene ihtiyaç duyuyorsa, Risk odaklı iç denetimde çıktıları sadece ölçümün sonucu olarak görülüyordu. Bu yöneticiler, kuruluşlarda sorunları kontrol etmeye yönelmek için Risk odaklı iç denetim uygulaması yapılacaksa, dış denetimcilerin yapılan çalışmaları dikkate almayacağı görüşündedirler.

Üç şirket yöneticisine Risk odaklı iç denetimin beyan verirken daha büyük bir güven sağlayıp sağlamadığı sorulmuş ve yöneticiler, kurumsal yönetim hükümlerine uymak zorunda olan kuruluşların Risk odaklı iç denetimi, beyan süreçlerinde destek aracı olarak kullanabileceklerine ve bu şekilde kontrol ortamını güçlendirebileceklerine inanmaktadır.

Yöneticilerden ikisi, kurumsal yönetim hükümlerini uygulayanların yönetim komitesi ve Denetim Komitesi olduğuna inanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen şüphelere rağmen, yöneticilerin çoğunluğu, Risk odaklı iç denetim şeklinin şirketlerin kurumsal yönetim hükümlerine uymasını sağladığına inandıklarını belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin hepsi denetimin bir güvence olacağına inanmalarından dolayı Risk odaklı iç denetim işleminin iç denetim bölümünün sorumluluğu olduğunu düşünmekteydiler. Onlar iç denetim bölümü, iç kontroller ve denetim konularında uzmandırlar. Bu durumda, bu yöneticiler, dış denetimcilerin Risk

odaklı iç denetimi kullanmalarına izin verilmesini reddediyorlardı ve böyle bir işlemin dış denetimcilerin bağımsızlık hükümleri ile çelişeceğine inanıyorlardı. Bu çelişkinin nedeni, şirket bilgi sistemlerinde gömülü olan modülleri denetleme işlemlerinde yönetimin denetim prosedürlerini kendi karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmesidir.

Dört Büyük firma sürekli güvence ve Risk odaklı iç denetim arasındaki ayrımın yapılması gerektiğini belirtmiştir. Risk odaklı iç denetim geleneksel anlamda yararlı olabilir. Sürekli güvence için Risk odaklı iç denetim gerekir. Diğer yandan Risk odaklı iç denetim, bizim geleneksel raporlama döngüsü çerçevesinde sürekli bir potansiyele sahiptir. Potansiyel olarak etkili (örn; yanlış beyanların bulunması ve problemlerin daha erken ve kesin olarak belirlenmesi) ve daha etkilidir (örn; daha otomatiktir ya da iş yükünü yaymaktadır).

Firma, denetleme yaklaşımını ve destek teknolojisini temel anlamda bir küresel yenileştirme sürecinin ortasındadır. Yaklaşımın daha fazla sürekli dosya sorgulama ve verileri sürekli olarak takip ve analiz etme tekniklerini gerektireceği öngörülmektedir. Firma, büyük yazılım bayileri (örneğin: SAP ve Oracle) ile çalışıp çalışmamak konusunda düşünmektedir.

Dört Büyükler arasında yer alan bir şirket, birkaç yıl önce Risk odaklı iç denetime geçmiş ve bu konuya sadece temel biçimde bir yaklaşım göstermişti; ancak, bugün için bu firma Risk odaklı iç denetim yaklaşımını sürdürmemektedir. Daha önce belirtilmiş olan Dört Büyükler arasında yer alan firma gibi, bu firma da en büyük sıkıntılardan birinin Risk odaklı iç denetimin tanımının yapılması olduğuna inanmaktadır.

Şirketler Risk odaklı iç denetim sisteminin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için yapılan yatırımların çok pahalıya mal olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Çünkü her bir işletme, kendi bilgi teknolojisi sisteminin benzersizliği sebebiyle kişiselleştirilmiş bir yazılıma ihtiyaç duyacaktır. Bunun yanı sıra, yukarıda da sözü edildiği gibi, denetleme yaklaşımını neyin teşkil ettiği konusunda henüz genel bir konsensüse varılmış değildir. Diğer engellere aşağıdakiler de dahildir :

- Risk odaklı iç denetim teknikleri hakkındaki belirsizlik ve bunların, denetleme yaklaşımı çerçevesinde ilişki ve sorumlulukların güvencesi

açısından nasıl uygulanabileceği. Belirsizlik aynı zamanda teknik fizibilitenin, gerekli olan beceri birikiminin ve maliyetlerin de etrafını çevirmektedir.

- Artırılıp, indirilebilirlik (örneğin: gerekli olan öncü yatırımlar büyük ve karmaşık işletmeler için uygun olabilir ancak küçük ve daha basit işletmeler için uygun olmayacaktır).
- Bir işletmenin bilgi teknolojileri sisteminin içine denetleme modülleri ekleyen bir Risk odaklı iç denetim yaklaşımı; yönetimin denetim yaklaşımını, denetleme modülleri tarafından anormal olarak tanımlanan işlemlerin düzeltilmesi için işletme sürecine entegre biçimde değerlendirmesi halinde bu durum, denetimcinin bağımsızlığını bozan bir etken olarak görülebilecektir.
- Gerçek zamanlı bir çevrede veri yakalamanın zorluğu. Bu verilere anlamlı analitiklerin gerçekleştirilebilmesi açısından gerek duyulmaktadır.
- Günlük hatalar tarafından yaratılmış olan denetim sürecindeki yetersizlikler. Çoğunlukla yönetimin sözü edilmekte olan hatalardan haberi vardır ve bu hataları düzeltme süreci içindedir. Sonuç olarak, denetimciler verileri birden fazla defa gözden geçirmektedirler.
- Bir Risk odaklı iç denetim yaklaşımının geniş çaplı ekonomik uygulamasına yardımcı olmayacak nitelikteki bir işletme tabanı (örneğin: küçük ölçekli, orta ölçekli firmalar ya da özel şirketler).

Firmaların bir çoğu; Risk odaklı iç denetimin, sözü edilen biçimde bir denetim yaklaşımının hayata geçirilmesi için daha donanımlı olan iç denetim departmanlarının baskın olduğu sahaya girdiğine inanmaktadırlar. Bu firmalar, dış denetimcilerin; Risk odaklı iç denetim tekniklerini kullanan iç denetimciler ile denetleme modüllerini, risk odaklı iç denetim metodolojisi içine yerleştirebileceklerine inanmaktadırlar. Bu yaklaşım ile dış denetimciler sadece kendileri tarafından bilinen ve bir kamu ya da özel kilit alt yapı üzerinden sadece kendileri tarafından ulaşılabilecek, ayrı denetleme prosedürleri ve testleri geliştirebilirler. Bu da muhtemel bağımsızlık sorunlarını da zaten çözmüş olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Enron'un çöküşü, WorldCom skandalı ve devamında gelen istikrarsızlık özellikle finansal sektör başta olmak üzere tüm sektörlerde iç denetimin rolünü arttırmıştır. Kısa bir süre öncesine kadar, iç denetim, gerçekleşen risklerin etkileri ve etkileri azaltmaya yönelik iyileştirme politikalarının uygulanmasını amaçlamakta iken, bugün gerçekleşmesi öngörülen risklerin önceden belirlenip, önleyici kontrollerin organizasyon içinde yerleştirilmesini hedeflemektedir.

Geleneksel denetim yaklaşımları, işletmelerin anlık olarak değişen risk profillerini takip etme ve değerlendirmede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler artık, geleceğe dönük olarak, sorunların belirtilerine değil nedenlerine yönelik tedbirler almaya dayanan, denetim kaynaklarının işletmelerin risk profillerine göre aktarıldığı bir denetim sistemine yönelmişlerdir. Risk odaklı iç denetim, risklerden tamamen sakınılması yerine risklerin etkin bir biçimde ölçümü ve kontrolü sayesinde, özkaynak büyüklüğü ile orantılı bir biçimde taşınabilecek risklerin üstlenilmesi ilkesine dayanmaktadır.

Buna paralel olarak, bağımsız bir güvence veren iç denetim biriminin önemi artmıştır. Tüm bu gelişmelerle birlikte iç denetim ve iç denetçiden beklenenlerde artmıştır. Bu bağlamda; saydamlık ve hesap verilebilirlik ihtiyacını karşılayabilmek için geçmiş analiz edip geleceğe dönük projeksiyonlar öngörebilen, mevcut sorunları olduğu kadar potansiyel fırsatları da gösterebilen, süreç odaklı değerlendirme yapabilen, yönetimin taleplerini karşılayabilecek şekilde risk odaklı bakış açısına ve gelişen teknolojiyi etkin kullanabilecek beceriye sahip olan ve Kurum içi danışmanlık görevini yerine getirebilecek bir iç denetim fonksiyonu ve denetçiler, çalıştıkları kurumların başarısına önemli katkı sağlamaktadırlar.

Yönetimin talep ettiği bilgilerin doğru, zamanında ve yapıcı biçimde iç denetim tarafından sağlanması ise iç denetimin en önemli görevi ve başarısının performans kriteridir.

Bu nedenle, İç denetimin artan öneminin Türkiye’de nasıl algılandığını araştırmak çalışmamızın ana amacını oluşturmuştur. Çalışmamızın uygulama kısmı, Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşuna yönelik anketin ve ayrıca bu kuruluşların

denetim ve üst yönetimi ile yapılan görüşmelerin sonucunda şekillenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda ;

- İşletmeler mevcut ve gelecekteki muhtemel risklere karşı güvende olduklarını hissettiren iç denetim faaliyetlerini artırma çabası içindedirler.
- Üst yönetim ve ilişkili diğer birimlerce gerçekleştirilen iç denetim bilgilendirme ve değerlendirme toplantıları daha uzun ve daha sık aralıklarla yapılmaktadır.
- İç denetçilerin kurumsal yönetim içerisindeki rolü,sorumlulukları ve diğer birimlerle ilişkileri daha net hale gelmeye başlamıştır.
- İç denetim organizasyon içerisindeki kritik risk yönetimi fonksiyonlarını içine alan risk odaklı bir yaklaşıma yönelmiştir.
- İç denetimin güvence ve danışmanlık işlevinin yanında şirkete değer katma işlevine yönelik beklentilerde artış gözlenmektedir.
- Mevcut durum ile iç denetimin muhtemel riskleri ortaya çıkarma olasılığı daha azdır. Bu nedenle risk odaklı iç denetim yaklaşımının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- En önemli eksikliklerden biri risk odaklı denetime geçişte yaşanan maliyet artışları ve kalifiye eleman bulmada yaşanan sıkıntılardır...vb

Türkiye'nin kendine özgü şartlarından dolayı yönetim kadar denetimi gerçekleştirmekte güçlükler yaşamaktadır. Türkiye'de mali sektör(bankalar, aracı kurumlar... vb) iç denetim, dış denetim, risk yönetimi gibi fikirlere daha alışık olmakla beraber henüz yolun başındadır. Buna karşın reel sektör bu konular açısından çok geride kalmıştır. Hâlbuki günümüzde reel sektörün de risk yönetimini bilmesi ve uygulaması şarttır. Reel kesime, risk yönetimi, iç denetim gibi konuların tanıtılması ve uygulamasını yaygınlaştırmak için eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu nedenle BDDK,SPK gibi düzenleyici otoritelerin yanı sıra TOBB, TUSİAD gibi kuruluşlara TÜRMOB, TİDE gibi meslek kuruluşlarına reel sektörü harekete geçirme ve destekleme konusunda önemli görevler düşmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda İşletmeler de, Risk odaklı iç denetim uygulamasında en büyük engelin, özellikle mevcut ekonomik çevrede, maliyet olduğu düşünülmekte iken diğer engeller: yönetim desteği eksikliği, kalifiye eleman eksikliği ve teknolojik alt yapı eksikliğidir.

