

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

İÇ DENETİMDE RİSK YÖNETİMİ

Hazırlayan
Suat KARA

Danışman
Doç. Dr. Ayşe Necef YERELİ

Manisa
2011

T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	413169
Yazar Adı / Soyadı	Suat KARA
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 23446080962
Telefon / Cep Telefonu	026651631703 05053595502
e-Posta	st.suat@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İç Denetimde Risk Yönetimi
Tezin Tercümesi	Risk Management in Internal Audit
Konu Başlıkları	İşletme
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Doktora
Yılı	2011
Sayfa	188
Tez Danışmanları	Doç. Dr. Ayşe Necef YERELİ
Dizin Terimleri	İç denetim=Internal control Risk=Risk Risk yönetimi=Risk management Finansal risk=
Önerilen Dizin Terimleri	Risk Odaklı İç Denetim
Yayımlama İzni	Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum Ertelenmesini istiyorum [2 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının **14.09.2013** tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Ertelene süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

15.09.2011

İmza:

Yazdır

ÖZET

İç denetim mesleği, ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana iş dünyasında yaşanan gelişmeler ve organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiş ve gelişmiştir. Gerek işletmelerin içinde bulunduğu koşullar, gerekse iç denetimin içinde barındırdığı potansiyeli mevcut yaklaşımlarla yeteri kadar ortaya koyamaması, iç denetimin katma değerini arttıracak yeni yaklaşımların aranmasına sebep olmuştur. Bu değişim ve şekillenme sürecinde iç denetimin odak noktası ve yönü değişmiş, klasik iç denetim yaklaşımlarından öncelikli amacı yüksek riskli alanlara yoğunlaşmak olan risk odaklı denetim yaklaşımına geçiş yapılmıştır.

Risk odaklı denetim yaklaşımı ile iç denetimin riske ve risk yönetiminin bir parçası olan kontrollere bakış açısı değişmiş ve iç denetçilere daha fazla değer yaratmaları için bir fırsat sunulmuştur. Denetçiler bu yaklaşımın uygulanmaya başlanması ile birlikte işletmeleri ve hedeflerini daha iyi anlamak için çaba sarfetmeye ve yönetimin risklerle nasıl başa çıktığını incelemeye başlamış, işletmenin çevresinde ve içinde meydana gelen her türlü değişime karşı daha duyarlı hale gelmişlerdir. Sadece sistem, politika, plan ve prosedürlere odaklanan iç denetim yaklaşımlarının aksine risk odaklı denetim, her işletmenin farklı risklere maruz kaldığı, bu risklerin her birinin farklı önem derecelerine sahip olduğu bilinci ile hareket ederek, işletmelerin geçmişine değil gelecekte karşılaşılabilecek risklere odaklanmaktadır. Bu yaklaşımı sayesinde de iç denetçiler, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirme, riskleri fırsatlara dönüştürme ve faaliyetleri geliştirme fırsatı yakalamaktadırlar.

Çalışma konusu risk odaklı iç denetim olan bu tez üç bölümden oluşmaktadır. “İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu” başlıklı ilk bölümünde iç kontrol sistemi ve iç denetimle ilgili temel kavramlar, iç denetimin ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana geçirdiği evrim ve Dünya’da ve Türkiye’de iç denetim ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler açıklanmıştır.

“Kurumsal Risk Yönetimi Aracı Olarak Risk Odaklı İç Denetim” başlıklı ikinci bölümde risk, risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili temel bilgilere yer verilerek, risk odaklı denetime zemin hazırlayan koşullardan bahsedilmiş ve risk odaklı denetimin aşamaları açıklanmıştır.

“İMKB- İmalat Sanayi Endeksine Kayıtlı Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetim Kapsamında Finansal Risk Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı üçüncü bölümde ise risk odaklı iç denetimin, şirketlerin finansal risk düzeyi üzerinde ki etkisine ilişkin bir anket çalışmasına ve analize yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Risk Yönetimi, Risk Odaklı İç Denetim, Finansal Risk.

ABSTRACT

The internal audit profession has developed and taken shape according to the needs of organizations and developments in the business world since the years it first appeared. The conditions of businesses as well as the failure of the internal audit to prove its inherent potential led to exploration of new approaches to increase the internal audit's added value. During this process of change and embodiment, the focus and direction of internal audit altered and the transition was made from the traditional internal audit approaches to the risk-based audit approach which focuses on high-risk areas primarily.

View point of the internal audit to the risk and controls which are parts of risk management changed significantly by risk-based auditing approach and the internal auditors were presented an opportunity to create more value. Together with the implementation of this approach, auditors started to strive for a better understanding of the enterprises and their goals and examine how the administration dealt with the risks, and they became more sensitive to any change occurring within and around the enterprise. Risk-based internal audit, in contrast to the internal audit approaches focusing only the system, policies, plans and procedures, focuses on the risks facing enterprises in the future, not past by acting with the consciousness that each enterprise is exposed to different risks, with different severity levels of each of these risks. With this approach, the internal auditors catch the opportunity to perform business objectives, to convert the risks to the opportunities and develop the activities.

This thesis on "The Risk-Based Internal Audit" consists of three chapters. In the first chapter titled as "Internal Control System and Internal Audit Function", the basic concepts relating to the internal control system and internal audit, evolution since the years of its first emergence and the legal regulations related to internal audit in the world and Turkey are described.

The second chapter titled as "Risk Based Internal Audit as a Tool for Corporate Risk Management" includes basic information related to the risk, risk management and corporate risk management. Also, the conditions predisposing to risk-based audit and risk-based audit phases are mentioned.

In the third chapter titled as “A Research to Determine the Level of Financial Risk in the Scope of Risk Based Internal Audit for the Companies Registered in Manufacturing Index -The ISE”, a survey related to the impact of risk based internal audit onto the level of financial risk of the companies and its analysis are presented.

Key Words: Internal Audit, Risk Management, Risk Based Internal Audit, FinancialRisk.

Doktora tezi olarak sunduğum “İç Denetimde Risk Yönetimi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26.08.2011

Suat KARA

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 18/08/2011 tarih ve 15/13 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Suat KARA'nın "İç Denetimde Risk Yönetimi" Konulu tezi incelenmiş ve aday 26.08.2011 tarihinde saat 14:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

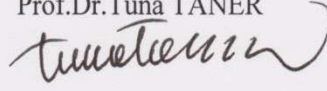
* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Doç.Dr.Ayşe Necef YERELİ
(Danışman)



ÜYE
Prof.Dr.Tuna TANER

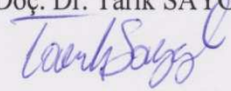


ÜYE
Prof.Dr.Semra ÖNCÜ

ÜYE
Doç. Dr. A. Cevdet KAYALI



ÜYE
Doç. Dr. Tarık SAYGILI



Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Son yıllarda şirketlerde yaşanan bilgilerin güvenilirliği sorunları ve şirket skandalları ile birlikte dünyada yönetim ve denetim adına yaklaşım ve prensipler sorgulanır hale gelmiştir. Dünyada yeni kanunların çıkarılması ve benzeri düzenlemelerin yapılması ile bu sıkıntıların yaşanması önlenmeye çalışılmaktadır. Gerek organizasyonların içinde bulunduğu koşullar, gerekse iç denetimin içinde barındırdığı potansiyeli mevcut yaklaşımlarla yeteri kadar ortaya koyamaması, iç denetimin katma değerini arttıracak yeni yaklaşımların aranmasına sebep olmuştur. Bu değişim ve şekillenme sürecinde iç denetimin odak noktası ve yönü değişmiş, klasik iç denetim yaklaşımlarından öncelikli amacı yüksek riskli alanlara yoğunlaşmak olan risk odaklı iç denetim yaklaşımına geçiş yapılmıştır.

Çalışma konusu risk odaklı iç denetim olan bu çalışmamda, risk odaklı iç denetim uygulamalarının şirketlerin finansal risk düzeylerine etkisi İMKB- İmalat Sanayi Endeksinde gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırma çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmayı sonuçlandırmam da, görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Ayşe Neced YERELİ'ye, çalışmanın şekillenmesinde değerli görüşlerini esirgemeyen hocalarım Sayın Doç. Dr. Arıkan Tarık SAYGILI ve Prof. Dr. Tuna TANER'e, çalışmama yön ve hız kazandıran Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN, Öğr. Gör. İbrahim Murat BİCİL ve Doç. Dr. Şakir SAKARYA'ya, desteğini esirgemeyen eşim Hüsniye'ye ve dualarını hiçbir zaman eksik etmeyen canım annem ve babama teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Manisa, 2011

Suat KARA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
YEMİN METNİ.....	V
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XV
KISALTMALAR.....	XVIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİM FONKSİYONU	3
1.1.1 İç Kontrol Sistemine Genel Bir Bakış	3
1.1.1.1İç Kontrolün Tanımı ve Gelişimi	3
1.1.1.1.1İç Kontrol Sisteminin Ortaya Çıkış Süreci Ve Gelişimi	6
1.1.1.1.1.1COSO İç Kontrol Modeli.....	8
1.1.1.1.1.2CoCo İç Kontrol Modeli.....	10
1.1.1.1.1.3CobiT İç Kontrol Modeli	11
1.1.1.1.1.4eSAC İç Kontrol Modeli.....	12
1.1.1.1.1.5SysTrust (System Trust)	13
1.1.1.1.1.6INTOSAI İç Kontrol Modeli	13
1.1.1.1.1.7Diğer İç Kontrol Modelleri.....	14
1.1.1.2 İç Kontrolün Önemi	14
1.1.1.3 İç Kontrol Sisteminin Elemanları.....	15
1.1.1.3.1Kontrol Ortamı	16
1.1.1.3.1.1Yönetim Felsefesi	16
1.1.1.3.1.2Örgütsel Yapı.....	17
1.1.1.3.1.3Yönetim Kontrol Yöntemleri.....	17
1.1.1.3.1.4İç Denetim	18
1.1.1.3.1.5Personel Politikaları ve Yordamları.....	18

1.1.1.3.1.6Dış Etkiler	18
1.1.1.3.2Muhasebe Sistemi	19
1.1.1.3.3Kontrol Yordamları	20
1.1.1.3.3.1Yetkilendirme	21
1.1.1.3.3.2Görevlerin Ayırımı	21
1.1.1.3.3.3Varlıklar Ve Kayıtlar Üzerindeki Fiziksel Kontrol	22
1.1.1.3.3.4Yeterli Belgeler Ve Kayıtlar	22
1.1.1.3.3.5Bağımsız Mutabakat	23
1.1.2 İç Kontrol Ve Risk Yönetim İlişkisi	23
1.1.3 İç Kontrol Elemanı Olarak İç Denetim Fonksiyonu	25
1.1.3.1İç Denetimin Gelişimi ve Değişen Rolü	25
1.1.3.2İç Denetimin Tanımı ve Özellikleri	30
1.1.3.2.1İç Denetimin Tanımı	30
1.1.3.2.2İç Denetimin Önemi ve Amaçları	36
1.1.3.2.3İç Denetimin Kapsamı	38
1.1.3.2.4İç Denetim Mesleği	40
1.1.3.2.5Dünyada ve Türkiye’de İç Denetim İçin Yapılan Yasal Düzenlemeler	42
1.1.3.2.5.1Dünyada İç Denetim İçin Yapılan Yasal Düzenlemeler ...	43
1.1.3.2.5.2Türkiye’de İç Denetim İçin Yapılan Yasal Düzenlemeler	47
1.1.3.2.6İç Denetim Standartları	51
1.1.3.2.6.1Nitelik Standartları	52
1.1.3.2.6.2Performans Standartları	55

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ARACI OLARAK RİSK ODAKLI İÇ DENETİM	60
2.1.1 Risk Odaklı İç Denetimin Unsuru Olarak Kurumsal Risk Yönetimi	60
2.1.1.1Risk Kavramı ve Tanımı	60
2.1.1.2İşletmeler Açısından Başlıca Risk Türleri	63
2.1.1.2.1Finansal Riskler	64
2.1.1.2.2Operasyonel Riskler	64

2.1.1.2.3	Stratejik Riskler	65
2.1.1.2.4	Dış Çevre Riskleri	66
2.1.1.3	Risk Yönetimi.....	66
2.1.1.3.1	Risk Yönetiminin Amacı ve İlkeleri.....	68
2.1.1.3.2	Risk Yönetimi İhtiyacı	70
2.1.1.3.3	Risk Yönetiminin Faydaları	70
2.1.1.3.4	Risk Yönetim Süreci.....	72
2.1.1.4	Risk Yönetimi Konusunda Kullanılan Standartlar ve Kurumsal Risk Yönetimi.....	75
2.1.1.4.1	Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve İç Denetimin İlişkilendirilmesi.....	76
2.1.1.4.2	Kurumsal Risk Yönetimi (KRY).....	77
2.1.1.4.2.1	Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenlerin İç Kontrolle İlişkilendirilmesi ve Süreci	79
2.1.1.4.2.2	KRY'nin Faydaları	85
2.1.2	Kurumsal Risk Yönetim Aracı Olarak Risk Odaklı İç Denetim	88
2.1.2.1	Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi	88
2.1.2.2	Risk Odaklı İç Denetim.....	91
2.1.2.2.1	Risk Odaklı İç Denetimin Genel Çerçevesi ve Tanımı	91
2.1.2.2.2	Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı.....	92
2.1.2.2.3	Karşılaştırmalı Olarak Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetim	93
2.1.2.2.4	Risk Odaklı Denetimde Karşılaşılan Engeller.....	95
2.1.2.2.5	Risk Odaklı İç Denetim Süreci.....	96
2.1.2.2.5.1	Risk Değerlemesi ve Risklerin Kaydedilmesi	97
2.1.2.2.5.2	Risk Odaklı İç Denetim Planının Hazırlanması.....	102
2.1.2.2.5.3	Risk Odaklı Görev Planlamasının Yapılması ve Görev Programı	104
2.1.2.2.5.4	Risk Odaklı Denetim Raporunun Hazırlanması	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 İMKB - İMALAT SANAYİ ENDEKSİNE KAYITLI ŞİRKETLERDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM İLE FİNANSAL RİSK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	108
3.1.1 Genel Açıklama	108
3.1.2 Araştırmanın Amacı	108
3.1.3 Araştırmanın Yöntemi	109
3.1.4 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	114
3.1.5 Araştırmanın Hipotezleri	115
3.1.6 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin ve Katılımcıların Özellikleri ve Değerlendirmeler.....	116
3.1.6.1Araştırma Katılımcılarını Eğitim Yüzdesi	116
3.1.6.2Araştırma Katılımcılarının Şirket İçerisindeki Konumu.....	116
3.1.6.3Araştırma Katılımcılarının Sorumluluk Alanları	117
3.1.6.4Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımları.....	118
3.1.6.5Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süreleri	119
3.1.6.6Araştırmaya Katılan Şirketlerin Halka Açıklık Oranları	119
3.1.6.7Araştırmaya Katılan Şirketlerin Yabancı Ortaklık Oranları	120
3.1.7 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin İç Denetim ve İç Denetim Birimine Verilen Önemin Analizi.....	121
3.1.7.1Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinin Oluşturulduğu Tarih	121
3.1.7.2Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı.....	122
3.1.7.3Araştırmaya Katılan Şirketlerde İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi	123
3.1.8 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin Risk Yönetimi ve Risk Odaklı İç Denetime Verilen Önemin Analizi	124
3.1.8.1Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Birimi	124

3.1.8.2Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Uygulamasının Nedenleri	125
3.1.8.3Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Standardı Uygulaması	125
3.1.8.4Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği	126
3.1.8.5Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu	127
3.1.8.6Araştırmaya Katılan Şirketlerde Denetim Planının Hazırlanması ..	127
3.1.8.7Araştırmaya Katılan Şirketlerde En Çok Odaklanılan Risk Grubu.	128
3.1.8.8Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması.....	140
3.1.9 İç Denetimde Risk Yönetim Faaliyetlerinin Uygulanmasında Yönelik Yargılara Verilen Cevapların Genel Dağılımı.....	141
3.1.10Risk Odaklı İç Denetim Anlayışının Uygulanmasında İç Denetimin Rolünü İçeren Finansal Risk Faktörlerinin Uygulanma Durumu.....	142
3.1.11Analiz Yöntemi ve Analizlerin Hipotezler Çerçevesinde Yorumlanması.....	131
3.1.11.1Birinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	133
3.1.11.2İkinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması.....	134
3.1.11.3Üçüncü Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması.....	135
3.1.11.4Dördüncü Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	136
3.1.11.5Beşinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	137
3.1.11.6Altıncı Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	139
3.1.11.7Yedinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	140
3.1.11.8Sekizinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	142
3.1.11.9Dokuzuncu Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması	144
SONUÇ.....	146

EK-1	162
EK-2	167
EK-3	168
KAYNAKÇA	172

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 CoCo İç Kontrol Unsurları	11
Tablo 2. İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	14
Tablo 3 İç Kontrol Sisteminin Elemanları.....	16
Tablo 4 Dünya’da ve Türkiye’de İç Denetimin Gelişimi.....	27
Tablo 5 İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı	29
Tablo 6 Riske Ait Geleneksel ve Yeni Bakış Açısı.....	63
Tablo 7 Risk ve Belirsizlik Farkları.....	63
Tablo 8 Karşılaştırmalı Olarak Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim	95
Tablo 9 Örnek Risk Sınıflandırılması Ve Etki Faktörleri.....	99
Tablo 10 Risk Alanları Tablosu.....	100
Tablo 11 Araştırma Katılımcıların Eğitim Düzeyi	116
Tablo12 Araştırma Katılımcılarının Şirket İçerisindeki Konumu.....	117
Tablo13 Araştırma Katılımcılarının Sorumluluk Alanları.....	118
Tablo14 Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımları...	118
Tablo15 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süreleri.....	119
Tablo16 Araştırma Katılan Şirketlerin Halka Açıklık Oranı.....	120
Tablo17 Araştırma Katılan Şirketlerin Yabancı Ortaklık Oranı.....	120
Tablo18 Araştırma Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerini Oluşturduğu Tarih	121
Tablo19 Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı.....	122
Tablo 20 Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Sertifikalı İç Denetçi(CIA) Sayısı.....	123

Tablo 21 Araştırmaya Katılan Şirketlerde İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi.....	123
Tablo 22 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Birimi.....	124
Tablo 23 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Uygulamasının Nedenleri	125
Tablo24 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Standardı Uygulaması....	126
Tablo 25 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği.....	126
Tablo 26 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu.....	127
Tablo 27 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Denetim Planının Hazırlanması.....	128
Tablo28 Araştırmaya Katılan Şirketlerde En Çok Odaklanılan Risk Grubu.....	128
Tablo29 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması.....	129
Tablo 30 İç Denetimde Risk Yönetim Faaliyetlerinin Uygulanmasında Yönelik Yargılara Verilen Cevapların Genel Dağılımı.....	130
Tablo 31 Risk Odaklı İç Denetim Anlayışının Uygulanmasında İç Denetimin Rolünü İçeren Finansal Risk Faktörlerinin Uygulanma Durumu	131
Tablo 32 Risk Odaklı İç Denetim Uygulamalarına Verilen Önem Düzeyine Göre Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	133
Tablo 33 İç Denetim Yapılmasına İlişkin Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin T-testi Değerleri	134
Tablo 34 İç Denetim Yapılması ile Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Ki-Kare Testi Değerleri	135
Tablo 35 Risk Yönetim Birimine Sahip Olma İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki T-testi Değerleri	135
Tablo 36 Risk Yönetim Birimine Sahip Olma İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Ki-Kare Testi Değerleri.....	136
Tablo 37 Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri	137
Tablo 38 Finansal Risk Düzeyi İle Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu Arasındaki ANOVA Testi Değerleri.....	138

Tablo 39 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Döviz Kurlarındaki Değişimleri Önceden Tahmin Etmesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri	140
Tablo 40 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, İşletmede Optimum Nakit Düzeyini Belirlemesi ve Atıl Fonların Değerlendirmesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri	141
Tablo 41 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Kredili Satış Faaliyetlerin Yürütülmesi İle İlgili Satış Politikaları Belirlemesi İle İlgili ANOVA Testi Değerlemesi	143
Tablo 42 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Faiz Oranı Ve Fiyatlardaki Değişimlerin Etkilerini Değerlemesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri.....	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İç Kontrol Unsurları (COSO Piramidi).....	9
Şekil 2 COSO İç Kontrol Küpü	10
Şekil 3 CobiT İç Kontrol Unsurları.....	12
Şekil 4 İç Denetim Tanımı ve Değişen Rolü	29
Şekil 5 İç Denetim Spektrumu	31
Şekil 6 İç Denetimin Değer Katan Danışmanlık Rolü	33
Şekil 7 Risk Tanımının Değişimi	61
Şekil 8 Risk Kategorileri	66
Şekil 9 Risk Yönetim Süreci	74
Şekil 10 COSO KRY Küpü ve İç Kontrol Küpü	80
Şekil 11 Örnek KRY Süreci ve Bileşenleri.....	86
Şekil 12 Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü.....	89
Şekil 13 Kurumsal Risk Yönetimi ile İç Denetimin İlişkilendirilmesi.....	90
Şekil 14 Risk Bazlı İç Denetim Aşamaları	97
Şekil 15 Risk Analizi	98
Şekil 16 Araştırma Katılımcıların Eğitim Düzeyi	116
Şekil 17 Araştırma Katılımcılarının Şirket İçerisindeki Konumu.....	117
Şekil 18 Araştırma Katılımcılarının Sorumluluk Alanları.....	118

Şekil19 Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımları.....	118
Şekil20 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süreleri	119
Şekil 21 Araştırma Katılan Şirketlerin Halka Açıklık Oranı	120
Şekil 22 Araştırma Katılan Şirketlerin Yabancı Ortaklık Oranı.....	120
Şekil 23 Araştırma Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerini Oluşturduğu Tarih	121
Şekil 24 Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı.....	122
Şekil 25 Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Sertifikalı İç Denetçi(CIA) Sayısı.....	123
Şekil 26 Araştırmaya Katılan Şirketlerde İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi.....	123
Şekil 27 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Birimi.....	124
Şekil 28 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Standardı Uygulaması	126
Şekil 29 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği.....	126
Şekil 30 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu.....	127
Şekil 31 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Denetim Planının Hazırlanması.....	128
Şekil32 Araştırmaya Katılan Şirketlerde En Çok Odaklanılan Risk Grubu.....	128
Şekil33 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması.....	129

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1 Risk Yönetimi İçerisinde Kontrollerin Yeri.....	24
Grafik 2 İç Denetimin Değer Katma Modeli.....	35
Grafik 3 Risk - Fırsat Eğrisi.....	62
Grafik 4 KRY’nin Kuruma Olan Faydaları.....	87

Grafik 5 Risk Matrisi.....	101
Grafik 6 Risk Odaklı İç Denetim Uygulamalarına Verilen Önem Düzeyine Göre Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Fark İlişkisi.....	134
Grafik 7 Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki İlişki	137
Grafik 8 Finansal Risk Düzeyi İle Kullanılan Denetim Planı Arasındaki İlişki.....	138
Grafik 9 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Döviz Kurlarındaki Değişimleri Önceden Tahmin Etmesi Arasındaki İlişki	140
Grafik 10 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, İşletmede Optimum Nakit Düzeyini Belirlemesi ve Atıl Fonların Değerlendirmesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri	142
Grafik 11 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Kredili Satış Faaliyetlerin Yürütülmesi İle İlgili Satış Politikaları Belirlemesi Arasındaki İlişki	143
Grafik 12 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Faiz Oranı Ve Fiyatlardaki Değişimlerin Etkilerini Değerlemesi Arasındaki İlişki.....	145

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devleti

AICPA: American Institute of Certified Public Accountant- Amerika Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü

BT: Bilgi Teknolojiler

CAP: Denetim Prosedürleri Komitesi

CIA: Certified Internal Auditor-Sertifikalı İç Denetçi

CobiT: Control Objectives for Information and Related Technology- Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri

CoCo: Criteria Of Control- Kontrol Hedefleri

COSO: Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission

CPA: Certified Public Accountant-Sertifikalı Muhasebeci

EBİ: Elektronik Bilgi İşlem

ECIIA: European Confederation of Institutes of Internal Auditing-Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu

ESAC: Systems Auditability and Control- Denetim ve Kontrol Sistemleri

FCPA: Foreign Corrupt Practies Act-Yabancı Yolsuzluklar Yasası

FRD: Finansal Risk Düzeyleri

GAO: ABD Sayıştay, Avustralya İç Denetçiler Enstitüsü (ACC) Modeli

IAASB: Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu

IAS: Uluslararası Denetim Standartları

IASC: International Accounting Standards Consultancy- Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi

IFAC: The International Federation of Accountants- Uluslararası Muhasebe Federasyonu

IIA: Institute of Internal Auditor-İç Denetim Enstitüsü

INTOSAI: Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Rehberi

ISACA: Information Systems Audit and Control Association-Denetim ve Kontrol Bilgi Sistemleri Derneği

ITGI: IT Governance Institute- Bilgi Teknolojileri Yönetişim Enstitüsü

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KRY: Kurumsal Risk Yönetimi

PwC: PricewaterhouseCoopers

RMS: Risk Yönetim Standartları

SAS: Denetim Standartları Bildirimi

SEC: Securities and Exchange Commission- Sermaye Piyasası Kurulu

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

SPSS: Statistics Programme for Social Scientists

TİDE: Türkiye İç Denetim Enstitüsü

TTK: Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Son yıllarda şirketlerde yaşanan bilgilerin güvenilirliği sorunları ve özellikle ABD’de yaşanan Enron,Worldcum,Tyco İnternational skandalları 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. Gerek organizasyonların içinde bulunduğu koşullar, gerekse iç denetimin içinde barındırdığı potansiyeli mevcut yaklaşımlarla yeteri kadar ortaya koyamaması, iç denetimin katma değerini arttıracak yeni yaklaşımların aranmasına sebep olmuştur. Bu değişim ve şekillenme sürecinde iç denetimin odak noktası ve yönü değişmiş, klasik iç denetim yaklaşımlarından öncelikli amacı yüksek riskli alanlara yoğunlaşmak olan risk odaklı denetim yaklaşımına geçiş yapılmıştır.

İşletme faaliyetleri süreklilik temeline dayanır. Özellikle ABD’de yaşanan şirket iflasları yatırımcıları şirket karlılığından öte yeni yaklaşımla olaya bakmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu durum işletmenin sürekliliğidir. Bu bağlamda şirketin gelecekte karşılaşılabileceği 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. Risk Odaklı İç Denetim faaliyeti de işletmenin başlıca riskleri ve bu risklerin yönetilmesi üzerine odaklanan bir süreçtir. 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.

Risk yönetimin öneminin artması ve organizasyonların risk yönetimini hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak görmeye başlaması risk odaklı iç denetim

yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Organizasyonların riskleri etkili bir şekilde yönetme istekleri, yönetimlerin iç denetimden daha fazla katma değer eklemelerine sebep olmuştur. İç denetim bu doğrultuda yönünü değiştirmiş, geçmişle ve sadece kontrollerle ilgilenmeyi bırakarak yüzünü geleceğe dönmüş ve gelecekte organizasyonu bekleyen risklere odaklanmaya başlamıştır.

Çalışma konusu risk odaklı iç denetim olan bu tez üç bölümden oluşmaktadır. “İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu” başlıklı ilk bölümünde iç kontrol sistemi ve iç denetimle ilgili temel kavramlar, iç denetimin ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana geçirdiği evrim ve Dünya’da ve Türkiye’de iç denetim ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler açıklanmıştır. “Kurumsal Risk Yönetimi Aracı Olarak Risk Odaklı İç Denetim” başlıklı ikinci bölümde risk, risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili temel bilgilere yer verilerek, risk odaklı denetime zemin hazırlayan koşullardan bahsedilmiş ve risk odaklı denetimin aşamaları açıklanmıştır. “İMKB- İmalat Sanayi Endeksine Kayıtlı Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetim Kapsamında Finansal Risk Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı üçüncü bölümde ise risk odaklı iç denetimin, şirketlerin finansal risk düzeyi üzerinde ki etkisine ilişkin bir anket çalışmasına ve analize yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİM FONKSİYONU

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamı, işletmelerdeki kar odaklı yönetim anlayışına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu durumda önemli olan yönetimin seri ve doğru karar almasıdır. Yönetime bu beceriyi kazandıracak olan, doğru zamanda doğru bilgiyi sunacak bir altyapı sistemidir. Bu sistem genel olarak iç kontrol sistemi olarak adlandırılır.

1.1.1 İç Kontrol Sistemine Genel Bir Bakış

Bu kısımda iç kontrol sistemine genel bir bakış başlığı altında iç kontrolün tanımı ve gelişimi, iç kontrolün önemi, iç kontrol sisteminin elemanları ve risk yönetimi ile ilişkilendirilmesi ana hatlarıyla tanıtılacaktır.

1.1.1.1 İç Kontrolün Tanımı ve Gelişimi

İç kontrole ilgili ilk tanımların 1940'lı yıllara dayandığını görmekteyiz. Özellikle bağımsız denetçilerin, yaptıkları işin işletmelerin kontrol mekanizmalarının gözden geçirilmesi esasına dayandığını keşfetmelerinden sonra iç kontrole olan ilginin arttığını görüyoruz. Bu nedenle muhasebe mesleğiyle ilgili pek çok örgüt iç kontrollerle yakından ilgilenmiş ve iç kontrol tanımlar yapmıştır. Bunlar arasında en önemlileri şöyle sıralanabilir.¹

- AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)'in Denetim Standartları,
- FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) 1977 tarihli kanun ve SEC (Securities and Exchange Commission)'in çalışmaları,
- IIA'in çalışmaları,
- IASC (International Accounting Standards Consultancy) ve IFAC (The International Federation of Accountants)'in çalışmaları,

¹ YILANCI, M., 2006, **İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**, Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 975-591-925-2, Ankara, s. 24.

- Treadway Komisyonu ve COSO (Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) Report.

İç kontrol, farklı kurullarca farklı şekillerde tanımlanmış olsa da en geçerli tanım, 1985 yılında Amerika’da kurulmuş olan COSO tarafından yapılmıştır. Buna göre: “iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yönetim kadrosu ve diğer çalışanları vasıtasıyla aşağıdaki kategorilerdeki hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak makul bir güvencenin oluşmasının sağlanmasıdır.”² Bu güvenceler;

- Faaliyetlerdeki etkinlik ve yeterlilik.
- Finansal raporlama konusunda güvenilirlik.
- Mevcut kanunlar ve düzenlemelere uygunluk.

İşletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olma olanakları azalmakta ve iç kontrolün önemi artmaktadır. Bu nedenle; hata, hile, savurganlık ve yolsuzlukları en aza indirecek ve bir iç kontrol sistemi kurulması gerekmektedir. Aynı zamanda, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin, sürekli yenilenebilir, doğru ve güvenilir bir iç kontrol sisteminin de kurulması gerekmektedir.³

İç kontrol sistemi genellikle yönetim ve muhasebe kontrollerinden meydana gelir.⁴ Yönetimsel kontroller; organizasyon planı, faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikalarına bağlılıkla ilgili tüm yöntemleri kapsar. Finansal kontrollerle dolaylı olarak ilgili olan yönetimsel kontroller genel olarak istatistikî analizler, zaman ve hareket araştırmaları, başarı raporları, işgören eğitim programları ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri kapsar. Muhasebe kontrolleri ise, genel olarak yetkilendirme ve onaylama, kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması gibi görevler ile faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim gibi konuları kapsar.⁵

² REDING, K.F., SOBEL, P. J., ANDERSON, U.L., HEAD, M.J., RAMAMOORTI, S., SALAMASICK, M., 2007, **Internal Auditing: Assurance&Consulting Services**, Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), USA., s. 5-8.

³ DABBAĞOĞLU, K., 2007, “İç Kontrol Sistemi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 82, ss. 161-171.

⁴ DOYRANGÖL, N.C., 2002, “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, **Mali Çözüm**, Yıl:12, Sayı:60, s.1. (1-7).

⁵ KURNAZ, N., ÇETİNOĞLU, T., 2010, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, No: 33, Kocaeli, s. 37.; DOYRANGÖL, N.C., 2002.

Genel açıklamalar çerçevesinde iç kontrol sisteminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir.⁶

İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Türlü Kayıpları Önlemek: İşletmelerin fiziksel varlıkları çalınmaya, yanlış kullanılmaya ve tahribata uygun durumdadır. Yönetim bu olumsuzlukları önlemeye yönelik kontrol unsurlarını oluşturmak zorundadır. İç kontrol yapısının temel amacı bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Muhasebe Verilerinin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak: Yönetimin işletmedeki bilgi sistemi aracılığı ile karar alması konusunda önemli dayanağı muhasebe verileridir. Sağlıklı karar almanın yolu, doğru ve dürüst bilgiyi elde etmekten geçmektedir. İşletme içi herhangi bir yolsuzluğun önlenmesi veya tespitinde yardımcı olur.

İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini ve Verimliliğini Arttırmak: Yönetimlerin temel amaçlarından birisi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmektir. Bir işletmenin başlangıçta belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma derecesi, onun faaliyetlerindeki etkinliği göstermektedir. Bir işletmede kontrollerin varlığı, süreçlerin standart tanımları, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi ve sonuç olarak işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında katma değer yaratır. Oluşturulan iç kontrol yapısı bu etkinliği en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır.

Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlama: İç kontrol sistemi, gerek işletme içi, gerekse yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğu sağlar. Diğer bir ifadeyle, iç kontrol sisteminin bir işletmede var olmamasının olumsuz sonuçları; para ve mal kaybı, hatalı kararların alınması, suistimal ve dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşılamamasıdır.

Kayıt Altına Alma: İç kontrol sistemi sayesinde işletmenin bütün faaliyetleri eksiksiz olarak kayıt altına alınır.

⁶ PEHLİVANLI, D., 2010, **Modern İç Denetim-Güncel İç Denetim Uygulamaları**, Beta Basım Yayım, İstanbul., s. 31-32.; KÖROĞLU, Ç., UÇMA, T., 2006, "İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği Ve Dış Denetimdeki Önemi", **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 103, Yıl:8, ISSN:1306-0767, s. 2.

1.1.1.1.1 İç Kontrol Sisteminin Ortaya Çıkış Süreci Ve Gelişimi

Sanayi devrimi sonrası oluşan sermaye birikimi, bir taraftan yatırım bankacılığını diğer taraftan New York Borsası gibi yatırımcılara fon sağlamak amacıyla kurulan borsaları beraberinde getirmiştir. Girişimciler, ihtiyaçları olan finansmanı bulabilmek için borçlarını geri ödeme güçlerini ispatlamak ve makul bir getiri sağlayacakları konusunda yatırımcıları ve kreditorleri ikna etmek durumunda kalmıştır. Dolayısıyla, fon sahiplerinin yatırım yaptıkları işletmelerin finansal durumlarını değerlendirebilmesi ve zamanında gerekli önlemleri alabilmesi için işletmelerin mali durumları ve sonuçları hakkında belli aralıklarla bilgi vermesi ve raporlar yayınlaması gerekmiştir. Bu nedenle, bilançoları başta olmak üzere şirketlerin mali durumuna ilişkin bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği büyük önem kazanmıştır.⁷

1929 yılında yaşanan büyük borsa krizi ve krizi tetikleyen olaylar, spekülasyonlar ve sonrasında yaşanan büyük buhran, bir an önce düzenleyici reformların yapılmasını zorunlu kılmıştır. Söz konusu reformlar kapsamında en çarpıcısı Amerikan Sermaye Piyasası Kurulunun (SEC) kurulmasıdır. New York Borsasına kayıtlı, dönemin kimya ve ilaç devi MCKesson & Robbins şirketi ile dönemin en büyük denetim şirketi Price Waterhouse'un adının karıştığı muhasebe skandalının ardından SEC bir rapor yayımlamıştır. Bu raporda; mali tabloların incelenmesinde test ve örnekleme yöntemlerinin kullanılmasının genel yöntem olduğunu, ancak inceleme yapılan şirketlerin iç teftiş ve iç kontrol süreçlerine ilişkin kapsamlı bilgiye sahip olmalarının gerekliliğine önem verilmediğini vurgulamıştır.⁸

SEC, 1949 yılında iç kontrolle ilgili çalışmasını tamamlamış ve ilk profesyonel tanımını yapmıştır. 1958 yılında, SEC Denetim Prosedürleri Komitesi (CAP), yayımladığı SAP No.29'la iç kontrolün, muhasebe ve yönetim kontrolleri olarak sınıflandırılabilceğini belirtmiştir. 1973 yılında yayımlanan tüm denetim prosedürleri bildirimleri, "Denetim Standartları Bildirimi (SAS) No.1" adı altında birleştirilerek muhasebe ve yönetim kontrollerinin tanımları revize edilmiştir. 1985

⁷ ERDOĞAN, S., 2009, "İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi", Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü-Yıllık Planlama Tezi, Ankara, s. 7.

⁸ ERDOĞAN, S., 2009, s. 8.

yılında ABD'nin muhasebe ve denetim alanında profesyonel beş kuruluşu⁹ bir araya gelerek, komisyon başkanının adından dolayı Treadway Komisyonu olarak bilinen, "Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu" adı altında bir komisyon kurmuştur. Komisyon, incelediği hileli mali raporlamaların yüzde 50'sinin iç kontrol zayıflıklarından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır. Treadway Komisyonunun raporunda iç muhasebe kontrolü yerine "iç kontrol" kavramını kullanması dikkat çekicidir.¹⁰

1988 yılında yayımlanan SAS No.55'le, iç muhasebe kontrolü ve iç yönetim kontrolü terimlerini ortadan kaldırarak iç kontrolün unsurlarını kontrol ortamı, muhasebe sistemi ve kontrol yordamları olarak gruplamıştır. Yeterli iç kontrol sisteminden ne anlaşılması gerektiğine dair yöneticiler, iç denetçiler ve dış denetçiler arasında bir anlayış birliğine varılamamış olması Treadway Komisyonunu kuran kuruluşları yeniden işbirliğine itmeye ve Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO) adıyla yeni bir komite oluşturarak üzerinde mutabık kalınmış bir iç kontrol rehberinin hazırlanması için çalışmalara başlamıştır. Bu çalışma sonunda, COSO, Ekim 1992'de "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve" (Internal Control: Integrated Framework) adıyla bir rapor yayımlamıştır.¹¹

COSO Raporu, iç kontrol alanında genel kabul gören bir çerçeve oluşturmayı başarmış ve daha sonra yapılan birçok çalışmada rehber olarak kullanılmıştır. Özellikle, şirket birleşmeleri ve uluslararası sermaye kaynakları arttıkça, ticari sınırlamalar azalıp dünyadaki finansal piyasalar daha da derinleşmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak risk yönetimi anlayışı önem kazanmış, etkili ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerinin kurulması ve değerlendirilmesi için yapılan çalışmalar da artmıştır. Bu nedenle, iç kontrol küresel boyutta önem kazanmıştır. Bu alanda yapılan diğer çalışmalardan bazıları; CoCo (Criteria Of Control), CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology), eSAC (Systems Auditability and Control), SysTrust (System Trust), Cadbury, INTOSAI olarak ifade edebiliriz.

⁹ Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebeciler Birliği (the AAA), Uluslar Arası Finansal Yöneticiler Birliği (the FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (the IIA), Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (the IMA)

¹⁰ LAUREN, D., 2010, "The Historical Development Of The Internal Control System", http://www.ehow.com/facts_7203983_history-internal-control-systems.html, (E.T.: 12.12.2010).

¹¹ MOELLER, R.R., 2005, **Brink's Modern Internal Auditing**, John Wiley&Sons Ltd., 6. Edition, U.S.A., s. 83.

1.1.1.1.1 COSO İç Kontrol Modeli

COSO modeline göre iç kontrol; risklerin tespit edilmesi ve işlemlerin düzenli, etik, ekonomik, etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, hesap verebilirlik sorumluluğunun yerine getirilmesi, yürürlükteki kanun ve yönetmeliklere uyumun sağlanması, kaynakların kayıp, kötü kullanım ve zararlara karşı korunması gibi hedeflere ulaşıldığına dair makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış olan ve bir işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından uygulanan bir süreçtir.¹²

COSO raporunda iç kontrol tanımı, içerdiği temel kavramlar açısından şu şekilde analiz edilmiştir;¹³

- İç kontrol bir süreçtir ve iç kontrolün kendi içerisinde bir sonu yoktur.
- İç kontrol sadece politika ve yöntemlerle ilgili değil, bir örgütteki her düzeyde bulunan kişilerle ilgilidir.
- İç kontrolden sadece kabul edilebilir bir güven vermesi beklenebilir, kesinlikle garanti beklenemez.
- İç kontrol bir veya daha fazla birbiriyle ilgili kategorilerdeki amaçları elde etmek için kullanılır.

COSO modeline göre iç kontrolün beş bileşeni vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz; Kontrol Çevresi, Risk Belirleme, Kontrol Eylemleri, Bilgi ve İletişim, İzleme'dir.¹⁴ Bileşenleri içeren şekil aşağıdaki gibidir.

Kontrol Çevresi, bir organizasyonun istenilen ve olması gereken durumu üzerine kurulmuştur. Dürüstlük, etik değerler, yeteneğe bağlılık, yönetimin felsefesi, çalışma tarzı, örgütsel yapı ve yetki ve sorumlulukların dağıtım şekli kontrol ortamını etkileyen unsurlardır.

Risk Değerleme; işletme amaçlarının başarılanmasında ortaya çıkabilecek hata tiplerinin tanımlanması ve analizi olarak ifade edilebilir.¹⁵

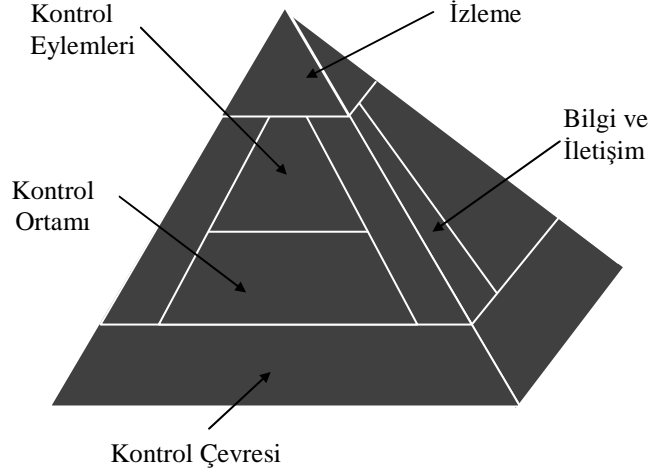
¹² MOELLER, R.R., 2004, **Sarbanes Oxley and New Internal Auditing Rules**, John Wiley&Sons Ltd., Canada, ISBN: 0-471-48306-0, s.124.

¹³ COSO, <http://www.coso.org/resources.htm>, E.T.: 12.09.2010

¹⁴ PICKETT, K.H.S., 2005, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, s. 91-92.

¹⁵ REDING, K.F., v.d., 2007, s. 5-10.

Şekil 1 İç Kontrol Unsurları (COSO Piramidi)



Kaynak: MOELLER, R. R., 2005, s. 85., PICKETT, K.H.S., 2005, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, Jony Wiley&Sons Ltd., ENG., ISSN: 13-978-0-470-01316-8, s. 90

Kontrol Eylemleri, işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin önlenmesine yardımcı olmak üzere hazırlanmış politika ve prosedürlerin uygulanmasıdır.¹⁶

Bilgi ve İletişim; finansal raporlamanın ötesinde, iç kontrol, politika ve prosedürlerinin açıkça anlaşılması ve bu politika ve prosedürlerle ilgili olan bireylerin nasıl çalıştığı ve sorumlulukları ile ilgilidir.¹⁷

Kontrol Ortamı; kontrollerin yürürlüğünü ve biçimini değerlendirerek bir kaniya varmada yardımcı olan ve gerekli düzeltici tedbirlerin alınarak, iç kontrol performansının kalitesini belirleyen bir süreçtir.¹⁸

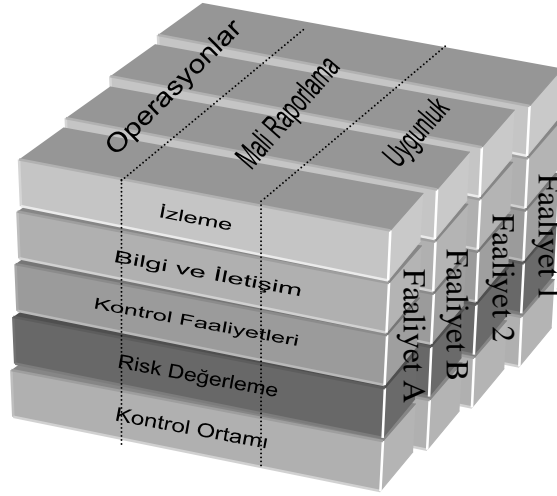
İç kontrol sistemi üç boyutlu ve birbiriyle etkileşimli çalışacak şekilde tasarlanmıştır. Tanımda da yer aldığı haliyle sisteminin amaçları aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi; küpün dikey katmanında; operasyonlar, mali raporlama ve uygunluk olarak yer almaktadır. Küpün yatay katmanı; kontrol çevresi, risk belirleme, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim, izleme'den meydana gelmektedir. Küpün üçüncü boyutu ise bölümler ve faaliyetler şeklinde ayrılandırılmıştır.

¹⁶ DEMİRBAŞ, M., 2005, "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı: 7, Bahar, s. 167-188.

¹⁷ Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, 2001, **Internal Control Comptroller's Handbook**, s.7

¹⁸ PICKETT, K.H.S., 2005, s. 92.

Şekil 2 COSO İç Kontrol Küpü



Kaynak: MOELLER, R.R., 2005, s. 85.

1.1.1.1.2 CoCo İç Kontrol Modeli

Kontrol Kriterleri Komitesi (CoCo), Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü tarafından kurulan bir komitedir. 1995 yılında COSO Modelini esas alarak “Guidance on Control” ismiyle yeni bir iç kontrol sistemi geliştirilmiştir.¹⁹ Kısaca CoCo Raporu olarak da isimlendirilen çalışmada, iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik çeşitli kriterler ele alınmaktadır. CoCo çerçevesi Tablo 1’ de gösterildiği gibi; amaç, bağlılık, yeterlilik, izleme ve öğrenme olarak dört temel unsurdan oluşur.²⁰

CoCo, iç kontrol yerine kontrol terimini kullanmıştır. Buna bağlı olarak COSO’nun iç kontrolün kapsamına dahil etmediği amaç belirleme, stratejik yönetim, risk yönetimi ve düzeltici önlemler gibi belirli yönetim faaliyetlerini, kontrol kavramının bir parçası olarak kabul etmiştir.²¹

¹⁹ MOELLER, R.R., 2004, s. 163.

²⁰ PEHLİVANLI, D., 2010, s. 40.

²¹ MOELLER, R.R., 2004, s. 163.

Tablo 1 CoCo İç Kontrol Unsurları

Amaç	Bağlılık	Yeterlilik	İzleme ve Öğrenme
- Misyon, vizyon ve stratejiyi içeren amaçlar	- Dürüstlük içeren etik değerler,	- Bilgi, beceri ve donanımlar	- İç ve dış çevre kontrolü
- Riskler	- İnsan kaynakları politikaları	- İletişim Süreçleri	- Performans kontrolü
- Politikalar	- Yetki ve sorumluluk	- Bilgi Koordinasyonu	- Varsayımların gözden geçirilmesi
- Planlama		- Kontrol Faaliyetleri	- Bilgi ihtiyaçları ve bilgi sistemleri yeniden değerlendirilmesi
- Performans hedefleri			- İş takip yöntemleri
			- Kontrolün etkinliğini değerlendirme.

Kaynak: MOELLER, R.R., 2005, s.162.

CoCo, bu dört grubu, kontrol sürecinin sürekli olduğunu yansıtacak şekilde birbirini dairesel olarak takip eden bir süreç olarak değerlendirmektedir.

1.1.1.1.3 CobiT İç Kontrol Modeli

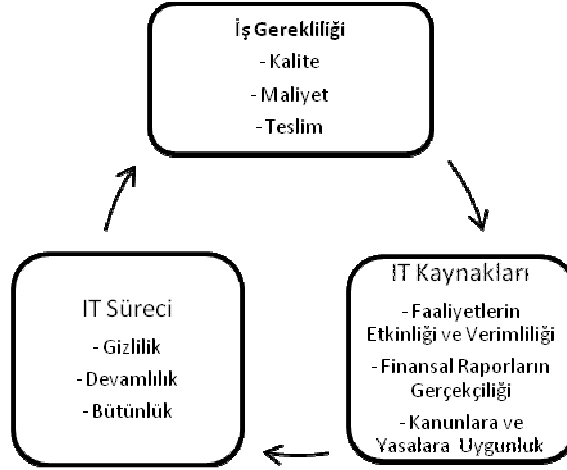
Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri (CobiT - Control Objectives for Information Technology), ISACA (Information Systems Audit and Control Association) ve ITGI (IT Governance Institute) tarafından 1996 yılında geliştirilmiş olan Bilgi Teknolojileri (BT) yönetimi için en iyi uygulamalar kümesidir. CobiT; yöneticilere, denetçilere ve BT kullanıcılarına iş hedeflerinin bilgi işlem hedeflerine dönüşümünü, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları ve gerçekleştirilen süreçleri bir araya getirmeyi sağlar. Aynı zamanda bilgi teknolojileri alt yapılarını da etkin kullanmayı sağlar.²² CobiT'in vizyonu; bilişim teknolojileri yönetim (IT Governance) modeli olmaktır. CobiT sadece bir denetim aracı değil, aynı zamanda bir yönetim aracı olma amacını taşır. Bu nedenle yönetimden bilişim teknolojileri personeline kadar kurum içi ve dışında, kurumun varlığı ve sağlıklı faaliyet göstermesi konularında risk üstlenen çeşitli taraflara fayda sağlama amacını da yerine getirmeyi hedeflemektedir.²³ Sistemin kapsama alanı; işletmenin politikaları, iş görme anlayışı, organizasyon yapısı ve bilgi işlem teknolojisi ile birlikte tüm işletmedir. Sistem güvenilir finansal raporlamayı, faaliyetlerin

²² LAHTI, C., PETERSON, R., 2005, **Sarbanes-Oxley Compliance Using COBIT and Open Source Tools**, Syngress Publishing, ISBN: 1-59749-036-9, s. 34.

²³ PICKETT, K.H.S., 2005, s. 203.

etkinliğini, yasa ve yönetmeliklere uygunluğu, bilgilerin gizliliğini sağlamayı amaçlar.²⁴

Şekil 3 CobiT İç Kontrol Unsurları



Kaynak: The COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute, (2010), **The IT Governance Institute Is Pleased To Offer You This Complimentary Download Of Cobit**, http://www.netbotz.com/library/Cobit_regulations.pdf, E.T.: 05.10.2010.

1.1.1.1.4 eSAC İç Kontrol Modeli

eSAC Elektronik Sistemler Güvence Kontrolü Modeli, işletmelerde bilgisayar ortamında yapılan işlere (e-business) bağlı olarak ortaya çıkan risklere yönelik geliştirilen bir kontrol sistemidir.²⁵

Bu sistem, işletmelerin üst düzey yönetici ve denetçilerinin elektronik sistemlerin kullanımından kaynaklanan riskleri anlamalarını, değerlendirmelerini ve kontrol etmelerini sağlamak amacıyla 2001 yılında geliştirilmiştir.²⁶

²⁴ LUYINDA, R., HERSELMAN, M.E., BOTHA, G.H.K., 2008, "IT Control Objectives for Implementing the Public Finance Management Act in South Africa", **Issues in Informing Science and Information Technology**, Volume 5, s.29-49.

²⁵ STOTT, J., "Electronic Systems Assurance and Control", **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, s.3, <http://www.tarrani.net/kate/docs/eSACModel.pdf>, E.T.: 14.08.2010.

²⁶ MAIR, W.C., "Electronic Systems Assurance and Control-Executive Summary", **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, s. 1., <http://usuarios.multimania.es/systemsaudit/ExecSumm-final.pdf>, E.T.: 23.09.2010.

1.1.1.1.5 SysTrust (System Trust)

2003 yılından itibaren, bilgi işlem ortamlarının denetimine yönelik olarak AICPA'nın sunduğu SysTrust standartları yeniden düzenlenmiştir. SysTrust modeli, dijital ortamlarda üretilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamayı hedefler. Sistemin tesis sorumluluğu yöneticilere, etkin çalıştırma sorumluluğu ise dış denetçilere aittir. Sistemin kapsama alanı işletmenin bilgi sistemleridir. Sistem güvenilir finansal raporlamayı, yönetimin hedeflere ulaşmasını sağlamayı amaçlar.²⁷

Yeni standartla eski standart arasındaki en önemli fark, değerlendirilen, ilkelerin beşe indirilmesidir. Bu ilkeler şunlardır;²⁸

- Güvenlik (Security): Sistemin, mantıksal ve fiziksel seviyede izinsiz girişlerden korunmasıdır.
- Erişebilirlik (Availability): Sistemin önceden tanımlanmış erişim seviyelerine uygun olarak kullanılmasıdır.
- İşlem Bütünlüğü (Processing Integrity): Sistemin tam, doğru, zamanında ve kullanıcının verdiği izinlere uyumlu şekilde çalışmasıdır.
- Kişisel Gizlilik (Online Privacy): E-ticaret vasıtasıyla elde edilen kişisel bilgilerin toplanması, kullanılması, açıklanması veya sistem hafızasında tutulması için belirlenen hizmet seviyelerine uygun olarak işlemin gerçekleşmesidir.
- Gizlilik (Confidentiality): Gizli olarak nitelendirilen bilginin, belirlenen hizmet seviyelerine uygun olarak korunmasıdır.

1.1.1.1.6 INTOSAI İç Kontrol Modeli

Kamu sektörünün sosyal ve politik amaçlara odaklanması, kamu fonlarını kullanması, bütçe döngüsünün önemi, kamuda performans ölçümünün karışık olması ve kamu gibi oldukça geniş bir kitleye hesap verme sorumluluğu gibi karakteristik özellikleri dikkate alınarak INTOSAI İç Kontrol Standartları Komitesi tarafından

²⁷ DABBAĞOĞLU, 2007, s. 162.

²⁸ KURNAZ, N., 2010, s. 256.

hazırlanmıştır. “Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Rehberi” 2004 yılında Brüksel’de yapılan komite toplantısında kabul edilmiştir.²⁹

1.1.1.1.7 Diğer İç Kontrol Modelleri

Cadbury, Sarbanes Oxley, GAO-ABD Sayıştay, Avustralya İç Denetçiler Enstitüsü (ACC) Modeli gibi iç kontrol modellerinden de söz etmek mümkündür. Bu açıklamalar ışığında iç kontrol sistemlerinin bazılarını aşağıdaki tabloda olduğu gibi özetlemek ve karşılaştırmak mümkündür.

Tablo 2. İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması

İç Kontrol Sistemi Özellikleri	COSO Modeli	CobiT Modeli	eSAC Modeli	SysTrust Modeli
Tanım	İşletme yönetimi, yönetim kurulu ve diğer yetkili personeli tarafından oluşturulan ve etkilenen bir yöntemdir.	İşletmenin politikaları, süreçleri ve uygulamaları organizasyon yapısını kapsayan bir yöntemdir.	Çalışanların oluşturduğu bir sistemdir. Yöntemler ve alt sistemlerden meydana gelir.	Tanımı verilmemiştir.
Amaç	<ul style="list-style-type: none"> Etkin ve verimli operasyonlar Kanun ve Düzenlemelere Uyumlu Güvenilir Raporlama 	<ul style="list-style-type: none"> Etkin ve verimli operasyonlar Kanun ve Düzenlemelere Uyumlu Güvenilir Raporlama Gizlilik, Bilginin Uyumluluğu ve Ulaşılabilirliği 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenilir finansal raporlama, Faaliyetlerde Etkinlik Yasa ve yönetmeliklere uygunluk 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenilir finansal raporlama, Yönetimin hedeflere ulaşabilme Başarısı
İç Kontrol Sisteminin Etkin Çalışmasından Sorumlu Taraf	Yönetim	Yönetim, İç ve Dış Denetçiler	İç Denetçiler	Dış Denetçiler
İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Sorumlu Taraf	Yönetim	Yönetim	Yönetim	Yönetim
İç Kontrol Sisteminin Etki Alanı	İşletme Bütünü	Bilgi Teknolojisi ve İşletme Bütünü	Bilgi Teknolojisi	Bilgi Teknolojisi

Kaynak: AKIŞIK, O., 2005, “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçerisindeki Yeri”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, TÜRMÖB Yayınları, Ocak, İST, ss. 89-102.; VARLI T.A., 2006, “Bilgi Sistemleri Denetiminde BDDK Yaklaşımı”, **Bilgi Teknolojileri Denetimi Sempozyumu**, İST, 19-22 Nisan, ss. 121-143.

1.1.1.2 İç Kontrolün Önemi

Tanımından da anlaşılacağı üzere iç kontrol, bir organizasyonun aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya her kesimi ile içinde olduğu bir sistemdir. İşletmeye güven esasının temelinde sağlam bir iç kontrol sistemi yatar.³⁰ İşletmeler büyüdükçe

²⁹ ERDOĞAN, S., 2009, s.100.

³⁰ DOYRANGÖL, N.C., 2002, , s.1.

ve daha karmaşık hale geldikçe, iç kontrolün önemi artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olma olanakları azalmaktadır. Bu nedenle; hata, hile, savurganlık ve yolsuzlukları en aza indirecek aynı zamanda verimliliği artıracak, doğru, güvenilir bir defada doğru rapor alınmasını sağlayacak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin ve sürekli yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması, çalıştırılması önem arz etmektedir.³¹

İç kontrol sistemi işletme içindeki iş akışlarına yerleştirilmesi gereken bir süreçtir. İşletmelerin yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen operasyonların etkin ve verimli şekilde yürütülmesini, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilip raporlanmasını, sistemin güvenilirliğini, yasa ve düzenlemelere uygunluğunu sağlamak için tasarlanan kontrollerin bütünü iç kontrol yapısını oluşturmaktadır.³²

Bu işlevsel özellikleri nedeniyle iç kontrol; şirket varlıklarının korunması, kaynak ve gelir kayıplarının önlenmesi, doğru ve amaca ulaştırılan kararlar alınması, hile ve dolandırıcılıkların önlenmesi ve tespit edilmesi için şirket yönetimine yardımcı olur ve güvence sağlar.³³

Kısaca özetlemek gerekirse, iç kontrol; süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, şirketin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araçtır. Makul ölçüde güvenilirlik sağlar. Bu özellikleri ile iç kontrol şirket yönetiminin sorumluluğundadır.

1.1.1.3 İç Kontrol Sisteminin Elemanları

İç kontrol, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından kabul edilen politikalar, uygulanan usul ve yöntemlerden oluşur.³⁴ İşletmelerin varlıklarını korumak, yolsuzlukları önlemek, muhasebe kayıtları ile finansal bilgilerde doğruluk ve güvenilirlik sağlamak ve işletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına uygunluğunu göstermek amacıyla hazırlanan iç kontrol sisteminin

³¹ AKTAŞ, M. A., 2005, "İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi" http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_ickontrol.htm, E.T.: (11.01.2011).

³² MOELLER, R.R., 2005, s.70.

³³UZUN, A. K., **Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü**, http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx, (E.T.: 04.05.2010)

³⁴ REDING, K.F., v.d., 2007, s. 5-1.

elemanları üç ana grupta toplanmıştır. Bu üçünün birleşmesi işletmede önemli hata ve yanlışlıkların bulunması, düzeltilmesi ile bunlardan korunmak için gerekli politika ve teknikleri sağlar.³⁵

İç kontrol sisteminin elemanlarını aşağıdaki tabloda topluca görmek mümkündür.

Tablo 3 İç Kontrol Sisteminin Elemanları

İÇ KONTROL SİSTEMİ		
Kontrol Ortamı	Muhasebe Sistemi	Kontrol Yordamları
Kontrol ortamının alt elemanları	Yerine getirilmesi gereken amaçlar	Kontrol prosedür grupları
- Yönetimin felsefesi	- Geçerlilik	- Görevlerin uygun dağılımı
- Örgütsel yapı	- Yetkilendirme	- İşlem ve faaliyetlerin uygun yetkilendirilmesi
- Yönetim kontrol yöntemleri	- Eksiksizlik	- Uygun belgeler ve kayıtlar
- İç denetim fonksiyonu	- Değerlendirme	- Varlıklar ve kayıtlar üzerinde fiziksel kontrol
- Personel politikaları ve yordamları	- Sınıflandırma	- Mutabakat
- Dış etkenler	- Zamanlılık	
	- Nakletme, özetleme	

Kaynak: KEPEKÇİ, C., 2000, **Bağımsız Denetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, s. 65-74.

1.1.1.3.1 Kontrol Ortamı

Bir işletmede etkin bir iç kontrol sistemin kurulmasının ön koşulu, uygun bir kontrol ortamının sağlanmasıdır. İyi bir iç kontrol çevresi, yazılı kontrol süreçlerini tamamlarken, bunun aksine zayıf bir çevre bu kontrolleri olumsuz olarak etkiler. Bununla birlikte, kuvvetli bir kontrol çevresi tüm iç kontrol yapısının etkinliğini kendi başına sağlayamaz. Kontrol ortamının oluşmasını etkileyen çeşitli unsurlar şu şekilde açıklanmıştır.³⁶

1.1.1.3.1.1 Yönetim Felsefesi

İşletme yönetimi, uygun bir kontrol çevresi kurmakla sorumludur. Kontrol politikalarının personele iletilmesi, yönetimin risk alma konusundaki yaklaşımı; bütçe, kâr ve diğer faaliyetler amaçlarına ulaşma konularına verdiği önem, finansal raporlamaya karşı tutumu, yönetimin kontrol ortamını önemli ölçüde etkiler.³⁷

Genellikle yöneticilerin risk alma tutumları ile finansal raporlamaya ilişkin düşünceleri birbirinden farklıdır. Yönetim iç kontrole gereken ilgiyi göstermiyorsa,

³⁵ BOZKURT, N., 2006, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, s.297.

³⁶ KEPEKÇİ, C., 2000, s. 66.

³⁷ KEPEKÇİ, C., 2000, s. 66.

aşırı saldırgan bir tutum içerisinde ise ve birkaç kişinin etkisi altında kalıyorsa etkin bir kontrol ortamı kurmak imkânsızdır. Ayrıca böyle yönetimlerde yapılan hataları bulmak daha güç olmaktadır.³⁸

1.1.1.3.1.2 Örgütsel Yapı

Etkin bir örgüt yapısı yönlendirme, kontrol ve planlama faaliyetleri için bir temel oluşturarak iç kontrol ortamına yardımcı olur. Organizasyonun etkinliği; faaliyetlerin yürütülmesi, yönlendirilmesi ve kontrolünde ne derece iyi olduğunun sorgulanması ile ölçülür. Etkin bir organizasyon yapısı, şu konuların göz önünde tutulması ile oluşturulur.³⁹

- Verilen sorumlulukların yerine getirilmesini kolaylaştırmak için gerekli kaynakların ve personelin bulunması,
- İşletme amaçlarına, fonksiyonlarına, örgüt biçimine ve yasaların koyduğu kurallara uygun olarak sorumlulukların verilmesi ve yetkilerin devredilmesi,
- Herhangi bir kişi veya birimin, bir işlemi başından sonuna kadar yürütmesini önleyecek bir iş bölümü yapılması ve işletme faaliyetleri arasında gözetimin sağlanması.
- Verilen sorumlulukların yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla bütçenin ve iç raporların hazırlanması.

1.1.1.3.1.3 Yönetim Kontrol Yöntemleri

İç kontrol sistemi ile oluşturulan kontroller işletme yönetimi tarafından sürekli bir biçimde izlenmelidir. İç kontrol sisteminin, belirlenen şekilde işleyip işlemediği kontrol edilmelidir. Bu amaçla yönetim, bütçeleme, işletme içi raporlama ve iç denetim yolu ile kontrol görevlerini yerine getirmelidir. Bu aşamada iç denetçiler, yönetimin temsilcileri olarak her bir bölümün görevlerinin açıkça anlaşılması ve genelde belirlenmiş fonksiyonların etkin olarak başarılması ile ilgilenirken, yönetimin yükünü önemli ölçüde azaltmaktadırlar.⁴⁰ Ayrıca, planların rakamlarla ifadesi olan ve etkin bir şekilde hazırlanıp uygulanan bütçeler de amaçlara

³⁸ VENABLES, J., IMPEY, K., 1988, “**Internal Audit**”, Butterworths&Co Publishers, U.S.A., ISBN: 0-406-01381-0, s. 87.

³⁹ KEPEKÇİ, C., 2000, s.66.

⁴⁰ BOZKURT, N., 2006, s. 125.

ulaşmada ve ortaya çıkan hataların bulunmasında önemli bir kontrol aracıdır. İşletme içi raporlar ise, hem başarı düzeyinin değerlendirilmesinde, hem de yönetimin güçlendirmesi gereken kontrol alanlarını belirlemede yardımcı olur.⁴¹

1.1.1.3.1.4 İç Denetim

İç denetim, işletmeye hizmet etmek amacıyla kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. Bu konuyla ilgili olarak ileride detaylı bilgi verileceği için çok fazla konuya değinilmeyecektir.

1.1.1.3.1.5 Personel Politikaları ve Yordamları

Uygun bir kontrol ortamının oluşmasında bir diğer önemli unsurda personeldir. İşletmede iyi yetişmiş, kaliteli ve dürüst personelin varlığı şüphesiz kontrol sisteminin etkinliğini arttıracaktır. Sistemin öngördüğü kontroller ve bunların yürütülmesinde başvurulacak teknikler bunları uygulayacak görevlilerin kalitesine ve dürüstlüğüne bağlıdır. Dürüst olmayan ve kalitesiz personeli varlığı işletmede uygulanmakta olan çoğu kontrol tekniğinin sonuç vermeyen, etkisiz faaliyetlere dönüşmesine sebep olur.⁴²

Çalışanların, yeterlilik, uzmanlık ve dürüstlüğü büyük ölçüde işletmede uygulanmakta olan işe alma, ücret, başarı, değerlendirme, terfi ve eğitim politikalarına bağlıdır. Bu nedenle söz konusu politikalar iç kontrol yapısının bir parçasıdır.⁴³

1.1.1.3.1.6 Dış Etkiler

Çeşitli işletme dışı etkenler, iç kontrol yapısının oluşturulmasını ve düzgün bir biçimde yürütülmesini gerektirebilir. İşletmenin hukuki yapısı, halka açık olması, yasaların işletmeden sürekli olarak düzenli rapor istemesi örnek olarak verilebilir. Yasama organlarının ve çeşitli düzenleyici kurumlar (Sermaye Piyasası Kurulu- SPK gibi) tarafından getirilen düzenlemeler ve bağımsız dış denetim firmaları gibi

⁴¹ PRONOVOST, D., 2000, “**Internal Quality Auditing**”, ASQ Quality Press, ISBN: 0-87389-476-6, s. 53.

⁴² KEPEKÇİ, C., 2000, s. 68.

⁴³ GÜREDİN, E., 2000, **Denetim**, Beta Yayınları, ISBN: 975-7351-245, İstanbul, s. 175.

kurumların düzenli kontrolleri işletmenin iç kontrol ortamında önemli bir etkiye sahiptir.⁴⁴

1.1.1.3.2 Muhasebe Sistemi

Uluslararası denetim standartlarına göre muhasebe şöyle tanımlanmaktadır; Varlıklar ve borçlarla ilgili sorumluluğu sürdürmek için ve bir işletmenin işlemlerini tanımlama, toplama, analiz etme, sınıflandırma, kaydetme ve raporlama için oluşturulmuş kayıtlar ve yöntemlerin tamamıdır”.⁴⁵

Muhasebe bilgi sistemi; para, insan gücü, malzeme, makine, teknoloji ve bilgi gibi işletme kaynaklarının amaçlar doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için oluşturulmuştur. Muhasebe bilgi sistemi, yönetimin gereksinim duyduğu işletme içi ve işletme dışı finansal ve finansal olmayan; niceliksel ve niteliksel bilgileri, gerektiği yer ve zamanda, gerekli kişilerin kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacı ile kurulan ve çalıştırılan bir sistemler bütünüdür.⁴⁶

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet ve işbirliği yapabilmeleri, muhasebe sürecinde paranın farklı tarihlerdeki satın alma güçlerine göre hazırlanan finansal raporlardaki bilgilerin bilanço günündeki paranın satın alma gücüne göre düzenlenmesi ile mümkündür. Başka bir ifade ile muhasebe bilgi sistemi; ulaşılması istenen ortak amaca uygun olarak, girdileri kabul ederek çıktılar üreten ve birbirleriyle ilişkili bileşenlerden oluşan süreç sistemidir. İşletmelerde muhasebe bilgi sistemi beş temel konuda bilgi oluşturmaya çalışmaktadır;⁴⁷

- Uzun vadeli planların hazırlanması ve bunlarla ilgili stratejilerin geliştirilmesi,
- İşletme kaynaklarının dağılımı ile ilgili kararlar,
- Faaliyetlerle ilgili maliyet planlaması ve kontrolü,

⁴⁴ ERDOĞAN, S., 2009, s. 34.

⁴⁵ SEVİM, A., “Muhasebe Bilgi Sisteminin Temel Yapısı”, http://asevim.home.anadolu.edu.tr/docs/mbsnin_temel_yapisi.pdf, E.T.: 14.09.2010.

⁴⁶ YERELİ, A. N., 2007, “Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Risk Yönetimine Yönelik Bir Araştırma”, Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, Türmob Yayınları, s. 16. (16-32).

⁴⁷ DİNÇ, E., ABDİOĞLU, H., (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi ilişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, s. 163. (ss.157-184).

- Performans ölçümü ve değerlendirilmesi,
- Finansal bilgilerin oluşturulması ve raporlanmasıdır.

İşletmelerde muhasebe işlemleri kanalıyla çeşitli hata ve düzensizlikler yapılabilmektedir. İç kontrol sistemi bünyesinde bu hata ve düzensizlikleri önleyebilmek için etkin ve düzenli bir muhasebe sistemi oluşturmak gerekmektedir. Bu bağlamda etkin bir kontrol sisteminin ortaya koyduğu bazı hedefler şu şekilde sıralanabilir;⁴⁸

- Kayda alınan işlemlerin gerçekten var olup olmadığı,
- İşlemlerin verilmiş olan yetkiye dayandırılarak yapılıp yapılmadığı,
- Gerçekleşen işlemlerin kayıtlara alınıp alınmadığı,
- İşlemlerin uygun bir biçimde değerlendirilip değerlendirilmediği,
- İşlemlerin doğru hesaplara kaydedilip kaydedilmediği,
- İşlemlerin zamanında kayıt altına alınıp alınmadığı,
- İşlemlerin tablo ve raporlara gerektiği şekilde yansıtılıp yansıtılmadığı.

İç kontrol sistemi içinde doğru olarak oluşturulmuş bir muhasebe sisteminin yukarıdaki unsurlara olumlu cevap vermesi gerekmektedir. Muhasebe iç kontrollerinin başarısını gösterebilecek bir muhasebe sisteminde şu unsurlar bulunmalıdır;⁴⁹

- İşletme faaliyetlerine uygun biçimde hazırlanmış hesap planı,
- Hesapların işleyişini yeterli bir biçimde açıklayan muhasebe yönetmeliği,
- Etkili bir bütçeleme sistemi,
- Faaliyetlere uygun olarak düzenlenmiş maliyet muhasebesi sistemi,
- Hareketleri kontrol altında tutan belge akış düzeni.

1.1.1.3.3 Kontrol Yordamları

Kontrol teknikleri bir işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için yönetimin oluşturduğu kontrol ortamı ve muhasebe sistemine ek kontrol politika ve teknikleridir. Bir işletmedeki kontrol tekniklerini başlıca beş grup halinde toplayabiliriz.

⁴⁸ KEPEKÇİ, C., 2000, s.70., BOZKURT, N., 2006, s. 125.

⁴⁹ BOZKURT, N., 2006, s. 126.

1.1.1.3.3.1 Yetkilendirme

Bu kontrol tekniğinde asıl amaç; yönetimin belirlediği yetki alanı ölçüsünde personelin faaliyetlerini sürdürmesidir. Personele verilen yetki, genel bir politika ölçüsünde yürütülen genel bir yetki veya belirli işlemlerin uygulamasında gerekli olan özel bir yetki olabilir.

Yetkilendirmenin diğer amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;⁵⁰

- Çalışanlara uygun çalışma alanları vererek, iş ortamında üstünlük sağlamalarına yardımcı olmak,
- Çalışanların, verilen yetki sonucunda oluşabilecek riskleri göz önünde tutmasını sağlayarak, bu kişileri kontrol ortamına hazırlamak,
- Çalışanlara sosyal destek vermek ve aynı zamanda ulaşabilecekleri amaçlara inandırarak kişisel gelişimlerini sağlamak,
- Yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri güven neticesinde, daha önceden çalışanlar tarafından hissedilen stres ve endişeyi ortadan kaldırarak, onlara duygusal destek vermek.