İşletmelerin karşılaştığı riskleri güvence altına almak için bazı yatırımların yapılması kaçınılmazdır. Düşünüldüğünde yapılan tüm yatırımlar aslında birer maliyettir ancak ilerisi için yapılan yatırımlar bir tasarruftur. Bu bedelini ödeyecek olduğumuz bir riskin önlenmesine yönelik bir tasarruftur. Bu nedenle bugün maliyet olarak görünen ilerde optimalden de yüksek maliyet tasarrufu yaratabilecektir. Örneğin teknolojinin avantajlarından yararlanmak suretiyle kağıtsız ortamda çalışma, raporların elektronik ortamda paylaşılması, sayfalarca nüshadan oluşan bir rapor trafiğinden kurtulmak, denetimde standardizasyonla birlikte hem zamandan tasarruf hem de maliyetten tasarruf sağlayacaktır. İşletmeler bir engel olarak görülen maliyet fazlalığını dış kaynak kullanımı ve eşkaynak kullanımından yararlanarak en alt seviyede tutabilirler.

Araştırma sonucunda risk odaklı iç denetim sisteminin uygulanmasının önündeki en önemli eksikliklerden birisi de kalifiye eleman eksikliğidir. İç denetimin kalitesi denetçinin kalitesi ile ilişkilidir. Bu nedenle denetçilere yönelik ihtiyaç analizi sonucunda uygun eğitim programları (Hizmet içi-dışı eğitim, meslek kuruluşlarına üyelik, konferans, seminer, kurs, araştırma ve projelere katılım) ile denetçiler eğitilmelidir. İç denetimle ilgili ulusal ve uluslararası sertifika programlarının teşvik edilmesi (CIA,CISA..vb) iç denetimin ve denetçinin etkinlik ve verimliliğine katkı sağlayacaktır.

Üniversitelerde ve çeşitli platformlarda meslekle ilgili seminer ,forum ve konferanslar v.b gibi etkinlikler yaygınlaştırılarak mesleğe olan talep artırılabilir ve yetişmiş eleman sıkıntısı en aza indirilmeye çalışılır.

Ankete cevap veren işletmelerin ortalama % 80'i kendi kurumlarında Risk odaklı iç denetimin hayata geçirileceğine inanmaları ise sistemin uygulamaya konulmasında umut verici bir durumdur. İç denetim faaliyetlerinin ve iç denetimden sağlanacak katma değerin tanıtılması, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerde iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi konusundaki bilgilerinin artırılması, denetlenenlerle iletişimin ve işbirliğinin artırılması gerek etkinlik ve verimliliğin artırılması gerekse yöneticilerin risk odaklı denetim sistemine olan bakış açılarının değiştirilmesinde etkili olacaktır.

Risk odaklı iç denetimin, bağımsız veya YMM denetimleri ile işletme içinde oluşturulan kontrol fonksiyonlarındaki farklılığın üst yönetim ve sermayedarlar tarafından anlaşılması, iç denetim yöneticilerinin bulundukları şirketlerde birimlerinin etkinleşmesini sağlayacak cesur proje ve fikirler üreterek üst yönetimin bu birime olan ilgi ve güvenin artırılması sistemin yönetimce benimsenmesine katkı sağlayacaktır.

Yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan en önemli konulardan biri iç denetimin değişen yapısı ve rolüdür. İç denetim ve iç denetçi özellikle finansal analiz, risk değerlendirme, faaliyetleri geliştirme, analizler, öneriler - tavsiyeler vermek ve sunmak ve değer yaratma gibi konularda roller üstlenmiştir.

Geleneksel iç denetim anlayışında, iç denetçilerin danışmanlık hizmetleri sağlamalarından çok şirketin içindeki iç kontrolün doğru olarak işlediği ve elde edilen bilgilerin güvenilirliği konusunda güvence vermeleri daha ağır basmaktadır. Fakat yaşanan gelişmelerle birlikte danışmanlık hizmetlerine doğru yöneliş başlamıştır. Danışmanlık hizmetleri iç denetim faaliyetinin ana faaliyet konusuyla iç içe görülmektedir ve böylece proaktif bir risk yönetimi ve kontrol sistemi oluşturmak mümkündür. Anket sonuçlarına göre iç denetim faaliyetinin üstlendiği işlevlerde bir denge söz konusu olup bu iç denetimin şirkete sağlayacağı proaktif risk yönetiminin oluşturulması ve şirkete katma değer sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Etkin bir Risk odaklı iç denetim sürecinin uygulanabilmesi öncelikle bir işletmede muhasebe ve denetim standartları, bağımsız denetim, etkin iç kontrol, etkin kurumsal yönetim, etkin risk yönetimi gibi bazı teknik altyapı unsurlarının varlığına bağlıdır. Diğer taraftan, denetim amaçları açıkça ortaya konmalı ve bu amaçlara karşı olan risklerin tanımlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, risk yönetimi, iç kontrol , iç denetim sistemi ve kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi için gerekli uygulamalar tespit edilmelidir. Bu çerçevede, denetim planlaması işletmenin büyüklüğü, risk profili ve faaliyetlerine uyacak şekilde yapılmalıdır.

İşletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin potansiyel etkilerinin ve bu risklerin risk yönetimi süreci içinde ne derecede kontrol edilip yönetildiğinin bilinmesi o işletmenin zor durumda olup olmadığını belirlemesi için gereklidir.

Risk odaklı iç denetim sisteminin oluşturulabilmesi için, etkin bir risk yönetiminin, etkin iç kontrol sisteminin kurulması, yönetim bilgi sistemlerinin

güçlendirilmesi ve uygunluk değerlendirme birimlerinin oluşturulması, kısaca işletme örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Risk yönetimi ve iç denetim birimlerinde çalıştırılacak personelin seçimi ve eğitimi de önem verilmesi gereken diğer bir husustur. Bunun yanında, kurumsal yönetim standartlarının belirlenmesi, sorumlulukların ayrılması, etkin politika ve prosedürlerin saptanması ve uygulamaya konması gerekmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan işletme ve muhasebe skandalları, denetim sistemlerinin ne ölçüde etkin olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Bu amaçla, daha etkin bir denetim sistemi olarak kabul edilen Risk odaklı iç denetimin, ülkemiz koşulları ve işletmeleri için ne ölçüde uygulanabilir olduğu incelenmiştir. Sonuç olarak, Risk odaklı iç denetimin uygulanabilirliği incelendiğinde, teknik alt yapı unsurlarındaki (işletmede muhasebe ve denetim standartları, bağımsız denetim, etkin iç kontrol, etkin kurumsal yönetim, etkin risk yönetimi...) eksikler dikkati çekmektedir.

Bunun yanı sıra, etkin risk yönetimi uygulaması, güçlü bir özkaynak yapısı gerektirmektedir. Risk yönetiminde modellerin hazırlanması, personelin bu doğrultuda eğitilmesi birer maliyet unsurudur. Bu bakımdan, işletme bünyelerinde ayrı bir risk yönetim birimlerinin oluşturulmasının biraz zaman alacağı ve ilk aşamada sermaye bakımından güçlü işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

Özetle belirtmek gerekirse, şu anda risk odaklı iç denetim sisteminin, çalışmamızda belirtilen nedenlerle ülkemiz koşullarında optimal ve uygulanabilir olarak gözükmemekte ve geçişin zaman alacağı düşünülmektedir. Bu olumsuz düşüncelere rağmen, yapılan düzenlemeler ve çalışmalar bu sistemin uygulanabilmesi konusunda olumlu gelişmeler olarak kabul edilmekle birlikte yeterli değildir. İşletmelerde Risk odaklı iç denetime geçişin planlanmış bir süreç ve kurumsal yönetimle etkileşimde bulunan gruplar arasında işbirliği sağlanarak yapılması gerekmektedir. Bu nedenlerle, mevcut eksiklikler ve bunlara göre nelerin değiştirilmesi gerektiğine yönelik kaynak planlaması yapılmalıdır. Bu durum sermaye piyasalarının gelişimine katkıda bulunacak ve sermaye birikiminin ekonomiye kazandırılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- “**21. Yüzyıl Ve Denetim Komitesi**”, İç Denetim, Sayı:3, Bahar 2002.
- “**AB’den Yeni Denetim Direktifi**”, Bilanço Dergisi, Turmob, Sayı:90, Nisan 2004.
- “**Auditors Divided On External Watchdog**”, The Standart, 22 Kasım 2002.
- “**Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Çerçeve- Risk kontrolü ve Yönetimi Alanında Uluslararası Standartlar**”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi. www.activefinans.com.
- “**Çalışanlara Verilen Güç**”, İç Denetim, Sayı:3, 2002.
- “**Denetim Açısından Risk Değerlemesi**”, Activeline Dergisi, Sayı :6, Eylül 2006.
- “**Dünyada ve Türkiye’de Yönetişim**”, İç Denetim, TİDE, Sayı: 3, 2002.
- “**Enron**”, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı:9, Eylül-Ekim 2003.
- “**HKSA Rejects Call For Oversight Board**”, Business South China Morning Post, 22 Kasım 2002.
- “**İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları**”, TİDE, İstanbul, 1998.
- “**Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**” TİDE İç Denetim Dergisi, Sonbahar Sayı:9, 2004.
- “**Kurumsal Yönetimin ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir: İç Denetim**”, Activeline, Temmuz 2002.
- “**Parmalat Skandalıyla Denetim Yeni Standartlar Geldi**”, Bilanço Dergisi, Turmob, Sayı:90, Nisan 2004.
- “**Reel Sektör Ve İç Denetim**”, İç Denetim, Sayı:4, Yaz 2002.
- “**Teftiş Kurullarının Etkinliğinin Artırılması İçin Zaman Gerekliyor**”, Active Line, Ağustos 2002.
- ACFE, **2002 Report to The National Occupational Fraud and Abuse**, Austin ,2002.
- AGRAWAL Anup, CHADHA Sahiba, “**Corporate Governance and Accounting Scandals**”, Current Draft: July 2003.