1.1.1.3.3.2 Görevlerin Ayırımı

Bir işletmede varlıkları koruma, işlemleri kaydetme yetki ve sorumluluğu aynı kişiye veya bölüme verilmemelidir. Aksi takdirde zimmete geçirme, kayıtların değiştirilmesi gibi yolsuzlukların ortaya çıkma ihtimali artacaktır. Muhasebe kontrol amaçlarında hataların ve yolsuzlukların önlenmesi yer almaktadır. Hata ve yolsuzlukların önlenmesi için bir ilke, bir kişinin görevini yürütmesi sırasında hata ve yolsuzluğu hem yapacak hem de gizleyecek pozisyonda olmamalıdır. Bu bakımdan yeterli düzeyde işbölümü, iyi düzenlenmiş bir iç kontrolün temel unsurudur.⁵¹

⁵⁰ BOZKURT, N., 2006, s. 126.

⁵¹ KEPEKÇİ, C., 2000, s.71.

Denetçi özellikle şu alanlarda görevlerin ayrımına dikkat eder;⁵²

- Muhasebe ve varlıkları koruma görevleri ayrı olmalıdır. Örneğin, veznedar muhasebe kayıtlarına erişmemelidir.
- Varlıkları koruma ile işlemleri gerçekleştirme görevleri ayrı olmalıdır. Örneğin, satın alma işlemi gerçekleştiren kişi ile ödemeyi yapanın aynı kişi olmaması gibi.
- İşlemlerin kaydedilmesinin, işlemin gerçekleştiği departmanın dışında bir departmanda yapılması. Örneğin; örgütteki her bölüm kendisiyle ilgili kayıtları ve raporları hazırlamakla sorumlu olursa taraflı davranma ihtimali de yüksek olacaktır.
- Elektronik bilgi işlem (EBİ) biriminin, kullanıcı departmanlardan ayrı olmasıdır. Örneğin; sistem analisti, programcı, bilgisayar operatörü ile bilgisayarla ilgili dosya vb. belgeleri koruyan kişi ve veri kontrol grubunun ayrılması ideal olanıdır.

1.1.1.3.3.3 Varlıklar ve Kayıtlar Üzerindeki Fiziksel Kontrol

Varlıkların, kayıtların, defterlerin ve belgelerin korunması için işletme içinde veya işletme dışında alınan önlemler gibi fiziki kontrollerle doğrudan erişim önenebilir. Örneğin, yangına karşı dayanıklı bir kasa veya bir bankadan kiralık kasa edinilmesi gibi. Alınan güvenlik önlemlerinin boyutu varlığın hata veya hileye uğrama ihtimali, yani doğal riski ile doğru orantılıdır.⁵³

Varlıkların ve kayıtların çalınması dışında, iş güvenliği kapsamında da gerekli önlemler alınmalıdır. Örneğin, yeterli bir yangın koruma sistemi, sigorta yaptırılması, işletme sahası içinde azami hız uygulaması, otostop yapan birinin şirket aracına alınmaması, emanet alınmaması gibi.⁵⁴

1.1.1.3.3.4 Yeterli Belgeler ve Kayıtlar

Muhasebenin temel kavramlarından birisi, tarafsızlık ve belgelendirme kavramıdır. Bu kavram; muhasebe kayıtlarının gerçek durumu yansıtan ve usulüne

⁵² UZAY, Ş., 2010, “İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur”, Kayseri SMMM Odası Erciyes Dergisi, Sayı:4, s. 27. (ss. 26-28).

⁵³ UZAY, Ş., 2010, s. 28. (ss. 26-28).

⁵⁴ KEPEKÇİ, C., 2000, s.71., UZAY, Ş., 2010, s. 28. (ss. 26-28).

uygun olarak düzenlenmiş objektif belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarına esas alınacak yöntemlerin seçilmesinde tarafsız ve ön yargısız davranılmasını gerektirir. Çünkü belgeler, varlıklar üzerinde uygun bir kontrolün gerçekleştirildiğinin ve bunların doğru bir şekilde kaydedildiğinin göstergesidir. Bu bakımdan, belge ve kayıtlara ilişkin aşağıda sıralanan kurallara uyulması önerilir. Bunlar;⁵⁵

- Belgeler ve kayıtlar müteselsil sıra numaralı olmalıdır,
- Belgeler ve kayıtlar, ilgili işlem gerçekleştiği anda oluşturulmalıdır,
- Basit ve anlaşılır olmalıdır,
- Birden fazla kullanıcı düşünülerek tasarlanmalıdır,
- Doğru hazırlanmasını teşvik edecek tarzda oluşturulmalıdır. Yani belge üzerinde onay için uygun alanlar bırakılmalıdır.

1.1.1.3.3.5 Bağımsız Mutabakat

Bu teknik işletmede çalışanların başarı kalitesi ile raporların ve kayıtların doğru ve tam olduklarının bağımsız olarak araştırılmasıdır. Gerekli karşılaştırmalar üç hususta toplanabilir;⁵⁶

- Ücret bordrosu, makbuz veya satış faturası gibi belgelerde yer alan hesaplamaların karşılaştırılması,
- Kasa veya stok hesaplarında olduğu gibi kayıtlar ile var olanların karşılaştırılması,
- Asıl defterler ile yardımcı defterlerin karşılaştırılması.

1.1.2 İç Kontrol Ve Risk Yönetim İlişkisi

İç kontrol sistemi, risk yönetimi ile ilişkisi bakımından, risk yönetim sisteminin temeli olarak kabul edilebilir. İç kontrol sistemi, yönetime işletme faaliyetlerinin doğasında var olan risklerin kontrolü ve yönetimi konusunda destek vermektedir. Bu destek aslında risk yönetiminin ilk adımını oluşturmaktadır. Eğer

⁵⁵ UZAY, Ş., 2010, s. 28. (ss. 26-28).

⁵⁶ ÖZEN, G., 2010, “İç Kontrol Sistemi Ve Verimlilik İlişkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 49.

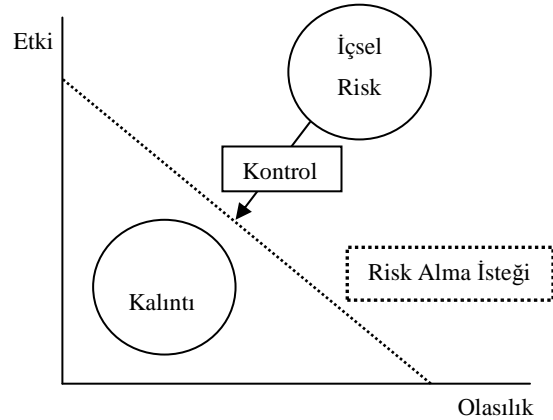
kurum hedeflerine ulaşmayı engelleyecek herhangi bir risk söz konusu değilse kontrol önlemlerine de gerek olmayacaktır.⁵⁷

Yetersiz kontroller kayıplara, hatalara ve kurum imajının zarar görmesine neden olurken, yerinde ve zamanında konumlandırılan kontroller işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır.⁵⁸

İşletmeler öncelikle hedeflerini belirlerler. Ardından hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyecek içsel riskler⁵⁹ belirlenir. İç kontrol sisteminde risk yönetim sisteminin amacı, içsel risklerin alınacak önlemlerle ortadan kaldırılmasıdır. Fakat her zaman riskleri ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Alınan kontrol önlemlerine rağmen hala bir takım riskler mevcutsa bunlara da kalıntı risk denir.⁶⁰

Etkili çalışan iç kontrol sistemi, hedeflenen amaçlara ulaşılacağına ve varlıkların korunacağına dair güvence sağlar. Aşağıdaki grafikte risk yönetimi içinde kontrollerin yeri; risklerin kurum risk alma istekliliği sınırları içine indirgenmesi kabulü çerçevesinde ele alınmaktadır.

Grafik 1 Risk Yönetimi İçerisinde Kontrollerin Yeri



Kaynak: GRIFFITHS, D., 2006, **Risk Based Internal Auditing: Three Views On Implementation**, www.internalaudit.biz, Version 1.0.1., s. 5.

⁵⁷ PEHLİVANLI, D, 2010, s. 38.

⁵⁸ PEHLİVANLI, D, 2010, s. 38.

⁵⁹ Maruz kalınan riskin gerçekleşme olasılığı veya etkisini değiştirmeye yönelik olarak yönetim tarafından herhangi bir aksiyon alınmadığı durumlarda karşılaşılan, işin doğasında olan, yapısal riske içsel risk denir.

⁶⁰ PICKETT, K.H.S., 2005(b), Internal Auditing Handbook, s. 207.

1.1.3 İç Kontrol Elemanı Olarak İç Denetim Fonksiyonu

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan denetimdir.⁶¹

İç denetim tanımında yer alan “güvence” ve “danışma” terimleri iç denetimin genişleyen işlevlerini ifade etmektedir. Ayrıca tanımda yer alan “risk yönetimi” ve “yönetişim” kavramları da iç denetimin, denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir unsuru olduğunu yansıtmaktadır. 2000’li yılların başlarında yaşanan muhasebe skandalları iç denetimin kapsamına işletme risklerinin alınması gerekliliği yanında, finansal sonuçlara ilişkin sorumluluğun yönetimde olması gerçeğini ortaya çıkarmıştır.⁶² Dolayısıyla, iç denetimde risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim uygulamalarının önemi gittikçe artmış ve böylece denetimin etkinliği arttırılmak istenmiştir.

1.1.3.1 İç Denetimin Gelişimi ve Değişen Rolü

İç denetimin tarihsel olarak çok eskilere dayandığı ve ilk olarak 13. yüzyılda Venedik, Milano, Floransa gibi büyük İtalyan ticaret merkezlerinde rastlanıldığından söz edilmekle beraber Kıta Avrupa’sı ülkelerinde denetim ve iç denetim akademik açıdan ilk olarak 1900’lu yıllarda ele alınmaya başlanmıştır.⁶³

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 yetinilemeyeceğinin anlaşılmasına yol açmıştır. Bu yüzden işletmeler iç denetim birimlerini kurmuşlardır. Dış denetim mesleğinin geçmişinin çok eski olmasına rağmen, iç denetim, 1940’lı

⁶¹ DUMAN, Ö., 2008, **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, TESMER Yayınları No: 78, ISBN: 975-555-074-7, Ankara, s. 15.

⁶² PEHLİVANLI, D., 2010, s. 8.

⁶³ YILANCI, M., 2006, s. 8.

yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır.⁶⁴ Bu yıllardan sonra iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler ve profesyonellere yetki devrinin yapılma zorunluluğu nedeniyle iç denetim mesleği hızla gelişmiştir. Victor Z. Brink'in "Modern İç Denetim" kitabının basılmasıyla ve 1941 yılında ABD'de İç Denetim Enstitüsü (IIA)'nın kurulması ile kurumsal kimlik kazanmıştır. Bu dönemden sonra iç denetim sistematik bir şekil alarak işletmeler için daha önemli bir boyut kazanarak altın gelişme dönemine girmiştir.⁶⁵

IIA, 1956 yılında bir rapor yayınlayarak iç denetim birimlerin yapısı, amaç ve alanını belirlemiştir. Geçen zaman içerisinde de uluslararası meslek sertifikası sınavlarını oluşturmuş ve iç denetçilerin mesleki yeterliliklerine uluslararası bir nitelik kazandırmıştır. Enstitü 1978 yılında ise, iç denetim faaliyetini olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak, katma değer yaratan iç denetim faaliyetlerini teşvik etmek, iç denetim performansının değerlendirilmesine olanak sağlamak, kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak amacı ile Uluslararası İç Denetim Standartlarını yayınlamıştır.⁶⁶

Amerika'da 1977 tarihli Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) halka açık şirketlerin işlemlerinin yetkili kişilerce gerçekleştirilmesinde ve kayda alınmasında yeterli güvence sağlayacak bir iç kontrol sistemi kurmalarını, finansal faaliyetleri ve doğru bir şekilde yansıtan muhasebe kayıt sistemleri oluşturmalarını öngörmekteydi. Söz konusu Kanun ile öngörülen güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan birinin iç denetim birimi kurulması olması nedeniyle pek çok şirket iç denetim kadrolarını oluşturmuş ya da mevcutların ölçü ve kalitelerini arttırmıştır.⁶⁷

İç denetim mesleğinin giderek organizasyonlar için daha önemli bir hale gelmesi ve mesleğin günün koşullarına uygunluğunun sağlayabilmesi amacı ile İç Denetçiler Enstitüsü 2004 yılı Ocak ayından itibaren geçerli olmak üzere, yayınladığı Uluslararası İç Denetim Standartları'nda ikinci kez büyük bir değişime gitmiştir. Bu değişimle birlikte yeni standartlar "Uygulama Önerileri" ve "Mesleki Uygulama

⁶⁴ KORKMAZ, U., 2007, "Kamuda İç Denetim (I)", **Bütçe Dünyası Dergisi**, Devlet Bütçe Uzmanları Derneği Yayını, Cilt: 2, Sayı: 25, Bahar, ss.4-15

⁶⁵ MOELLER, R.R., 2005, s.4.

⁶⁶ ADELBERG, H.A., 1996, **Internal Auditing**, Dartmouth Publishing Company, Edited: A.D. Chambers, U.S.A., s. 36-37.

⁶⁷ KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 31.

Çerçevesi “ oluşturması açısından tüm İç Denetçiler Enstitüsü üyeleri ve Uluslararası İç Denetçiler için zorunlu bir kılavuz haline gelmiştir.

A.B.D ‘de başlayan örgütlenme, 1982 yılında Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu’nun (European Confederation of Institutes of Internal Auditing- ECIIA) kurulması ile mesleğin Avrupa Birliği’nde statüye kavuşmasını sağlamıştır. Ülkemizde ise 1995 yılında kurulan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ile ulusal mesleki örgütlenme gerçekleşmiştir. TİDE ile başlayan ulusal mesleki örgütlenme, Türkiye’de iç denetimin uluslararası standartlarda uygulanması, meslek mensuplarının uluslararası sertifikasyonu için imkân sağlamıştır.⁶⁸ Aşağıdaki tablo Dünya’da ve Türkiye’de iç denetimin gelişim aşamalarını yıllar itibariyle göstermektedir.

Tablo 4 Dünya’da ve Türkiye’de İç Denetimin Gelişimi

Süreç	Faaliyetler
1941	IIA (Uluslararası İç Denetim Enstitüsü) Kuruluşu
1974	CIA (Sertifikalı İç Denetçi) Sınavı
1978	Uluslararası İç Denetim Standartları
1982	ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Kuruluşu
1995	Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kuruldu
1997	İlk Ulusal Mesleki Kongre
1998	Uluslararası İç Denetim Standartları
2000	Sertifika Sınavları Türkiye’de Yapılmaya Başladı
2001	Bankacılıkta İç Denetim ve Risk Yönetimi Yönetmeliği
2002	Yeni Uluslararası İç Denetim Standartları
2002	Sarbanes-Oxley Act
2002	SPK Denetim Komitesi Uygulamasını Başlattı
2003	Denetim Komitesi Üyeleri Atanmaya Başladı
2003	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Yayınlandı
2004	Kurumsal Yönetim Uyum Raporları Yayınlanmaya Başladı
2004	Kamuda İç Denetim İle İlgili Düzenlemeler Yapıldı
2005	ECIIA Konum Raporu- Avrupa’da İç Denetim
2005	Sertifika Sınavı Türkçe Yapılmaya Başlandı
2005	Yeni Bankacılık Kanunu
2006	Türk Ticaret Kanunu Değişiyor
2011	Türk Ticaret Kanunu Kabul Edildi(2012 Temmuz İtibariyle Yürürlükte)

Kaynak: UZUN, A.,K.,2006, **Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri: İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları**, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr>, E.T.: 20.09.2010, s. 39.

⁶⁸ UZUN, A.K., **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü**, <http://www.icdenetim.net/denetim-komitesi/84-aile-isletmelerinde>, E.T.: 21.09.2010

İç denetim mesleğinin geçirdiği değişime paralel olarak, iç denetim tanımı da günümüze gelene kadar pek çok değişim geçirmiştir. IIA, 1947 yılında iç denetim sorumluluklarının düzenlenmesi başlıklı bir raporda “bir organizasyona hizmet etmek amacı ile, organizasyon içerisindeki faaliyetleri incelemek ve değerlemek için organizasyon bünyesinde oluşturulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur” şeklinde tanımlanmıştır.⁶⁹

IIA'nın, İç Denetim Standartları Kurulu tarafından iç denetim uzun yıllar bu tanım çerçevesinde değerlendirilmiştir. Fakat mal ve hizmetlerde globalleşme, teknolojilerde hızlı bir şekilde gelişen yenilikler, talepteki hızlı değişim ve ürün ömrünün kısalması, otomasyon ve enformasyon teknolojilerinin yaygınlaşması, maliyet yapılarındaki farklılaşma iç denetim fonksiyonunu, iç denetçinin profilini ve iç denetimin çehresini değiştirmiştir. Bu değişimler;⁷⁰

» **Organizasyonla ilgili değişiklikler:** Daha fazla yetkilendirme ve sorumluluk üstlenme, bürokratik kademelerin azaltılması, katılımcı ve ekip çalışmasına dayanan bir yönetim anlayışının geliştirilmesi.

» **Maliyet yapısıyla ilgili değişiklikler:** Küçülme ve genel giderlerin kısılması, süreçlerin kolaylaştırılması, değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, sistemlerin ve süreçlerin yeniden yapılandırılıp kolaylaştırılması, gereksiz işlerin azaltılması, yeni teknolojilerden yararlanılması, en iyi uygulama örneklerinin adapte edilmesi,

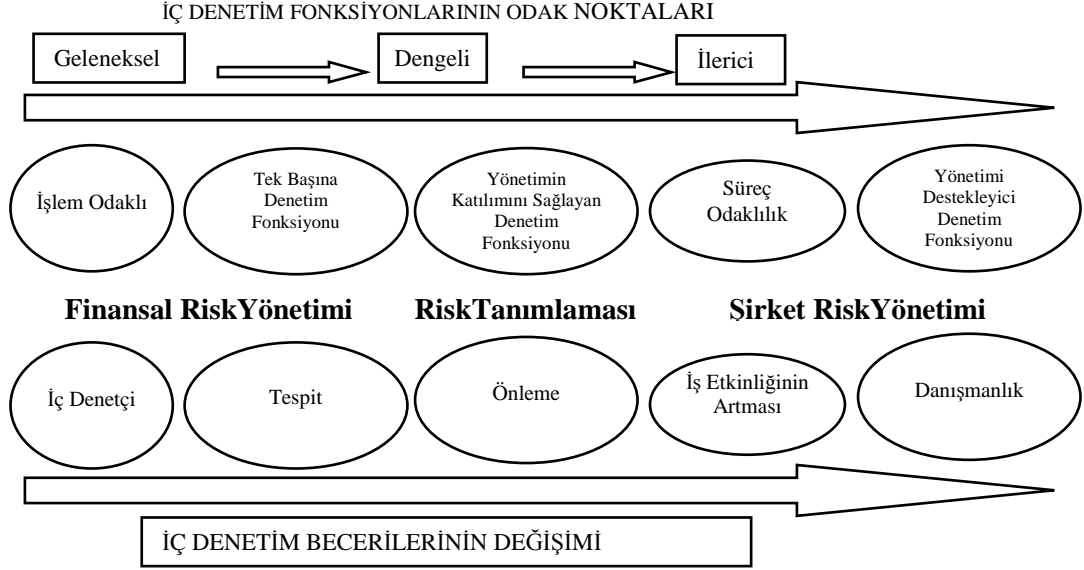
» **Kontrollerle ilgili değişiklikler:** Geleneksel kontrol süreçlerinin yeniden dizayn edilmesi, kontrol sorumluluğunun merkezden daha büyük yetkilerle faaliyet düzeylerine kayması, çalışma birimlerinden kendi düzenlemelerini yapmaları istenmesi.

Bu değişim neticesinde COSO, 1992 yılında yayınladığı “İç Kontrol-Bütünleştirilmiş Yapı” isimli rapor ile iç kontrole bakışı değiştirmiş, çalışanların profesyonelliği ve yeterliliği gibi kontrollere de odaklanmıştır.

⁶⁹ ADELBERG, H.A., s.37.

⁷⁰ MEMİŞ, M.Ü., 2008, “Etkin Ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar”, **Mali Çözüm Dergisi**, İSMMMO Yayını, Sayı: 85, Ocak-Şubat, İST., s. 81. (s.s. 75-91).

Şekil 4 İç Denetim Tanımı ve Değişen Rolü



Kaynak: UZUN, A.K.,2008, **İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri: Uygulama İçin Yol Haritası**, Deloitte, İST., <http://www.denetimnet.net/>, E.T.: 09.10.2010, s. 4.

IIA, yukarıdaki gelişmelere paralel olarak mesleğin geleceğine bakışını da kavrayacak şekilde Haziran 2002’de yeni bir iç denetim tanımlaması yapmıştır. Bu tanıma göre iç denetim; bir güvence sistemi olarak, katma değer yaratmak, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşımdır.⁷¹

Böylece iç denetim, işletme içerisinde daha fazla önem kazanmış ve bunun yanında daha fazla sorumluluk alan bir birim haline gelmiştir. İç denetimin geçirdiği evrim ve değişen yapısı aşağıdaki tablo’da gösterilmiştir.

Tablo 5 İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı

Süreç	İç Denetimden Beklenen Faydalar
1950’li Yıllar	İşletme varlıklarının korunması
1960’lı Yıllar	İşletme verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi
1970’li Yıllar	Uygunluk denetiminin yapılması
1980’li Yıllar	İşletme etkinliğinin denetlenmesi
1990’lı Yıllar	İşletme amaçlarına ulaşılmasının denetlenmesi
2000’li Yıllar	İşletmeye artı değer katma-Risk Odaklı Denetim

Kaynak: MEMİŞ, M.Ü., 2008, s.s. 75-91

Yukarıdaki tabloda gözlenen gelişimde göstermektedir ki iç denetim mesleğinin faaliyet alanı zaman içerisinde genişlemiş, 2000’li yıllar itibariyle artı

⁷¹ PICKETT, K.H.S., v.d., 2005(b), s. 13.

değer katmak suretiyle işletmeye somut kazanımların sunulduğu bir döneme girilmiştir.⁷² Önceleri sadece geçmiş uygulamaların kontrolünden ibaret olması yönüyle reaktif bir süreç olan iç denetim faaliyeti, danışmanlık ve değer katma gibi işlevleri ile birlikte aynı zamanda proaktif bir süreç haline gelmiştir. Yani iç denetim artık, bilgi veren değil, yorum katan konumdadır.⁷³

Bu açıklamalar ışığında, modernleşme sürecinden payını alan iç denetimin geçirdiği aşamalar aşağıda gösterilmiştir.⁷⁴

- Kurum içindeki iç işlemlerin kontrol edilmesi süreci,
- İşlem bazlı sürekli denetim yaklaşımı,
- Olasılık esasına dayalı denetim,
- Anlık belirli noktaların kontrol edilmesine yönelik denetim,
- Risk analizine dayalı denetim,
- Sistem tabanlı denetim,
- Operasyonel denetim,
- Yönetim denetimi,
- Risk bazlı denetim

1.1.3.2 İç Denetimin Tanımı ve Özellikleri

Aşağıda iç denetimin tanımı ve özellikleri ile bilgilere yer verilmiştir.

1.1.3.2.1 İç Denetimin Tanımı

İşletmelerde meydana gelen hızlı gelişim ve değişimler iç denetim fonksiyonuna da yansımıştır. 1941 yılında, bu gelişimin daha sistematik yapıya kavuşturulması amacıyla kurulan IIA tarafından da belirli dönemlerde tanımlamalar yapılmıştır. İç Denetçiler Enstitüsü'nün yeniden düzenlediği Mesleki Uygulamalar yapısı çerçevesinde en son 2002 yılında yapmış olduğu yeni tanıma göre;⁷⁵

⁷² MEMİŞ, M.Ü., 2008, s.s. 75-91

⁷³ KAHYAOĞLU, S.B., 2010, "Bir Güvence Modeli olarak İç Denetim Mesleği", **KPMG Gündem-Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı**, Ocak-Mart, s. 14.

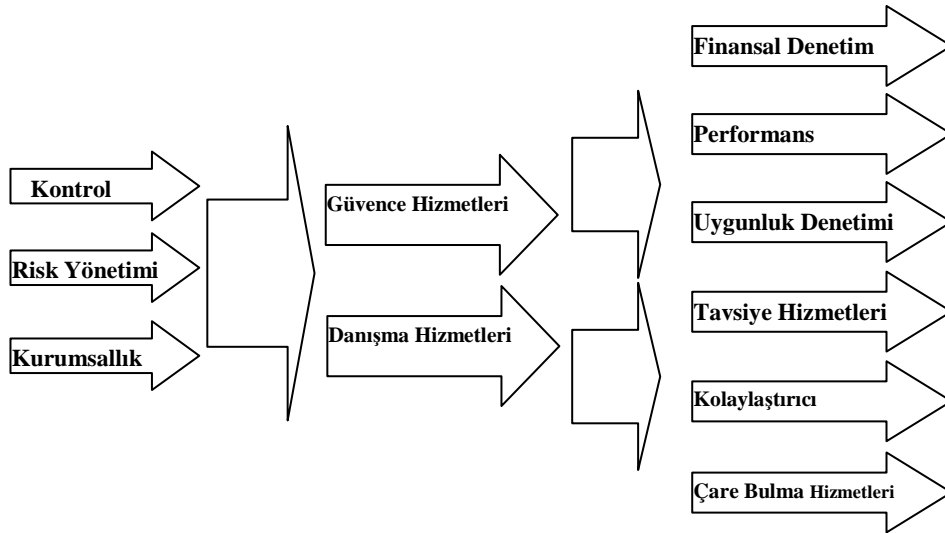
⁷⁴ PICKETT, K.H.S., v.d., 2005, s. 5-6.

⁷⁵ PICKETT, K.H.S., PICKETT, J. M., 2005, **Auditing for Managers: The Ultimate Risk Management Tool**, John Wiley&Sons Ltd., USA, s. 13.; SARENS, G., BEELDE D.I., 2006, The Relationship Between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions, **Internal Journal of Auditing**, 10, s. 219-241

“İç denetim; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun, risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik, sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”⁷⁶

Bu tanımla iç denetçiler ile denetimden beklentilerin, işletmelerin ve teknolojinin içerisinde bulunduğu büyük değişim nedeniyle ulaştığı noktayı göstermektedir. Günümüzde artık iç denetimden geriden gelip bir şeyler olduktan sonra tespitte bulunması değil, öne geçip öngörülerde bulunması sadece riskleri değil fırsatları da ortaya koymasını beklenir.

Şekil 5 İç Denetim Spektrumu



Kaynak: YILANCI, M., 2006, **İç Denetim-Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**, Nobel Yayın Dağıtım, ANKARA, s. 109.

Artık bir inceleme ve değerlendirmeden çok, değer katma ve geliştirme işlevinin yerine getirilebilmesi için iç denetimin ilgilenmesi gereken üç temel alan söz konusudur. İç denetimin yeni boyutları: risk yönetimi, kontrol ve kurumsallaşmadır.⁷⁷

⁷⁶ VENABLES, J., IMPEY, K., 1988, **Internal Audit**, Butterworths&Co Ltd., London, Second Edition, s. 6.; UZUN, A. K., 2007, İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:13, s. 48.

⁷⁷ KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 32-33.

Yukarıdaki tanım ve açıklamalar ışığında, işletme nezdinde sürdürülen bir iç denetim faaliyetlerine olan ihtiyaç şu nedenlere bağlanmaktadır.⁷⁸

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 bir şekilde yerine getirip getirmediğini ve işletmenin hedeflerinin de bir parçasını oluşturan bireysel hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını öğrenmesi gereklidir. Ancak bu konuda ne yöneticilerin kişisel çabaları, ne de astların kendi faaliyetleri ile ilgili olarak düzenledikleri raporlar tam olarak bilgi sağlayamaz. Bu bağlamda iç denetçiler, bilgi toplama, koşulları irdeleme ve sorunları tanımlama konularındaki mesleki yeterlilik nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekâleten yaparlar.

Vekâlet Teorisi: Günümüzde yoğun ticari ilişkilerinde etkisiyle işletmelerin ölçeklerinin büyümesi sonucunda profesyonel yönetici çalıştırma anlayışı gelişmiştir. Ancak genellikle işletme sahipleri yöneticilerin görevlerindeki performanslarını değerlendirebilecek zaman yada teknik bilgiye sahip değildirler. İşletme sahipleri ve yöneticileri arasındaki bu ilişki vekâlet sözleşmesine benzetilmektedir. Bu yöneticilerin söz konusu ilişkiden doğan sorumluluklarını ve borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahibinin şüphelerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri, yapılacak olan iç denetimleridir. Bu nedenle iç denetçiler, finansal ve finansal olmayan işlem ve olayları konu alan denetimler ile işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını önlerler.

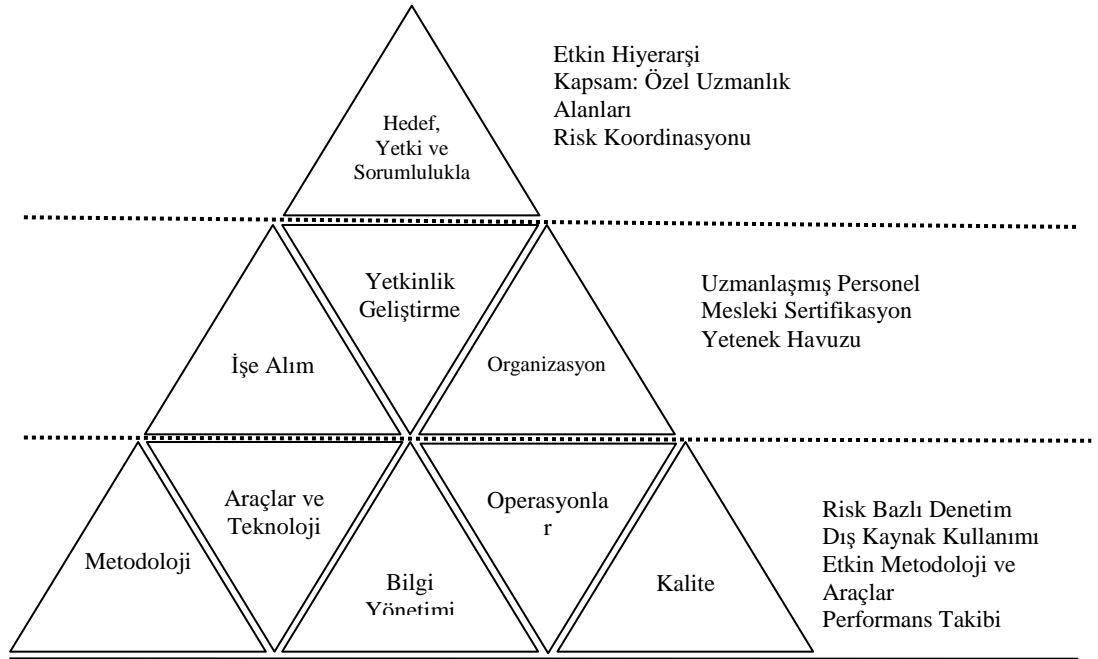
Yönetime Danışmanlık ve Yardım: Modern bir iç denetçi yönetime yardımcı olacak nitelikte eğitim ve deneyime sahiptir. Yetişmiş iç denetçiler işletmedeki hata ve hileleri açığa çıkarmak yanında, ileride benzer sorunlarla karşılaşılması için yöneticilere danışmanlık ve eğitim hizmeti de verebilir.

⁷⁸ GÖNEN, S., ÇELİK, M., 2005, "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı", *Ege Akademik Bakış – Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, Ocak-Temmuz, s.s. 41-46.; ALPTÜRK, E., 2008, *Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*, Maliye ve Hukuk Yayınları, ANK., s. 29-30.; ASLAN, S., 2003, *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim*, Avcıol Basım-Yayın, İST., s. 8-10.; PEHLİVANLI, D., 2010, s. 17-18.

Tasarruf İhtiyacı: İç denetim faaliyetlerine duyulan ihtiyacın yapı taşlarından birisidir. Profesyonel olarak yürütülen denetimler sonunda belirlenen eksikliklerin düzeltilmesi, işletmelere yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için büyük tasarruflar ve kazançlar sağlamaktadır. Maddi kayıpların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi bazen iç denetim biriminin yıllık maliyetini karşılayabilecek nitelikte dahi olabilmektedir.

Güvence ve Danışmanlık: İç denetim, işletme amaçları, faaliyetleri ve kaynaklarını etkileyebilecek risk unsurları ile ilgili kontrollerin yeterliliği ve etkinliği hakkında incelemeler yaparak güvence verir, ancak garanti veremez. İç denetim faaliyetlerinin yeterli ve etkili bir şekilde yürütülmesi, yönetimin hedeflerinin gerçekleşmesinde güvence oluşturur.

Şekil 6 İç Denetimin Değer Katan Danışmanlık Rolü



Kaynak: Arzu Pişkinoglu, "İç Denetimin Değer Katan Rolü", XII. Türkiye İç Denetim Kongresi: Gelişen ve Geliştirilen İç Denetim, 07 Kasım 2008, Swissotel-İST. http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=kongre_sunumlari_2, (E.T.: 05.10.2009).

Danışmanlık, üst yönetimin ihtiyaçları doğrultusunda ve işletme faaliyetlerine değer katmak, geliştirmek için öneri ve tavsiyelerde bulunmak yolu ile iç denetimin üst yönetime sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmalıdır.

İç denetçiler, önemli potansiyel riskleri değerleyerek yönetimi bilgilendirip önerilerde bulunabilmektedir.⁷⁹

Hileli İşlemlere Karşı Koyma İhtiyacı: Günümüzde, halka açık şirketlerdeki küçük pay sahiplerinin kar paylarına ilişkin haklarını tehdit eden en büyük sorun bu işletmelerde rastlanan hileli işlem ve/veya eylemlerdir. Bu konuda, iç denetim fonksiyonunun anlamı; işletmenin iş görenleri, yöneticileri ve hatta yönetim kurulu üyeleri tarafından neden olunabilecek hilelerin belirlenmesi ve bunların ortaya çıkmasını önleyici önerilerin getirilmesidir.

Bu açıklamalar nezninde, IIA'nın, iç denetim ile ilgili yaptığı tanımda öne çıkan temel nitelikler şu şekilde ifade edilebilir:⁸⁰

Kuruma Değer Katma: İç denetim faaliyeti, sadece denetim yapmak için değil, kurum faaliyetlerine değer katmak amacıyla da yapılmalıdır. Bu anlamda yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması, kurum varlıklarının korunması, risklere karşı önleyici tedbirlerin alınmasıyla yönetime katkı sağlanması gerekir. Değer katma, güvence sağlama ve danışmanlık hizmeti yoluyla yönetimin amaçlarının gerçekleşmesine ve faaliyetlerin risklerinin azaltılmasına katkı sağlamakla gerçekleşir.⁸¹

Pricewaterhouse Cooper's tarafından yapılan bir araştırmada da, iç denetimin potansiyel değerinin iç denetimin odaklandığı alan ve kurumun risk yönetim süreçlerinin göreceli olgunluk düzeyi olarak iki kilit faktöre bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlantılar aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.⁸²

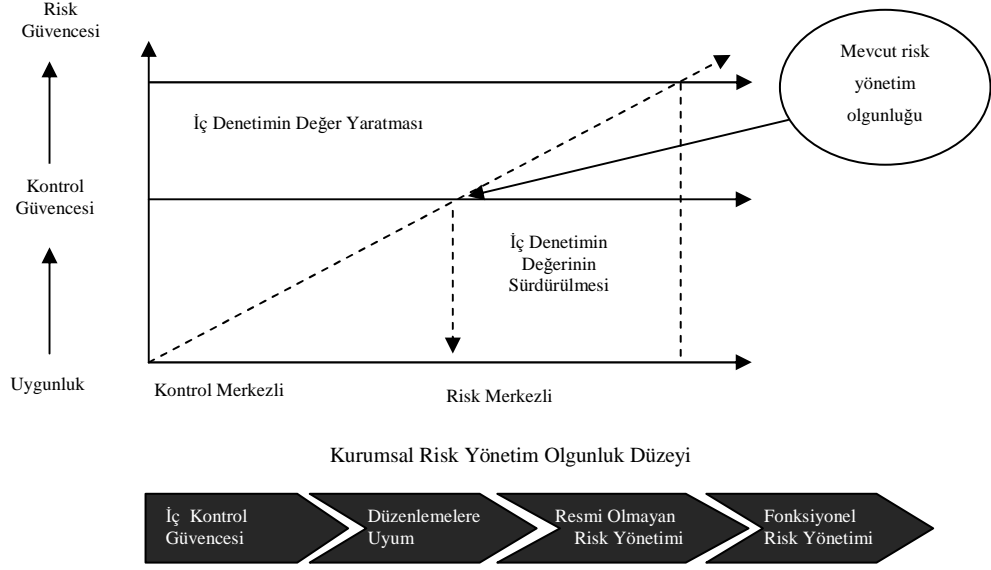
⁷⁹ REDING, K.F., SOBEL, P. J., ANDERSON, U.L., HEAD, M.J., RAMAMOORTI, S., SALAMASICK, M., 2007, **Internal Auditing: Assurance&Consulting Services**, Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), USA, s. 1-5

⁸⁰ PICKETT, K. H. S., 2003, **The Internal Auditing Handbook**, John Wiley&Sons Ltd., USA, s. 240-241.