AICPA Statement on Auditing Standarts, **The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial** Statements, NewYork, 2001.

AICPA, **SAS-82: Considerration of Fraud in a Financial Statement Audit**, New York, 1997.

AICPA,**Commission on Auditors**, <http://www.aicpa.org>

AICPA; **Codification of Statements on Auditing Standards**, 1990 (55 Nolu Standart).

AKARKARASU Nahir, “**Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi için Öneriler**”, SPK Yeterlilik Etüdü, İstanbul, 2000.

AKBULUT Hakan “**Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim**” Dış İşleri Bakanlığı Yayınları, **Ekonomik** Sorunlar Dergisi, Sayı:4.

AKGÜL Başak Ataman, “ **Türk Denetim Kurumları**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.10.

AKGÜL Başak Ataman; “ **İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar**”, Mödav Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi,Cilt:4,Sayı :3 Eylül 2002.

AKGÜL Başak Ataman;” **İç Denetim Ve Outsourcing**”, MUFAD, Muhasebe Ve Finansman Dergisi, Ocak 2003,Sayı:17 ,İstanbul.

AKMUT Özdemir, “**Kriz dönemlerinde İşletmelerin karşılaştıkları Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi**” .

ALDERMAN J.L. and WAYNE C., “**The Internal Auditor's Responsibility for Fraud**” CPA Journal, Volume 68, Issue 1, January 1998.

ALEXINFORMATION, **Risk Based Auditing** ,Alexbanking, Las cimas, Suite 300, Austin.

ALLEN Robert D., LOEBBECKE James K., SORENSEN Kenneth A., “**Multilocation Audit Risk**”, Journal of Applied Business Research, Vol: 14, Fall 1998,

ALLES M.G., KOGAN A. ve VASARHELYI M., **Feasibility and Economics**, Working paper, Rutgers University, Newark, NJ, 2001.

ALTA Prinsloo; **“Proposed Revised Iaps, The Special Consideration İn The Audit Of Small Entities”** Iaasb Main Agenda Page 2003.309 Ajenda İtem 10a,24,02,2003.

APOSTOLOU Barbara A., HASSELL John M., WEBBER Sally A. and SUMMERS Glenn E., **“ The Relative Importance of Management Fraud Risk Factors”**, Behavioral Research In Accounting, Annual 2001.

ARGUN,Doğan ve AKGÜL Başak Ataman, **“ İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar”** , MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi,Cilt:4,Sayı:3,Eylül 2002.

ARGUN,Doğan ve AKGÜL Başak Ataman; **“ İç Denetim,Türk İşletmelerinde Uygulanmasına İlişkin Bir Anket Çalışması”** Süryay Yayınları,İstanbul,1998.

ATAMAN, Ümit ve Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU,Nejat BOZKURT; **“Muhasebe Denetim Uygulamaları”**, Alfa Yayınevi,İstanbul,2002.

ATASOY, Ömer Adil, **Anonim Ortaklıkların Denetlenmesinde Hakim Olan Esaslar ve Türk Hukukunda Denetleme Organının Görevleri**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir,1984.

ATKİNS Paul S.; **The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Goals, Content, and Status of Implementation**, U.S. Securities and Exchange Commission, University of Cologne, Germany, February 5, 2003, Speech by SEC Commissioner (Çevrimiçi:www.sec.gov).

Audit of Company Accounts: Commission proposes Directive to Combat Fraud and Malpractice, 16 th March 2004.

AY, İsmail; **“ Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler Ve Türkiye’ye Yansımaları”**, İç Denetim Dergisi,2002.

AY,İsmail,SELİMATA,selim ve TÜZÜN,Yasemin, **“Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye’ye Yansımaları”**, İç Denetim Dergisi, TİDE, Sayı:5, Sonbahar 2002.

AYTEKİN Selda, **“ Muhasebe Açısından Şirket Yönetimine,düzenleyici Otoriteye ve Denetçiye Düşen Sorumluluklar”** VI. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu, ISMMMO yayın no:49,İstanbul,2004,s.135.

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU, “**Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik**” 31.01.2002 tarih ve 24657(Mükerrer) sayılı Resmi Gazete.

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU, “**Bankaların İç Denetim ve Risk Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ**”, 8.Şubat 2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete.

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU, “**Yapısal Pozisyon Uygulamasına İlişkin Genelge**”.

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU, **Muhasebe Uygulama Yönetmeliği**, 22 Haziran 2002.

BARUCH, Lev; **New Accounting For The New Economy**,
Http://Pages.Stern.Nyu.Edu/Blev/Newaccounting.Doc

BASEL KOMİTESİ, **Bankalarda İç Denetim Sistemleri**, TBB Yayınları, Eylül 1998, Madde 2.

BASEL KOMİTESİ, **Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi**, Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi Danışma belgesi, Temmuz 2000. www.tbb.org.tr.

BAYAZITLI, Ercan; “**Risk odaklı iç denetim: Geleceğin Denetimi**”, Muhasebe Ve Denetime Bakış, Şubat 2002.

BAYER Thomas E., **Risk-Based Auditing: A New Approach**, CFMA Building Profits, September/October 1999,(www.cfma.org).

BBC , Çeviren:Deniz Karcı“**Bir Bakışta Enron Skandalı**”
http://newssearch.bbc.co.uk/cgi-bin/results.pl?tab=news&scope=news&q=enron
(08.02.2002)

BIS, “**The Quantitative Impact Study for Operasyonel Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned (pdf)**” December 2001.

BIS, “**Working Paper On Regulatory Treatment Of Operasyonel Risk(Pdf)**”, September, 2001.

- BLOOD,Brian;(Çeviren:Rıfat T.Nalbantoğlu); “ **Yetenek Savaşını Nasıl Kazanırsınız?**” 16. Dünya Muhasebe Kongresi Tebliğ Özetleri, Turmob, Ankara, 2002.
- BLOOM Leon, GALLOWAY,Duncan; “ **Kültürel Değişim Yoluyla Operasyonel Risklerin Kontrol Edilmesi**”
- BLUE RİBBON COMMİTTEE, **Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Auditing Committees**,Newyork,1998.
- BOLGÜN Evren ve AKÇAY Barış, “ **Risk Yönetimi**” Scala Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- BOLOGNA G.J., LINDQUIST R.J., **Fraud Auditing and Forensic Accounting**, John Wiley&Sons Inc., New York.
- BOURGUI, Claude, DAL SANTO ,Daniel; “**Kundenerwartungen An Aine Riskoorientierte Abschlussprüfung**”,1998, <http://Www.Treuhaender.Ch>
- BOYNTON ve KELL, **Modern Auditing**, McGraw-Hill, New York,1996.
- BOZKURT Nejat, “**İşletmelerde Yönetim Kurullarının Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitelerinin Rolü**”, Yaklaşım Dergisi, Yıl 9, Sayı 98, Şubat 2001.
- BOZKURT, Nejat, **Muhasebe Denetiminde Yeni Bir Alan “Adli Muhasebecilik**”,Yaklaşım, Sayı:94, Ekim 2000.
- BRINK Victor Z., **Internal Auditing**, 2th Edition, The Ronald Pres Co.,Newyork, 1998.
- CALDERON Thomas G. and CHEH John J, “**A Roadmap for Future Neural Networks Research in Auditing and Risk Assesment**”, Accounting Information System, July 2002.
- CANTEKİNLER Müşfik, “**Sarbanes oxley Act ve AB ile Ülkemize Etkileri**”, Activeline,Ocak 2003.
- CAPİTAL, Aralık 2002.
- CAPİTAL,Eylül 2002.

CENDANT CORPORATION, “**Charter Of The Audi Committee Of The Board Of Directors**” February 2003. http://www.Cendant.Com/Documents/Bod_Audit_Committee_Chater.Pdf

CFIA **Tracks Internal Auditing Across the Globe and Into the Next Century**, Internal Auditing Alert, July 1998, www.theiia.org.

Communication From The Commission To The Council and The European Parliament Reinforcing The Statutory Audit In The EU, Official Journal of the European Union, C 236, 2.10.2003, http://europa.eu.int/eurlex/pri/en/oj/dat/2003/c_23620031002en0020013.pdf.

COSO; Internal Control Integrated Framework.

COX, Gerry; “**Corporate Governance Recent Development İn The United Kingdom**”, V1 Türkiye İç Denetim Kongresi, 30-31 Mayıs 2002, Tide, İstanbul, 2002.

CROWDER Nita, “**Fraud Detection Techniques**” Internal Auditor, Volume 54, Issue 2, April 1997.

DAVIS Anthony E., GORDON Marcia, SPENCER Robert H., **Risk Management—A CPA's Toolkit for a Changing Environment—Risk Management Structure**, AICPA.

Definition of Risk Based Auditing, <http://www.accaglobal.com/technical/responses/archive/650602>

DELOITTE&TOUCHE, “**Risk Yönetimi Haber Bülteni**”, Ocak/Şubat 2001, Sayı:1.

DELOITTE&TOUCHE, “**Bankacılığın Yeni Yüzü 2001’de Şekillenecek**” Deloitte&Touche, Risk Yönetimi Haber Bülteni, Ocak/Şubat 2001, Sayı:1.

DELOITTE&TOUCHE; “**İç Denetim Ve Risk Yönetimi Ve Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi Konusunda Bankalar Tarafından Uyulması Gereken Takvim**” Deloitte&Touche, Risk Yönetimi Haber Bülteni, Temmuz/Ağustos 2001, Sayı:4.

DELOITTE&TOUCHE; “**Risk Yönetimine İlişkin Gündem**” Deloitte&Touche, Risk Yönetimi Haber Bülteni, Mayıs/Haziran 2001, Sayı:3.

DEMİRBAŞ Mahmut, “**Denetimde Eğilim ve Etkileşimler ve Türkiye’deki Mevcut Duruma Öneriler**”, 22. Türkiye Muhasebe Eğitim Sempozyumu, 21-25 Mayıs 2003, Antalya.

Dictionary of Finance and Banking, Oxford University Press, 1997.

DITTENHOFER Mort; “**Reengineering The Internal Auditing Organization**” Managerial Auditing Journal, V: 18, N: 8, 2001.

DONALD M., BANKS G.Y., “**The New Fraud Audit Standart**”, The CPA Journal, Volume 67,No:6, June 1997.

EDITORIAL, “**Policy Reforms In The Aftermath Of Accounting Scandals**”, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 21, Issue 4-5, Winter 2002.

EDITION, Alert; “**Worldcom: Six Questions For Directors**” Directors Montly, July 2, 2002.

ERDOĞAN Melih, “**Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında Benford Yasası**”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:1, sayı 3, ocak 2001.

ERDOĞAN, Nurten, “**Hilelerin Karşısında Denetçinin Sorumluluğu ve SAS no:82**” Muhasebe ve Denetime Bakış, TURMOB, yıl:2, Sayı:6, Şubat 2002.

ERDÖNMEZ Pelin Ataman, “**Kurumsal Yeniden Yapılandırma**”, Bankacılar Dergisi, Sayı:44, 2003.

ERSEL Hasan “**Enron Olayının Sistemik Boyutları Üzerine**” Ekonomi, 11.02.2002.

ERGİN, Hüseyin, **Denetim**, Ekspres Matbaası, 2006.

EŞKAZAN Ali Rıza, **Denetim Komiteleri ve İç Denetim**, İç Denetim Dergisi, Bahar 2003 Sayı 7..

EŞKAZAN Ali Rıza, **İç denetim sonuçlarının Yönetime Sunulması**, İç Denetim Dergisi, Yaz 2003-04, Sayı:8..

EŞKAZAN Ali Rıza, **Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**, TİDE İç Denetim Dergisi, Bahar 2005, Sayı:11.

EŞKAZAN, Alırıza; “**İyi Yönetişim İçin İç Denetim Ve Kalite Güvence Değerlemesi**”, İç Denetim Dergisi, Sayı:3, Bahar 2002a.

EŞKAZAN, Alırıza; “**Sektör Reel,Ya İç Denetim?**”,İç Denetim Dergisi,Sayı:4,2002b.

FİKİRKOCA Meryem, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Kalder,Ankara, Mart 2003.

FITZPATRICK,Gerry; “**Outsourcing Internal Auditing:Good Mix or All Mixed Up**”
Accountancy, Ireland, Dublin, August 2001.

Fraud Review Task Force, AICPA,EDP, <http://www.aicpa.org>.

Gesetz Zur Kontrolle Und Transparenz Im Unternehmenberich- KonTraG-, "**Alman Konzernlerinin Sermaye Piyasalarında Rekabet Gücünün İyileştirilmesi ve İşletme Sahiplerinden Borçlanmanın Kolaylaştırılması Yasası**" (Gesetz Zur Verbesserung Der Wettbewerbsfaehigkeit Deutscher Konzerne An Kapitalmearkten Und Erleichterung Der Aufnahme Von Gesellschafterdahlehen Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz).1 Mayıs 1998.

GRACE H. Stephen,HAUPERT,John E.,COLSON,Robert H.; “ **Finacial Officers’ Code Of Ethics: Help Or Hinderance?**”, Cpa Journal, March 2003,Vol:73,Issue 3.

GRIFFITS Phil, **Risk odaklı iç denetim**, Gower Publishing Company, England, 2005.

GRUMET Louis, “**Committees Are The Engine That Drive The Society**”, The CPA Journal, June 2001.

GUY Dan M., ZEFF Stephen A., “**Independence and Objectivity: Retired Partners on Audit Committees**” The CPA Journal July 2002.

GUY, Dan M.-ALDERMAN, C. WAYNE-WINTERS, Alan J. **Auditing**, 4th Edition, the Dreyden Pres,1996.

GÜNGÖR Feridun, “**ABD’de Yeni Muhasebe Denetim Yasası ve Türkiye’deki Yansımaları**” MUFAD yuvarlak Masa Toplantısı,Muhasebe ve Finansman Dergisi,Sayı:18,Nisan 2003.

GÜRBÜZ, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul, 1983.

GÜREDİN Ersin; **Denetim**,10.Baskı,Beta Basım Yayın Dağıtım Aş.Yayın No:369, İstanbul 2000.

GÜREDİN,Ersin, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul,1999.

HILLISON W., PACINI C. ve SINASON D., “**The Internal Auditor as Fraud Buster**”, Managerial Auditing Journal, Volume:14-7, 1999.

IFAC, **Enterprise Governance - Getting the Balance Right**, Şubat 2004.

IFAC, **The International Auditing Practices Committee, International Guideline No:11 “ Fraud and Error**,Part 5.

IFAC; International Auditing Aand Assurance Standarts Boards “ **The Special Considerations İn Audit Of Small Entities**” Exposure Draft,Mart 2003.

IIA Issues and Answers, 2003.

Informations Systems Audit and Control Association 2001-2001 Standards Board, “**IS Auditing Procedure#1- IS Risk Assessment Measurement**”, Informations Systems Audit and Control Association, 1April 2002.

International Accounting Standarts Boards , **International Accounting Standarts 2002**, Iasb Publicitions Department, Uk,2002.

International Swaps and Derivatives Association, 2002.

JACKSON P. ve LIVICK – CHAN V., **Control vs. Controls**,
http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/5914/1a_id/1/camagazine/1/print/t rue.htm

JENSEN Robert, www.trinity.edu/rjensen//theory/00overview/speOverview.htm

JOURNAL OF ACCOUNTANCY; “**Exposure Drafts Outstanding**”, 00218448, Dec2002, Vol. 194, Issue 6.

KARABEYLİ Levent, **Risk Denetimi**, Sayıştay Hizmetiçi Yayınları No:4,Haziran 1999, Ankara.

KATZ Eugene M., “**Risk Based Supervision, Internal Controls and the Internal Audit Function**” Bank Accounting-Finance,Volume 11, Summer 1998.

KAVAL,Hasan; **Bankalarda Risk Yönetimi**, Yaklaşım Yayınları,Ankara 2000.

KEMENY,Lucinda,(Çeviren Murat Özcan); “ **Avrupa İle İlgili Bakış Açıları**” İç Denetim Sayı:3, Bahar 2002.

- KENAN, Yusuf, “**Denetimde Teknolojik Evrim Süreci**”, Activeline Dergisi, Sayı:15, Haziran 2001.
- KEPEKÇİ, Celal; **Bağımsız Denetim**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- KIGER, Jack E.-SCHEINER, James H. **Auditing**, Houghton Mifflin Company, 1999.
- KIGER, Jack E.-SCHEINER, James H. **Auditing**, Houghton Mifflin Company, 1994.
- KPMG, “**Study into Methodologies to Assess the Overall Financial Position of an Insurance Undertaking From the Perspective of Prudential Supervision**” Prepared for the European Commission, May 2002.
- KURBAN İbrahim, “ **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim, İç-Dış Denetim İlişkileri ve Rolü**”, Mayıs 2002, İç Denetim Konferansı.
- LEVINE, Marc, FITZSIMONS Adrian; “**Sas No:67 Fine Tunes The Confirmation Process**”, The Cpa Journal, October 1992.
- LINS, K.V. ve WARNOCK, F.E. **Corporate Governance and the Shareholder Base**, www.ecgi.org/wp. 2004.
- LOCATELLI Mary, “**Good Internal Controls And Auditor Independence**” , CPA Journal, 07328435, Oct2002, Vol. 72, Issue 10.
- M. David ve SELİM G., “ **Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?**” International of Auditing, 1999.
- MALİYE HESAP UZMANLARI DERNEĞİ, **Denetim İlke ve Esasları**, Yıldız Ofset, Cilt-1, İstanbul, 1999.
- MARKSI Norman; “**The New Age of Internal Auditing**”, Internal Auditor, December 2001.
- MCCONNELL Jr., D. K., ve BANKS G.Y., “**How Sarbanes-Oxley Will Change the Audit Process**”, Journal of Accountancy, September-2003, New York, s.49-55.
- MCNAME David, SALLY Chan, (Çeviren Levent Tokgözoğlu); “ **E-Ticaret Riskini Anlamak**”, İç Denetim, Sayı:2, Kış 2002.

MCNAMEE David ve SELİM George, **Changing Paradigm**, Mc2 Managmenet Consulting, 1998, <http://www.mc2consulting.com/riskart8.htm>.

MCNAMEE David, **Control and Risk Self Assesment**, <http://www.m2consulting.com/csaspk.htm>

MERİÇ Aydın, **İç Kontrol ve Gözetim Birimlerinde Veri Analizi**, <http://www.komtas.com.tr>.,

OECD Development Centre Technical Papers. No. 180. **Corporate Governance and National Development**. (2001), s.13.

OECD, **Corporate Governance Principles**, 1998.

OECD, **Principles of Corporate Governance**, Paris 1999.

OECD. **Corporate Governance in Asia, A Comparative Perspective**. (2001).

OICU-IOSCO, **Principles Of Auditor Independence And The Role Of Corporate Governance İn Monitoring And Auditor’s Independence**, Iosco, Oct. 2002.

ONO Hisashi, “**Tokyo Executive Seminer on Insurance Regulation and Supervision**”,2002.http://sparc.airtime.co.uk/users/wysywig/risk_1.htm

ÖZBEK Çetin, **Risk odaklı iç denetim Uygulamaları**,TCMB, IX.Ulusal İç Denetim Konferansı, Eylül 2005.

ÖZBİRECİKLİ,Mehmet, “**ABD 107. Kongresinde Kabul Edilen Yeni Muhasebe Kanunu I-II**” Muhasebe Ve Finansman Dergisi,MUFAD,Sayı:17-18,İstanbul, Ocak 2003.

ÖZEREN Baran; “**İç Denetim Standartları Ve Mesleğin Yeni Açılımları**”, Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, İnceleme,Ankara,Ağustos 2000.

ÖZSOY Mehmet Tahir, “**Risk odaklı iç denetim, ABD uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**” ACTIVE, Mart-Nisan 2004.

ÖZŞAHİN, Mehtap; “**Sürekli Ve Bağımsız İç Denetim**”,Avtiveline,Ekim 2002,

ÖZTEN Gülsen, İç Denetim Dergisi, “**İç Kontrol Sistemi Yönetimi ve Operasyonel Risk Yönetimi ile Entegrasyonu**”, Kış 2004.

PASHKOFF, Paul H., MILLER Richard I.; “ **Regulations Under The Sarbanes Oxley Act**”, Journal Of Accountancy, Oct. 2002, Vol:194, Issue 4.