⁸¹ MIHRET, D.G., WOLDEYOHANNIS, G.Z., 2008, "Value-added Role of Internal Audit: An Ethiopian Case Study", **Managerial Auditing Journal**, Vol:23, No:6, ss. 567-595.

⁸² Pricewaterhouse Cooper, 2010, **Internal Audit 2012: A Study Examining The Future Of Internal Auditing And The Potential Decline Of A Controls-Centric Approach**, Pricewaterhouse Cooper's Advisory Services, s. 6.

Grafik 2 İç Denetimin Değer Katma Modeli



Kaynak: Pricewaterhouse Cooper, 2010, Internal Audit 2012: A Study Examining The Future Of Internal Auditing And The Potential Decline Of A Controls-Centric Approach, Pricewaterhouse Cooper's Advisory Services, s. 6.

Bağımsızlık ve Objektiflik: iç denetim birimlerinin; işletmenin diğer faaliyetlerinden tamamen bağımsız olmasını ve iç denetim faaliyetlerini bağımsız olarak yürütebilecek derecede yeterli yetkiye sahip bir kişiye bağlı olmasını ifade etmektedir. Objektiflik, iç denetçilerin faaliyetlerini yürütürken ön yargısız ve çıkar çatışmalarından uzak bir şekilde davranmalarını ifade etmektedir. Bağımsızlık ve objektifliğin sağlanabilmesi ancak iç denetimin normal hiyerarşi dışında tutulması ile mümkün olabilecektir. Uygulamada iç denetim birimi yöneticisinin fonksiyonel olarak denetim komitesine raporlama zorunluluğu bu sorunun çözümüne yönelik bir adımdır.⁸³

Sistemik ve Disiplinli Bir Yaklaşım: iç denetçiler, iç denetim faaliyetlerini İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına uygun olarak yürüterek sistemik ve disiplinli bir yaklaşımla çalışmalarını tamamlarlar. 2040 numaralı iç denetim mesleki uygulama standardı, iç denetim biriminin yol göstermek ve iç denetim faaliyetlerinin sistemik ve disiplinli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla iç denetim yöneticisinin politika ve prosedürler oluşturmasını gerektirmektedir.⁸⁴

⁸³ PEHLİVANLI, D., 2010, s. 8

⁸⁴ PICKETT, K. H.S., 2003, s. 240.

İç denetçi, işletme ihtiyaçlarını anlamalı, işletme hedef ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmalı ve işletmenin bütününün ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelidir.

İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik faaliyetler göstermelidir.

1.1.3.2.2 İç Denetimin Önemi ve Amaçları

Her geçen gün artan rekabetten dolayı piyasa koşullarının zorlaşması, hem tedarikçilerden hem de müşterilerden gelen baskılardan dolayı piyasa dinamiklerinden kaynaklanan satış hacmindeki daralma trendi, buna bağlı olarak oluşan fiyat düşürme baskıları, işsizliğin sürekli artması ve kritik personelin işten ayrılması sonucu “görev ayrılığı ilkesinin” ihlaline yol açan durumların oluşması, işletmelerin her şeye rağmen performans kriterlerini ve hedeflerini gerçekleştirme çabası gibi zorlu koşulların altında bile işletmeler; suistimal, iç kontrol zafiyetleri mevzuat uyumsuzlukları ile baş etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin operasyonel faaliyetlerini yürütürken gerekli tedbirleri almaları ve bağımsız ve makul güvence sağlayarak yola devam etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, uluslararası standartlarda iç denetimin sağlayacağı yararlar ve hissedarlara sunacağı stratejik bilgiler kritik öneme sahiptir.⁸⁵

Kısa bir dönem öncesine kadar iç denetim, gerçekleşen risklerin etkilerini azaltmaya yönelik iken, bugün gerçekleşmesi öngörülen risklerin önceden belirlenip, önleyici kontrollerin organizasyon içinde yerleştirilmesini hedeflemektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi, bu nedenler iç denetimin rolünü artırmıştır.

Güçlü bir iç denetim, işletmedeki denetim mekanizmalarının sağlıklı çalışmasına katkıda bulunmaktadır. Bu durum, işletmeyi etkileyen risklerin, dolandırıcılığın ve gelir kaybının oluşmasını engelleyerek, işletmenin verimliliği ve rekabet gücünü artırmaktadır. İşletmeler büyüyüp kompleks bir hal aldıkça ilave

⁸⁵ BOZKUŞ, S., 2010, “Kriz Ortamında Modern İç Denetimin Artan Önemi”, **KPMG Gündem-02: Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı**, Nisan-Haziran, s. 3.

riskler ve problemler doğmakta ve bunların çözümü için, iç denetim birimlerine başvurulmaktadır.⁸⁶

İç denetim, mali nitelikte faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı, işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığının tespiti ile ilgilidir. Ayrıca faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içerisinde yürütülüp yürütülmediğinin kontrolü ve saptanan bulguların üst yönetime rapor edilmesine olanak tanıyan bir denetim türüdür. Bu çerçevede iç denetimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz.⁸⁷

- İşletmeyi amaçlarına en iyi biçimde ulaşmayı sağlayacak uygun politika ve prosedürleri kontrol altında tutmak,
- İşletme aktiflerinin fiziki durumları ile defter kayıtları arasındaki ilişkiyi kontrol altında tutmak,
- İşletme politikasının etkinliğini ölçmek,
- Muhasebe sürecinin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda devamını sağlamak ve iç kontrol sistemini incelemek,
- İşletmede yapılabilecek yolsuzlukları önlemek, ortaya çıkarmak ve faaliyetlerin iç ve dış düzenlemelere, kanunlara uygunluğunu incelemek,
- İşletmede tüm yönetici ve çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirip getirmediği hususunda bilgi sağlamak ve denetim faaliyetlerini sürdürmek,
- Yönetime yardımcı olmak ve üst yönetime danışmalık yapmak,
- Denetim sonucunda maddi açıdan tasarruf sağlamak ve kazançlar elde etmek,
- Risk yönetim süreçlerinin tam, etkin ve verimli olduğu konusunda üst yönetime objektif bir güvence sağlamak,
- En uygun maliyetle kontrolün özendirilmesi de iç denetim amaçları arasında sayılabilir.

⁸⁶ ABDİOĞLU, H. 2007, **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve İmkb-100 Örneği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İST, s. 108.

⁸⁷ ABDİOĞLU, H., 2007, s.108; GÖNEN, S., v.d., 2005; European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), 2005, **Internal Auditing in Europe**, Position Paper, Belgium, s. 26.

1.1.3.2.3 İç Denetimin Kapsamı

İç denetim faaliyetlerinin kapsamını, işletmenin iç kontrol sisteminin verimli ve etkinliği ile performans kalitesinin incelenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetleri oluşturur.⁸⁸

1950'li yıllarda iç denetim faaliyetleri birçok organizasyonda finansal denetimler üzerine odaklanmakta ve finansal tablolar üzerinde incelemeler yapmaktaydılar. Günümüzde ise iç denetim, daha geniş bir perspektifi kapsamakta ve finansal konularda olduğu kadar finansal olmayan konularda da verimlilik ve etkinlik çalışmaları yürütmektedir.⁸⁹

Bu kapsam dâhilin de iç denetim, bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, organizasyona, sürece ve sisteme odaklı bir yaklaşıma dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle; işlerin doğru yapılıp yapılmadığını tespit amacıyla gerçekleştiren kontrol faaliyetlerinin yerine, doğru işlerin yapılması konusunda görüş ve öneri sağlayan danışmanlık faaliyetlerini de üstlenmiştir.

İç denetim, iç sınırlara ve ya coğrafi kısıtlamalara bakmaksızın bir kurumun faaliyetlerinin tümünü kapsar. İç denetim faaliyetleri risk değerlendirmesini esas alır. Bu faaliyet; kurumun karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve bu risklerle mücadele konularında yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesini de kapsar. Bu riskler şunları içerir;⁹⁰

- Operasyonel ve finansal bilgiler güvenilmez, yanlış ve eksik olabilir,
- Operasyonel faaliyetler verimsiz olabilir ve etkin olmayabilir,
- Varlıklar, bilgi veya insan gibi finansal ve finansal olmayan diğer varlıklar manipüle edilmiş olabilir veya işletmeden çıkartılmış olabilir,
- Kurum kanunları, yönetmelikleri veya iç politikaları ihlal edilebilir,
- Etik kültür yasadışı eylemleri veya uygun olmayan davranışları destekliyor olabilir.

⁸⁸ ÖZEREN, B., 2000, **İç Denetim, Standartları Ve Mesleğin Yeni Açılımları**, Sayıştay Başkanlığı Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 8, ANK., s. 1.

⁸⁹ CHUN, C., (1997), "On The Functions And Objectives Of Internal Audit And Their Underlying Conditions" **Managerial Auditing Journal**, Vol:12, No:4-5 (Special issue: Internal Auditing in China), s. 247-250.

⁹⁰ European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), 2005, s. 27.

İç denetim kurum çalışanlarının sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla; kurum üyeleri, üst yönetim ve yönetim kurulu ile işbirliği şeklinde sürdürülen bir eylemdir. İç denetçiler yönetime inceledikleri faaliyetler ile ilgili analizler, değerlendirmeler ve bilgiler sunarak faaliyetlerin etkinliğinin makul maliyetle artırılmasına yönelik önerilerde bulunurlar. Bu açıklamalar ışığında iç denetimin kapsamını;⁹¹

- İç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Harcanan kaynakların ve verimli kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi,
- Kurum içerisinde uygulanan risk değerlendirme ve risk yönetim prosedürlerinin sektörde en iyi uygulamaları sağlayacak yeterlilikte ve uygunlukta olup olmadığının incelenmesi,
- Finansal ve operasyonel bilgilerin tanımlanması, ölçülmesi, sınıflandırılması ve raporlanmasında kullanılan yöntemlerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin araştırılması,
- Muhasebe kayıtları ile finansal tabloların doğruluk ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- Kuruluşun faaliyetleri ve raporları üzerinde önemli etkileri olan politikalara, planlara, prosedürlere, kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğu sağlamak amacıyla oluşturulan sistemlerin incelenmesi ve kuruluşun bunlarla uygunluk içinde olup olmadığının belirlenmesi,
- Raporlamanın doğruluğu, güvenilirliği ve zamanındalığının incelenmesi,
- Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol usullerinin işleyişinin kontrol edilmesi,
- Mevcut kanun ve kurallara karşı yapılabilecek yolsuzluk olaylarını tespit etmek amacıyla yolsuzluk ve yolsuzluğun nasıl önlenebileceği konusunda bilgi sahibi olmak ve buna yönelik olarak önceden yapılan kontrollerdeki yetersizlikleri veya yeni kontrolleri belirlemek,

⁹¹ Basel Committee on Banking Supervision,2000, **Internal Audit in Banking Organizations And The Relationship Of Supervisory Authorities With Internal and External Auditors, Bank For International Settlements**, s. 3.; ÖZEREN, B., 2000, s. 2.; UZAY, Ş., 2003, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, **22. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu**, 21-25 Mayıs, Antalya, ss. 205-231.

- Dış denetçilerle iletişimi ve koordinasyonu sağlamak,
- Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi ile ilgili olarak iç denetim departmanı bazında hedefler belirlemek ve bunların gerçekleşmesini sağlamak,
- Özel incelemelerin yapılması,
- İç denetim standartları, süreçleri ve tekniklerini sürekli takip etmek ve gelişmelerden haberdar olmak ve gerekirse kişisel gelişim doğrultusunda elde edilen bilgi ve tecrübeyi IIA'nın önermiş olduğu sınav ve eğitimlere katılarak desteklemek, şeklin de özetlemek mümkündür.

Özellikle büyük işletmelerde, iç denetim fonksiyonu geniş biçimde örgütlenmiş bir müdürlük olarak yer alabilir. Bu işletmelerde, iç denetim bölümü önemli görevler üstlenmektedir.⁹² İç denetçilerin organizasyon içindeki konumlarının belirlenmesinde, örgütsel statü ve tarafsızlıktan oluşan iki bağımsızlık ölçüsünün sağlanması gerekmektedir. Örgütsel statü, iç denetçinin örgüt içerisinde bağımsızlığını tehlikeye düşürmeyecek bir konuma sahip olması gerekliliğini, diğer bir ifade ile doğrudan üst yönetime veya yönetim kuruluna bağlı olması gerekliliğini vurgulamaktadır. Tarafsızlık ise; işletmede sürekli çalışan personelin belirli bir aşamadan sonra bağımsızlığını ve tarafsızlığını korumasını ifade etmektedir.⁹³

1.1.3.2.4 İç Denetim Mesleği

Küreselleşme sürecinde, işletmelerin faaliyetlerinin büyümeleri ile birlikte muhasebe sistemlerinin daha karmaşık hale gelmesi, iç denetimin önemi giderek artmıştır. 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 yararlanılmıştır. İşletmelerce muhasebe kayıtlarının doğruluğunun incelenmesi ve muhasebe kontrolleri ile uyumun sağlanması için yalnız dış denetimle yetinilemeyeceği ortaya konulmuştur. Bu durum, işletmelerin iç denetim birimlerini kurmalarına neden olmuştur. Sonrasında, iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler ve profesyonel yöneticilere yetki devri nedenleriyle, iç denetim mesleği hızla gelişmiştir.⁹⁴

⁹² KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 34.

⁹³ MEMİŞ, M.Ü., 2008, s. 85. (s.s. 75-91).

⁹⁴ MOELLER, R.R., 2005, s. 5.

Bu değişimle beraber, iç denetim artık, “bilgi veren” değil, “yorum katan” konumundadır. Yeni iç denetim yaklaşımında, bilgi, analiz ve sentez edilerek üst yönetime sunulmaktadır. Bu yolla yöneticiler iş ortamındaki gelişen ve değişen eğilimler, fırsatlar, tehditler ve riskler konusunda daha etkin kararlar alabilmektedir. Günümüzde yönetim kurulu üyeleri ve denetim komitesi üyeleri artık iç denetim bölümünden sadece münferit konularda yazılmış raporlamalar yapması yerine, “gerçek zamanlı anlık” olarak kontrol ortamı hakkında geri bildirimleri talep etmektedir. Özellikle üst yönetim, kontrol ortamının güvenilirliği konusunda bir kanaate varırken iç denetim bölümünün görüşlerini dikkate alarak karar vermektedir. Burada üzerinde durulan en önemli nokta, iç denetimin görüşlerini oluştururken “çok yönlü ve gerçek zamanlı” olarak yorumlar yapmasıdır.⁹⁵

Bu yaklaşıma “Bütünleşik Güvence Modeli” adı verilmektedir. Bütünleşik Güvence Modeli’ni uygulayabilmek için iç denetimin organizasyonda bulunan diğer birimlerden (örneğin; yönetim, risk yönetimi, mevzuat uyum, finans ve bilgi teknolojileri gibi) topladıkları veri ve bilgileri sentez yoluyla birleştirerek üst yönetime, yönetim kuruluna, denetim komitesine ve düzenleyici ve denetleyici otoritelere kontrol ortamı hakkında geniş bir perspektiften güvence vermeleri beklenmektedir.⁹⁶

İç denetimin meslek statüsüne yükselmesi geniş işletme toplumunun bu mesleği tanınmasıyla başlamıştır. Treadway Komisyonu Raporu bunun bir göstergesidir. Ayrıca iç denetim bir meslekte olması gereken niteliklerin çoğuna sahiptir. Bu nitelikler şunlardır: İç denetim gerçekten uzun eğitim ve sistematik çalışmayla sağlanacak belirli bir bilgi birikimini gerektirmektedir; mesleğe girmek için uzun ve özel bir eğitim süreci gerekir. ABD Genel Muhasebe Ofisi, bir eyalet denetçisinin genel olarak bir CPA (Certified Public Accountant) veya bir CIA (Certified Internal Auditor) olmasını öngörmektedir ki, bu iç denetçiliğin yasal olarak kazanılması olarak değerlendirilebilir.⁹⁷

İç denetçiler için gerekli bilgi yapısı genellikle şu konulardan oluşur: Muhasebe ve finansman, denetim, davranış bilimi, iletişim, bilgi işlem, iktisat,

⁹⁵ KAHYAOĞLU, S., B., 2010, s. 13-14. (13-16).

⁹⁶ KAHYAOĞLU, S., B., 2010, s. 13-14. (13-16).

⁹⁷ REDING, K.F., v.d., 2007, s. 2-1.

işletme hukuku ve sayısal yöntemlerdir. Bunların önemli bir kısmı lisans düzeyinde işletme eğitimi ile sağlanabilir. 1974 yılından beri CIA programı IIA tarafından uygulanmaktadır. İç denetçi adayları başlıca merkezlerde yılda iki kere yapılan ve iki gün süren bir sınavı başarmak zorundadırlar. Sınav konuları dört kısımdan oluşmakta olup bunlar; iç denetim prensipleri, iç denetim teknikleri, yönetim prensipleri ve iç denetimle ilgili bilim dallarıdır. Ayrıca en az iki yıl iç denetimde veya benzeri bir alanda çalışma tecrübesi gerekmektedir. Lisansüstü eğitim staj süresinin bir yılına sayılabilmektedir.⁹⁸

1.1.3.2.5 Dünyada ve Türkiye’de İç Denetim İçin Yapılan Yasal Düzenlemeler

Son dönemlerde ABD’de yaşanan Enron, Xerox ve Türkiye’de yaşanan İmar Bankası gibi skandallar denetimin aslında ne kadar önemli olduğunu, denetim standartlarının oluşturulması ve bu standartları uygulama esaslarının yasalara bağlanması gerektiğinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır.

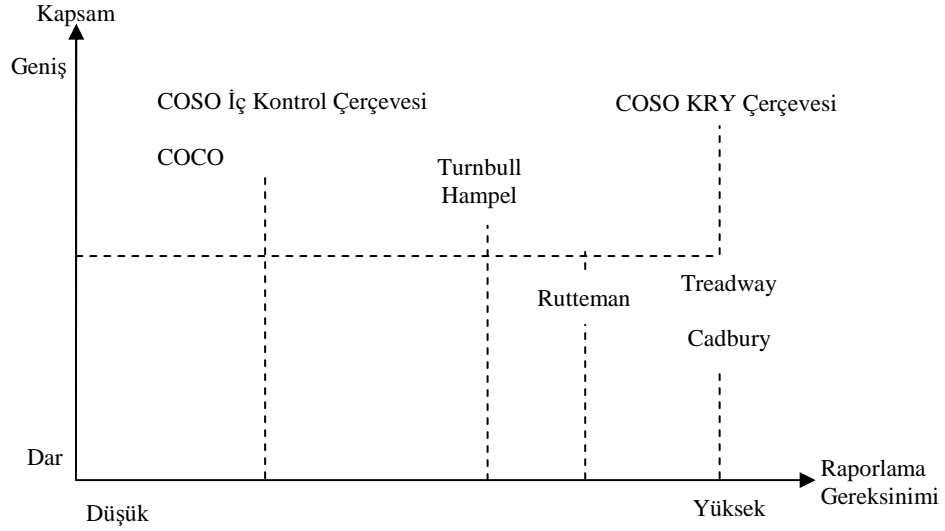
Bu skandalların ekonomik değerlere ve daha önemlisi kamu güvenine ciddi yaralar bıraktığı aşîkârdır. Zira, bu gibi büyük skandalların tekrar yaşanmaması, ekonomik değerlere daha büyük zararlar verilmemesi ve en önemlisi kamu ve yatırımcıların güveninin tekrar kazanılması amacıyla işletmeleri daha şeffaf hale getirmek için, ülkemizde dâhil olmak üzere bu kapsamda bir dizi kanun, rapor, rehber ve standartlar yayınlanarak yürürlüğe konulmuştur.

Grafik 3.’te iç denetim ve iç kontrol alanında meydana gelen gelişimleri ve bu gelişimlerin yönünü göstermektedir. Son olarak Sabanes-Oxley yasası ile birlikte, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin ilgi alanına finansal risklerin yanı sıra operasyonel riskler, yasal riskler, stratejik riskler ve çevresel riskler de girmiştir. Bu anlamda yasa ile COSO tarafından yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) çerçevesi öncesinde ilgililerin dikkati bütün olarak risklere toplanmıştır. Grafik 3., kapsam ve raporlama gereksinimlerinin genişlediğini ve artık önümüzdeki süreçte

⁹⁸ MOELLER, R.R., 2005, s. 5.

risklerin ve risk yönetiminin iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin ayrılmaz bir parçası haline geleceğini özetlemektedir.⁹⁹

Grafik 3 Genişleyen İç Denetim ve İç Kontrol Çerçevesi



Kaynak: PEHLİVANLI, D., 2010, s. 13., **İlk Kaynak:** SPIRA, L.F., PAGE, M.; 2003, “Risk Management-The Reinvention of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit”, **Accounting, Auditing&Accountability Journal**, Vol: 16, No: 4, s. 651.(640-661).

1.1.3.2.5.1 Dünyada İç Denetim İçin Yapılan Yasal Düzenlemeler

Dünyada iç denetim ile ilgili yapılan düzenlemelere aşağıda yer verilmiştir.

1.1.3.2.5.1.1 Turnbull Raporu

İngiltere Muhasebeciler Enstitüsü (The Institute of Chartered Accountants in England-Wales) tarafından 1998 yılında yayınlanan ve 2003 yılında revize edilen Turnbull Raporu, risk, risk yönetimi, iç kontrol, kurumsal yönetim, iç denetim ve bağımsız denetçiler ile ilgili açıklamalar yaparak, yönetim kuruluna sorumluluklarını yerine getirmesinde yol göstermeyi hedeflemektedir.

Rapor, kurumsal yönetim ve risk yönetimi konusunda iç denetimin rolünün çerçevesini çizmektedir.¹⁰⁰

⁹⁹ PEHLİVANLI, D., 2010, s. 13.

¹⁰⁰ BRUNE, C., 2000, “Guide Aims to Help Executives Manage Risk”, **Internal Auditor**, Vol:57, Issue: 5, s. 15. (11-18).

Turnbull Raporu 4 ana hattan oluşur.¹⁰¹

- Yönetim kurulunun rolü, sorumluluğu ve hesap verebilirliği,
- Yönetim kurulunun ücretlendirilmesi,
- Denetim komitesi ve denetçiler arasındaki etkileşim, hesap verebilirlik ve denetimi içermesi,
- Hissedarlarla ilişkiler ve iletişim.

Raporun en önemli amacı, yönetim kurulu tarafından risk tabanlı bir iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin sürekli olarak gözden geçirilmesinin sağlanmasıdır. Rapora göre iç kontrol sistemi etkili bir risk yönetimini sağlayacak yapıda olmalıdır. İç denetimin, tarafsız güvenilir tavsiyelerde bulunma yolu ile işletmenin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinde de çok büyük bir rolü vardır.¹⁰²

1.1.3.2.5.1.2 Treadway Komisyon Raporu

İç Denetçiler Enstitüsü, Amerikalı Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü, Amerikalı Muhasebeciler Birliği, Finansal Yöneticiler Enstitüsü ve Ulusal Muhasebeciler Birliği tarafından 1985 yılında kurulan komisyon, finansal tablolarda hilelerin azaltılması, önlenmesi ve güvenilir finansal raporlama sürecinin oluşturulabilmesi için çeşitli öneriler sunarak bir rapor yayımlamıştır.¹⁰³

Raporda iç denetim ile ilgili olarak yapılan öneriler kısaca şöyle özetlenebilir; halka açık şirketler, şirketin niteliği ve büyüklüğüne uygun sayıda nitelikli personeli bulunan etkili bir iç denetim bölümü oluşturmalı ve iç denetim bölümünün tarafsızlığını ve bağımsızlığını sağlamalıdır. İç denetçiler finansal olmayan alanlarda elde edilen denetim bulgularının, yolsuzluk içeren raporlamaların ortaya çıkartılmasında etkili olabileceğini göz önünde bulundurmalıdır. İşletmelerde iç denetim komitesi oluşturulmalı ve denetim komitesi bağımsız denetçiler ile iç denetçilerin birlikte çalışmasını sağlamalıdır.¹⁰⁴

¹⁰¹ BRUNE, C., (2004), "Embracing Internal Controls," **Internal Auditor**, Vol: 61, Issue: 3, s. 76-77. (76-81)

¹⁰² FINANCIAL REPORTING COUNCIL (FRC), 2005, "**Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code**", London, s. 3.

¹⁰³ UYAR, S., 2004, "**Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması**", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, İstanbul, s. 10.

¹⁰⁴ National Commission on Fraudulent Financial Reporting Commissioners, 1987 "**Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting : Treadway Report**", s. 11.

Ayrıca; komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, sponsor kurumların iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecekt standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır. Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” raporunu (Internal Control Integrated Framework) 1992’de yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir. Bunun İngiltere’deki karşılığı “Cadbury Report” ve Fransa’daki karşılığı da “Vienot Report”’dur.¹⁰⁵

1.1.3.2.5.1.3 Sarbanes Oxley Kanunu

Sarbanes Oxley Yasası; Amerika’da, Enron, Worldcom, Healtcare ve diğer şirketlerin skandallarından sonra 30.07.2002 tarihinde SEC’in kurulduğu 1934 yılından bu yana halka açık şirketler açısından getirilmiş en önemli düzenlemedir.¹⁰⁶

Yasa, muhasebe temelli olmanın yanı sıra yolsuzluklar nedeni ile halka açık şirketlerin yönetimlerine sorumluluk yükleyen, şirket yöneticileri ile ilgili çok ciddi bir takım suçların tanımlandığı ve cezaların öngörüldüğü bir kurumsal yönetim yasası olup, Amerika’daki halka açık şirketlerin kurumsal yönetim sistemlerinin güçlendirilmesini sağlamaya yönelik düzenlemeleri içermektedir.¹⁰⁷

Sarbanes Oxley Yasası, firmaların finansal raporlamalarını etkileyen iş süreçlerindeki riskleri değerlendirmelerini şart koşmaktadır. Amacı, yatırımcıyı, "doğruluk" ve "bütünlük" ilkelerini kullanarak korumak, şirketlerin daha şeffaf ve güvenilir hale gelmelerini sağlamak, kurumsal yönetim kavramını geliştirmek ve etik iş prensiplerinin benimsenmesini sağlamaktır. Bu yasada hedeflenen, firmaların, daha etkin bir kontrol çerçevesine, daha güvenilir bir dokümantasyon yapısına, standartlaştırılmış iş süreçlerine, daha etkili bir iç kontrol yapısına ve daha basit süreçlere sahip olmalarıdır.

Yasa’nın 302. ve 404. Maddelerinde ise iç denetçilerin rolüne vurgu yapılmıştır. İç denetçiler, bu maddelerde belirtilen raporlama şartlarını uygulama

¹⁰⁵ National Commission on Fraudulent Financial Reporting Commissioners, 1987, s. 13.

¹⁰⁶ KESKİN, D.A., 2006, **İç Kontrol Sistemi-Kontrol Özdeğerlendirme**, Beta Basım, 1. Baskı, ISSN: 978-975-295-601-8, İstanbul, s. 35.

¹⁰⁷ PEHLİVANLI, D., 2010, s.21.

sürecine başladıklarında çeşitli sorularla, rollerine ilişkin konularla ve sınırlamalarla karşılaşmaktadır. Sarbanes Oxley'in 404. Maddesinde; yöneticilerin prosedürleri gözlemlenmeleri ve geliştirmeleri istenmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin, finansal raporlama üzerindeki iç kontrol hakkında ihtiyaç duyulan iddialar için, kontroller yapmaları talep edilmektedir. 302. Madde de ise, yöneticilerden sadece 3 aylık finansal raporlarla ilgili belgelerin kontrollerini değil, aynı zamanda geliştirilen kontroller ve prosedürler hakkında açıklama yapmaları talep edilmektedir.¹⁰⁸

1.1.3.2.5.1.4 8. Direktif

Enron sonrasında, ABD'nin yatırımcılarının kaybolan güvenini kazanmak için çıkardığı Sarbanes Oxley Yasası ve Avrupa'da yaşanan mali raporlama problemleri, Avrupa Komisyonu'nun kurumsal yönetimin güçlendirilmesi ile ilgili insiyatiflerinin bir parçası olarak Avrupa Birliği'nin yasal denetimleri üzerinde tekrar düşünülmesini gerektirmiştir. Bu amaçla Avrupa Komisyonu, 8. Direktifi (8. 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) Parlemanto'ya sunmuştur.¹⁰⁹

8. Direktifin modernizasyonunun nedenleri olarak aşağıdaki unsurlar sayılmaktadır.¹¹⁰

- Sekizinci Direktifteki etik gereklerin çok yüksek görülmesi
- Sarbanes Oxley'den sonra ABD baskısı,
- Parmalat'tan sonra AB Parlamentosu baskısı.

8. Direktif, Uluslararası Denetim Standartlarının (IAS) kullanımı zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle IFAC'ın Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB), mali tabloların denetlenmesinde yanlış beyan riskini dikkate alarak IAS'ı gözden geçirmiş ve 2003 yılında revize etmiştir.

¹⁰⁸ Sarbanes-Oxley Act 2002, **Sarbanes-Oxley Act Section 302-404**, <http://www.soxlaw.com/s302.htm>, E.T.: 12.11.2010.

¹⁰⁹ KURNAZ, N., 2010, s. 54.

¹¹⁰ İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası, 2006, "Avrupa Birliği Şirketler Hukuku Sekizinci Direktifi", s. 24.

1.1.3.2.5.2 Türkiye’de İç Denetim İçin Yapılan Yasal Düzenlemeler

ABD’de ve Avrupa’da yaşanan şirket skandalları, ülkemizde de kural koyucuları hareket geçirmiş, ortaya çıkan gelişmeler ışığında yeni düzenlemeler yapılmıştır.

1.1.3.2.5.2.1 Bankalarda İç Denetim

Kasım 2005’te yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun üçüncü kısmı Kurumsal Yönetim olarak adlandırılmıştır. Bu kısımda iç kontrol ve iç denetim sistemleri ayrıntılı olarak ele alınmış fakat iç denetimin ve risk yönetimin ortak çalışma alanlarına ve her iki sistem arasında gerçekleşebilecek olası veri transferine değinilmemiştir. Kanun’da yer almayan ve sözü edilen düzenlemelere 1 Kasım 2006’da tarihinde yayınlanan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” te üçüncü kısmında “İç Denetim Sistemi” başlığı altında yer verilmiştir. Söz konusu yönetmelikte iç denetim sistemin amacı “iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususunda güvence sağlamak” şeklinde ifade edilmiştir.¹¹¹

Yönetmelikte aynı zamanda risk yönetimi süreçlerinin de iç denetçi tarafından denetleneceği; 21. madde ve 4. fıkra “risk ölçüm modelleriyle ilgili denetimler gerçekleştirilebilir” hükmünden anlaşılmaktadır. Bu durum KRY temelli çalışan bir iç denetim için olumlu bir adımdır ve uluslararası uygulamaya paraleldir.¹¹²

Yönetmeliğin 26. maddesi “Riske Dayalı Denetim” başlığı altında; bankanın maruz kaldığı risklerin iç denetçi tarafından değerlendirilmesinin amacı, denetim çalışmalarında öncelik verilecek alalarının belirlenmesi, denetim kapsamı ve sıklığının belirlenmesi olarak açıklanmıştır. Ayrıca risk değerlemesine ilişkin hususlar sıralanarak risk tanımlamaları ve risk değerlemelerinin önemi vurgulanmıştır. Bu süreçte iç denetçilerin odaklanması gereken başlıca alanın risk tanımlamaları ve risk değerlemeleri olduğu yönetmelikten anlaşılmaktadır.

Ayrıca; 13 Ocak 2010 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve

¹¹¹ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 2006, **Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik**, 01 Kasım 2006 Tarihli Resmi Gazete, Sayı: 26333.

¹¹² PEHLİVANLI, D., 2010, s.26.

Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik” ile bankalar için bir her yıl Ocak ayında “Yönetim Beyanı” hazırlama ve bu beyanı ilgili bağımsız denetim kuruluşuna sunma yükümlülüğü getirilmiştir. 1 Ocak 2011 den itibaren başlayacak çalışmalar ile yönetim kurulu kararı şeklinde bağımsız denetim kuruluşuna sunulacak beyanlar 2012 yılının Ocak ayında yapılacaktır.¹¹³

1.1.3.2.5.2.2 Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Düzenlemelerinde İç Denetim

SPK tarafından direkt olarak iç denetimle veya iç kontrolle ilgili herhangi bir düzenleme yoktur. Ancak, 2002 yılında yaptığı tebliğ değişikliği ile iç denetim içinde önemli bir yeri olan denetim komitesini zorunlu hale getirmiştir. Bu kurumsal yönetim ile ilgili yaşanan hızlı yeniliklerdendir.¹¹⁴ Ayrıca, 2003 yılında yayınladığı ve 2005 yılında revize ettiği “Kurumsal Yönetim İlkeleri” nin dördüncü bölümünde “Yönetim kurulu, bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturur ve bunun sağlıklı olarak işlemesi için gerekli önlemleri alır” şeklinde bahsedilmiştir. Risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması başlığı altında kurumda mevcut iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları hakkında bilgiler yer almalıdır. Burada henüz iç kontrol ve risk yönetimi oluşturulmamışsa gerekçeleriyle açıklanmalıdır. Ayrıca kurum içinde iç denetim biriminin raporlama yapacağı taraflar; son dönemde dikkate alınan risk türleri ve güncel gelişmelerin aktarılması son olarak da iç denetim birimi tarafında kullanılan bilgisayar yazılımlarından bu kısımda bahsedilmektedir.¹¹⁵

Ayrıca, 2006 yılında yürürlüğe giren “Bağımsız Denetim Standartları”nın (Seri: X, No: 22 Tebliği) yirmi yedinci kısım 3. maddesinde iç denetim; “işletme yönetiminin amaçlarına hizmet etmek üzere, işletme içinde oluşturulan bir değerlendirme mekanizması olup, diğer faaliyetler yanında işletmenin iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliğinin araştırılması, değerlendirilmesi ve gözetimini içerir” şeklinde tanımlanarak, amaç ve kapsamını da içerecek şekilde düzenlenmiştir.¹¹⁶ Bu maddenin devam eden kısmında ise iç denetim faaliyetleri;¹¹⁷

¹¹³ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 2010, “Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri Ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimine İlişkin Rapor Hakkında Tebliğ”, 13 Ocak 2010 tarihli Resmi Gazete, Sayı: 27461.

¹¹⁴ ÖNDER, M. F., 2008, s. 42.

¹¹⁵ Sermaye Piyasası Kurulu, 2005, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.39.

¹¹⁶ Sermaye Piyasası Kurulu, 2006, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22), s. 120.

- Muhasebe ve iç kontrol sistemlerinin gözden geçirilmesi,
- Finansal bilgiler ile faaliyet bilgilerinin incelenmesi,
- İşletmenin finansal nitelikli olmayan kontrolleri de dâhil olmak üzere, faaliyetlerinin etkinliği ve yeterliliğinin gözden geçirilmesi,
- Kanunlar, diğer yasal gereklilikler ve düzenlemeler ile işletme yönetimi politikaları, kuralları ve diğer iç gerekliliklere uyumun gözden geçirilmesi faaliyetlerinden birini veya bir kaçını kapsar şekilde belirtilmiştir.

1.1.3.2.5.2.3 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Uluslararası standartlara ve AB mevzuatına uyum çerçevesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiş ve 1 Ocak 2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Kanunun 5. kısmı iç kontrol ve iç denetime ilişkin düzenlemeleri içermektedir. Kanun'da IIA tarafından yapılan tanıma benzer bir iç denetim tanımı yapılmış; “kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti” şeklinde tanımlanmıştır.¹¹⁸

Bu kanunla birlikte kamu yönetim bağlamında iç denetim gelecek hedefli, riskleri daha fazla dikkate alan, risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi faaliyetini kapsayan ve risk odaklı denetimden risk yönetimi temelli denetime geçişin ilk adımlarını atan bir niteliktedir.¹¹⁹

Kanunun 64. maddenin “a” bendinde iç denetçinin görevleri içerisinde “nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek” ifade edilerek, kamuda risk yönetimi temelli iç denetime geçildiği göze çarpmaktadır.

¹¹⁷ Sermaye Piyasası Kurulu, 2006, s. 120.

¹¹⁸ Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006, **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu**, Madde: 63, s.67.