PCAOB Auditng Standart No:2, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with am Audit of Financial Statements, Washington DC, 2004-001, <http://www.pcaobus.org/rules/Rekease-20040308-1.pdf>.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC); “**Şirketlerde İç Kontrol Ve İç Denetim Fonksiyonu Eğitim Semineri Notları**”, 21 Kasım 20002, İstanbul.

PRICE WATERHOUSE COOPERS, **Navigating The Sarbanes Oxley Act of 2002**: Overview and Observations, March 2003.

PUBLIC LAW: “**Sarbanes Oxley Act Of 2002**” Public Law 107-204, July 30, 2002.

RAMAMOORTI Sridhar; **Internal Auditing: History, Evolution and Prospects**, The Institute Internal Auditor Research Foundation, Florida 2003, s.14, Şaban Uzun; “**İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler**”, 22. Türkiye Muhasebe Eğitim Sempozyumu, 21-25 Mayıs 2003, Antalya .

REZAEI A.,A., , SHARBATOGHLIE R. Elam ve MCMICKLE P. L., **Building Automed Auditing Capability**, Auditing: A journal of Practice&Theory, March -2002, s. 147-163.

Risk Based Auditing & Risk Management, ISACA Technical Session.

ROTH, James, Donald ESPERSEN, (Çeviren: Tunca Ünayral); “ Riskin Sınıflandırılması”, İç Denetim, Sayı:4, 2002.

ROTH, James, ESPERSEN Donald; “ **Internal Auditor’s Role in Corporate Governance**” The IIA Research Foundation, Iia, February, 2003.

SAINTY Philip, , “**Kırılma Noktası/Risk Bazlı Denetime Doğru Atılan Adım**”, İç Denetim Dergisi, Çev. Leyal Erkutoğlu, Sonbahar 2002.

SALATO Gerard ve GHEZ Alain, **Muhasebecilerin Denetimi**, Çev: Nusrte Beygo, Cevdet Yalçın, Ankara, 1974.

SAMSUN Tamsir; “**Risk Based Auditing; The Way Forward**” The F1 Auditor, News From The Ibbm-Internal Auditors Networking Group” August-September 2002.

SANAL,Recep, “**Türk Denetim Sisteminde Yapısal ve Kurumsal Düzenleme Gereksinimi**” İç Denetim, TİDE, Sayı:3, Bahar 2002.

SAS No:78 Consideration of Internal Control in Financial Statement.

SAWYER, L. B. SAWYER, S **Internal Auditing;The Practices Of Modern İnternal Auditing**, The Institute Of Internal Auditors, Almond Springs, Florida,1988.

SAYIŞTAY, “ **ABD Sayıştayı Tarafından Yayımlanan “Federal Devlette İç Kontrol Standartları” İsimli Doküman Hakkında**”, Sayıştay Araştırma Ve Tasnif Grubu, Bilgi Notu,Ankara,11.02.2002.

SEARCY D. L. ve WOODROOF J.B., **Continious Auditing: Leveraging Technology**, The CPA Journal, May-2002, <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2003/05/03/dept/d054603.htm>

SEC; “**Timeline of Sarbanes Oxley Act Requirements**” (Çevrimiçi:www.sec.gov)

SEC; **Final Rule: Disclosure Required By Sections 406 And 407 Of The Sarbanes-Oxley Act Of 2002** (Çevrimiçi:www.sec.gov),

SERMAYE PİYASASI KURULU, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi Taslağı**” www.spk.gov.tr, 2003.

SERMAYE PİYASASI KURULU, “**Portföy Yöneticiliği Faaliyetine ve Bu Faaliyette bulunacak Kurumlara İlişkin Esaslar Tebliği**” Resmi Gazete, Sayı:25000 Tarih:2.11.2003

SERMAYE PİYASASI KURULU, “**Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ**”, Seri:X No:19, 24924 Sayılı Resmi Gazete, 2 Kasım 2002

SERMAYE PİYASASI KURULU, **Muhasebe Standartları Tebliği** (Seri: XI, No:25), 2003.

SERMAYE PİYASASI KURULU; **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ocak 2005.

SEVİĞ Veysi, “**Yeni Bankalar Kanunu**”, <http://www.tumob.org.tr/turmob/basin/22-12-2003.htm>, 4 mart 2004.

SEZGİN Cüneyt, “**Risk ve Türleri**” Yayınlanmış Sunum Notları, 2004.

SHAILER, Gregory; WADE Margo; WILLETT Roger; YAP Len Kim; **“Inherent Risk And Indicative Factors;Senior Auditors’ Perceptions”** Manegerial Auditing Journal,13/8,1998.

SHANZ.Paul;(Ceviren :Leyal Erkutoğlu) ; **“Enron’un Hatalarından Ders Almak”**, İç Denetim, Sayı:3 Bahar,2002.

SHLEIFER, Andrei ve VİSHNY Robert W., **“A Survey of Corporate Governance”**, The Journal of Finance, Vol.LII, No.2,(June,1997).

SILTOV,John,(Çeviren: Zeynep D. İLERİYE), **“Devralma Sırasında Denetim”** İç Denetim,TİDE,Sayı:2, Kış 2002.

Standarts For The Professional Practice of Internal Auditing, www.theiia.org.

STIGLITZ,Joseph, **90’ların Yükselişi**,CSA Yayınları,3-2004.

SUSZYNSKI Marie, **“New SEC Rules Will Challenge Insurers in 2003 Financial Filings”**, Best Review, April 2003.

SÜEL,Uğur ; **“Kurum Çapında Entegre Risk Yönetimi”** Deloitte&Touche,Risk Yönetimi Haber Bülteni,Mart/Nisan 2001,Sayı:2.

SYMES Cansen Başaran, **“Değişmeye Hazır mısınız?”** Vestel Vesaire Dergisi Vs:7,Temmuz-Ağustos-Eylül 2003.

ŞEHİRLİ Kübra, **“Kurumsal Yönetim”** SPK Denetleme Dairesi, Araştırma Raporu,1999.

ŞEHİSUVAROĞLU Emre; **“Uluslar arası İç Denetim Standartlarının Departman Yönetimindeki Rolü”**, 7. Türkiye İç Denetim Sempozyumu, 29-30 Mayıs 2003, İstanbul.

ŞENCAN, Mutlu; **“ Kriz Dönemlerinde Riske Maruz Değer Standart Model Karşılatırması”** Deloitte&Touche,Risk Yönetimi Haber Bülteni, Temmuz/Ağustos 2001, Sayı:4.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI,Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı,**“Uluslar Arası Mali Standartlar”**,Ankara,2002.

TC Ziraat Bankası AŞ, **Risk Yönetimi Grubu Görev Yönetmeliği**, 2001.

- THE IIA RESEARCH FOUNDATION, **International Internal Audit** Standarts, 2003, 2100-4.
- THE IIA RESEARCH FOUNDATION, **International Internal Audit** Standarts, 2003, 2100-4.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, **A Perspective on Control Self Assessment**, Altamonte Springs, Florida, 1998.
- THOMAS W.C., WARD B.H., HENKE E.O., **Auditing: Theory and Practice**, Third Ed. PWS Publishing, Boston 1991.
- THOMPSON John, SAVAGE Lawrie, **“Risk Based Insurance Supervision The Canadian Approach”** LOMA FLMI Conference, 2001.
- TOROMAN, Cengiz, AKCAN Ahmet; **“Muhasebe Denetiminde Etik”** Türkiye XXI. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Marmarar Üniv-İİbf, 29 Mayıs-2 Haziran 2002.
- TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT, **Risk-Based Audit Framework Guide**, July 2002, http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/rbaf-cvar/guide_e.pdf , s.23.
- TUNA Kadir, **“Bankacılık Kanunu’nda Kurumsal Yönetim”** Uluslararası Finans Sempozyumu 2005, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü**, www.tdk.gov.tr
- TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, Aralık 2002.
- TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Haziran 2000.
- Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standardı Madde 2010 - 2010.A1**, <http://www.theiia.org>
- Uluslararası İç denetim Sempozyumu**, TİDE Yayın No:1, 2 Ekim 1995.
- UYAR Süleyman, **İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü**, Mali Çözüm Dergisi, İSMMMO, Sayı:63, İstanbul, 2003.

- UZAY,Şaban, “ **İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye ‘de Uygulanabilirliği**”, Muhasebe ve Denetime Bakış,yıl:3,Sayı:8, Ocak 2003.
- UZUN Ali Kamil, **Activeline Dergisi**, “Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”, Nisan-Mayıs 1999.
- VASARHELYI M., ALLES M.G. ve KOGAN A., **Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance**, Working paper, Rutgers University, Newark, NJ, 2003.
- VASARHELYI M., **Researching Accounting as an Information Systems Discipline**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL, 2002, s. 257-272.
- WARREN Jr., J. D., “**Information Technology and CPAS: Where Are We Going?**”, Today’s CPA, Semtember/ October-1997, s.26-31.
- WILSON Peter G.; “**Expanded Cooperation Between Internal And External Audit In Government**” International Journal Of Goverment Auditing,January,1998.
- WOLITZER Philip, “**Reviving The Profession: The Glass Is Half Full**”, CPA Journal, 07328435, Mar2003, Vol. 73, Issue 3.
- YALKIN Yüksel Koç, **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.
- YARAR Emine, **Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri**, Sayıştay Hizmet İçİ Eğitim Yayınları, Nisan 2002.
- YATES, Erroll J; “**İnternal Audit- A Managerial Control**” İnternal Auditor,Vol:58, İssue 6, December 2001.
- YAVEROĞLU,Levent; “**Entegre Risk Yönetimi**” Deloitte&Touche,Risk Yönetimi Haber Bülteni,Sayı:2,Mart/Nisan 2001.
- YETİŞ,Ahmet; “**Kurum Çapında Entegre Risk Yönetiminin Teknolojik Bileşenleri**” Deloitte&Touche,Risk Yönetimi Haber Bülteni,Mayıs/Haziran 2001,Sayı:3.
- YILANCI Münevver , **İç Denetim**, Osmangazi Üniv. Yayınları No:86, Eskişehir, 2003.

YILANCI Münevver, **“Denetim Komitesinin İç Denetimin Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü”**, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı:8, Ocak 2003.

YILANCI Münevver, YILDIZ B., T.Köse ve KİRACI M., **“Muhasebe Denetiminde Kontrol Risk Düzeyinin Belirlenmesi: Yapay Sinir Ağı Yaklaşımı”**, Osmangazi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma projesi, 2002.

YÜZBAŞIOĞLU Nejat, **“Kurumsal Yönetim Açısından Gözetim ve Denetim Otoritelerinin Rolü: Bankacılıkta Kurumsal Yapılanmanın ve Kurumsal Yönetimin Gözetim ve Denetim Süreçleri Bakımından Önemi”**, TİDE 6. Türkiye İç Denetim Kongresi, İstanbul.