¹¹⁹ PEHLİVANLI, D., 2010, s.24.

Bu Kanunun 65. maddesine dayanılarak 08.10. 2005 tarihinde “İç Denetçiler Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır. Bu yönetmeliğin 5. Maddesi 2. bendinde “iç denetim, nesnel güvence sağlamanın yanında, özellikle risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlar” şeklinde tanımlanmıştır.

1.1.3.2.5.2.4 Yeni Türk Ticaret Kanunu

Yeni Türk Ticaret Kanunu; kurumsal yönetim ilkeleri, denetim komitesi, uluslararası muhasebe standartları ve iç denetim gibi bir takım çağdaş düzenlemeleri kapsamaktadır. Kanunda iç denetim çok az yer kaplamakla beraber kabulleri bakımından uluslararası uygulama ve iç denetim standartları ile paralellik arz etmesi olumlu bir adımdır.

Kanunda iç denetime ilişkin düzenlemeler 375. madde c bendinde “Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal plânlama için gerekli düzenin kurulması” iç denetimin getirildiği ve gerekli olduğu sonucu çıkmaktadır.

İç denetime ilişkin bir diğer düzenleme ise 378. madde de “Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür” denilmektedir. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Ayrıca iç denetim ile yakından ilgili bir diğer husus ise kurumsal yönetimdir. Kanunda 397 ve 398. maddede yıllık raporların bağımsız denetimden geçirilme zorunluluğu ile raporlarda gelecekte oluşabilecek risklere karşı bağımsız denetçinin sorumluluklarına yer verilerek kurumsal yönetim ilkeleri alanında önemli bir adım atılmıştır.

1.1.3.2.6 İç Denetim Standartları

IIA iç denetim standartları ile ilgili çalışmalarını 1978 yılında tamamlamıştır. Beş genel ve yirmi beş özel standarttan oluşan standartlar¹²⁰, 21.yüzyılda meslekle ilgili ortaya çıkan yeni gereksinimler ve iç denetim ve mesleki yapısında da meydana gelen değişimlerle birlikte revize edilmiştir. Bu amaçla IIA, İç Denetim Standartları Kurulu “İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları”nı oluşturmuş ve Ocak 2002’den itibaren uygulamaya koymuştur.¹²¹

Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, iç denetim hizmetlerinin temel ilkeleri üzerine yapılan titiz çalışma, istişare ve müzakerelerin sonucu oluşturulmuştur. Tüm iç denetçiler, çalışmalarını Standartlara uygun olarak yapmakla yükümlüdür. IIA üyeleri ve Uluslararası İç Denetçiler (CIA’ ler) “IIA Etik Kurallarına”na uygun davranacaklarını taahhüt ederler; bu standartlara bağlılığı da gerekli kılar.¹²²

Meslekî Uygulama Çerçevesi, üç bölümden oluşur. Birinci bölüm (Zorunlu Kılavuz) işin özünü oluşturan konulardan oluşmaktadır: Etik Kuralları ve Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartları. Zorunlu Kılavuz, taslak oluşturma sürecinde iç denetim dünyasının değerlendirme ve tartışmasına açılmıştır; bugün iç denetimin meslekî uygulamasında temel kabul edilmektedir.¹²³

İkinci bölümdeki kılavuz (Uygulama Önerileri), IIA tarafından şiddetle tavsiye edilmekte ve desteklenmektedir; ancak uyulması zorunlu değildir. Uygulama Önerileri, standartların yorumlanmasında veya belirli iç denetim ortamlarında uygulanmasında yardımcı olabilir.¹²⁴

Kılavuzun üçüncü bölümü (Geliştirme ve Uygulama Yardımları) IIA tarafından geliştirilen ve/veya desteklenen birçok maddeyi kapsamaktadır. Bu bölüm Zorunlu Kılavuz veya Uygulama Önerileri’nde yer alma kriterini sağlayamayan

¹²⁰ REDING, K.F., v.d., 2007, s. 2-3.

¹²¹ YILANCI, M., 2006, s. 93.

¹²² The Institute of Internal Auditors (IIA), 2010, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/>, s. 1., E.T.: 12.09.2010.

¹²³ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=k_genel_bilgi, E.T.: 09.07.2011.

¹²⁴ Türkiye İç Denetim Enstitüsü.

ancak iç denetim meslekî uygulamaları ile ilgili olan araştırma çalışmalarını, kitapları, seminerleri, konferansları ve diğer ürün ve hizmetleri kapsamaktadır.¹²⁵

Standartların amaçları şunlardır¹²⁶:

- İç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak,
- Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak,
- İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak,
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

2004 yılı Ocak ayından itibaren geçerli olmak üzere, IIA' nın İç Denetim Standartları Kurulu tarafından önemli ölçüde tadil edilen standartlar, günümüzün risk yönetimi ve kurumsal yönetim gerekliliklerini karşılayacak şekilde ve danışmanlık faaliyetlerine ve görev sonuçlarının kurum dışı taraflara sunulması konularına temas edecek şekilde güncellenmiştir.¹²⁷

1.1.3.2.6.1 Nitelik Standartları¹²⁸

1000 – Amaç Yetki ve Sorumluluklar

İç denetim faaliyetinin amacı, yetki ve sorumlulukları, standartlara uyumlu olan ve denetim komitesi ve yönetim kurulunca da onaylanan bir yönetmelikte açıkça tanımlanmalıdır.

1100 – Bağımsızlık ve Objektiflik

İç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmalıdır.

¹²⁵ Türkiye İç Denetim Enstitüsü.

¹²⁶ The Institute of Internal Auditors (IIA), 2010, s. 1., REDING, K.F., v.d., 2007, s. 2-9,10.

¹²⁷ Türkiye İç Denetim Enstitüsü.

¹²⁸ Uluslararası İç Denetim Standartları; TİDE web adresinden ve TİDE tarafından yayınlanan Uluslararası İç Denetim Standartları'ndan derlenmiştir.

1110 – Kurum İçi Bağımsızlık

İç denetim yöneticisinin, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir.

1120 – Bireysel Objektiflik

İç denetçilerin tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranması ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınması gerekir.

1130 – Bağımsızlık ve Objektifliği Bozan Etkenler

Denetçilerin bağımsızlığı veya objektifliği fiilen bozulduğu veya bozulduğu izlenimi doğduğu takdirde, bozulmanın ayrıntıları ilgili taraflara açıklanmalıdır. Bu açıklamanın kapsamı, bozucu etkenin niteliğine bağlıdır.

1200 – Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat

Görevlendirmeler, yeterlilik ve azami mesleki özen ve dikkat ile yerine getirilmelidir.

1210 – Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalıdır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalı veya bunları edinmelidir.

1220 – Azami Mesleki Özen ve Dikkat

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmalı, azami özen ve dikkati göstermelidir. Azami mesleki özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

1230 – Sürekli Mesleki Gelişim

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli mesleki gelişimle artırmalı ve güçlendirmelidir.

1300 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan ve etkinliğini sürekli gözleyen bir kalite güvencesi ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir. Bu program, dönemsel iç ve dış kalite değerlendirmelerini ve devamlı iç gözlem faaliyetini içermelidir. Programın her parçası, iç denetim

faaliyetinin katma değer yaratmasına, kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olmalı ve iç denetim faaliyetinin etik kurallarına ve standartlara uyması konusunda güvence sağlamalıdır.

1310 – Kalite Programı Değerlendirmeleri

İç denetim bölümü, kalite programının genel etkinliğini gözlemek ve değerlendirmek amacıyla yönelik bir süreç uygulamalıdır. Bu süreç, hem iç hem de dış değerlendirmeleri içermelidir.

1311 – İç Değerlendirmeler

İç değerlendirmeler:

- İç denetim faaliyetinin performansının devamlı gözden geçirilmesini,
- Öz değerlendirme (kendi kendini değerlendirme) yoluyla veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları ve standartlarını bilen kişilerce yapılan dönemsel gözden geçirmeleri kapsamalıdır.

1312 – Dış Değerlendirmeler

Kalite güvencesi gözden geçirmeleri gibi dış değerlendirme çalışmaları, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir gözden geçirme uzmanı veya bir gözden geçirme ekibi tarafından en azından beş yılda bir kere yapılmalıdır.

1320 – Kalite Programı Hakkında Raporlama

İç denetim yöneticisi, dış değerlendirme sonuçlarını denetim komitesi ve yönetim kuruluna raporlamalıdır.

1330 – “Standartlara Uygun Yapılmıştır” İbaresinin Kullanılması

İç denetçilerin, faaliyetlerinin “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına uygun yapıldığını” belirtmeleri teşvik edilir. Ancak iç denetçilerin bu ibareyi kullanabilmesi için, kurumun kalite geliştirme programı hakkındaki değerlendirmelerin, iç denetim faaliyetinin Standartlara uyduğunu göstermesi gerekir.

1340 – Aykırılık Açıklanması

İç denetim faaliyetinin standartlara, iç denetçilerin etik kurallarına tam uyumlu gerçekleştirilmesi gerekmektedir birlikte, tam uyumun sağlanamadığı durumlar da olabilir. Aykırılıklar, iç denetim faaliyetinin genel kapsamını veya faaliyetlerini

etkiler hale geldiğinde, üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna özel durum açıklaması yapılmalıdır.

1.1.3.2.6.2 Performans Standartları

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.

2020 – Bildirim ve Onay

İç denetim yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dâhil, 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 Süreçler

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetini yönlendirmek amacına yönelik politika ve süreçleri 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 yönetim sistemlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

2110 – Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; önemli risk maruziyetlerini tespit edip değerlendirerek ve risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak kuruma yardımcı olmalıdır.

2120 – Kontrol

İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmalıdır.

2130 – Yönetişim

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.

2200 – Görev Planlaması

İç denetçiler, her görev için, kapsam, amaç, 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 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.

2210 – Görev Amaçları

Görev amaçları, denetlenen faaliyetle ilgili riskleri, kontrolleri ve yönetim süreçlerini kapsamalıdır.

2220 – Görev Kapsamı

Görevin kapsamı, görevin amaçlarına ulaşılmasına yetecek seviyede olmalıdır.

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 hale getirilmelidir.

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.

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.

2420 – Raporlama Kalitesi

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlu, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulmalıdır.

2421 – Hata 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 uyulmayan standartlar,
- Aykırılık sebepleri,
- Aykırılığın göreve etkisi.

2440 – Sonuçların Raporlanması

İç denetim yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara raporlamalıdır.

2500 – İlerlemenin Gözlenmesi

İç denetim yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmalı ve uygulamalıdır.

2600 – Yönetimin Artık Riskleri Üstlenmesi

İç denetim yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyebilecek bir artık (bakiye) risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle tartışmalıdır. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, iç denetim yöneticisi ve üst yönetim, konuyu çözümlenmesi için denetim komitesi ve yönetim kuruluna rapor etmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

1.2 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ARACI OLARAK RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

Günümüzün hızlı değişim ortamının yarattığı karmaşa kuruluşlar açısından pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. İşletmeler, yüksek düzeyde rekabetçi özelliklerini koruyabilmek için farklı sonuçları olan inisiyatifler alma durumunda kalmaktadırlar. Bu sonuçların ortaya çıkma olasılıkları da işletme faaliyetlerindeki riskleri belirlemektedir. Bu durum, iş hayatında önceden beri varolan yönetim yaklaşımlarının yetersizleşmesine ve bir takım yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Risk yönetimi anlayışı da dinamik ve sürekli değişen pazar şartlarında kalıcı olmak isteyen kuruluşlarca uygulanması gereken bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1 Risk Odaklı İç Denetimin Unsuru Olarak Kurumsal Risk Yönetimi

Bugünün dünyasında hemen her gün karşılaşılan olaylar nelerdir diye bir soru sorulduğunda; artan terör saldırıları, sıkça duyulan kurumsal skandallar, yaşanan doğal afetler ve sıkıntılı finansal piyasalar hemen verilebilecek cevaplar arasındadır. Gazetelerin ekonomi sayfalarında hemen her gün şirket iflaslarını ve skandallarını değişik boyutlarda ve özelliklerde görmek mümkündür. Bu olaylardaki artış hızı, günümüz dünyasında risklerin tanınmasını ve risklere karşı tedbir alınmasını gerekli kılan, risk yönetimi kavramının önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

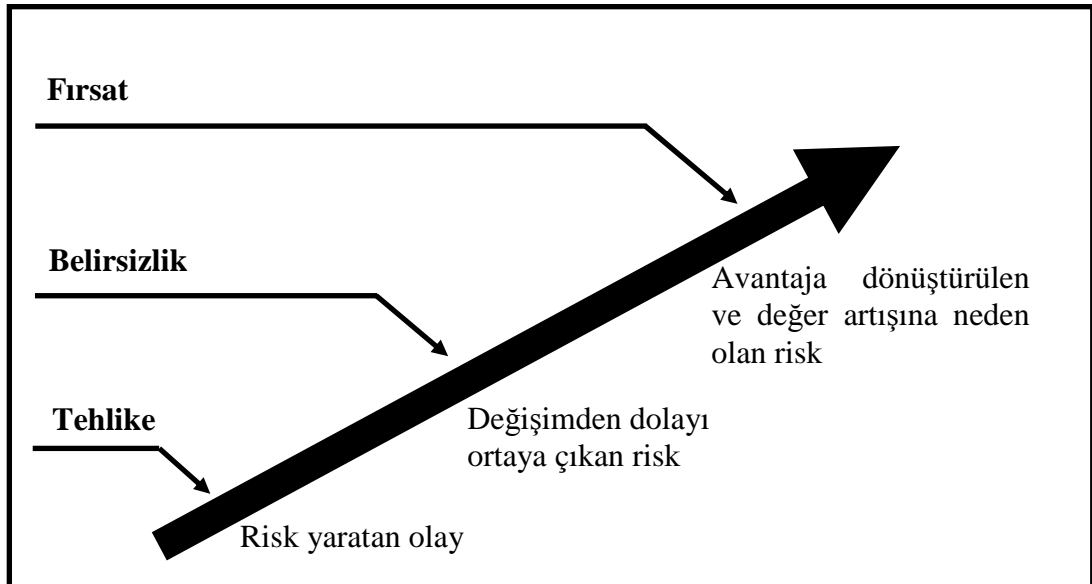
1.2.1.1 Risk Kavramı ve Tanımı

Riskin kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur. Risk kapsamında kavramsal anlamda farklı ve çok sayıda yorum ve tanım mevcuttur. Genel anlamda risk, bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme olanağıdır.¹²⁹ İşletmenin planlanan amaçlarını yani hedeflerini gerçekleştirebilmesini engelleyecek her türlü olay ve

¹²⁹ BALIKÇI, Y., 2009, “İşletmelerde Risk Yönetimi”, Cinius Yayınları, ISBN: 978-605-4177-15-8, İstanbul, s. 33.

engel olarak da tanımlanabilmektedir. Risk, Çipil tarafından, gerçekleşecek- ama gerçekleşmesi yada ne zaman gerçekleşeceği kesin olmayan- bazı istenilmeyen olaylar olarak ifade edilmiştir.¹³⁰ Aşağıdaki şekil incelendiğinde, günümüzde risk tanımının tehlike ve belirsizlik anlayışından avantaja dönüştürülen ve işletme değerinin artırılmasına neden olma olasılığını taşıyan risk boyutuna taşındığı gösterilmektedir. Bu anlamda, risk bünyesinde sadece tehlike ve belirsizlik içermemekte, kapsamında fırsatları da barındırmaktadır.¹³¹ Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk belirsizliği, riski işletme lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir.¹³²

Şekil 7 Risk Tanımının Değişimi



Kaynak: PriceWaterhouseCoopers, 2006, s. 8.

Buna göre riskle ilgili anahtar özellikler şu şekilde sıralanabilir:¹³³

- Risk değişken bir tehdittir,
- Bu tehdit bir olayla ilgilidir,
- Olayın meydana gelmesi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engellemektedir.

Bu ifadeler doğrultusunda olumsuz olasılıklar risk, olumlu olasılıklar fırsat olarak tanımlanmalıdır.¹³⁴ Aşağıda risk ve fırsat bir grafik ile ifade edilmiştir. Grafik

¹³⁰ KAYAHAN, C., 2010, "**Risk Felsefesi**", Ekin Kitabevi, ISBN: 978-605-4301-83-6, Bursa, s. 5.

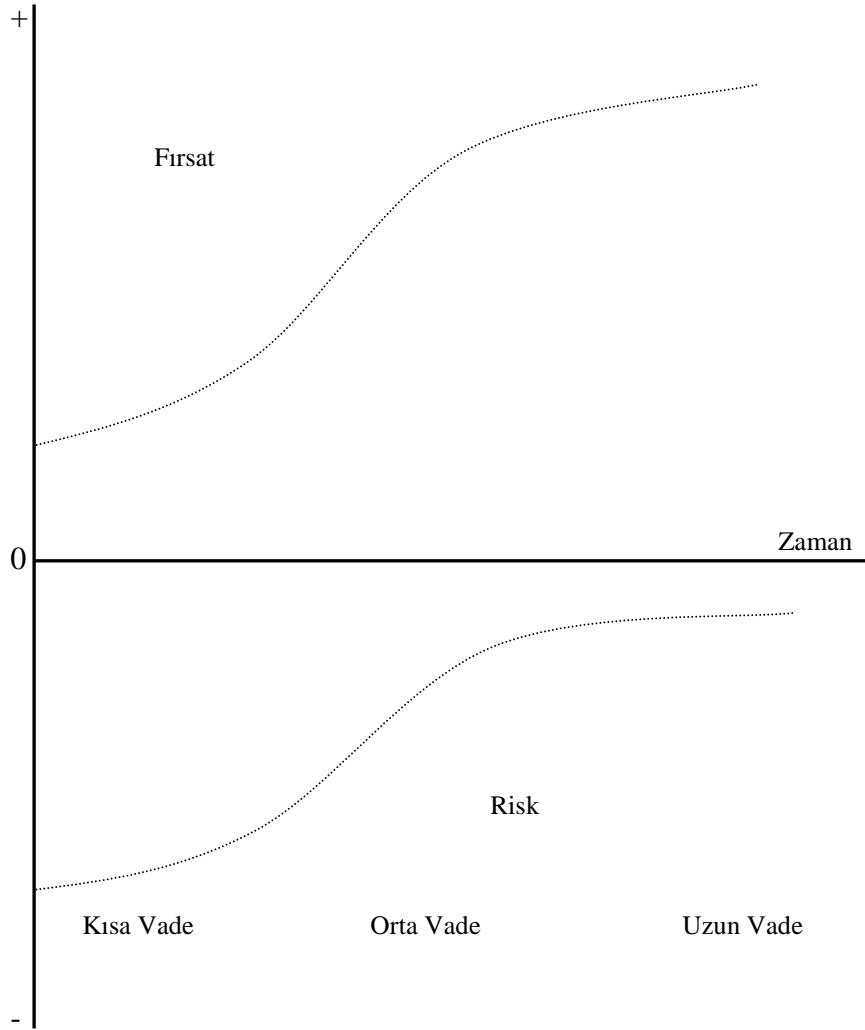
¹³¹ PriceWaterhouseCoopers, 2006, "**Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**", Infomag Yayıncılık, s.8.

¹³² KESKİN, D. A., 2006, s. 16.

¹³³ GRIFFITHS, P., 2005, "**Risk-Based Auditing**", Ashgate Publishing, England, s. 17.

risk ve fırsatların negatif ve pozitif etkilerini göstermektedir. Risk ve fırsat eğrileri arasında kalan alan ise risk ve fırsatlarla başa çıkabilmek için iç kontrol ve iç denetimlerin ihtiyaç duyduğu dengeyi ifade etmektedir.

Grafik 4 Risk - Fırsat Eğrisi



Kaynak: MC NAMEE, D., 1997, “**Risk Based Auditing**”, Management Control Concepts Alamo, USA, s. 16.

Riskin tanımlanmasında geleneksel ve yeni bakış açılarından bahsetmek mümkündür. Bu durum aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Yeni bakış açısı kapsamında risk, “kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum” olarak tanımlanabilir.¹³⁵

¹³⁴ King,R., O'Conor,D., 2000, “**Risk Management**”, Scitech Educational, ISBN: 9780948672729, s. 14.

¹³⁵ PriceWaterhouseCoopers, 2006, a.g.e., s.7.

Tablo 6 Riske Ait Geleneksel ve Yeni Bakış Açısı

GELENEKSEL BAKIŞ	YENİ BAKIŞ
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Kaynak: PriceWaterhouseCoopers, 2006, s.7.

Risk, belirsizlik ve etki olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Belirsizlik bazı durumlarda herhangi bir etkiye sebep olmayabilirken, riskin en önemli sonucu etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca belirsizlik durumunda meydana gelecek olayın olasılığı bilinmezken, risk söz konusu olduğunda olasılıklar bilinebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı belirsizlik ve risk kavramlarının aynı şekilde algılanması yanlıştır.¹³⁶

Tablo 7 Risk ve Belirsizlik Farkları

Risk	Belirsizlik
Ölçülebilir	Ölçülemez
İstatistiksel Değerlendirme	Sübjektif Olasılık
Makul Veri	Kişisel Kanaatler

1.2.1.2 İşletmeler Açısından Başlıca Risk Türleri

Riskleri genel olarak belli bir sınıflandırmaya tabi tuttuğumuzda birbirinden farklı onlarca riski ortaya koymak mümkündür: Operasyonel riskler, piyasa riskleri, kredi riskleri, stratejik riskler, faaliyet riskleri, yasal riskler, uygunluk riski, bilgi riski, çevresel riskler, ülke riski, temel iş ile ilgili riskler, fiyat riskleri, doğal riskler, finansal raporlama riskleri, kontrol riski, v.b.. Her kurum, ihtiyaçlarına uyacak farklı risklere odaklanabilir.

Bu tez kapsamında riskler ana tema olan kurumsal risk yönetimi anlayışına uygun olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda reel sektöre yönelik risklere ağırlık verilmiştir.

¹³⁶ PEHLİVANLI, D., 2010, s.59.

1.2.1.2.1 Finansal Riskler

Finansal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler içerisinde kredi, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenleridir.¹³⁷ Döviz kurlarını değişimden dolayı ortaya çıkabilecek kar veya zarar kur riskini; faizlerin değişimi faiz riskini; ödemeler için gerekli nakdin zamanında bulunamaması likidite riskini; fiyatların değişiminden çıkan kar ve zarar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirmemesi kredi riskini oluşturur.¹³⁸

Finansal riskleri incelerken, iç denetçiler özellikle şu konulara dikkat etmeleri gerekmektedir.¹³⁹

► Alacaklar ve Şüpheli Alacaklar: İç denetçilerin özellikle ilgilenmesi gereken bir unsurdur. Çünkü birçok şirkette finansal krizin başlangıcı olarak sayılabilir. Özellikle telekom, elektrik şirketleri gibi müşteri sayısının çok olduğu şirketlerde, işletmenin finansal sağlığı üzerinde doğrudan etkisi vardır.

► Stoklar: Optimum stok seviyeleri üretim ve diğer ilgili birimler tarafından karar verilir fakat, iç denetçiler stok taşıma maliyetlerini kontrol etmeli ve optimum seviyede tutmalıdırlar.

► Yatırımlar: Yatırım kararlarında özellikle Merkez Bankası faiz oranları kararları etkili olabilir. Bu nedenle, faiz oranı politikalarındaki değişikliklerden kaynaklanabilecek riskler düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.

► Döviz İşlemleri: Hesaplarında bulunan dövizler veya dövizde dayalı alacakların yaratabileceği finansal kayıp riski, yönetim kuruluna raporlamak için ciddi bir şekilde incelenmelidir.

1.2.1.2.2 Operasyonel Riskler

Operasyonun gerçekleştirilmesindeki hataya, aksaklıklara veya suistimallere dayalı risklerin yanı sıra organizasyon, iş akışı, teknoloji, insan gücü çerçevesinde

¹³⁷ GRIFFITHS, P., 2005, a.g.e., s. 23.

¹³⁸ ARGUN, T., 2008, “Risk Yönetimi”, <http://www.turklider.org> (12 Mart 2010)

¹³⁹ APTE, N. M., 2004, Corporate Governance, Risk Management & Internal Audit, **The Chartered Accountant**, November, s. 586 (585-588).

oluşabilecek, kurumu maddi veya itibari kayba uğratacak, kredi veya piyasa riski dışında kalan ve geçmiş verilerden yola çıkılarak istatistiksel ölçümleme yapılabilecek her türlü risklerdir.¹⁴⁰

Operasyonel risklerin ölçümü, bu grupta yer alan risklerin hepsinin sayısallaştırılmaması, piyasa ve kredi riski gibi belirli piyasalar ve kuruluşlar için standart nitelik taşımayıp, her iş kolu için ayrı ayrı olması nedeniyle bir hayli zordur.¹⁴¹ Ayrıca operasyonel kayıplarla ilgili verilerin kısıtlı olması, her işletmenin özelliklerinin farklı olması nedeniyle dış verilerin kullanıma uygun olmaması, iç ve dış verilerin entegre edilmesindeki ve insan faktörünün yönetimindeki zorluklar, hem bu risklerin hesaplanma maliyetlerini artırmakta, hem de güvenilir sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir.¹⁴²

Operasyonel risklerin sayısallaştırılabilen kısmı için Basel komitesince önerilen risk ölçüm yöntemleri, temel gösterge yöntemi, standartlaştırılmış yöntem ve içsel ölçüm yöntemi olarak sıralanabilir. Operasyonel risk yönetimindeki en büyük zorluk, piyasa ve kredi riski gibi risklerin belirli piyasalar ve kuruluşlar için standart nitelik taşıyor olmasından dolayı her firma ve her sektör için kendine özgü şartlar taşımasıdır.¹⁴³

Bu yöntemlerin ortak noktası ya firmalar için tek bir gösterge alınması ve buradan hareketle gerekli olan sermaye tahsisinin belirlenmesi, ya da daha geliştirilmiş şekliyle firma için faaliyet kollarının belirlenmesi ve ardından her bir faaliyet kolu için gösterge tespitinden hareketle toplam sermaye tahsisine ulaşılmasıdır.¹⁴⁴

1.2.1.2.3 Stratejik Riskler

Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir.

¹⁴⁰ LAVİDA, A.F., 2007, “**Internal Audit Function Role in Operational Risk Management**”, Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol: 15, No: 2, s.146, (143-155)., CAN, E., 2003, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlilik Etüdü, Ankara, s. 3.

¹⁴¹ KİSHALİ, Y., PEHLİVANLI, D., 2006, “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)**, Nisan, Sayı: 30, ISBN: 1304-0391, s. 77.(s.s. 75-87).

¹⁴² MOELLER, R.,R., 2008, “**Sarbanes – Oxley Internal Controls: Effective Auditing With AS5, Cobit, And ITIL**”, John Wiley&Sons, ISBN: 978-0-470-17092-2, s. 271.

¹⁴³ CAN, E., 2003, “**Operasyonel Risk Ve Yönetimi**”, Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanlık Tezi, Ankara, s. 7.

¹⁴⁴ KİSHALİ, Y., PEHLİVANLI, D., 2006, s. 77. (75-87).

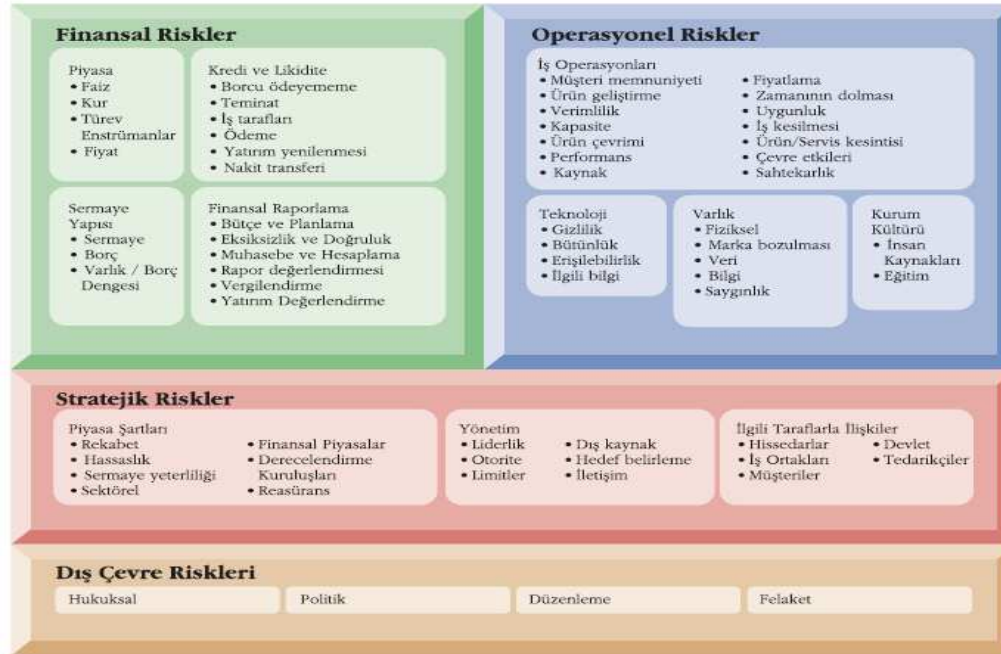
Rekabet, müşteri istekleri, demografik ve sosyal/kültürel trendler, teknolojik yenilik, planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi, düzenleyici ve politik riskler gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.¹⁴⁵

1.2.1.2.4 Dış Çevre Riskleri

Bu kategoride yer alan riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak şirketi etkileyen risklerdir. Katastrofik (doğal afet gibi) riskler, yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, rakipler, sektördeki değişiklikler, ekonomik ve politik değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olabilir.

Bu dört kategorideki riskleri kendi içlerinde de gruplandırarak en sık karşılaşılan risklere aşağıda şekilde örnekler verilmiştir.

Şekil 8 Risk Kategorileri



Kaynak: KOBİTEK, 2008, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Uygulaması” www.kobitek.com/activity, E.T.: 12.01.2011.

1.2.1.3 Risk Yönetimi

Günümüzün hızlı değişim ortamının yarattığı karmaşa, kurumlar açısından pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Kurumlar, yüksek düzeyde rekabetçi

¹⁴⁵ GRIFFITHS, P., 2005, a.g.e., s. 22.

özelliklerini koruyabilmek için farklı sonuçları olan inisiyatifler alma durumunda kalmaktadırlar. Bu sonuçların ortaya çıkma olasılıkları da kuruluş faaliyetlerindeki riskleri belirlemektedir.¹⁴⁶

Bugünün dünyasında kaliteli, sürekli ve güvenilir hizmetlerin sağlanması için amaca yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere göre süreçlerin iyi yönetilmesi kaçınılmaz olmuştur. Kurumların temel stratejilerini gerçekleştirebilmesi için hizmetlerini aksatacak ve güvenilirliğini zedeleyecek faktörlerin belirlenerek, yönetilmesi de kaçınılmaz olmuştur. Bu yaklaşım sonucunda “Risk Yönetim” kavramı ortaya çıkmıştır.¹⁴⁷

Risk yönetimi, hedeflerimize etki yapan riskleri ortaya çıkarmak ve onlarla baş edebilmek için atılan tüm mantıklı adımları kapsayan dinamik bir süreçtir. Kurumsal kaynaklar ve süreçler düzene sokulup riskin olduğu yerlerde çözümler aranır.¹⁴⁸

Risk yönetimi, her türlü risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve giderilmesini kapsayan sistematik bir yönetim uygulamasıdır.¹⁴⁹

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan bir disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Problem haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce risklerin belirlenmesini ve risklerin oluşma olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyen faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar.¹⁵⁰

Son 10 yıldır kurumlar farklı risk türlerini de, operasyonel ve stratejik riskler gibi dikkate almaya ve bunları aktif olarak yönetmeye başladılar. Bir kurum mevcut risklerini yönetirken birbirinden tamamen farklı olan iki tür yol izleyebilir. Birincisi mevcut risklerini birer birer ele alıp yönetmek; ikincisi ise tüm risklerini bir spektrumun bir parçası olarak görüp bir risk yönetimi programı çerçevesinde bütün

¹⁴⁶ BOLGÜN, K.K., AKÇAY, M. B., 2009, **Türk Finans Piyasalarında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları-Risk Yönetimi**, ISBN: 975-8535-28-5, Scala Yayıncılık, İstanbul, s. 44.

¹⁴⁷ YERELİ, A.N., 2007, “**Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Risk Yönetimine Yönelik Bir Araştırma**”, Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, Sayı: 23, s. 17. (16-32).

¹⁴⁸ PICKETT, K.H.S., 2005, s. 132.

¹⁴⁹ Association of Insurance and Risk Managers, 2002, A Risk Management Standard, London, s. 2.

¹⁵⁰ SPIRA, L.F., PAGE, M., 2003, “**Risk Management: The Reinvention of Internal Control and The Changing Role Of Internal Audit**” Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol: 16, No: 4, s. 641. (640-661).

olarak yönetmektir. İkinci yöntem genel olarak *Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)* olarak adlandırılmaktadır.¹⁵¹

1.2.1.3.1 Risk Yönetiminin Amacı ve İlkeleri

Risk yönetiminin amacı, tehditlerin belirlenmesi ve denetim altında tutulması yoluyla kuruluşun gereksiz tehlikelerle karşılaşmasının önlenmesi, önceden görülebilen kayıpların engellenmesi veya uygun bir şekilde planlanması ve etkili/verimli risk denetimlerinin ortaya konmasıdır. Tüm olağanüstü durumların engellenmesi mümkün olmamakla birlikte, iyi bir planlama ile kayıplar en düşük seviyede tutulabilir.¹⁵²

Risk yönetiminin diğer temel amaçları şu şekilde sıralanabilir.¹⁵³

- Firma yaşamının sürekli kılınması,
- Yöneticilere rahatça düşünme ortamı sağlanması,
- Düşük harcamalara karşı yüksek kazanç sağlanması,
- Gelirde istikrar sağlanması,
- Üretimde yada faaliyetlerde işleyiş kesilmesinin önlenmesi,
- Sürekli büyüme fırsatlarının elde edilmesi,
- Sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi, iyi imajın korunması,

Risk yönetimini etkin olarak uygulayabilmek için, yöneticiler risk yönetim ilkelerini planlamaya dahil etmeleri amacıyla, zaman ve kaynakları çok iyi kullanmak zorundadırlar. Herhangi bir faaliyet planlama aşamasında iken, riskler daha kolay değerlendirilir ve kontrol altına alınabilir. Risk yönetimini özellikle planlamaya entegre etmek, karar vericilere risk yönetim ilkelerini etkin uygulayabilme konusunda büyük fırsatlar sağlar. Bu bağlamda risk yönetim ilkeleri şu şekilde belirtilebilir.¹⁵⁴

¹⁵¹ ALPTÜRK, E. 2008, s. 238.

¹⁵² ÖZER, M. A., 2010, “Türkiye’de Sigorta Sektörü ve Risk Yönetimi”, Reasürör, Milli Reasürör A.Ş., s. 20. (14-32).

¹⁵³ SPIRA, L.F, v.d., 2003, s. 642.

¹⁵⁴ CANDAN, H., ÖZÜN, A., 2009, **Bankalarda Risk Yönetimi Ve Basel II**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, ISBN: 978-975-458-912-2, İstanbul, s. 15-25., ÖZER, M. A., 2010, s. 20., PICKETT, K.H.S., 2005, s. 136.

► *Gereksiz Risk Almamak*: Gereksiz riskler, gerçek fayda yada imkanlar açısından uygun şartlar olmaksızın ortaya çıkarlar. Kurumlarda bütün faaliyetlerde tehlike ve risklerle birlikte uygun kontrol tedbirlerinin çok iyi anlaşılması gerekmektedir.

► *En Düşük Mümkün Risk*: Bir görevi yerine getirmenin en mantıklı yolu ve seçimi, personeli ve kaynakları en düşük riske maruz bırakarak, görevin bütün şartlarının karşılanmasıdır. Risk yönetimi, hangi riskin veya risk düzeyinin gereksiz olduğunun belirlenmesi için araçlar sağlamaktadır.

► *Uygun Seviyede, Önceden Belirlenmiş Sorumluluk Alanında Risk kararları Almak*: Risk kararlarının uygun düzeylerde alınması, sorumluluğu açığa kavuşturur, görevin başarılı yada başarısızlığından sorumlu olan herkes karar alma sürecine dahil edilmelidir.

► *Planlanmış Faaliyetlerin Risk Seviyesini Kabul Etmek*: Genel olarak görevin yerine getirilmesinden sorumlu yöneticiler, planlanmış faaliyetlerin risk seviyesini kabul etmekle yetkilidirler. Mevcut yapılan kontrollerin riski kabul edilebilir bir seviyeye indiremeyeceği belirlendikten sonra, hiyerarşi içinde bu kararlar bir üst makama devredilir.

► *Faydası Maliyetin Üzerinde Olan Riskin kabul Edilmesi*: Bütün hesaplanmış faydalar, hesabı yapılmış maliyetlerle karşılaştırılmalıdır. İmkan ve faydalara karşı riskin ölçülmesi, birimlerin yeteneklerinin artırılmasına yardımcı olur. Faydalar toplamının, maliyetler toplamını aştığı bir durumsa, yüksek riskli görevler dahi kabul edilebilir.

► *Risk Yönetiminin Tüm Birimlere Entegre Edilmesi*: Yöneticiler, etkin bir şekilde risk yönetimini uygulamak için, planlama yöntemleriyle, risk yönetiminin temel ilkelerini birleştirerek, zamanı ve kaynakları iyi kullanmak zorundadırlar. Riskler bir faaliyetin planlanma aşamasında daha kolay değerlendirilir ve kontrol edilebilirler. Bu süreçte geri besleme olanağının da sağlanması, ileride yapılacak olan benzer faaliyetlerde de kolaylık sağlayacaktır.

1.2.1.3.2 Risk Yönetimi İhtiyacı

Şirketlerin risk yönetimi kavramına daha fazla odaklanmasının nedenlerine baktığımızda aslında dört ana başlık altında sınıflandırma yapılabilir. Bunları, uluslararası piyasalarda ortaya çıkan risk yönetim ihtiyacı, finansal piyasaların hızla küreselleşmesi, finansal risk ile beklenen getiri hesaplamalarının giderek önem kazanması ve operasyon yapılan piyasalardaki değişim dinamikleri olarak sayabiliriz.¹⁵⁵

Sektör ayırt etmeksizin en genel olarak diğer nedenler;¹⁵⁶

- Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının kesintisiz devam etmesi
- Sürprizlerin en aza indirgenmesi ihtiyacı,
- Kayıpların maliyetlerinin azaltılması ihtiyacı,
- Gelir istikrarı ihtiyacı,
- Sürdürülebilir büyümeye olan ihtiyaç,
- Sosyal sorumluluğu oluşturma ihtiyacı,
- Yasal düzenlemelere uyum ihtiyacı, olarak sıralanabilir.

1.2.1.3.3 Risk Yönetiminin Faydaları

Günümüzün modern işletme teorisinin ulaştığı en kapsamlı çözümlerden bir tanesinin risk yönetimi olduğu kesindir. Çünkü risk yönetimi, getiri, sermaye ve riski ilişkilendiren; bunlar arasında optimum dengeyi kuran bir yaklaşım, yönetim tekniği ve yönetim anlayışıdır.¹⁵⁷

Risk yönetimi sadece riskin kontrol edilmesi veya azaltılması olarak görülmemesi gerekir. Çünkü günümüzde bütün kurumlar, hatta bireyler risk almakta, bu risklerden bir getiri beklemekte, bunun için de bazı kaynaklar ayırmaktadır. Burada en doğru kararın verilip verilmediğinin, alınan riskler karşısında yeterli getirinin elde edilip edilmediğinin ve buna ayrılan kaynaklara değip değmediğinin

¹⁵⁵ BOLGÜN, K. E., v.d., 2009, s. 43-52.

¹⁵⁶ EKEN, M.H., GAYGISIZ, H., 2010, “Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi ve Türkiye Örneği”, Maliye Finans Yazıları, Sayı: 88, Sayfa 64. (55-78).

¹⁵⁷ ÜZER, H.E., 2002, **Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi**, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yatırımcılar Dairesi Yeterlilik Etüdü, Ankara, s. 4.

ölçülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, risk yönetiminin felsefesi; riski azaltmak veya gidermek değil, riski yöneterek getiriyi ve sermayeyi optimum düzeyde kullanmaktır.¹⁵⁸

Bu çerçevede; işletmelerin risk yönetimi sistemine ve iç kontrollere sahip olmalarının avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁵⁹

- ◆ İşletmenin piyasa, kredi, likidite, operasyonel ve yasal risklere karşı korunmasını sağlar.
- ◆ Finansal sistemin sistemik riskten korunmasını sağlar.
- ◆ Yatırımcıların korunmasını sağlar.
- ◆ Kuruluşun itibar kaybına uğramasını engeller.
- ◆ Etkin risk yönetimi ve iç kontroller hem finansal kuruluşların hem de finansal sistemin istikrarına katkıda bulunur, bu durum da yatırımcılar ve diğer tarafların sisteme güvenini sağlar.
- ◆ Risk yönetimi sayesinde mevcut durum korunurken, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine imkan tanır.
- ◆ Kaynakların etkin bir şekilde dağılımına imkan sağlar.
- ◆ Hizmet kalitesini yükseltici etki yaparak, rekabet gücünü artırır.
- ◆ Risk yönetimi sürecinde işletmelerin karar verme yetenekleri de gelişir. Bu sayede kararlarını sezgiye dayalı olarak değil, rasyonel ve tekrarı mümkün yöntemlerle almaya başlar.
- ◆ Risk yönetimi sürecinde yapılan uygun risk analizi, birimlerin güçlü ve zayıf yönlerini daha açık şekilde ortaya çıkarır.
- ◆ Risk yönetimi makro ve mikro düzlemlerden gelen sinyalleri alıp yön belirleyerek, işletmelerin geleceklerini daha iyi öngörebilmelerine ve iş politikaları geliştirebilmelerine yardımcı olur.
- ◆ Risk yönetimi proaktif bir yönetim tarzını ifade eder ve şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını ve hissedar değeri olarak ifade edilen gerçek değerin, tüm paydaşlara yansımını sağlar.

¹⁵⁸ KAYAHAN, C., 2010, “Risk Felsefesi”, Ekin Kitabevi, ISBN: 978-605-4301-83-6, Bursa, s. 97.

¹⁵⁹ ÖZER, M. A., 2010, s. 21. (14-32). ÜZER, H.E., 2002, s. 5.

Tüm bu yararları, risk yönetiminin, artık işletme yönetimleri için uygulanması zorunlu bir yönetim tekniği olduğunu göstermektedir.

1.2.1.3.4 Risk Yönetim Süreci

Risk yönetimi, karar vericilerin riski azaltmak veya ortadan kaldırmak üzere yararlandıkları bir yoldur. Risk yönetimi süreci herhangi bir durum için en uygun eylem biçiminin seçimi ve tanımlanmasında yöneticilere sistematik bir mekanizma sağlamaktadır. Bu kapsamda işletmelerin risk yönetim uygulamalarını başlatabilmeleri için öncelikle risk yönetim hedeflerinin iş hedefleri ile uyumunu sağlamaları gerekmektedir.¹⁶⁰

Risk yönetim süreci devreye alındıktan sonra bu süreç kapsamında yürütülmesi gereken aktiviteler aşağıdaki şekilde gibi belirtilebilir.

Risklerin tanımlanması, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu sürecin teknolojik, sosyal, politik belirsizliklerin azaltılması ve olası kayıpların minimize edilmesi işlemini kapsadığını belirtmektedirler.¹⁶¹

Risk yönetiminde, riskin belirlenmesi ve tanımlanması en önemli basamağı olup, birinci önceliğe sahiptir. Bu aşamada yapılacak işlemler;¹⁶²

- Konu analizi: Kurumun işlemleri sırasında karşılaşılabilecek tehlikelere neden olan dört faktör analiz edilir. Bu faktörler; insan faktörü, çevre faktörü, yönetim faktörü ve kullanılan malzeme faktörüdür.

- Tehlikelerin listelenmesi: Yapılacak faaliyetlerle ilgili yukarıdaki dört faktörden kaynaklanabilecek olası tehlikeler sıralanır.

- Tehlike nedenlerinin listelenmesidir.

Riskin analiz edilmesi ve ölçülmesi, risklerin büyüklüklerinin ve etkilerinin belirlenerek gerçekleşme ihtimallinin ölçülmesi anlamına gelmektedir.¹⁶³ Analiz ve

¹⁶⁰ ÖZER, M. A., 2010, s. 24. (14-32).

¹⁶¹ EMHAN, A., 2009, “**Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 213. (209-220).

¹⁶² FRASER, I., HENRY, W., 2007, “**Embedding Risk Management: Structures And Approaches**” Managerial Auditing Journal, Vol: 22, No: 4, s. 395. (392-409).

¹⁶³ YERELİ, A. N., 2007, s.18. (15-32)

ölçüm aşaması, belli bir tehlikeyle ilgili riskin derecesini saptamak için niteliksel ve niceliksel değerlerini uygulamaktır. Bu aşama, tehlikenin doğurabileceği kaza derecesini, olasılığını ve tehlikenin sonuçlarını açıklamaktadır.¹⁶⁴

Risklerin önceliklendirilmesi, Risk tanımlandığında ve ölçüldüğünde, değerlendirme önceliklerinin sıralanmasını gerektirir. Bu sıralama aşağıdaki gibi belirtilebilir.¹⁶⁵

Çok önemli riskler: İflasla sonuçlanabilecek önemli riskleri kapsar.

Önemli riskler: İflasla sonuçlanmayacak firmayı borca sokacak risklerdir.

Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

Risk Yönetim Stratejileri, risk tanımlanıp değerlendirildikten sonraki basamak, riskle mücadelede kullanılacak yaklaşım yönteminin ve her biri için kullanılacak tekniğin karşılaştırılmasıdır. Riskten uzaklaşmak, riski almak, riski azaltmak ve riskten kaçınmak risk yönetim teknikleri arasındadır.

Kullanılacak her bir tekniğin üstlenebileceği durumlar farklılık arz eder. Hangi riskte hangi tekniğin daha uygun olduğu kararını vermek için risk yöneticisi potansiyel kaybın ölçüsünü, ihtimalleri ve eğer kayıp olursa, tazmin kaynaklarını hesaplamalıdır. Her yaklaşımın kar ve maliyeti değerlendirilir.¹⁶⁶

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar: risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır.¹⁶⁷

Risk derecesi: Karar alma mekanizmasında olanlar, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

¹⁶⁴ CRAWFORD, M., STEIN, W., 2002, "Auditing Risk Management: Fine In Theory But Who Can Do It In Practice?" International Journal of Auditing, Vol: 6, s. 123. (119-131).

¹⁶⁵ EMHAN, A., 2009, s. 214. (209-220).

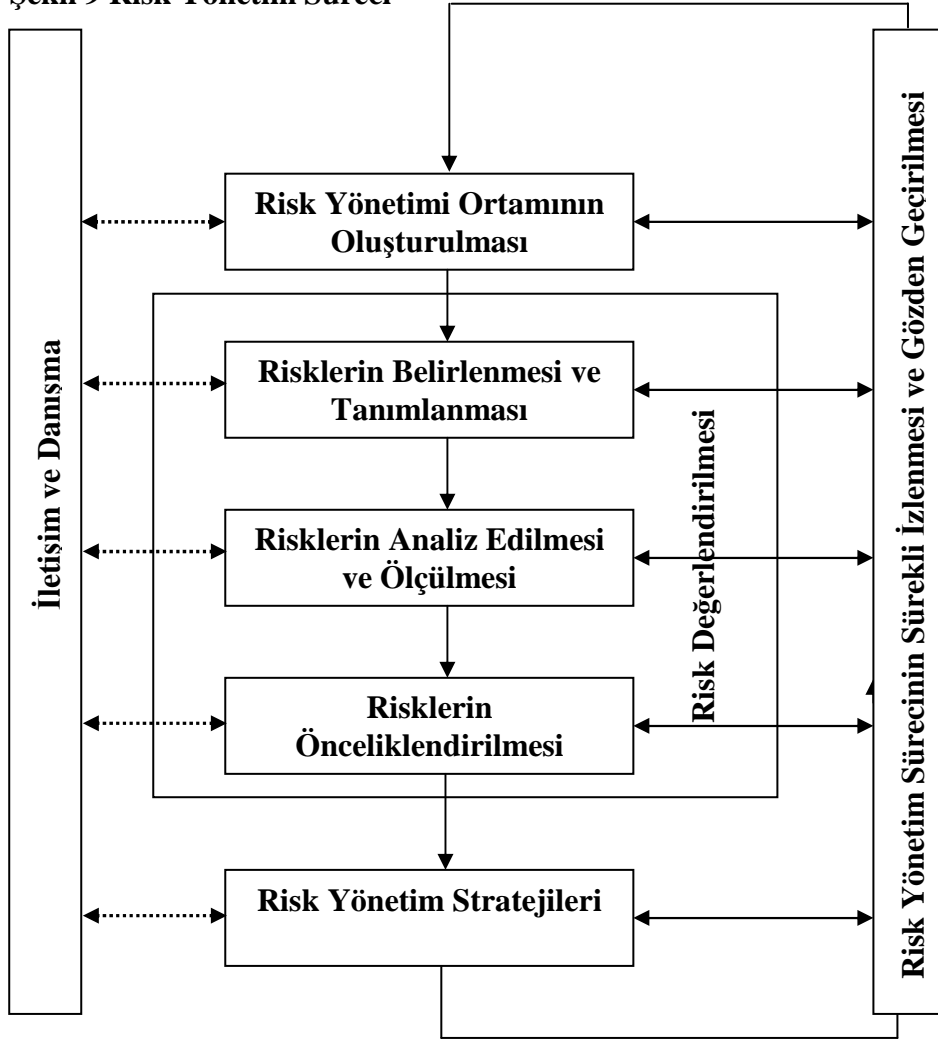
¹⁶⁶ SAKA, T., 2006, "Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim", Türkiye Kalite Derneği (KALDER) 15. Kalite Kongresi- Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim, s. 10.

¹⁶⁷ FRASER, I., HENRY, W., 2007, s. 396. (392-409).

Zamanlama: Karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine göre zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtlı yok ise, yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

Şekil 9 Risk Yönetim Süreci



Kaynak: SAKA, T., 2006, “Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kalite Derneği (KALDER) 15. Kalite Kongresi- Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim, s. 25.

1.2.1.4 Risk Yönetimi Konusunda Kullanılan Standartlar ve Kurumsal Risk Yönetimi

Risk yönetimi ve iç denetimde uluslararası standartlar, bir kuruluşun kendi sektörüne, süreçlerine ve şartlarına göre bir risk çerçevesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Standartlar KRY'in gelişiminde rol oynayan en önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, konu ile ilişkili dünya uygulamalardan aşağıdaki bölümde kısaca bahsedilmektedir.

KRY konusunda bir çok farklı standart bulunmaktadır. Bu standartlar başta COSO KRY-Bütünleşik Çerçeve olmak koşuluyla Kurumsal Yönetişim Kodu, OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri, Risk Yönetim Standartları (RMS), S&P Kurumsal Risk Yönetimi ve özellikle finans sektörü tarafından kullanılan BASEL II-III ve AS/NZS 4360 Risk Yönetim Süreci (Avustralya/Yeni Zelanda)'dir. Bu standartlar bir kuruluşun kendi sektörüne, süreçlerine ve şartlarına göre bir risk çerçevesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Standartlar KRY'nin gelişiminde rol oynayan en önemli faktörlerdendir.¹⁶⁸

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü işbirliği ile Shannon, Margaret ve Karen tarafından İç Denetim Enstitüsü'ne Üye İç Denetim Birim yöneticileri üzerinde 2005 yılında bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada yöneticilere "hangi risk çerçevesini kullanmaktasınız?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların sıralaması 1. COSO KRY Çerçevesi (%37), 2. Diğer (%32), 3. Basel II (%12), 4. Avustralya Standartları (%4), 5. Belirsiz (%4), 6. kullanmayanlar (%10) olarak belirlenmiştir. COSO KRY Çerçevesi %37 ile en çok tercih edilen çerçeve olarak belirlenirken, araştırmaya katılanların %32'si "Diğer" cevabını vermekle muhtemelen kurum içi geliştirilen bir risk çerçevesi kullandıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan Basel II'yi kullandıklarını belirtenlerin (%12) büyük çoğunluğunun bankacılık sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %4'ü Avustralya Standartlarını kullandıklarını %10'u ise herhangi bir risk çerçevesi kullanmadıklarını belirtmişlerdir.¹⁶⁹

¹⁶⁸ GÜNEŞ, Ş., TEKER, S.,

¹⁶⁹ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 67-68.

Bu amaçla, bu çalışmada KRY üzerine yapılacak olan tanımlamalarda COSO tanımlamaları dikkate alınacaktır.

1.2.1.4.1 Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve İç Denetimin İlişkilendirilmesi

Kurumsal yönetim, organizasyonların güvenli ve verimli yönetimi ve denetimi ile ilgili olup, organizasyonun amaçlarıyla örtüşmeyen kasıt, ihmal, liyakatsizlik ve hata gibi tutum ve davranışları mümkün olduğu ölçüde, yasalarında yardımıyla ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Kurumsal yönetimin en önemli konularından bir tanesi denetim ve denetimin kurumsal yönetimle olan ilişkisidir. Denetim konusunun önemi de şirketlerin risklerini iyi kontrol edememesinden dolayı meydana gelen sonuçlarda ortaya çıkmaktadır. Şirketlerde, kurumsal yönetime işlevsellik kazandırılması kapsamında, denetim son derece önem arz etmektedir. Zira kurumsal yönetim, kurumsal amaçlarla, kurumun beyni ve uzuvları olan personelin amaçlarının çatışmasını, şeffaflık ve hesap verebilirlik prensiplerinin yardımıyla çözmeyi hedeflemektedir. Küreselleşme sürecinde, iş yaşamındaki ve ekonomik koşullardaki dengesizlikler ve krizler, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve ilgili grupların yükselen beklentileri tüm kuruluşlarda, iyi kurumsal yönetim ve dolayısıyla etkin risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin kurulmasını ve işletilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.¹⁷⁰

Kurumsal yönetim anlayışında iç denetim; organizasyonun katma değerini artırmak ve operasyonel verimliliği geliştirmek amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız güvence ve danışmanlık hizmetlerini içeren çalışmalar bütünüdür. İç denetim, temel olarak disiplinli ve sistematik değerlendirme yaklaşımıyla, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğu gibi, iç denetim sonucunda daha etkin bir kurumsal yönetimin sağlanmasından, risk yönetimine kadar geniş bir alanda da organizasyona katkıda bulunmaktadır.¹⁷¹

¹⁷⁰ ABDİOĞLU, H. 2007, s. 122-123.

¹⁷¹ Active ACADEMY, 2003, **Sürdürülebilir Kurumsal Yönetimin Şartı “Etkinlik”**, Activeline Dergisi, Aralık, s.2.

İç denetim faaliyeti, aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi için kurumsal yönetime yönelik gerekli tavsiyelerde bulunmalı ve tavsiyeleri değerlendirmelidir.¹⁷²

- Kurum içerisinde gerekli etik değerlerin oluşturulması ve 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 gerçekleştirmek.

1.2.1.4.2 Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)

Kurumsal risk yönetiminin en önemli dayanak noktası, şirketlerde temel amacın ortaklara kâr sağlamak olmasıdır. Bütün şirketlerin faaliyetlerinde belirsizliklerle karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durumdur. Belirsizlikler, hem şirket değerlerini azaltma riskini hem de değer artırma fırsatlarını beraberinde getirmektedir. Şirket yöneticileri için asıl sorun, ortaklar için değer üretmeye çalışırken ne kadar belirsizliğe hazırlıklı olacaklarının belirlenmesidir.¹⁷³

KRY için birçok tanım bulmak mümkündür. Ama içlerinde en kabul gören COSO tarafından “yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; strateji belirleme ve iç denetimlerde tüm işletme yapısında uygulanan; işletme varlığını etkileyebilecek olası oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kalan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama önemli noktaları işaret etmektedir. Şöyle ki KRY;¹⁷⁴

- *Bir süreçtir.* Bir olay veya koşul olmayıp, işletmenin faaliyetlerine nüfuz eden bir faaliyetler serisidir.

¹⁷² UZUN, A. K., 2011, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü”, <http://www.denetimnet.net>, E.T.: 12.11.2010., KURNAZ, N., 2010, S. 72.,

¹⁷³ PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, 2006, s. 6.

¹⁷⁴ COSO, 2004, Enterprise Risk Management Integrated Framework Executive Summary, s. 8.

- *İşletmenin her seviyesindeki kişileri kapsamaktadır.* Yönetim kurulu KRY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Bunun yanı sıra stratejileri, işlemleri ve politikaları onaylayan yöneticilerin de KRY üzerinde etkinlikleri fazladır.
- *Strateji geliştirmede uygulanır.* Kurum amaç veya vizyonunu ve bu amaç veya vizyonu gerçekleştirmesine yardım edecek yüksek stratejik hedefleri belirler. KRY, riski alternatif stratejilere göre değerlendirdiği için kurumlarca strateji belirleme aşamasında kullanılır.
- *Kurum çapında uygulanır.* Kurumun KRY'yi uygularken yürüttüğü bütün faaliyetleri değerlendirmesi gerekir. KRY stratejik planlama ve kaynakların dağıtımından, pazarlama ve insan kaynaklarına kadar kurumun her seviyedeki işlemlerini ilgilendirir.
- *Kurumun risk iştahını dikkate alır.* Risk iştahı, geniş anlamıyla bir değer elde etmek için bir kurumun almayı kabul ettiği ya da almaya istekli olduğu risk miktarıdır. Risk alma istekliliği basit olarak, niteliksel-yüksek, orta ve düşük sınıflandırılması şeklinde veya niceliksel – büyüme ile ilgili hedeflerin yansıtılması – olarak düşünülebilir.
- *Kurumun yönetimi ve yönetim kurulu için makul güvence sağlar.* iyi tasarlanan ve uygulanan KRY, yönetime ve yönetim kuruluna kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul bir oranda güvence sağlamaktadır. Makul bir oranda denmesinin sebebi, kimsenin kesin olarak öngöremeyeceği gelecekle ilgili olan belirsizlik ve risktir. Fakat bu KRY'nin sıklıkla başarısız olacağı anlamına gelmemektedir. Aynı ayrı ya da birlikte olarak birçok faktör makul oranda güvence kavramını etkilemektedir. Farklı risk tepkilerinin ve çok amaçlı iç denetimin birleşen etkileri, kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltmaktadır.
- *Amaçlara ulaşmayı sağlar.* Kurumun vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi sırasında, yönetim stratejik amaçları belirlemektedir. Hangi stratejilerin kullanılacağına karar vermekte ve kurum hedeflerine ve stratejiye bağlı olarak gelişen diğer hedefleri belirlemektedir. Hedefler kuruma göre farklılık gösterse de, bazı hedefler birçok kurum tarafından paylaşılmaktadır.

Bu çerçeve içerisinde kurum hedeflerini 4 kategoriye ayrılabilir. Bunlar;¹⁷⁵

Stratejik – Yüksek hedeflerle ilgilidir. Kurumun hedefleriyle örtüşür ve onları destekler.

Operasyonel – Kurumun kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgilidir.

Raporlama – Kurumun raporlamasının güvenilirliğiyle ilgilidir.

Mevzuata Uygunluk – Kurumun ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluğuyla ilgilidir.

1.2.1.4.2.1 Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenlerin İç Kontrolle İlişkilendirilmesi ve Süreci

COSO tarafından yayınlanan iç kontrol çerçevesi ile KRY çerçevesi arasındaki benzerlik, “KRY ile iç kontrol çerçevesinin geçerliliği son mu buldu?” sorusunun uygulamacılar arasında akademik platformlarda tartışılmasına neden olmuştur. Ulaşılan sonuç ise iç kontrol çerçevesinin daha küçük işletmelere basit düzeyde bir kontrol çerçevesi verdiği ayrıca iç kontrol çerçevesinin KRY için bir temel, ön basamak olarak benimsenmesi gerektiği şeklindedir. KRY çerçevesi, iç kontrol çerçevesi temelli oluşturulmuştur. Kurum çapında risklerin tanımlanması ve yönetilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.¹⁷⁶

1.2.1.4.2.1.1 Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrolle İlişkilendirilmesi

İç kontrol çerçevesi ile KRY çerçevesi arasındaki temel farklılıkların başında ilkinin iç kontrol esaslı ikincisinin risk değerlendirme esaslı tasarlanmış olması gelmektedir. KRY, kurumu etkileyebilecek risklerin anlaşılması ve yönetim için tasarlanmışken, iç kontrol çerçevesi ise kurum iç faaliyetlerinin bir gereksinimi olan iç kontrolün anlaşılması ve yönetimi için tasarlanmıştır. İç kontrol çerçevesi, risk yönetiminin bir bileşeni olmakla birlikte, burada ilgi noktası iç kontrol temelli risklerdir. Öte yandan KRY, işletme temelli risklerin yanısıra organizasyonun genelini ilgilendiren dış çevre kaynaklı riskleri de ilgi alanına eklemiştir.¹⁷⁷

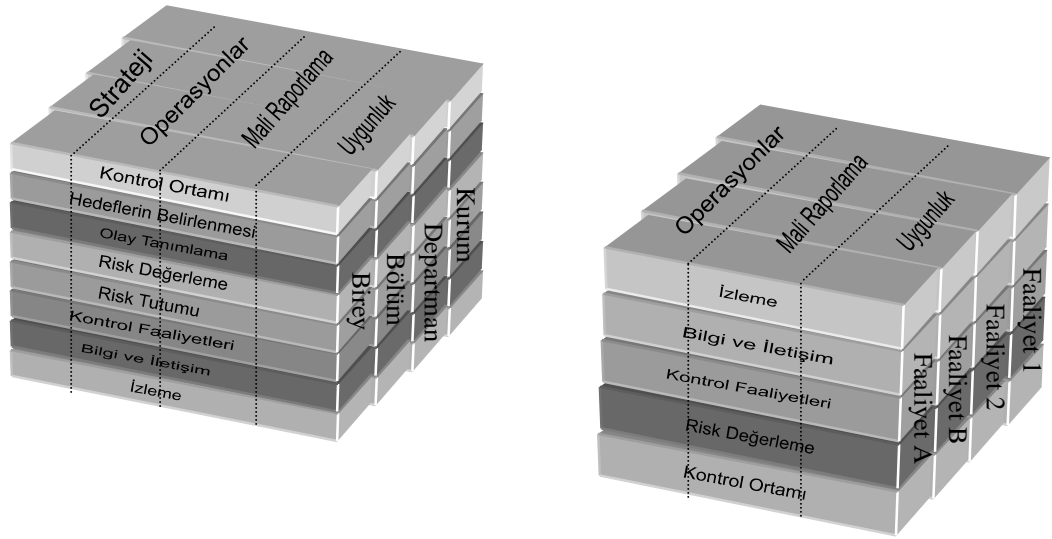
¹⁷⁵ MATYJEWICZ, G., ARCANGELO, R.D., 2004, “ERM Based Auditing”, Internal Auditing Journal, Vol: 19, No:6, ss. 9. (4-18.), MOELLER, R.R., 2004, s. 233.

¹⁷⁶ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 70.

¹⁷⁷ MOELLER, R.R., 2005, s.117-118.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi KRY çerçevesi, COSO iç kontrol çerçevesinden farklı olmasına rağmen şekil özellikleri bakımından da benzer. COSO iç kontrol küpünün dikey boyutu operasyonlar, mali raporlama ve uygunluk boyutundan oluşurken, KRY küpünde farklı olarak strateji de yer almaktadır.¹⁷⁸ Bu durumun temel nedeni, odak noktası, riskler ve kontroller farklılığından kaynaklanmaktadır.¹⁷⁹

Şekil 10 COSO KRY Küpü ve İç Kontrol Küpü



Kaynak: COSO, 2004, s.2, PEHLİVANLI, D., (2010), s. 71., **İlk Kaynak:** COSO, 2006, **COSO Enterprise Risk Management Framework (Draft)**, AICPA, U.S.A.

KRY çerçevesinde bir diğer fark, yatay bileşen sayısının 8'e çıkmasıdır. KRY çerçevesinde üçüncü boyutta ise kurum genelini ilgilendiren riskler söz konusu iken, COSO iç kontrol çerçevesinde ise faaliyetlere dayalı riskler söz konusudur.

KRY çerçevesi iç kontrol çerçevesi gibi üç boyutta birbirine geçişli tasarlanmış olup bileşenleri amaçlardan her ikisini de kurum seviyesinde yürütülen faaliyetlerden ayırmanın olanağı yoktur. KRY küpü bir bütün olarak ele alınmalıdır.¹⁸⁰

¹⁷⁸ MOELLER, R.R., 2007, COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework, John Wiley & Sons, ISBN-10: 0-471-74115-9, U.S.A., s. 177.

¹⁷⁹ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 70.

¹⁸⁰ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 71.

1.2.1.4.2.1.2 Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri Ve Süreci

KRY yukarıda da ifade edildiği gibi, birbiri ile ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla kontrol ortamı, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve son olarak izlemedir.

COSO- KRY, iç denetimin etkinliği ve tarafsızlığı gibi konularda kurumlara kaynak teşkil etmekte olup iç denetim organları tarafından yol haritası olarak kabul görmektedir. COSO iç kontrolü birbiriyle ilişkili sekiz unsurla tanımlayan entegre bir çerçeve sunar. Yatay ekseninde dört amaç kategorisi gösterilmektedir ki bunlar; strateji, operasyonlar, raporlama ve uyum'dur. Dikey ekseninde süreci oluşturan sekiz aşama bileşeni, kurum seviyeleri ise matrisin üçüncü boyutunda gösterilmektedir.¹⁸¹ Bu durum aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

1.2.1.4.2.1.2.1 Kontrol Ortamı

Diğer tüm bileşenlerin temelini teşkil eder ve kurumun strateji ve hedeflerini nasıl belirlendiğini, faaliyetlerin nasıl yapılandırıldığını, risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve risklerle ilgili alınan tedbirlerin uygulanmasını etkiler. Kurumun risk kültürünü kurar. Kurumun etik değerleri, çalışanların yetkinliğine verilen önem, yönetimin çalışma biçimi, görevlerin ve sorumlulukların dağılımı vb birçok faktörü bünyesinde barındırır.

Kontrol ortamının anlaşılmasına yardımcı olacak belgeler risk politikaları ve risk stratejilerine ilişkin belgeler, finansal tablolar ile ekleri, yıllık işletme planı ve stratejik planlar olarak sıralanabilir.¹⁸²

1.2.1.4.2.1.2.2 Hedef Belirleme

KRY'nin söz konusu olabilmesi için öncelikle yönetim tarafından operasyonel, raporlama ve uygunluk amaçlarını da kapsayacak şekilde hedeflerin belirlenmesi gerekir. Kurumun, yönetimin ne ölçüde riskleri kabul edebileceğini simgeleyen risk iştahını şekillendirir. Hedeflerin kabul edilebilir bir varyansı olan risk toleransı, risk iştahı ile sıralanır.

¹⁸¹ KAYIM, A., 2006, "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü", Active Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, www.makalem.com., (E.T: 14.11.2010), MOELLER, R.R., 2004, s. 235., REDING, K.,F., 2007, s. 3-20., COSO, 2006, www.coso.org. (E.T.: 12.06.2010).

¹⁸² PEHLİVANLI, D., (2010), s. 73.

Hedeflerin belirlenme sürecine yön veren ve risk-hedef ilişkisini daha anlaşılır kılan anahtar dokümanlar; yönetim kurulu ve denetim komitesi çalışma kâğıtları ve raporları, gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ve bunlara ilişkin belgeler, kontrol hatları ve iş tanımlarına ilişkin belgeler olarak ifade edilebilir.¹⁸³

KRY temelli çalışan bir denetim sisteminde iç denetim birimi, işletme ve bölüm düzeyinde belirlenen amaçlar ve hedefler çerçevesinde denetim süreçlerini planlar. Denetim planlama sürecinin amacı, işletme hedeflerinin etkili bir şekilde belirlenip belirlenmediğini ve bu amaçların kurum genelinde duyurulup duyurulmadığını tespit etmektir. Bu değerlemeler sonucunda iç denetçi KRY sürecinin yardımıyla denetim evreni için gerekli bilgilere ulaşır.¹⁸⁴

1.2.1.4.2.1.2.3 Olay Tanımlama

Yönetim, kurumsal stratejilerin uygulanmasını, amaçlara ve performans hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek muhtemel olayların neler olduğunu belirlemelidir. Potansiyel olarak olumsuz olaylar, işletme için risklere işaret eder ve söz konusu muhtemel olayların değerlendirilmesi ve önlenmesi yada azaltılması için alternatif politikaların geliştirilmesi gerekir. Diğer taraftan potansiyel olarak olumlu olaylar, işletme için fırsatlar demektir ve yönetimin, söz konusu olayları stratejilerine ve hedef belirleme süreçlerine dahil etmesi beklenir. Başarı ve strateji hedeflerine etki edebilecek olayları içsel kaynaklı mı dışsal kaynaklı mı olduğunu belirler.

Kurumun risk alma istekliliğinin belirlenmesi bir üst yönetim fonksiyonudur. Bununla beraber, iç denetçi bu aşamada üst yönetime risk alma istekliliği seviyelerinin belirlenmesinde, risklerin ölçülmesinde ve etkili bir şekilde kurum politika, süreç ve uygulamalarına dönüştürülmesinde danışmanlık sağlayabilir veya güvence hizmetini üstlenebilir. Bu süreçte iç denetçi, üst yönetime kurum genelinde belirlenen risk alma istekliliği sınırlarına uygun hareket edildiğine ilişkin güvence verir.¹⁸⁵

1.2.1.4.2.1.2.4 Risk Değerlemesi

Kurum hedeflerini etkileyebilecek olayların hangileri olduğunu anlama imkânı sağlar. Risk değerlendirme, riskleri değerlendirmede ve ilgili hedefleri ölçmekte

¹⁸³ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 74.

¹⁸⁴ MATYJEWICZ, G., ARCANGELO, R.D., 2004, s. 4. (4-18).

¹⁸⁵ MATYJEWICZ, G., ARCANGELO, R.D., 2004, s. 12. (4-18).

kullanılır. Kalitatif ve kantitatif risk değerlendirme metodolojilerinin bir kombinasyonudur. Riskler “etki ve olasılık” olarak iki şeye göre değerlendirilir. Ardından ölçülen riskler, risk matrisi- haritası yardımıyla sıralanır.

1.2.1.4.2.1.2.5 Risk Tutumu

Risklere verilebilecek cevapları belirler ve değerlendirir. Bu cevaplama kurumun risk iştahına ve risk karşılama olabilecek yarar ve maliyetine göre, olasılık ve/veya etkiyi azaltabilecek seviyeye göre seçenekleri değerlendirir. Risk portföylerini ve risk karşılamanın üzerinde değerlendirilmiş cevapları seçer ve yönetir.

Bu bağlamda, risklere verilebilecek tepki dört şekilde olabilir: Bunlar; **Riskten Kaçınma:** Risk içeren faaliyetlerden vazgeçmektir. Bir ürünün üretiminden vazgeçmek, bir bölgedeki genişlemeyi durdurmak veya bir bölümü satmak gibi olabilir.

Riski Azaltma: Riskin gerçekleşme olasılığını veya riskin gerçekleşmesi durumunda etkilerini azaltmak için ortaya konan faaliyetleri kapsamaktadır.

Riski Paylaşma: Riskin gerçekleşme olasılığını veya riskin gerçekleşmesi durumunda etkilerini azaltmak için riski transfer etmek veya riskin bir kısmını bir başka tarafla paylaşmaktır. Riski paylaşma yöntemleri olarak en çok görülenler; sigorta yapılması, risk havuzları oluşturulması, kurumun içinde gerçekleştirilen kimi hizmetlerin veya üretilen ürünlerin dışarıdan alınmasıdır.

Riski Kabul Etme: Karşılaşılan riskle ilgili olarak gerek riskin gerçekleşme olasılığı ve gerekse de riskin gerçekleşmesi durumunda etkilerine bir şey yapılmamasıdır.

Risk tutumunun belirlenmesi süreci sonunda riskler karşısındaki alternatif risk tutumları belirlenir daha sonra kurum risk kültürüne, maliyet-fayda değerlendirme sonuçlarına ve risklerle ilgili fırsat değerlendirmelerine uygun olan tutumlar uygulamaya konur. İç denetçi bu aşamada yönetime risk tutumlarına ilişkin önerilerde bulunabilir.¹⁸⁶

¹⁸⁶ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 86.

1.2.1.4.2.1.2.6 Kontrol Faaliyetleri

Risklere verilen cevapların hayata geçirilmesine ve kurum direktiflerine yardım sağlayacak risk politika ve prosedür faaliyetleridir. Bütün fonksiyonlarda örgütün bütün seviyelerinde baştanbaşa tüm örgütte uygulanma aşamasıdır.