YÜZBAŞIOĞLU Nejat, **“Dünya’da ve Türkiye’de Denetim”**, İç Denetim Dergisi, Sayı: 5, 2002.

[http:// www.anao.gov.au](http://www.anao.gov.au)

<http://www.accountingmalpractice.com>

<http://www.activeline/sayil5/evrim.html>

<http://www.aicpa.org.edu/fraud.htm>

<http://www.aicpa.org/antifraud/risk/387.htm>

http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_1-2.htm

http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_4.htm

<http://www.bumko.gov.tr>

<http://www.eca.eu.int>

<http://www.jan.ucc.nau.edu/audit>

<http://www.nao.org.uk>.

<http://www.oag-bvg.gc.ca>,

<http://www.pwcglobal.com>

<http://www.pwcglobal.com/extweb>

<http://www.pwcglobal.com/servlet>

<http://www.sarbanes-oxley.com>

<http://www.tdk.gov.tr>

<http://www.theia.org>

<http://www.theia.org/ia/download.cfm?file=1605>

<http://www.tide.org.tr>

<http://www.vergiportali.com/seminer.asp>

DİZİN

A

Amerika Birleşik Devletleri, xviii, 48
Australian National Audit Office, xviii
Avrupa Birliği, xviii, 56, 57, 58, 62, 232

B

Bilgi Teknolojileri, xviii
Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri, xiv, 122, 203, 234
Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlama, xiv, 205, 206
Bilgisayar Tabanlı İzleme Ve Raporlama, xiv, 204
Bütünleyici Risk Yönetimi, xv, 156

C

Chief Executive Officer, xviii, 55
Chief Financial Officer, xviii, 55, 66
Control Self Assessment, xviii

D

Denetim Evreni, xv, 152
Denetim Kanıtı, xii, 104, 105
Denetim Komitesi, vii, viii, ix, x, xviii, xxi, xxiv, 3, 6, 7, 8, 47, 48, 50, 76, 80, 81, 89, 98, 108, 113, 123, 134, 145, 146, 154, 159, 186, 213, 218, 233, 234

E

ERP, xvii, 163, 164, 165, 170, 201, 202, 212
Etkin Kurumsal Yönetim Döngüsü, xv, 144

F

Finansal Yeniden Yapılandırma Programı, xviii, 63
Foreign Corrupt Practices Act., xviii

G

Generally Accepted Accounting Principles, xviii

H

Hile, ix, xii, 18, 54, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 120, 121, 124, 125, 127, 128
Hile Risk Değerlendirme Matrisi, xii, 121

I

Information Technology, xviii, 163, 233
International Audit Standarts, xviii
International Finance Corporation, xviii
International Internal Auditing, xviii

İ

İç Denetleme İletişim Modeli, xv, 156
İstanbul Sanayiciler Odası, xviii

K

Kamu İktisadi Teşekkülleri, xviii
Kurumsal Yönetim, ii, vi, vii, viii, x, xi, xv, xxiii, xxiv, xxix, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 38, 39, 43, 44, 47, 64, 77, 78, 79, 130, 131, 132, 133, 134, 136, 138, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 153, 208, 209, 210, 211, 218, 219, 227, 230, 231, 232, 233, 234

M

Mali Denetim, xii, 105
Management Information Systems, xviii

N

National Audit Office, xviii
Newyork Stock Exchange, xviii

P

Pricewaterhouse Coopers, xviii, 76
Public Company Accounting Oversight Board, xviii, 54, 55

R

Risk Alanları Tablosu, xi, 92
Risk Değerleme, xiii, 22, 67, 119, 191, 196, 198, 218
Risk Kategorilerini, xii, 121
Risk Matrisi, xv, 94
Risk Odaklı İç Denetim, ii, vii, viii, xiv, xxx, 28, 32, 33, 85, 86, 87, 91, 225
Risk Odaklı İç Denetim Planı, xiv
Risk Yönetimi, vii, viii, xv, 19, 30, 34, 35, 37, 42, 44, 47, 52, 79, 95, 119, 144, 151, 152, 154, 218, 219, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 231, 232, 234

S

Sermaye Piyasası Kurulu, xviii, 41, 79, 82, 144
Stratejik Faktörler, vii, xi, 45

T

Tanımlayıcı İstatistikler, xii
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, xix
Türk Dil Kurumu, xix, 10, 109, 232
Türkiye Bankalar Birliği, xviii, 63
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, xviii
Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, xix, 76

EK-1

2000 - İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi: İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmelidir.

2010 - Planlama: İç Denetim Yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapmalıdır. **2010.A1** - İç denetim faaliyetinin görev planı, en az yılda bir kez yapılan bir risk değerlendirmesine dayanmalıdır. Üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu, bu sürece dâhil edilerek göz önüne alınmalıdır. **2010.C1** - İç denetim yöneticisi, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini değerlendirerek, öne sürülen danışmanlık görevlerini kabul etmeyi düşünmelidir. Kabul edilen bu görevler, plana dahil edilmelidir.

2020 - Bildirim ve Onay: İç Denetim Yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dahil, iç denetim faaliyetinin planlarını ve kaynak ihtiyaçlarını, gözden geçirme ve onay için üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirmelidir. İç Denetim Yöneticisi, kaynak sınırlamalarının etkilerini de bildirmelidir.

2030 - Kaynak Yönetimi: İç Denetim Yöneticisi, onaylı planın uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

2040 - Politika ve Prosedürler: İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini yönlendirmek amacıyla yönelik politika ve prosedürleri belirlemelidir.

2050 - Eşgüdüm: İç Denetim Yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgariye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, ilgili güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmelidir.

2060 - Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu ve Üst Yönetime Raporlamalar: İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında, denetim komitesi ve yönetim kuruluna ve üst yönetime dönemsel raporlar sunmalıdır. Bu raporlar, önemli riskleri, kontrol sorunlarını, kurumsal yönetim sorunlarını ve denetim komitesinin, yönetim kurulunun ve üst yönetimin ihtiyaç duyabileceği veya talep edebileceği başka konuları da içermelidir.

2100 - İşin Niteliği: İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetim sistemlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

2110 - Risk Yönetimi: İç denetim faaliyeti; önemli risk etkilerini tespit edip değerlendirerek ve risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak kuruma yardımcı olmalıdır. **2110.A1** - İç denetim faaliyeti kurumun risk yönetim sisteminin etkinliğini gözlemeli ve değerlendirmelidir. **2110.A2** - İç denetim faaliyeti, aşağıdakileri dikkate alarak, kurumun yönetim, kontrol, faaliyet ve bilgi sistemlerinin maruz olduğu riskleri değerlendirmelidir: 1-Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü,2-Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği,3-Varlıkların korunması,4-Kanun, düzenleme ve sözleşmelere uyum. **2110.C1** - İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla uyumlu şekilde riski ele almalı ve diğer önemli risklere karşı uyanık olmalıdır. **2110.C2** - İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, kurumun maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.

2120 - Kontrol: İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmalıdır. **2120.A1** - Risk değerlendirmesinin sonuçlarına bağlı olarak, iç denetim faaliyeti, kurumun yönetim, faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmelidir.

Bu değerlendirme: mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliğini, faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini,varlıkların korunmasını,kanunlara, düzenlemelere ve sözleşmelere uyum konularını kapsamalıdır. **2120.A2** - İç denetçiler, faaliyet ve programların hedef ve amaçlarının kapsamını ve bunların kurumun hedef ve amaçlarına uyumunun derecesini anlayıp değerlendirmelidir. **2120.A3** - İç denetçiler, faaliyet ve programların

niyetlenildiği gibi uygulandığını veya gerçekleştirildiğini belirlemek için, faaliyet ve programların tesbit edilen hedef ve amaçlarla ne kadar uyumlu olduğunu anlayıp değerlendirebilmek için, faaliyet ve programları gözden geçirmelidir. **2120.A4** - Kontrollerin değerlendirilmesi için uygun ve yeterli kıstaslara ihtiyaç vardır. İç denetçiler, yönetimin hedef ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek için oluşturduğu kıstasların yeterlilik derecesini tespit etmelidir. Bu kıstaslar yeterliyse, iç denetçiler de kendi değerlendirmelerinde bunları kullanabilir. Kıstaslar yeterli değilse, iç denetçiler uygun değerlendirme kıstasları geliştirmek için yönetimle birlikte çalışmalıdır. **2120.C1** - Danışmanlık görevleri sırasında, iç denetçiler, görevin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde kontrolleri ele almalı ve herhangi bir kontrol zaafiyetine karşı uyanık olmalıdır. **2120.C2** - İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri kontrol bilgilerini, kurumun maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.

2130 - Kurumsal Yönetim: İç denetim faaliyeti, aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yönetim sürecinin iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmalı ve tavsiyeleri değerlendirmelidir: Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi, Etkili bir kurumsal performans yönetimi ve hesap verebilirlik, Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına etkili bir şekilde iletilmesi, Yönetim kurulunun, denetim kurulunun, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin etkili bir şekilde iletimini sağlamak. **2130.A1** - İç denetim faaliyeti, kurumun etikle ilgili amaç, program ve faaliyetlerinin tasarımı, uygulanmasını ve etkinliğini değerlendirmelidir. **2130.C1** - Danışmanlık görevinin amaçları, kurumun genel değerleri ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

2200 - Görev Planlaması: İç denetçiler, her görev için, kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidir.

2201 - Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler: Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almalıdır: Denetlenecek olan faaliyetin hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etmesinin araçları, Faaliyet ve hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskler ve bu potansiyel risklerin etki veya ihtimallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları, Bir ilgili kontrol çerçevesi veya modeline kıyasla, ilgili faaliyetin risk yönetimi ve kontrolü sistemlerinin yeterlilik ve etkinliği, Faaliyetin risk yönetimi ve kontrol sistemlerinde önemli gelişme sağlama imkânları. **2201.A1** - Kurum dışındaki taraflar için bir görevlendirme planlarken, iç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, her iki tarafın sorumlulukları ve -görev kayıtlarına erişime ve sonuçların dağıtımına getirilecek kısıtlamalar dahil- diğer karşılıklı beklentiler konusunda söz konusu taraflarla yazılı bir anlaşma yapmalıdır. **2201.C1** - İç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, yerine getirilecek sorumluluklar ve diğer müşteri beklentileri hakkında, danışmanlık hizmeti verecekleri müşterileriyle anlaşmalıdır. Çok önemli görevlendirmelerde bu anlaşma yazılı hâle getirilmelidir.