Kontrollerin belirlenmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta en optimum kontrol seviyesinin oluşturulmasıdır. Kontroller günlük işleyişi ve faaliyetleri engellemeyecek düzeyde esnek, ancak hedeflere ulaşılma olasılığını artıracak düzeyde de sert olmalıdır.¹⁸⁷

1.2.1.4.2.1.2.7 Bilgi ve İletişim

Kurum içinde veya dışında ortaya çıkan ve kurum faaliyetlerini ilgilendiren her türlü bilgi, belirli formlarda belirli zaman dilimlerinde toplanır, analiz edilir ve ilgili kurum çalışanlarına bildirilir. Böylece, kurum çalışanlarının görev sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olunur. Etkin bir iletişim sistemi, ayrıca kurum içinde yatay ve dikey bilgi ve raporlamayı da içerir. Özellikle de raporlama risk yönetimi için çok önemli bir unsurdur.

1.2.1.4.2.1.2.8 İzleme

KRY'nin etkin bir şekilde işleyip işlemediğinin belirlenmesi için risk yönetiminin süreçlerinin performans kalitesinin değerlendirilmesi gerekir. İzleme, sürekli izleme faaliyetleri, bağımsız izleme faaliyetleri veya her ikisinin bir kombinasyonu şeklinde yerine getirilir. Sürekli izleme faaliyetleri kurum faaliyetlerinin normal seyrinde meydana gelir. Faaliyetlerin bünyesinde eklenmiş olup süreklilik arz eder ve faaliyetle eş zamanlı olarak gerçekleşir. Bağımsız izleme, faaliyet sona erdikten sonra yapıldığından, problemlerin sürekli izleme faaliyetleri aracılığıyla tespit edilmesi daha kolay ve etkindir.

İzlemede sıklıkla kullanılan araçlar kontrol listeleri, anketler, iş akış şemaları ve kıyaslama teknikleridir. Sektör uygulamaları ve kurumlar arası kıyaslamalar çoklukla kullanılmaktadır.

KRY süreci ise 6 aşamalı temel bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bu süreçler; risklerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi, risklerin

¹⁸⁷ PEHLİVANLI, D., (2010), s. 86.

önceliklendirilmesi, risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanmaları, sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi, iletişim ve dayanışmadır. Bu süreç kurumlar için KRY yönteminin genel çerçevesinin elemanlarını içermektedir. Süreçler bu yapısı ile örgütlerde kurulacak her bir KRY sistemi için temel kurallar ve anlayış açısından bir kılavuz özelliği taşır. Bu yaklaşım, belli bir sektörü hedef olarak almakla birlikte KRY sisteminin tasarımı ve uygulama şekli kurumların ihtiyaçlarına, hedeflerine, ürün ve servis çeşitliliğine, iç süreçlerine ve yönetimlerine göre farklılık gösterecektir.¹⁸⁸ Süreç ile ilgili detay bilgilere daha önce yer verildiği için yeniden ele alınmayacaktır.

1.2.1.4.2.2 KRY'nin Faydaları

KRY, bir işletmede, risklerin yönetilmesi için sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşımda sonuçlanacağı için, uygulanmasından önemli faydalar sağlanacağı düşünülmektedir. Önceki risk yönetimi yaklaşımları, fiziksel ve finansal varlıklar etrafındaki belirsizlikleri yönetme odağıyla sınırlıdır. KRY faydaların kapsamını ve niteliğini stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk hedeflerine ulaşmaları için makul oranda bir güvence sağlayarak üst seviyeye taşımıştır.¹⁸⁹ KRY uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olunmamalıdır. KRY, sonuçta kurumun her hücresine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir.¹⁹⁰

Bir KRY sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise aşağıdaki faydalar beklenmelidir:¹⁹¹

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,

¹⁸⁸ TÜSİAD, 2008, Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, s.52.

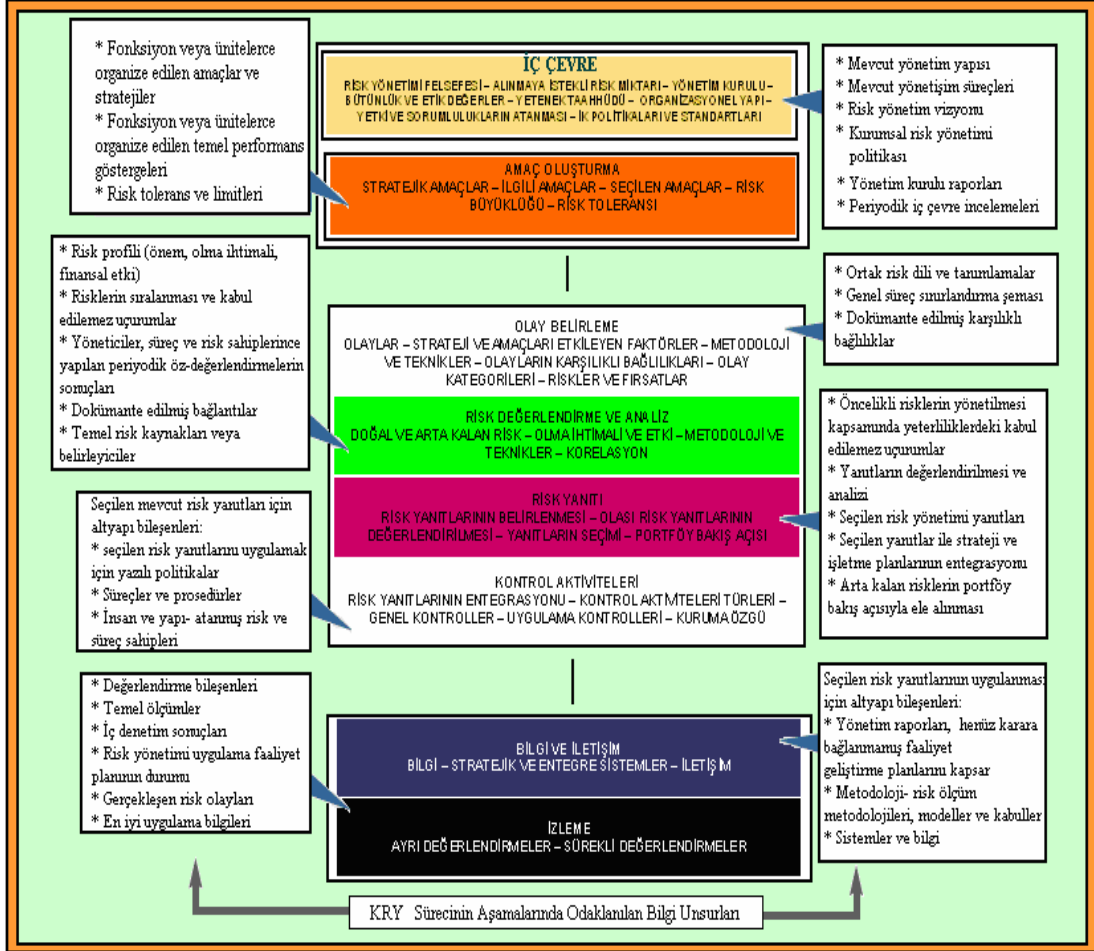
¹⁸⁹ YILMAZ, A. K., 2007, 92.

¹⁹⁰ TÜSİAD, 2008, s. 81

¹⁹¹ MOELLER, R.R., 2007, s. 196., TÜSİAD, 2008, s. 81., YILMAZ, A. K., 2007, 92.

- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin artırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,

Şekil 11 Örnek KRY Süreci ve Bileşenleri



Kaynak: YILMAZ, A. K., 2007, “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 106., **İlk Kaynak:** COSO, 2006, **COSO Enterprise Risk Management Framework (Draft)**, AICPA, U.S.A.

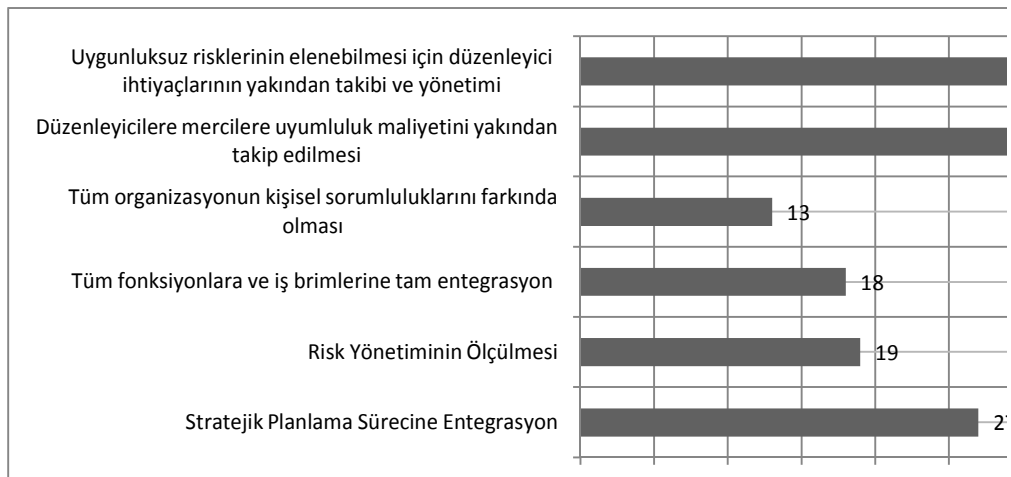
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,

- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi (sigorta maliyetleri de riskin maliyeti kavramının kapsamındadır),
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi ve verimli hale getirmesi,
- Çeşitli yollarla iç denetim fonksiyonunu çok daha iyi ve etkili kılmasıdır.

KRY'nin kuruma sağladığı fayda kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her kurumda görülmesini beklememek gerekir. Daha önce ifade edildiği gibi eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise KRY sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, PwC'nin yapmış olduğu araştırmanın bir sonucu da gösteriyor ki, KRY'yi stratejik plana entegre edebildiğinizde şirkete olan faydalar yukarıdaki bahsettiğimiz konulara paralel olarak iyileşme göstermektedir. Bu faydaların CEO'lar tarafından ortaya konmuş olması, KRY'ye olan güvenin önümüzdeki yıllarda daha da net ortaya koyacaktır.

Grafik 5 KRY'nin Kuruma Olan Faydaları



Kaynak: PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, 2006, s. 15.

1.2.2 Kurumsal Risk Yönetim Aracı Olarak Risk Odaklı İç Denetim

Günümüzde iç denetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Daha önceleri eksiklik ve hile bulmaya odaklanan, işlem ve kayıt odaklı iç denetim anlayışı yerini süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışına bırakarak kurum nezdinde ki risk yönetimin önemli bir parçası haline gelmiştir. Günümüz iç denetim anlayışı bu yapısı ile verimlilik ve katma değer açısından üst yönetim için değerli bir kılavuz haline gelmiştir.

1.2.2.1 Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi

İç denetimin, KRY içindeki temel rolü önemli risklerin uygun bir şekilde yönetilmesinin ve ayrıca kurumun iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleminin sağlanmasına yardımcı olmak üzere yönetime, KRY faaliyetlerinin etkinliği ile ilgili olarak güvence hizmeti vermektir.¹⁹²

KRY’de iç denetimin rolü organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebilir. Uygulamada, iç denetimin görevleri arasında aşağıdakilerden bazıları veya hepsi bulunabilir.¹⁹³

- Yönetim tarafından belirlenen önemli risklere odaklanmak ve organizasyon çapında risk yönetim sürecini denetlemek,
- Risk yönetiminin yapıldığını doğrulamak,
- Risk yönetim sürecine aktif olarak katılmak ve bu süreci desteklemek,
- Risk tanımlama/değerlendirme süreçlerini kolaylaştırmak ve personeli risk yönetimi ve iç kontrol konularında eğitmek,
- Kurul ve denetim komitesine verilen risk raporlarını koordine etmek.

İç denetim, bir organizasyon için en uygun rolü belirlerken, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerinin profesyonel gereklerinin uygulandığından emin olmalıdır. İç denetimin rolünü belirlerken iç denetim yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken iki temel faktör vardır.¹⁹⁴

¹⁹² REDING, K., F., 2007, s. 3-29.

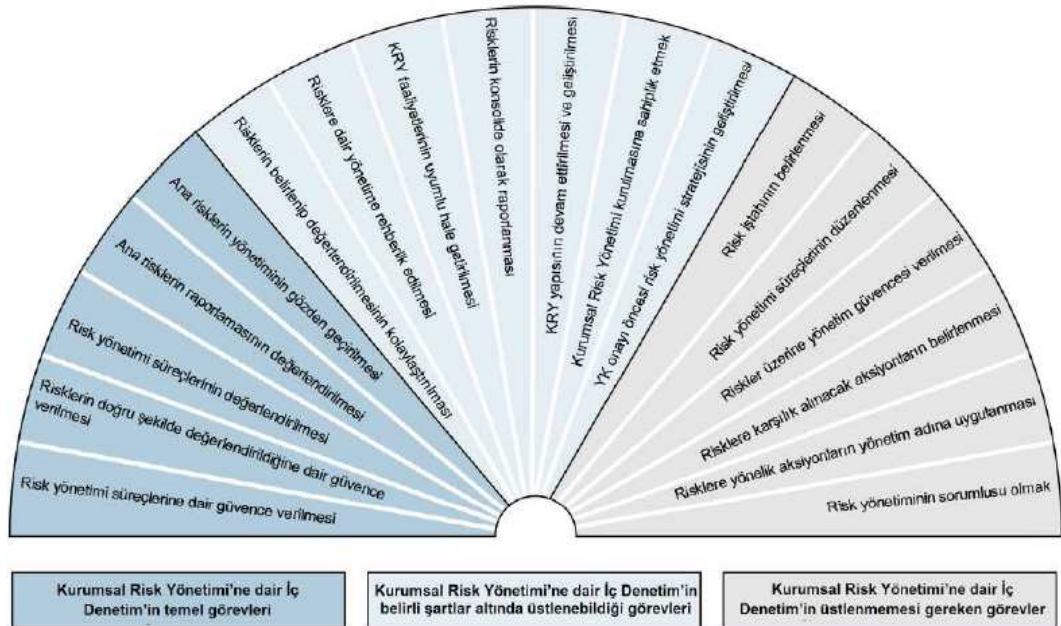
¹⁹³ Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (Ferma), 2003, Risk Yönetim Standardı, s. 13.

¹⁹⁴ GÜLTEKİN, T., 2010, “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Risk Yönetiminin Rolü ve Önemi”, 14. Türkiye İç Denetim Kongresi-Sürdürülebilirlik, s. 4. (www.tide.org.tr- E.T.: 12.05.2011).

- Kurumsal risk yönetimi konusunda yürütülecek aktivitelerinin iç denetçilerin bağımsızlığı ve tarafsızlığı için herhangi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı,
- Kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini geliştirmenin mümkün / muhtemel olup olmadığıdır.

IIA, İngiltere ve İrlanda Temsilcisi ile işbirliği çerçevesinde, Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü konulu bir durum değerlendirme raporu yayınlamıştır. Bu raporun amacı; iç denetim yöneticilerine, görev yaptıkları kurumlardaki kurumsal risk yönetimi konuları hakkında yardımcı olmaktadır. IIA, KRY prosesinin her safhasında hangi rollerin iç denetim tarafından kabullenilmesi ve kabullenilmemesini belirtmiştir. Bu proses aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

Şekil 12 Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü



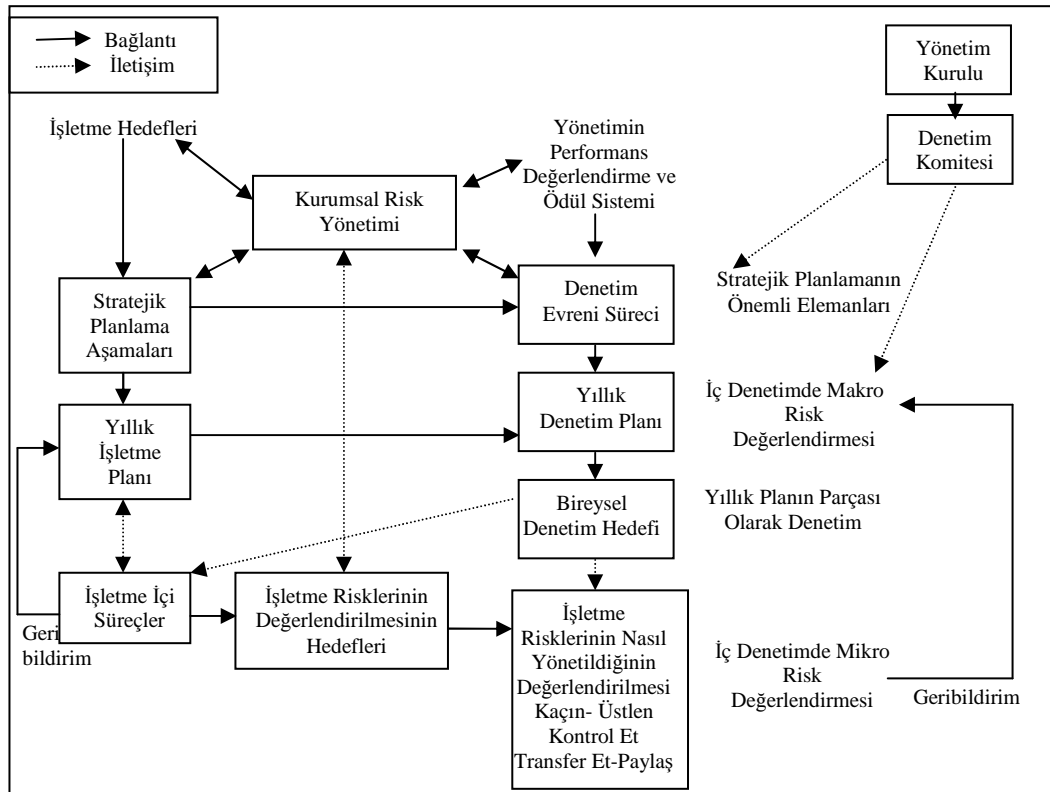
Kaynak: Institute of Internal Auditors (IIA), 2004, The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, Global Headquarters, U.S.A., s. 4.

IIA, risk yönetiminde temel sorumluluğun yönetimde olduğunu vurgulamaktadır. İç denetçiler yönetimin risklerle ilgili kararlarını yerinde incelemeli yerinde destek olmalı ve yerinde de risklerle ilgili olarak tavsiyede bulunmalıdır. Ancak risk yönetimine ilişkin kararları bizzat almamalıdır. İç denetimin risk yönetimine ilişkin sorumlulukları denetim komitesi tarafından onaylanmalıdır.¹⁹⁵

¹⁹⁵ GÜNEŞ, Ş., 2009, "Kurumsal Risk Yönetimi Ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 76.

Kurumun risk olgunluğu arttıkça ve risk yönetimi iş operasyonları ile daha fazla bütünleşmiş oldukça, iç denetimin KRY'ne destek verici rolü de azalabilecektir. Aynı şekilde, eğer bir kurum risk yönetimi uzmanı istihdam eder veya risk yönetimi fonksiyonu için uygun bir kadro oluşturursa, iç denetimin, danışmanlık hizmeti vermekten ziyade, güvence verme rolüne odaklanmak suretiyle kuruma katkı sağlaması daha mümkün ve muhtemeldir.¹⁹⁶

Şekil 13 Kurumsal Risk Yönetimi ile İç Denetimin İlişkilendirilmesi



Kaynak: GEORGE, S., MCNAMEE, D., 1999, “Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model”, International Journal of Auditing, Vol: 3., s. 171. (159-174). , GEORGE, S., MCNAMEE, D., 1999, “Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?”, International Journal of Auditing, Vol: 3., s. 150. (147-155).

İç denetim, normal olarak, şu konularda güvence sağlayacaktır:¹⁹⁷

- Risk yönetimi süreçlerinin yapısı/yapılanması ve işleyişi,
- Temel riskler olarak sınıflandırılmış olan risklerin yönetilmesi, bu risklerle ilgili kontrollerin ve riskler karşısında alınan diğer tutumların etkililiği,

¹⁹⁶ GÜNEŞ, Ş., 2009, s. 77.

¹⁹⁷ FRASER, I., HENRY, W., 2007, s. 396. (392-409)., MATYJEWICZ, G., ARCANGELO, R.D., 2004, s. 8. (4-18).

- Risklerin tam, doğru ve güvenilir şekilde değerlendirilmesi ile ilgili durumlarının güvenilir ve uygun şekilde raporlanması.

1.2.2.2 Risk Odaklı İç Denetim

İç denetim mesleği; ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana iş dünyasında çevresel, yasal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiş ve gelişmiştir. Bu değişim ve şekillenme sürecinde işletmelerin risk karakteristiklerinde önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. 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. Bu gelişimler neticesinde iç denetimin odak noktası değişmiş ve geleneksel denetim yaklaşımdan, risk odaklı denetim yaklaşımına geçiş yapılmıştır.¹⁹⁸

1.2.2.2.1 Risk Odaklı İç Denetimin Genel Çerçevesi ve Tanımı

Risk odaklı denetim yaklaşımı ile geleneksel denetime göre iç denetimin riske ve kontrollere bakış açısı değişmiş ve iç denetçilere daha fazla değer yaratmak için bir fırsat sunulmuştur. Denetçiler bu yaklaşımın uygulanmaya başlaması ile birlikte yönetimlerin riskle nasıl başa çıktıklarını incelemeye başlamış ve organizasyonun çevresinde ve içinde meydana gelen her türlü değişime karşı daha duyarlı hale gelmişlerdir.¹⁹⁹

Risk odaklı iç denetim ilk olarak 1995 yılında ABD’de benimsenmiştir. Risk odaklı iç denetimin gerisinde yatan iki önemli gelişme şöyle sıralanabilir.²⁰⁰

- Finansal teori ve uygulamaları ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler işletme faaliyetlerinin tür ve kapsamını genişletmiştir.
- Türev ürünler ile diğer karmaşık finansal ürünlerin yaygınlaşması ve türev ürünlerde görülen çeşitlilik, ticari faaliyetlerdeki çoğalma ve

¹⁹⁸ MC NAME, D., SELIM, G., 1999a, “The Next Step in Risk Management”, Internal Auditor, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_3_56/ai_55343471, s. 3. E.T.: 01.06. 2011., KURNAZ, N., 2010, s. 83.

¹⁹⁹ BIERSTAKER, J. L., WRIGHT, A., 2004, “Does the Adoption of a Business Risk Audit Approach Change :Internal Control Documentation and Testing Practices?” Internal Journal of Auditing Vol: 8, s. 69. ss. (67-78.)

²⁰⁰ ÖZSOY, M. T., 2004, “Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, Active Dergisi, Mart- Nisan Sayısı, s.2-3. (ss.1-10).

varlığa dayalı menkul kıymetlerle birlikte ikincil piyasalarda görülen gelişmeler finansal sistemi önemli ölçüde değiştirmiştir.

Bu açıklamalar çerçevesinde risk odaklı iç denetim; denetim kaynaklarının sınırsız olmadığı, denetlenecek birim faaliyetlerinin farklı risklerle karşı karşıya olduğu ve denetlenecek birim faaliyetlerinin göreceli olarak farklı önem derecesine sahip olduğu varsayımlarına dayanan denetim türü olarak tanımlanabilir. Bu varsayımların ışığında iç denetim yöneticisi kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planlar yapar ve bunları uygular.²⁰¹

1.2.2.2 Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı

Risk odaklı iç denetimin kapsamı şöyle sıralanabilir:²⁰²

- İç kontrol sisteminin yeterliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi ve risk değerlendirme metodolojilerinin uygulanmasının ve etkinliğinin incelenmesi,
- Elektronik bilgi sistemi ile yönetim ve mali bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi,
- Muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- İşletmenin risk tahmini ile bağlantılı olarak kendi sermayesinin değerlendirme sisteminin incelenmesi,
- Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol sistemi işleyişinin denetlenmesi,
- Yasal ve düzenleyici otoritelerin koşullarına, etik kurallara, politika ve yöntemlerin uygulanmasına riayetinin incelenmesi,
- Düzenleyici raporlamanın doğruluk, güvenilirlik ve zamanındalığının kontrolü.

²⁰¹ The Institute of Internal Auditors-UK and Ireland, 2003, “**Risk Based Internal Auditing**”, Position Statement, s. 1.

²⁰² MARKS, N., 2009, “**Beyond Continuous Auditing**”, Internal Auditor Journal, Vol: 11., s. 54., ss. 51-55, KİSHALİ, Y.,v.d., 2006, s. 79.

Risk odaklı iç denetimde risk algılamasından kaynaklanan değişimler denetimin bütün alanlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda risk odaklı iç denetimde öncelikle risk profili ortaya çıkarılmakta, denetim prosedürünün kapsamı, içeriği, zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar risk profiline göre şekillendirilmektedir. Tipik bir risk odaklı denetim profilinin ortaya çıkarılabilmesi için risk tanımlama ve risk değerlendirme aşamalarını da kapsamalıdır. Bu iki aşama risk odaklı denetim açısından çok önemlidir ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.²⁰³

1.2.2.2.3 Karşılaştırmalı Olarak Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetim

İç Denetim Enstitüsü geleneksel iç denetimi “kurum içerisinde kuruma hizmet amacıyla oluşturulan faaliyetleri inceleyen, değerlendiren ve denetim sonuçlarını bildiren bağımsız değerlendirme işlevi ” şeklinde tanımlamaktadır.²⁰⁴

Geleneksel iç denetim fonksiyonu, iç kontrolün bir unsuru olarak konumlandırılmıştır. Tarihsel gelişimi içinde iç denetimi incelediğimizde, ilk olarak gözlem ve sayıma odaklanmış, 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.²⁰⁵

Geleneksel ve risk odaklı iç denetim arasındaki karşılaştırma şu şekilde ifade edilebilir;²⁰⁶

- Geleceğin denetçisi eskiden olduğu gibi monoton bir şekilde kontrolle meşgul olmayacaktır. Denetçi güncel ve geleceğe ait risklerin belirlenmiş olduğundan emin olmalıdır. Ayrıca, denetçinin niteliğinde ve mantık yapısında meydana gelecek değişim, risk odaklı iç denetimin daha kolay uygulanabilir olmasını sağlayacaktır.

²⁰³ SOBEL, P., 2008, “**Risk Management Based Auditing**”, Internal Auditor Journal, Vol: 8., s. 93., ss. 92-94., KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 79.

²⁰⁴ KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 84.

²⁰⁵ KHANNA, V. K., 2008, “**Risk Based Internal Audit in Indian Banks: A Modified and Improved Approach for Conduct of Branch Audit**”, The Icfai University Journal of Audit Practice, Vol: 5, No: 4, s. 36-37., ss. 35-56., KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 84.

²⁰⁶ SHARMA, G. V., 2004, “**Risk Based Internal Audit in Banks**”, Chartered Accountant Journal, April, s. 1058, ss. 1057-1066., Basel Committee on Banking Supervision, 2000, s.7., KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 81.

- Her iki denetim türünde de risk unsuru bulunmakla birlikte, geleneksel denetim doğal risk, kontrol riski ve ortaya çıkartma riski risklerine odaklanmaktayken, risk odaklı iç denetim, denetim kökenli risklerin yanı sıra işletme kökenli risklerle de ilgilenmektedir.
- Geleneksel ve risk odaklı iç denetim arasında denetçinin iş yoğunluğu açısından da bir farklılık vardır. Geleneksel denetimde denetçi ağırlıklı olarak zamanını planlama, tenkil ve iç kontrolle ilgili ayrıntılarla uğraşarak geçirirken, risk odaklı denetimde denetçi, işletme süreçlerinin anlaşılması ve işletme riskleri ile bu risklerin yönetimi üzerine odaklanmaktadır.
- Risk odaklı denetimle birlikte denetim, yönünü geçmişten günümüze ve geleceğe çevirmektedir. İç denetçinin geçmişte meydana gelmiş işlere gömülmesi yeni bilgiler üretmesini kısıtlarken, denetimin günümüze ve geleceğe ait işlere odaklanması denetçinin organizasyonun başarısını engellemesi muhtemel ayrıntılara yönelmesinin önünü açar.
- Geleneksel denetim geçmiş faaliyetler üzerinde yoğunlaşmakta ve geçmişin hatalı faaliyetlerini ortaya çıkartmaya çalışırken risk odaklı denetim ise hatalı işlemlerin ortaya çıkmasını önlemeye çalışmaktadır. Bu da risk analizleri yardımıyla yapılmaktadır.
- Geleneksel denetimde denetçi yoğun olarak rutin işlerle ilgilendiği için işletmeye değer katma bakımından risk odaklı denetimde görev alan bir denetçiye göre daha geri plandadır.
- Geleneksel iç denetim iç kontrole odaklandığı için denetçi iç kontrolün titiz çalışıp çalışmadığı, fayda maliyet etkinliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik tavsiyelerde bulunur. Risk odaklı denetimde ise denetçi riskler çeşitlendirilmiş mi, risklerden sakınılmış mı, riskler paylaşılmış mı, riskler transfer edilmiş mi gibi sorulara cevap arar.

Tablo 8 Karşılaştırmalı Olarak Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim

Özellikler	Geleneksel	Risk Odaklı
İç Denetim Odağı	İç Kontrol	Risk
İç Denetim	Reaktif, Olaylardan sonra harekete geçer, Aralıklı gözetim	Proaktif, Gerçek zamanlı, Sürekli gözetim
Risk Değerleme	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Kontrol Odaklı	Risk Odaklı
İç Denetim Metotları	Kontrol testlerindeki detayların eksiksiz olması önemli	İş risklerinin çerçevesinin geniş çizilmiş olması önemli
İç Denetim Tavsiyeleri	İç Kontrole Yönelik: Titiz Fayda-Maliyet Etkinliği Sağlanmış mı?	Risk Yönetimine Yönelik: Risk Çeşitlendirilmiş mi? Riskten Sakınılmış mı? Risk Paylaşılmış mı? Transfer Edilmiş mi?
Organizasyonda İç Denetimin Rolü	Bağımsız Denetim Pozisyonunda	Risk Yönetimi ve Üst Yönetimle Tümlleştirilmiş

Kaynak: KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 81.

• Geleneksel iç denetimde, iç denetçi denetlenen kurum karşısındaki konumu itibariyle muhasebe verilerini inceleme, iç kontrol sistemini değerlendirme ve faaliyet denetimi bakımından bağımsız denetçi pozisyonuna yakındır ve böyle olması da beklenir. Risk odaklı iç denetimde ise, denetçi denetlenen kurumla kısmen aynı taraftadır. Kurum iç denetim bölümü, kurumun karşı karşıya olduğu çeşitli riskleri ölçme sistemini, kurum riskleri ile sermaye düzeyini ilişkilendirmek için geliştirdiği sistemi düzenli olarak ve bağımsız bir biçimde incelemeli ve risk yönetimine gerekli tavsiyelerde bulunmalıdır.

1.2.2.2.4 Risk Odaklı Denetimde Karşılaşılan Engeller

Risk odaklı iç denetimin sözü edilen faydalara ulaşmasının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir;²⁰⁷

²⁰⁷ CASTENHEIRA, N., RODRIGUES, L.L., CRAIG, R., 2010, "Factors Associated with the Adoption of Risk Based Internal Auditing", Managerial Auditing Journal, Vol: 25, No:1, s.80. ss.79-98., ÖZSOY, M. T., 2004, s. 4., KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 81.

- Risk odaklı iç denetim yöntemi, kurum risklerinin hepsini değerlendirememektedir. Bu da kurumun sahip olduğu risklerin hepsinin ölçülememesinden kaynaklanmaktadır.
- Kurum tarafından üretilen bilgi ve analizlerin kullanılması, kurumun risk yönetim sistemine yüksek düzeyde bağımlılık oluşturur.
- İncelemeler, tüm sektörü etkileyen risklerin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde yetersiz kalabilmektedir.
- Çok uluslu şirketler gibi büyük kurumların merkezi olmayan yapıları denetimi engelleyebilmektedir.

Bütün bunlara ilave olarak, iç denetçinin risk odaklı iç denetimde üzerine düşen görevi yapabilmesi için risk yönetim sistemleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca söz konusu yaklaşım denetçinin denetim vizyonunu, planlamasını ve haberleşmesini sağlayabilmesi için daha fazla yeteneğe sahip olmasını gerektirir. Risk yönetiminde, gelişmişlik, sektörler ve işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bankacılık sektöründe risk yönetiminde gelişmiş istatistik teknikleri kullanılmakta iken reel sektör ise henüz istenen olgunluğa ulaşamamıştır.²⁰⁸

1.2.2.2.5 Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Risk odaklı denetim üç aşamadan oluşmaktadır:²⁰⁹

- Organizasyonun risk kayıtlarının denetim planlaması için uygunluğunun teyit edilmesi ve organizasyonun risk olgunluğunun belirlenmesi,
- Risk ve denetim evreninin düzenlenmesi ve risk odaklı denetim planının hazırlanması
- Denetimlerin gerçekleştirilmesi ve denetim komitesine raporlama.

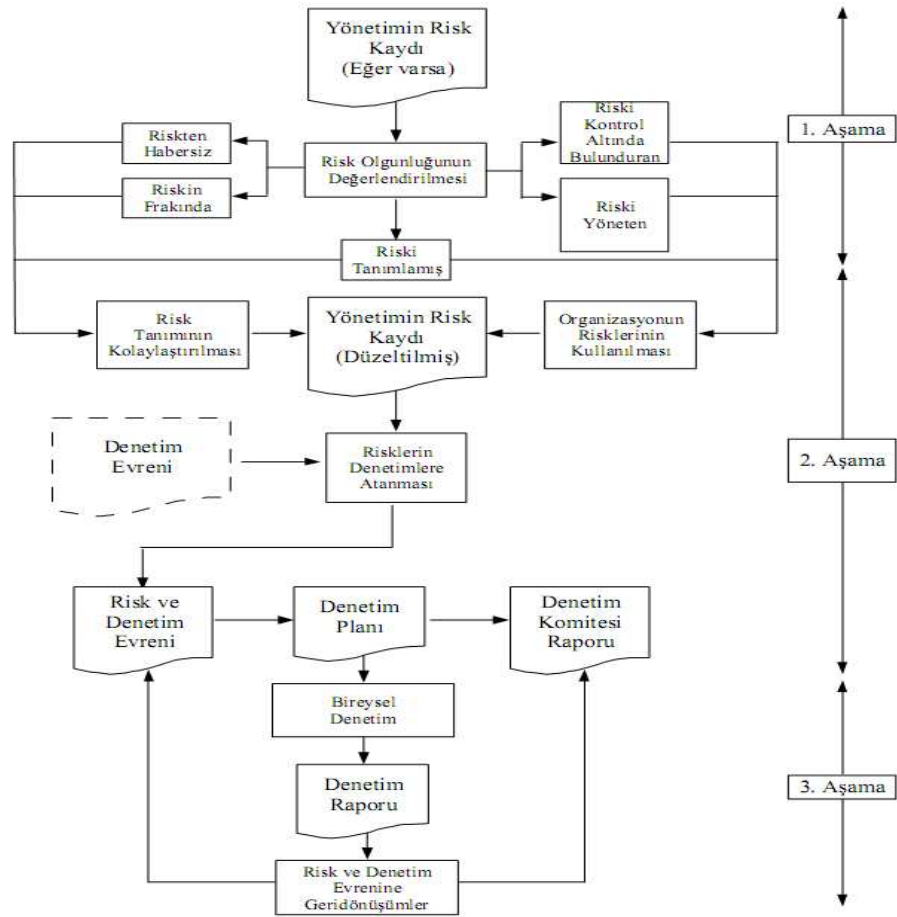
Risk odaklı denetim yaklaşımının birinci basamağı olan, organizasyonun risk kayıtlarının denetim planlaması için uygunluğunun teyit edilmesi ve organizasyonun risk olgunluğunun belirlenmesi aşamasına gelmeden önce denetçinin tamamlaması gereken önemli aşamalar bulunmaktadır. Denetçi, risk odaklı denetim yaklaşımının

²⁰⁸ KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 81.

²⁰⁹ GRIFFITHS, P., 2005, "Risk Based Auditing", Ashgate Publishing, U.S.A., s. 73.

tanımında da belirtilen risk yönetimi ve kontrol sistemlerin etkinliğine ilişkin güvence verebilmek için, öncelikle organizasyonun ulaşmak istediği hedefleri ve organizasyonun risk yönetim süreçlerini çok iyi analiz etmelidir. Bu süreçte yapacağı risk değerlemesi denetçiye risk odaklı denetim planını hazırlarken öncelik vermesi gereken yüksek riskli alanları belirlemesine ve denetimin bundan sonraki aşamalarını şekillendirmesine yardımcı olacaktır. Aşağıdaki şekil risk bazlı iç denetim aşamalarını göstermektedir.

Şekil 14 Risk Bazlı İç Denetim Aşamaları



Kaynak: GRIFFITHS, D., 2006b, “Risk Based Internal Auditing –Three Views On Implementation”, www.internalaudit.biz, s.14. (E.T.: 12.06.2010).