2210 - Görev Amaçları: Görev amaçları, denetlenen faaliyetle ilgili riskleri, kontrolleri ve yönetim süreçlerini kapsamalıdır. **2210.A1** - İç denetçi, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmalıdır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmalıdır. **2210.A2** - İç denetçiler, görevin amaçlarını belirlerken, önemli hatâların, düzensizliklerin, aykırılıkların ve diğer risklerin meydana gelme ihtimalini göz önüne almalıdır. **2210.C1** - Danışmanlık görevlerinin amaçlarında, müşteriyle mutabık kalındığı ölçüde, risk, kontrol ve yönetim süreçlerine de temas edilmelidir.

2220 - Görev Kapsamı: Görevin kapsamı, görevin amaçlarına ulaşılmasına yetecek seviyede olmalıdır. **2220.A1** - Görevin kapsamı, üçüncü tarafların sahip oldukları dahil, ilgili sistemlerin, kayıtların, personel ve maddi varlıkların değerlendirilmesini de içermelidir. **2220.A2** - Bir güvence görevi sırasında önemli danışmanlık fırsatları çıkarsa, görevin amaçları, kapsamı, karşılıklı sorumluluklar ve diğer beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma hazırlanmalı ve danışmanlık görevinin sonuçları, danışmanlık standartlarına uygun olarak raporlanmalıdır. **2220.C1** - İç denetçiler, danışmanlık görevlerini yaparken, görevin kapsamının, üzerinde mutabık kalınan amaçlara

yeterince temas ettiğinden emin olmalıdır. Eğer görev sırasında kapsamla ilgili ihtirazî kayıtları olursa, göreve devam edip etmeyeceğini belirlemek üzere, bunları müşteri ile tartışmalıdır.

2230 - Görev Kaynaklarının Tahsisi: İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları tespit etmelidir. Görev kadrosu, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak teşkil edilmelidir.

2240 - Görev İş Programı: İç denetçiler, görev amaçlarına yönelik iş programları hazırlamalıdır. Bu iş programları, kayıtlı hâle getirilmelidir. **2240.A1** - İş programları, görev sırasında uygulanacak bilgi toplama, analiz, değerlendirme ve kayıt prosedürlerini içermeli ve göstermelidir. İş programı, işe başlanmadan önce onaylanmalıdır; programda yapılan değişiklikler için de derhal onay alınmalıdır. **2240.C1** - Danışmanlık görevleri için hazırlanan iş programlarının şekli ve içeriği, görevin niteliğine bağlı olarak değişir.

2300 - Görevin Yapılması: İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemeli, analiz etmeli, değerlendirmeli ve kaydetmelidir.

2310 - Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması: İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmeli ve tanımlamalıdır.

2320 - Analiz ve Değerlendirme: İç denetçiler, vardıkları sonuçları ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmalıdır.

2330 - Bilgilerin Kaydedilmesi: İç denetçiler, vardıkları kanaatlere ve görev sonuçlarına dayanak teşkil eden bütün bilgileri kaydetmelidir. **2330.A1** - İç Denetim Yöneticisi, görev kayıtlarına erişimi kontrol etmelidir. İç Denetim Yöneticisi, gerektiğinde, bu kayıtları kurum dışı taraflara vermeden önce, üst yönetimin ve/veya hukuk danışmanının onayını almalıdır. **2330.A2** - İç Denetim Yöneticisi, görev kayıtlarının saklanmasıyla ilişkin esasları belirlemelidir. Bu esaslar, kurumun temel ilkelerine ve ilgili mevzuata uygun olmalıdır. **2330.C1** - İç denetim yöneticileri, görev kayıtlarının tutulması, saklanması ve kurum içi ve dışı taraflara sunulmasını düzenleyen politikalar belirlemelidir. Bu politikalar, kurumun düzenlemelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmalıdır. **2340 - Görevin Gözetim ve Kontrolü:** Görevler; görev amaçlarına ulaşılmasını, kalitenin güvence altına alınmasını ve personelin geliştirilmesini sağlayacak bir tarzda gözetlenmeli ve kontrol edilmelidir.

2400 - Sonuçların Raporlanması: İç denetçilerin, görev sonuçlarını raporlaması gerekir.

2410 - Raporlama Kıstasları: Raporlamalar, varılan sonuçlar, yapılan tavsiyeler ve önerilen eylem planlarının yanında görevin hedeflerini ve kapsamını da içermelidir.

2410.A1 - Sonuçları gösteren nihai rapor, gerektiğinde, iç denetçinin görüş ve kanaatlerini de içermelidir. **2410.A2** - İç denetçiler, görev raporlamalarında tatminkâr bir performans göstermeye teşvik edilmelidir. **2410.A3** - Görev sonuçları kurum dışındaki taraflara bildirilirken, söz konusu bildirim, sonuçların dağıtımı ve kullanımı konusundaki sınırlamaları da içermelidir. **2410.C1** - İlerlemenin raporlanmasının ve danışmanlık görevlerinin sonuçları, görevlendirmenin niteliğine ve müşterinin ihtiyaçlarına bağlı olarak, şekil ve içerik değiştirir.

2420 - Raporlamaların Kalitesi: Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulmalıdır.

2421 - Hatâ ve Eksiklikler: Eğer nihai raporlama önemli bir hata veya eksiklik içeriyorsa, İç Denetim Yöneticisi, hatalı ve eksik raporu alan bütün taraflara düzeltilmiş bilgileri iletmelidir.

2430 - Görevlendirmelerde Standartlara Aykırılıkların Açıklanması: Standartlara aykırılıklar belli bir görevi etkilediğinde, sonuçların raporlanırken şu hususlar özel durum olarak açıklanmalıdır: Tam olarak uyulamayan Standart(lar), Aykırılık sebepleri, Aykırılığın göreve etkisi

2440 - Sonuçların Raporlanması: İç Denetim Yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara raporlamalıdır. **2440.A1** - Görev sonuçlarının öngördüğü tedbirlerin alınmasını sağlayabilecek taraflara, nihai görev sonuçlarının raporlanmasından İç Denetim Yöneticisi sorumludur. **2440.A2** - İç Denetim Yöneticisi, aksi kanunî, hukukî düzenlemelerle emredilmediği takdirde, görev sonuçlarını kurum dışındaki taraflara iletmeden önce, kuruma doğabilecek muhtemel riskleri değerlendirmeli, üst yönetim ve/veya hukuk danışmanı ile istişare etmeli ve sonuçların raporlanmasını, kullanımını

kısıtlayarak, kontrol etmelidir. **2440.C1** - İç Denetim Yöneticisi, danışmanlık görevlerinin nihaî sonuçlarının müşterilere raporlanmasından sorumludur. **2440.C2** - Danışmanlık görevleri sırasında, risk yönetimi, kontrol ve yönetim sorunları tesbit edilebilir. Bu sorunlar, kurum için önemli hâle gelir gelmez üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirilmelidir.

2500 - İlerlemenin Gözlenmesi: İç Denetim Yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmalı ve uygulamalıdır. **2500.A1** - İç Denetim Yöneticisi, yönetimin aldığı tedbirlerin etkili bir şekilde uygulanmasını veya üst yönetimin, gerekli tedbiri almamasının riskini üstlenmeyi kabul etmesini sağlamak ve gelişmeleri gözlemek amacına yönelik bir takip süreci kurmalıdır. **2500.C1** - İç denetim faaliyeti, müşterileriyle mutabık kalındığı ölçüde, danışmanlık görevlerinin sonuçlarının akıbetini gözlemelidir.

2600 - Yönetimin Artık Riskleri Üstlenmesi: İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyecek bir artık (bakiye) risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle tartışmalıdır. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, İç Denetim Yöneticisi ve üst yönetim, konuyu çözümlenmesi için denetim komitesi ve yönetim kuruluna rapor etmelidir.

TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNA YÖNELİK İÇ DENETİM ANKETİ

Bu anket; iç denetime / Risk Odaklı Denetime ilişkin sektördeki sorunların tespit edilerek, söz konusu sorunların giderilmesine yönelik öneriler geliştirilmesi amacıyla yapılmakta olup, gözetim ve denetimine yönelik herhangi bir amacı bulunmamaktadır.

Vereceğiniz bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** ve çalışma sonuçları talep ettiğiniz takdirde size de gönderilecektir. Bu anketin sonuca ulaşabilmesi sizin tüm sorulara cevap vermeniz ile mümkündür. Bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgiden ve ayıracağınız vakitten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla. * Anket, genel müdür/genel müdür yardımcısı ve denetçi tarafından doldurulacaktır.

Adres Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Merkez Kampüs/KÜTAHYA

Telefon (0274) 265 2193 Dahili 2066

Fax (0274) 265 2197

E-Posta nkurnaz@dumlupinar.edu.tr

www.niyazikurnaz.net

Ankete Katılanın Ünvanı

1. İşletmenin Türü ☐ Kamu ☐ Özel ☐ Karma
2. İşletmenin Faaliyet Konusu ☐ Bankacılık/Finans ☐ Üretim/Satış ☐ Hizmet
3. İşletmenin Ticaret Ünvanı ☐ A.Ş ☐ Ltd ☐ Kollektif ☐ Komandit ☐ Adi Ortaklık
4. İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı ☐ <100 ☐ 101-1000 ☐ >1000
5. Dış Denetim Yaptırılıyor Mu? ☐ Evet ☐ Hayır (İse Lütfen 7. Soruya Geçiniz)
6. Dış Denetimi Hangi Konularda Yaptırıyorsunuz? ☐ Bağımsız Denetim ☐ Tasdik ☐ Vergi Denetimi
☐ Danışmanlık ☐ İnceleme ☐ Uluslararası Denetim Faaliyetleri ☐ İç Denetim ☐ Diğer
7. Şirketinizde İç Denetim Yapılıyor Mu? ☐ Evet ☐ Hayır (İse Sizin İçin Anketimiz Bitmiştir. Teşekkür Ederiz.
[Anketin Sonuna Gitmek İçin Tıklayınız](#))
8. Şirketinizde Görev Yapan Denetçi Sayısı? ☐ 0 ☐ 1-5 ☐ 5'den Fazla
9. Denetçilerin Sahip Oldukları Uzmanlık Alanları:
☐ Finansal Tablo Denetimi ☐ Yönetim Bilgi Sistemi Denetimi ☐ IT Denetimi ☐ Hile Denetimi
☐ Risk Değerleme ☐ Özel Projeler ☐ Uygunluk Denetimi ☐ Operasyonel Denetim ☐ Diğer
10. Denetçilerden Sahip Olunması İstenen Sertifika Türleri:
☐ CIA (Uluslararası İç Denetçi) ☐ CCSA (Kontrol Öz Değerlendirme Sertifikası)
☐ CFSA (Sertifikalı Finansal Hizmetler Denetçisi) ☐ Diğer

11. İstihdam Edilen İç Denetçiler Bir Meslek Örgütüne Üyedir? ☐ Evet ☐ Hayır

12. İç Denetim Birimlerinin Şirketinizin Organizasyon Yapısı İçindeki Yeri Nedir?

- ☐ Yönetim Kuruluna Bağlı Olarak Çalışmaktadır.
- ☐ Denetim Kuruluna/Denetçiye Bağlı Olarak Çalışmaktadır.
- ☐ Genel Müdür Ya Da Murahhas Azaya Bağlı Olarak Çalışmaktadır.
- ☐ Diğer

13. Şirketinizin İç Denetim Birimi, Çalışmaları Sırasında Yönetimden Ve Bağlı Olduğu Kurul Ya Da Kişiden Bağımsız Ve Tarafsız Olarak Hareket Edebilmekte Midir?

- ☐ Tamamen Bağımsızdır. ☐ Zaman Zaman Bağımsızlık Ve Tarafsızlığa Müdahaleler Olabilmektedir. ☐ Bağımsız Değil.

14. İç Denetim Biriminin Gerçekleştirdiği Denetim Çalışmaları Sonucunda Tespit Edilen Hususlar Bağlı Olunan Birime Hangi Yolla İletilmektedir?

- ☐ Sözlü Olarak
- ☐ Denetim Çalışmaları Sonucunda Tespit Edilen Tüm Hususlar Raporlanmakta Ve Alınacak Önlemler Gösterilmektedir
- ☐ Tespit Edilen Aykırılıkların Denetim Sırasında Düzeltilmesi Yoluna Gidilmekte, Kalan Hususlar Gerekirse Raporlanmaktadır
- ☐ Sayılan Yöntemlerin Tümü Kullanılarak
- ☐ Diğer

15. İç Denetim Departmanı Hazırladığı Raporları Kime Sunmaktadır, Sıklık Derecesini Belirtiniz?

- ☐ Yönetim Kuruluna ☐ Denetim Kuruluna/Denetçiye ☐ Genel Müdür Ya Da Murahhas Azaya ☐ Diğer
- Sıklık Derecesi** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Şirketinizin İç Denetim Biriminin Çalışmalarının Şirketiniz Nezdinde Yapılan Bağımsız Denetim Çalışmalarında Ne Gibi İşlevleri Olduğu Düşünülmektedir?

- ☐ Bağımsız Denetim Çalışmalarının Maliyetini Azaltmakta Ve Süresini Kısaltmaktadır.
- ☐ Bağımsız Denetçilerin İç Denetim Çalışmalarına Ve Sonuçlarına Yeterli İlgiyi Göstermemeleri Nedeniyle Somut Bir Etkisi Bulunmamaktadır.
- ☐ İç Denetim Çalışmalarının Daha Çok Şirket.İN Üretim, Pazarlama Vb. Faaliyetlerine İlişkin Olarak Belirlenen Süreçlere Yönelik Olduğundan Mali Tabloların Denetlenmesi Aşamasında Her Hangi Bir İşlevi Bulunmamaktadır.
- ☐ Diğer

17. İç Denetim Birimi İle Şirketiniz Denetim Kurulu Üyeleri/Denetçisi Arasındaki İlişki Ve Denetim Kurulunun Yerine Getirdiği Görevler Aşağıdaki Şıklardan Hangisine Uymaktadır?

- ☐ İç Denetim Birimi Şirket Denetim Kuruluna Bağlı Olarak Çalışmakta, Hazırlamış Olduğu Rapor Ve Çalışmaları Öncelikle Denetim Kuruluna Sunmaktadır
- ☐ Denetim Kurulu/Denetçi Bağımsız Denetim Çalışmaları Sırasında Dış Denetçiler Ve İç Denetçiler Arasındaki Koordinasyonu Sağlamaktadır
- ☐ İç Denetim Birimi Ve Şirket Denetim Kurulu Arasında Her Hangi Bir İlişki Ve Etkileşim Bulunmamaktadır

☐ Hiçbiri

18. Denetim Kurullarının Etkin Hale Getirilmesi İçin Yapı Ve Görevlere İlişkin Aşağıda Yer Alan Bazı Önerilerden Hangilerinin Yerinde Olduğunu Düşünüyorsunuz? (Her Madde İçin Önem Derecesini Belirtiniz. 1:En Düşük 5:En Yüksek)

Denetim Kurulu Üyelerinin Şirket Ve Bağlı Olduğu Sektörü Etkileyebilecek Ekonomik, Sosyal Ve Hukuki Etkileri Yorumlayabilecek Ve Planlama İle Denetimin Temel Sorunları Hakkında Bilgi Sahibi Olabilecek Mali, Hukuki Ya Da Teknik Alanlarda Yetişmiş Kişilerden Oluşması	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Denetim Kuruluna Bağlı Olarak Tam Zamanlı Çalışan En Az Bir İç Denetçinin İstihdam Edilmesi	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
İç Denetim, Dış Denetim Ve Risk Yönetim Programlarının Denetim Kurulunca Oluşturulması,	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Olağanüstü Ödemeleri, Yönetimin Harcamalarını Ve Finansal Kararları Denetlemek	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. İşletme Bünyesinde Yapılan Denetim Faaliyetlerinin Ne Kadarı Aşağıdaki Faaliyetlere Ayrılmaktadır?

☐ Finansal Tablo Denetimi ☐ Yönetim Bilgi Sistemi Denetimi ☐ Operasyonel Denetim
☐ IT Denetimi ☐ Hile Denetimi ☐ Risk Değerleme ☐ Uygunluk Denetimi ☐ Diğer

20. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahip Mi?

☐ Evet ☐ Yeni Geçtik ☐ Hayır (İse Sizin İçin Anketimiz Bitmiştir. Teşekkür Ederiz. [Anketin Sonuna Gitmek İçin Tıklayınız](#))

21. Şirketiniz Risk Değerleme Sürecine Ne Zaman Başladı? ☐ 1 Yıldan Daha Önce ☐ Son 1 Yılda ☐ Yeni Geçtik

22. Şirketiniz Formal Bir Risk Değerlendirme Sürecine Sahipse Risk Yönetim Birimi İle İç Denetim Arasındaki İlişkiyi Açıklayınız.

☐ İç Denetçiler Yatay Yönetim İle İşbirliği İçindedirler
☐ İç Denetçinin Desteği İle Bağımsız Denetçi İle Yatay Yönetim İş Birliği İçindedir
☐ İç Denetçi İle Bağımsız Denetçi İşbirliği Halinde Fakat Yatay Yönetim Bunun Dışında Kalmaktadır.
☐ İç Denetçi Risk Değerlemesinde Kolaylaştırıcı Bir Rol Oynamaktadır.
☐ İç Denetçinin Hiçbir Rolü Yoktur.

23. Şirketiniz Risk Değerlendirme Faaliyetlerini Hangi Alanlarda Kullanmaktadır?

☐ İşletmenin Tüm Fonksiyon Ve Süreçler ☐ Üretim ☐ Ar-Ge ☐ Finans ☐ Satın Alma
☐ İnsan Kaynakları ☐ Muhasebe ☐ Pazarlama Ve Satış ☐ Bilgi Sistemleri ☐ Diğer

24. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Temel Amacı Aşağıdakilerden Hangisidir?

☐ Yönetimin Riskin Üstesinden Gelebilmesi İçin Sistematiik Bir Yaklaşım Geliştirmek
☐ Denetim Planını Belirlemek İçin Kritik Alanları Belirlemek (Makro Risk Değerleme)
☐ Kapsamlı Risk Değerlemesi (Mikro Risk Değerleme)
☐ Yasal Düzenlemelere Uygunluk

- ☐ Dış(Bağımsız) Risk Raporlama
- ☐ Değer Yaratma
- ☐ Diğer

25. Başarılı Bir Risk Değerleme Uygulamasına Sahipseniz Bunda Aşağıdaki Faktörlerden Hangisi Daha Etkili Olmuştur? 1:En Düşük, 5.En Yüksek

Amaçların Açık Bir Şekilde Tanımlanması Ve İletişimi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kontrol Ve Riske Karşı Kurum Kültürü Ve Davranışı	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Süreçlerin Ve Yürütenlerin Açık Bir Şekilde Tanımlanması	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Üst Düzeyde Yönetim Desteği	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Formal Bir Risk Değerleme Modelinin Geliştirilmesi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

26. Denetim Planının Hazırlanmasında Aşağıdakilerden Hangisi Kullanılmıştır?

- ☐ Üst Yönetimin Tercih Ettiği ☐ RBA (Risk Based Approach) ☐ CBA (Cycle Based Approach) ☐ Diğer

27. Risk Odaklı Denetim Planının Hazırlanmasında Aşağıdaki Faktörlerden Hangisi Dikkate Alınmıştır.?

- ☐ İnsan Kaynaklarının Mesleki Yeterliliği ☐ Organizasyon Yapısındaki Değişiklikler
- ☐ Faaliyetlerin Kurum İmajı Üzerindeki Etkisi ☐ Devlet Ve Kamu Kurumlarıyla İlişkiler
- ☐ Faaliyetlerin Karmaşıklığı ☐ İç Kontrollerin Yeterliliği ☐ Otomasyon Derecesi ☐ Diğer

28. Şirketiniz Bünyesinde ERP Ve Benzeri Yazılımları Kullanıyor Musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

29. 30. Soruya Cevabınız Evet İse Hangileri?

- ☐ Baan ☐ JD Edwards&Co ☐ Lawson ☐ Oracle Corp ☐ Sap R/3 ☐ Diğer

30. Denetim Departmanında Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri Kullanılıyor Mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

31. Denetim Departmanında Bilgisayar Tabanlı İzleme Ve Raporlama Kullanılıyor Mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

32. Denetim Dışındaki İşletme Faaliyetlerinde Bilgisayar Destekli İzleme Ve Raporlama Kullanıyor Musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

33. 32. Soruya Cevabınız Evet İse Hangi Alanlarda Kullanıyorsunuz?

- ☐ Risk Değerleme ☐ Operasyonel Denetim ☐ Kritik Süreçler ☐ Yatırım İzleme ☐ Diğer

Lütfen Gönder Düğmesine Tıklayarak Anketin Kaydedilmesini Sağlayınız.

Anket Sona Erdi. Katılımınız İçin Teşekkür Ederiz.