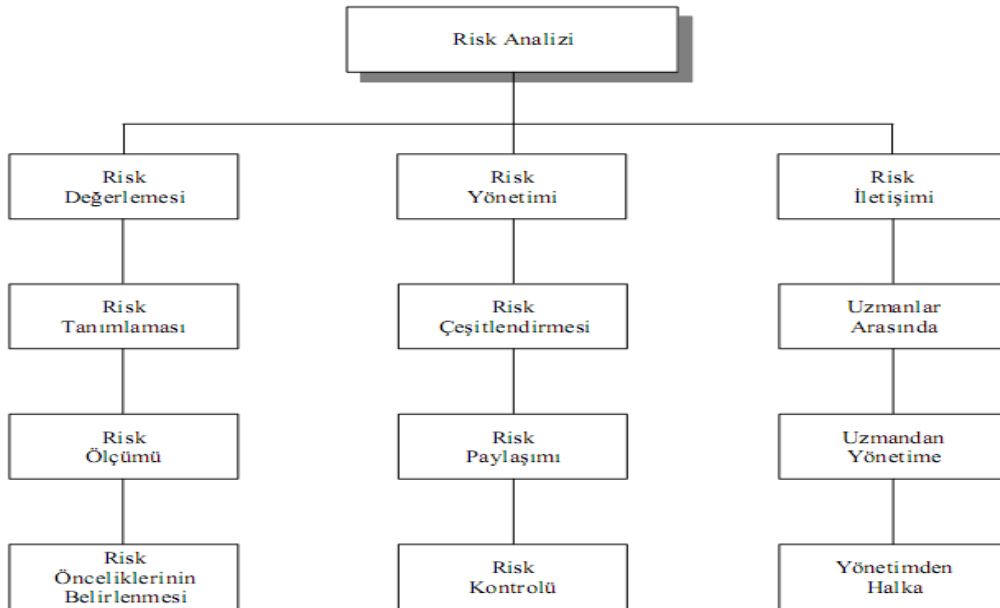
1.2.2.2.5.1 Risk Değerlemesi ve Risklerin Kaydedilmesi

Risk değerlemesi, risklerin karakteristiklerinin tanımlandığı ve sınıflandırıldığı risk tanımlama, olası sonuçların ölçüldüğü risk ölçme ve risklerin birbirleriyle ilişkilendirildiği öncelikleri belirleme aşamalarından oluşmaktadır.

Risk değerleme aşaması risk odaklı iç denetimin temel noktası olan riskin belirlendiği aşama olduğundan dolayı başarılı olabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlar aşağıda özetlenmiştir.²¹⁰

- Risk değerleme süreci etkileşimli olmalıdır. st yönetim ve bağımsız denetçilerin de sürecin başında katılımı sağlanmalıdır.
- Süreç her iki taraf için de faydalı sonuç üretmelidir.
- Değerleme sürecinin sonuçlarının alınması için acele edilmemelidir.
- Risk değerleme sürecinde fayda-maliyet ilişkisine dikkat edilmelidir.
- Elde edilen sonuç en azından elde etme maliyeti kadar olmalıdır.
- Risk değerleme sürecinin sonuçları denetçi ve yönetime anlam ifade etmelidir.
- Risk değerleme modeli organizasyonun ihtiyaçları göz önüne alınarak oluşturulmalı ve mümkün olduğu kadar basit hazırlanmalıdır.

şekil 15 Risk Analizi



Kaynak: MC NAME, D., SELIM, G., 1999b, s. 148. (147-155).

²¹⁰ EŞKAZAN, A. R., 2005, “**Risk Odaklı İ Denetim Planlaması**”, TİDE İ Denetim Dergisi, Bahar, Sayı:11, s.33. (28-36). **İlk Kaynak:** McNamee, David “Risk-based auditing - includes related article on risk-based audits at Royal Bank of Canada - Cover Story”, *Internal Auditor*, August 1997, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n4_v54/ai_20021804, E.T.: 11.12.2010.

- Risk değerleme sürecinde modellerin kullanılması zorunlu olmamakla birlikte, kullanılması halinde risk değerleme sisteminin başkaları tarafından da kolay bir şekilde anlaşılması ve sistemin devamlılığını sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Risk değerleme süreci üç aşamadan oluşmaktadır:²¹¹

- Riskin belirlenmesi,
- Riskin ölçülmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi.

Riskin belirlenmesi, risk değerleme sürecinin en önemli aşamasıdır. Risklerin belirlenmesi aşamasında işletmenin karşı karşıya kaldığı tüm riskleri tanımlanması, önem sırasına konulması ve kabul edilebilir bir risk seviyesinin belirlenmesini ifade etmektedir.

Tablo 9 Örnek Risk Sınıflandırılması Ve Etki Faktörleri

RISK SINIFI/KAYNAĞI VARLIKLAR	ETKİ FAKTÖRLERİ
<ul style="list-style-type: none"> • Yatırım/Kredi Riski • Karşı Taraf Riski • Hırsızlık/Kötüye Kullanım/Dolandırıcılık • Hassas Bilgi 	<ul style="list-style-type: none"> • Varlığın Değeri/Varlığın Bilgisi • Sermayeye veya Bilgiye Güvenmek • Potansiyel İtibar ile Yasalarla İlgili Konular
<p>OPERASYONLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmet/Süreç Kalitesi • Yetersizlik • İşin Yarıda Kesilmesi • Stratejik İşbirlikleri/Ortaklıklar 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik Amaç/Süreç Amacı • Müşteriler/Ortaklar • Artan Harcamalar • Potansiyel İtibar ile Yasalarla İlgili Konular
<p>BİLGİ TEKNOLOJİLERİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşin Yarıda Kesilmesi • Bilgi Kalitesi • Demodelik 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiye Güvenmek • Stratejik Amaç/Süreç Amacı • Bilginin Kullanımı ve Değerleri
<p>DÜZENLEYİCİ/YASA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Düzenlemeler • Uygulanabilir Kanunlar • Sözleşme Riski • Yönetim 	<ul style="list-style-type: none"> • Cezalar • Yönetim Kısıtlamaları ve Fırsatların Kaybedilmesi • Mahkeme Masrafları • İtibar Kayıpları
<p>PİYASA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiz Riski • Likitlik • Döviz • Sermaye Yeterliliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kısıtlamaları ve Fırsatların Kaybedilmesi • Gelir Kaybı • Potansiyel İtibar ile Yasalarla İlgili Konular
<p>STRATEJİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşteriler • Rekabet/Medya • Ekonomi • Kaynaklara ve Hedeflere Ulaşma Baskısı • İletişim ve Koordinasyon 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik Amaç/Süreç Amacı • Diğer Risk Kategorilerindeki Olası Potansiyel Riskler

Kaynak: ROTH, J., ESPERSEN, D., 2002, “Riskin Sınıflandırılması”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi, Yaz, s.19. (ss. 17-24)

²¹¹ GRIFFITHS, P., 2005, s. 22.

Denetimin kaynaklarının sınırsız olmaması ve bir maliyet unsuru olduğu düşüncesiyle, denetlenmesi gereken her birim ve sürece yönelik farklı risklerin sözü konusu olması, denetimde birim veya süreçlerin göreceli olarak farklı önem derecesine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır.²¹² İşletmelerin pek çok riskle karşılaştığı düşünüldüğünde riskler birçok şekilde sınıflandırılabilir. En çok kullanılan sınıflama yöntemi yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Risk tanımlamasında, tabloda belirtilen riskler belirlenerek risk alanları tablosuna yerleştirilir. Bu tabloda yer alacak olan risk alanları için örneğin, piyasa riskleri grubunda olası kur artışları ele alınabileceken, operasyonel riskler grubunda teknolojiye aksamalar ele alınabilir. Bununla birlikte kredi risk grubunda belli bir miktarın üzerindeki alacakların tahsilinde yaşanabilecek aksamalar yer alabilir. Tabloda tanımlanan her alan için kabaca yüksek, orta ve düşük dereceli olarak bir risk değerlendirme yapılır. Bu ilk değerlendirme sonrası orta ve yüksek değer alan risk alanları için ayrıntılı incelemeler yapılırken, düşük değer alan, risk alanları ihmal edilebilir. Ayrıca tabloya potansiyel sürprizler için de bir kalem eklenir.²¹³

Tablo 10 Risk Alanları Tablosu

Risk Alanları	İlk Risk Değerlemesi		
	Düşük	Orta	Yüksek
Bilgi Teknolojisinde Yaşanabilecek Aksaklıklar			X
Hammadde Temininde Yaşanabilecek Aksaklıklar	X		
Döviz Kurlarındaki Olası Değişiklikler		X	
Potansiyel Sürprizler	X		
.....			

Kaynak: KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 98., KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 80., **İlk Kaynak:** Treasury Board of Canada Secretariat, Risk-Based Audit Framework Guide (RBAF Guide).

Risk alanları tablosu hazırlandıktan sonra ilk risk değerlendirme yüksek çıkan detaylı analizi yapılması gereken, her bir risk alanının organizasyona etkileri, ayrıntılı risk değerlendirme yapılarak belirlenir.²¹⁴ Etkin bir risk değerlendirmesinin hedeflerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;²¹⁵

²¹² KESKİN, D. A., 2006, s. 19.

²¹³ KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 82.

²¹⁴ GRIFFITHS, D., 2006a, "Risk Based Internal Auditing—An Introduction", www.internalaudit.biz, s.18.

²¹⁵ KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 99.

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

Değerlendirilen her alan, değerlendirme sonucu çıkan risk seviyesine göre risk matrisine yerleştirilir. Risk seviyesi yüksek çıkanlar “kabul edilemez riskler” grubunda yer alırken, düşük çıkanlar “kabul edilebilir risk” grubunda yer alırlar.

Grafik 6 Risk Matrisi

ETKİ	Yüksek		Kabul Edilemez Riskler	
	Orta		Kabul Edilebilir Risk Sınırı	
	Düşük	Kabul Edilebilir Riskler		
		Düşük	Orta	Yüksek
		OLASILIK		

Kaynak: KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 82., ., **İlk Kaynak:** Treasury Board of Canada Secretariat, Risk-Based Audit Framework Guide (RBAF Guide).

Risk odaklı denetimde risk seviyesi düşük olan riskler, yani kabul edilebilir risk grubunda yer alan riskler incelenmezken, risk seviyesi yüksek olan riskler, yani kabul edilemez risk grubunda yer alanlar ayrıntılı incelemeye tabi tutulur. Kabul edilebilir risk sınırının üzerindeki risklere ait işlemler yani kabul edilemez risk grubunda yer alan işlemler ayrıntılı bir şekilde incelendikten sonra ya bu işlemlerin

azaltılmasına veya sona erdirilmesine karar verilir. Kabul edilebilir riskler ile kabul edilemez riskler arasında kalan riskler hangi risk grubuna daha yakın ise o gruba dâhilmiş gibi işlem görürler.²¹⁶

Risk değerlendirme sürecinde son olarak; hedeflerine ulaşmayı engelleyen ve risk değerlendirme süreci ile belirlenmiş, ölçülmüş önemli risklerinin bir kaydını tutmalıdır. Risklerin kaydedilmesi ile ifade edilmek istenen, yönetim tarafından belirlenen ve organizasyonun amaçlarını tehdit eden bütün risklerin bir listesinin oluşturulmasıdır. Organizasyonların hedeflerini tehdit eden birçok riskle karşı karşıya oldukları ve iyi bir risk yönetim süreci oluşturmak için bu riskleri çok iyi tanımları gerektiği düşünüldüğünde, maruz kalınan risklerin düzgün bir şekilde saklanması ve kaydedilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, riskleri kaydetme ve saklamada bir veri tabanı programı kullanılabilir.²¹⁷

1.2.2.2.5.2 Risk Odaklı İç Denetim Planının Hazırlanması

Etkin bir iç denetim sisteminin en önemli görevlerinden biri tüm risklerin tespit edilerek minimize edilmesi için uygun planlar geliştirmektir. Geleneksel anlayışta denetim faaliyeti sadece geçmiş döneme ait hataların incelenmesi ve belirli bir veya şahsa yönelik yürütülen çalışmaları ifade etmektedir. Günümüzde denetimin risk esaslı yapılması ise, işletmelerin geçmiş faaliyetlerin değerlendirilmesinden daha çok, gelecekte daha iyi yönetilmesine odaklanmaktadır. Denetim komitesi ve yönetim kurulu işletmelerdeki kilit noktalarda yer alan yöneticilerle birlikte çalışarak, uygunluk, risk yönetimi ve fırsat yaratma arasında uygun bir denge sağlayacak risk esaslı bir iç denetim planı yaratılmasını sağlamalıdır. Risk esaslı denetim süreci, yıllık denetim planlarının risk odaklı olarak yapılmasını ifade etmektedir.²¹⁸

Denetlenecek işlem süreçlerinin tespit edilerek, işletmenin tam bir risk haritasının çıkarılması ve kaynakların en riskli faaliyetlerden başlayarak planlanması

²¹⁶ KİSHALİ, Y., v.d., 2006, s. 82.,

²¹⁷ GRIFFITHS, D., 2006a, s. 22.

²¹⁸ KESKİN, D. A., 2006, s. 19.

gerekmektedir.²¹⁹ Burada amaç; yüksek etkili alanlara odaklanmak suretiyle denetim kaynaklarının işletme önceliklerine göre tahsis edilmesidir.²²⁰

Denetim planları iç denetim biriminin kaynakları ne derece etkin ve verimli kullandığının bir göstergesidir. İyi bir denetim planı;²²¹

- Hissedarların güvenini arttırmalı,
- Denetim bütçesinin iyi bir şekilde kullanıldığını göstermeli,
- Kurumsal saygınlığı arttırmalı,
- Organizasyonun değerlerini ve amaçlarını yansıtmalı,
- Denetçinin motivasyonunu arttırmalı,
- Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan denetim hizmetlerinin verilmesini sağlamalı,
- Düzenleme ve kanunları dikkate almalı ve onlara uygun olmalı,
- Bağımsız dış denetçiler için işleri kolaylaştırmalıdır.

Risk odaklı iç denetim planı, kurumun amaçlarını ve bu amaçlara uygun olarak belirlenmiş olan iç denetim amaçlarının yansıtmasının yanı sıra iç denetim departmanının stratejilerine de uygun olarak hazırlanmış olmalıdır. Strateji, iç denetim departmanının, mevcut durumda organizasyonun neresinde yer aldığını ve gelecekte nerede yer almak istediği ile ilgili olarak uzun vadeli olarak belirlenmelidir. Strateji belirlenirken iç denetim departmanının şu anda ne tür hizmetler verdiği ve bu hizmetlerin organizasyona katkısı, iç denetim departmanının oluşum şekli, etkinliği ve verimliliği gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır.²²²

Ayrıca, plan aşamasında denetçi şunları gerçekleştirmesi gerekir;²²³

- Denetim evrenini belirleyebilmek için denetimle ilgili tüm konuları ele alır.
- Yönetim tarafından önemli olarak görülen tüm konularda bilgi toplayarak, risk kayıtlamasını iyi bir bilgi kaynağıyla gerçekleştirir.
- Yönetim tarafından beklenen güvence seviyesini belirler.

²¹⁹ KESKİN, D. A., 2006, s. 19.

²²⁰ KURNAZ, N., v.d., 2010, s. 102.

²²¹ PICKETT, S. K. H., 2006, **Audit Planning- Risk Based Approach**, John Wiley & Sons Inc, England, ISBN: 978-0-471-69052-8, s.28

²²² PICKETT, S. K. H., 2006, s. 25.

²²³ GRIFFITHS, P., 2005, s. 73.

- Denetim komitesi ve üst yönetim tarafından kabul edilecek olan denetim sıklığını belirler.
- İş ile ilgili kullanılabilir becerilerin ve teknik bilgilerin değerlendirilmesini sağlar.
- Denetim önceliklerini belirleyebilmek için elde ettiği tüm bilgileri birleştirir.

1.2.2.2.5.3 Risk Odaklı Görev Planlamasının Yapılması ve Görev Programı

Denetçi her görev için kapsam, zamanlama ve kaynak dağılımını da dikkate alarak, risk odaklı görev planının hazırlamalı ve saha çalışmaları ile planın uygulamaya koymalıdır.²²⁴

Risk odaklı görev planı, her bir denetim görevi için kapsam, amaç, zamanlama ve detaylı harcama bütçesini dikkate alacak, yıllık iç denetim çerçevesini gözetecek ve denetimin başlama ve sonlandırılma tarihini gösterecek şekilde hazırlanır. Görev planının hazırlanması süreci, denetim personelinin tahsisi, denetim konusunun araştırılması, çalışma kâğıtlarının tasarlanması ile denetim görev ve kontrol listelerinin hazırlanması aşamalarından oluşur. Görev planının hazırlanması sürecinde denetim alanlarında iletişim kurulacak çalışanlar, denetimin yürütülmesi esnasında ihtiyaç duyulabilecek belgeler ve kayıtlar ile tahmini denetim süresi de belirlenmektedir.²²⁵

İç denetçiler belirli bir görevin amaçlarını belirlerken aşağıdaki önerileri dikkate almalıdırlar.²²⁶

- İç denetçiler, görevin amaçlarını, denetlenen faaliyetle ilgili risklere göre belirler. Planlı görevlerde, bu amaçlar, iç denetim planının oluşturulduğu risk değerlendirme süreci sırasında belirlenen amaçlarla uyumlu bir seyir izler. Plansız görevlerde ise

²²⁴Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Uygulama Önerisi 2200-1- Görev Planlaması”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2200-1.pdf>, s. 1. (E.T: 12.05.2010.)

²²⁵ PEHLİVANLI, D., 2010, s. 129.

²²⁶Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Uygulama Önerisi 2210-1-Görev Amaçları”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2210-1.pdf>, s. 1. (E.T: 12.05.2010.)

amaçlar, görevden önce belirlenir ve görevlendirmeye yol açan belirli bir konuya yönelik tasarlanır.

- Görevin planlama safhasındaki risk değerlendirmesi, daha sonra, başlangıç amaçlarını tanımlamak ve diğer ele alınacak önemli alanları belirlemek için kullanılır.
- Riskleri tanımladıktan sonra, iç denetçi, uygulanacak prosedürleri ve bu prosedürlerin kapsamını (niteliğini, zamanlamasını ve büyüklüğünü) belirler. Belirlenen kapsamda uygulanan görev prosedürleri, görevin amaçlarıyla ilgili sonuçlara ulaşmanın araçlarıdır.

İç denetçiler, görev planlama safhasında riskleri değerlendirirken aşağıdaki önerileri dikkate almalıdırlar.²²⁷

1. İç denetçiler, yönetimin denetlenen faaliyetle ilgili risk değerlendirmesini göz önüne alır. İç denetçiler ayrıca şunları da dikkate alır:

- Yönetimin risk değerlendirmesinin güvenilirliği,
- Yönetimin, risk ve kontrol meselelerini izlemesine, raporlamasına ve çözüme kavuşturmasına ilişkin süreçleri,
- Kurumun risk iştahı sınırlarını aşan durumlara dair yönetime raporlamalar ve bu raporlara yönetimin cevapları,
- Denetlenen faaliyetle ilişkili diğer faaliyetlerdeki riskler,

2. İç denetçiler incelenecek olan faaliyetler hakkındaki temel (arka plan) bilgileri, görevin amaçları ve kapsamı üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek amacıyla temin eder ve bunları günceller.

3. İç denetçiler, gerekirse, faaliyetlere, risklere ve kontrollere aşına olabilmek, görev için önemli olan alan ve konuları tespit etmek ve denetlenenlerin yorum ve tavsiyelerini almak amacıyla bir anket çalışması yapar.

4. İç denetçiler, yönetimin risk değerlendirmelerinden, temel (arka plan) bilgilerden ve anket bulgularından elde edilen sonuçların bir özetini hazırlar. Bu özet şu hususları içerir:

²²⁷ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Uygulama Önerisi 2210.A1-1-Görev Planlamasında Risk Değerlendirmesi”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2210.A1-1.pdf>, s. 1. (E.T: 12.05.2010.)

- Önemli sorunlar ve bunların daha derinlemesine incelenmesinin sebepleri,
- Görevin amaçları ve prosedürleri,
- Bilgisayar destekli denetim ve örnekleme teknikleri gibi, kullanılacak metodolojiler,
- Potansiyel kilit kontrol noktaları, kontrol zafiyetleri ve/veya aşırı kontroller;
- Gerekirse, göreve devam edilmemesinin veya görev amaçlarında yapılan önemli değişikliklerin sebepleri.

1.2.2.2.5.4 Risk Odaklı Denetim Raporunun Hazırlanması

Denetim fonksiyonun en önemli ürünü denetim faaliyetleri sonucunda denetçinin görüşünü ifade ettiği denetim raporlarıdır. Denetimin raporlama aşamasındaki amaç, doğru ve karşılaştırılabilir raporların hazırlanması, kesin raporun zamanında çıkarılması ve rapor okuyucularının ek bilgiler edinmelerini sağlamaktır.²²⁸

İç denetim raporunun temel amacı, bulguların açıklanması, iç denetim sisteminin zayıf yönlerinin belirlenmesi, tavsiyelerde bulunulması ve denetçinin görüşünü belgeleyebilmesi olarak ifade edilebilir. Risk odaklı iç denetimde denetim raporunun hazırlanmasındaki amaçlar şunlardır;²²⁹

- Denetim esnasında ortaya çıkan hususların profesyonel olarak yansıtılması,
- Makul seviyede güvence vermek,
- İç kontrol sistemi ve risk yönetimi süreçleri ile ilgili önerilerde bulunmak,
- Gereksiz kontrol alanlarını belirlemek,
- Risk ve kontrol dengesi ile ilgili tavsiyelerde bulunmak.

²²⁸ GRIFFITHS, P., 2005, s. 117.

²²⁹ GRIFFITHS, P., 2005, s. 118.

Denetim raporunun istenilen amaçlara ulaşabilmesi ve raporlama yapılan tarafların raporu gereken şekilde kullanabilmeleri için raporun iyi hazırlanmış olması gereklidir. İyi hazırlanmış bir rapor her şeyden önce istenilen zamanda taraflara sunulmalıdır. Zamanında taraflara sunulmayan rapor etkinliğini kaybedecek ve sorunların çözümü gecikecektir.²³⁰ Ayrıca, raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmak ve zamanında sunulmak zorundadır.²³¹

²³⁰ PEHLİVANLI, D., 2010, s. 136.

²³¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Uygulama Önerisi 2420-1-Raporlamaların Kalitesi”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2420-1.pdf>, s. 1. (E.T: 12.05.2010.)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1.3 İMKB - İMALAT SANAYİ ENDEKSİNE KAYITLI ŞİRKETLERDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM İLE FİNANSAL RİSK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.3.1 Genel Açıklama

Son yıllarda şirketlerde yaşanan bilgilerin güvenilirliği sorunları ve özellikle ABD’de yaşanan Enron, Worldcum, Tyco International skandalları 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. Gerek organizasyonların içinde bulunduğu koşullar, gerekse iç denetimin içinde barındırdığı potansiyeli mevcut yaklaşımlarla yeteri kadar ortaya koyamaması, iç denetimin katma değerini arttıracak yeni yaklaşımların aranmasına sebep olmuştur. Bu değişim ve şekillenme sürecinde iç denetimin odak noktası ve yönü değişmiş, klasik iç denetim yaklaşımlarından öncelikli amacı yüksek riskli alanlara yoğunlaşmak olan risk odaklı denetim yaklaşımına geçiş yapılmıştır.

İMKB-Ulusal Endeks’te işlem gören imalat sektörü şirketlerinde risk odaklı iç denetimin uygulanma derecesini belirlemek ve bu modelin uygulanmasının finansal performansa etkisini irdelemek amacıyla bir uygulama analizi yapılmıştır. Bu çalışmada öncelikle araştırmanın amacı ile dayandığı yöntem açıklanacak ve daha sonra çalışmanın hipotezleri ortaya konacaktır. Yapılan analizler sonrası elde edilen bulgular sunulacak ve hipotezler çerçevesinde değerlendirilecektir.

1.3.2 Araştırmanın Amacı

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 karşılaşılabileceği 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. Risk Odaklı Denetim faaliyeti de işletmenin başlıca riskleri ve bu risklerin yönetilmesi üzerine odaklanan bir süreçtir. 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.

Açıklanan bu nedenlerle birlikte, İMKB-Ulusal Endeks’te işlem gören imalat sektörü şirketleri üzerinde bir araştırma tasarlanmıştır. Bu araştırmanın amacı; denetim faaliyetine yeni yaklaşımlar getiren, işletmenin başlıca riskleri ve bu risklerin yönetilmesi üzerine odaklanan bir süreç olan **Risk Odaklı İç Denetim** yaklaşımının araştırmaya katılan şirketlerin finansal performansları üzerine etkileri değerlendirilecektir.

1.3.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu ampirik çalışma için veri toplama yöntemi olarak iki yöntem kullanılmıştır. İlk önce anket tekniği kullanılmıştır. Anket yöntemi, belirlenen hedef kitle hakkında genel bir kanıya varılmak istendiğinde, hedef kitlenin tümü ya da seçilecek örneklem üzerinde yapılan genel bir incelemeyi kapsamaktadır²³².

²³² BAŞ, T., (2006), “Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir”, Seçkin Yayınları, 4. Baskı, Ankara, s.11.

Anket soruları hazırlanırken, her sorunun araştırmanın ana konusu veya hipotezi ile doğrudan ilişkili olması ve soru kâğıdının, bir iç bütünlüğe sahip olması gerekmektedir²³³. Bunun için, anket soruları hazırlanırken konu ile ilgili kişilerin fikirleri alınmış, soru kâğıdında yer alan ilgisiz sorular çıkarılmış, benzer sorular gruplandırılmış ve soruların mantıki bir bütünlük içerisinde sunulmasına gayret edilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla hazırlanan ankette yer alan her bir soru, bir değişken olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerini, iç denetim anlayışı kapsamında risk odaklı iç denetimin rolleri, bağımlı değişkenini ise, şirketlerin mali tablolarından elde edilmiş finansal risk düzeyleri (FRD) oluşturmaktadır.

Bu amaçla anket formu iç denetim uygulamalarına en yakın kişilere gönderilerek sağlıklı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada, veri ve bilgilerin toplanmasında, örneklem grubunu oluşturan 144 şirketin yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu başkan yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, muhasebe müdürü, finans müdürü veya iç denetim birim sorumlularına, elektronik posta aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Ülkemizde, maalesef bu tür araştırmalara katılımın düşük olması sebebiyle, geri dönüş oranını artırmak amacıyla, elektronik postanın yanı sıra faks aracılığı ile de anket katılımcılarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Geri dönüş sağlanamayan şirket yöneticilerine, belirli aralıklarla elektronik posta ve faks gibi iletişim araçlarıyla hatırlatmalar yapılmıştır. Veri toplama süreci, 08.11.2010 tarihinde başlayıp, 23.05.2011 tarihinde tamamlanmıştır. Anket uygulaması sonucunda, 51 şirketten cevap alınmış ancak bu şirketlerden 4 tanesinin anket cevapları, cevap yetersizliğinden dolayı geçersiz kılınmış ve 47 şirket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya esas teşkil eden anket formu, anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve iki bölümde, toplam 28 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde, araştırma katılımcılarına yöneltilen soruların bazıları “*evet*” ve “*hayır*”dan, bazıları likert beşli ölçek sorularından ve diğerleri birbirinden farklı seçenekli sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci

²³³ BAŞ, T., (2006), s.13.

bölümünde, risk odaklı iç denetim anlayışının uygulanmasında iç denetimin rolünü içeren finansal risk faktörlerin katılımcılarca ne derece önemli olduğunun likert ölçek yardımıyla belirtilmesi istenilen sorular sorulmuştur. Bu bölümde yer alan soruların soru seçeneği; “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğinden oluşmaktadır. Likert Ölçeği, konu ile ilgili çeşitli yargıları, cevaplayıcının ne derecede tasvip edip etmediğini saptayarak, kişilerin tutumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen cevaplar Excel programı yardımı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistiki ve ekonometrik analiz programı yardımı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci yöntem ise ankete cevap veren şirketlerin finansal risk düzeylerini belirlemek amacıyla, İMKB'nin resmi internet sitesinden, bu şirketlerin 2010 yılına ait mali tabloları (bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu) edinilerek, seçilmiş likidite, finansal yapı (finansal kaldıraç), faaliyet ve karlılık oranları ile finansal durumlarının analizleri yapılmıştır. Likidite, finansal yapı ve faaliyet oranları öncelikli olarak riski ölçerken, karlılık oranları ise geliri ölçer.²³⁴ Bu oranlar genelde sektör, özelde ise bir şirket ile ilgili finansal bilgilerin önemli bir kısmını kapsamaktadır. Ankete katılmış şirketlerin finansal yapılarını gösteren hesaplanmış rasyolar, sektör ortalamaları, genel ortalamaları ve hesaplanan finansal risk düzeyleri EK-1 ve EK-2 tablosunda sunulmuştur.

Çalışmada birçok rasyo analizi kullanılmış, daha sonra bu oranlar içerisinde, şirketlerin finansal yapılarını en iyi yansıtacak oranlar seçilerek analiz yapılmıştır. Bu oranlar;

Likidite Oranları:

Likidite oranları, bir işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini- borçlarını zamanı gelince ödeyebilme kapasitesi ile işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını saptamaya yardım eder. Aşırı likidite kaynak israfı olarak görülse de, likidite oranının düşüklüğü, işletmenin cari varlık yönetiminde başarısız olduğunu göstermektedir.²³⁵

²³⁴ SAKARYA, Ş., TUNÇSİPER, B., (2005), “İMKB İmalat Sanayindeki 500 Büyük Firmanın 1997-2002 Yılları Arası Finansal Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı: 1., s. 9. (1-24)

²³⁵ SAKARYA, Ş., TUNÇSİPER, B., (2005), s. 11.

Çalışmada kullanılan likidite oranlarının açılımları aşağıdaki gibidir.

Cari Oran = Dönen varlıklar / Kısa Vadeli Borçlar

Likidite Oranı = (Dönen Varlıklar-Stoklar) / Kısa Vadeli Borçlar

Nakit Oran = (Hazır Değerler+Menkul Kıymetler) / Kısa Vadeli Borçlar

Finansal Yapı (Kaldıraç) Oranları:

Finansal rasyolar, işletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan ne derece yararlandığını belirleyen rasyolardır. Bu rasyolar sayesinde alacaklıların öz sermaye karşısında güvence durumunun ve borçlanmanın şirket kârına olumlu veya olumsuz katkısının ne olduğu ile kaynakların aktifin finansmanında nasıl bir dağılım gösterdiği öğrenilir²³⁶. Bu oranlar işletme zarar etse de yada gelecek dönemlerde beklenen nakit akımlarının gerçekleşmemesi halinde, işletmenin yükümlüklerini yerine getirip getiremeyeceği hususunda ip uçları verir.²³⁷

Çalışmada kullanılan finansal kaldıraç oranlarının açılımları aşağıdaki gibidir.

Finansal Kaldıraç Oranı = Yabancı Kaynaklar / Aktif Toplamı

Borçlanma Kat.Oranı = Yabancı kaynaklar / Özkaynaklar

KVYK/Pasif Top. Oranı = KVYK / Pasif Toplamı

MDV/Özkaynaklar Oranı = MDV(Maddi Duran Varlıklar) / Özkaynaklar

Finansal Borçlar/Özsermaye Oranı = Finansal Borçlar / Özsermaye

Faaliyet Oranları:

Faaliyet oranları, işletme faaliyetlerinde aktiflerin ne derece etkin kullanıldığını ölçen oranlardır. Bu oranlar, şirketin hasılat ve kar elde etmek için varlıklarını nasıl kullandığını gösterir²³⁸. Devir hızı ne denli yüksekse, işletme varlıklarını o denli etkin kullanıyor demektir. Faaliyet oranları, işletmenin alacak, stok, uzun dönem varlıkları ve toplam aktiflerini verimli kullanabilme kapasitesini göstermektedir.²³⁹

²³⁶ AKDOĞAN, N., TENKER, N., (2001), “**Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**”, Gazi Kitapevi, Ankara, s. 618.

²³⁷ SAKARYA, Ş., TUNÇSİPER, B., (2005), s. 12.

²³⁸ LAZOL, İ., (2000), “**Mali Analiz ve Enflasyon Muhasebesi Uygulamaları**”, Ekin Kitapevi, Bursa, s.59.

²³⁹ SAKARYA, Ş., TUNÇSİPER, B., (2005), s. 12.

Çalışmada kullanılan faaliyet oranlarının açılımları aşağıdaki gibidir.

Stok Devir Hızı = Satılan Malın Maliyeti / Stoklar

Alacak Devir Hızı = Kredili Satışlar / Ticari Alacaklar

Özsermaye Devir Hızı = Net Satışlar / Özsermaye

Aktif Devir Hızı = Net Satışlar / Aktif Toplamı

Karlılık Oranları:

Karlılık oranları, işletme faaliyetleri sonucunda ulaşılan başarıyı ölçmeye yarayan oranlardır. Bu oranlar, firmanın satış, toplam aktif ve toplam özsermayeye göre yeterli oranda getiri sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. Karlılık oranları, risk alanlara getiri hakkında ve bu getirideki değişmelerin olası sebepleri hakkında bilgiler verir. Bir şirketin iyi kar yada getiri elde etme yeteneği, şirketin finansal sağlığı ve etkin bir biçimde yönetildiği konusunda iyi bir göstergedir.²⁴⁰

Çalışmada kullanılan karlılık oranlarının açılımları aşağıdaki gibidir.

Net Kar / Özkaynaklar = Net Kar / Özkaynaklar

Net Kar / Aktif Toplamı = Net Kar / Aktif Toplamı

Faaliyet Karı / Net Satışlar = Faaliyet Karı / Net Satışlar

Brüt Satış Karı / Net Satışlar = Brüt Satış Karı / Net Satışlar

Net Kar / Net Satışlar = Net Kar / Net Satışlar

Faiz Ödeme Gücü = Faiz ve Vergi Öncesi Kar / Finansman Giderleri

İmalat sanayide yer alan tüm şirketler yukarıda belirtilen analizlere tabi tutularak ilgili oranları hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda, şirketlerin finansal oranlarını karşılaştırılabileceği sektör ortalamaları ortaya konmuştur.

Ankete katılan şirketlerin, finansal rasyo sonuçları kendi sektörü içerisinde değerlendirilerek, aşağıda belirtilen istatistiki formülle sınıf genişliği hesaplanmış ve aralığa 1 ile 5 arasında (1:Çok Yüksek Risk, 2: Yüksek Risk, 3: Orta Düzeyde Risk, 4: Düşük Risk, 5: Çok Düşük Risk) değer verilerek, her rasyo sonucu için finansal risk düzeyi belirlenmiştir. Ve son olarak; her şirketin her rasyo için elde edilen finansal risk düzeylerinin aritmetik ortalaması hesaplanarak genel bir finansal risk

²⁴⁰ AKDOĞAN, N., TENKER, N., (2001), “**Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**”, Gazi Kitapevi, Ankara, s. 634., SAKARYA, Ş., TUNÇŞİPER, B., (2005), s. 12-13.

düzeyi ortaya konmuştur. Elde edilen bu değer istatistikî analizlerde kullanılan değerdir.

$$\text{Sınıf Genişliğinin Hesaplanması: } S = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{k}$$

S: Eşit Sınıf Aralığı

k: Minimum Sınıf Sayısı

X_{\max} : Grup içerisindeki en yüksek değer

X_{\min} : Grup içerisindeki en düşük değer

Elde edilen bilgiler doğrultusunda anket ve finansal rasyo analiz sonuçları karşılaştırılarak şirketlerin risk odaklı iç denetim uygulamaları ya da uygulamamaları ile finansal risk düzeyleri arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

1.3.4 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

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.

1.3.5 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmanın beklenen sonuçlarını ifade eden, problemin altında yatan gerçekleri yansıtan, önermeler, öz cümlelerdir. Çalışmada, İMKB-Ulusal Endeks'te işlem gören imalat sektörü şirketlerinde, risk odaklı iç denetimin rolünü ortaya koymak ve şirketlerin finansal risk düzeylerine etkilerini belirlemek amacıyla, bir ana hipotez ve onun destekleyicisi niteliğinde sekiz adet hipotez belirlenmiştir. Çalışmanın ana hipotezini birinci hipotez oluşturmaktadır.

Araştırmada, aşağıda sıralanan toplam bu on bir adet hipotez analiz edilecektir.

Hipotez 1: H_1 : Finansal risk düzeyi ile risk odaklı iç denetimin, iç denetim uygulamalarının merkezinde yer alması arasında fark yoktur.

Hipotez 2: H_2 : Finansal risk düzeyi ile şirkette iç denetim yapılması arasında fark yoktur.

Hipotez 3: H_3 : Finansal risk düzeyi ile şirkette risk yönetim birimi olması arasında fark yoktur.

Hipotez 4: H_4 : Finansal risk düzeyi ile risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkin olması arasında fark yoktur.

Hipotez 5: H_5 : Finansal risk düzeyi ile risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin sorumluluğu arasında fark yoktur.

Hipotez 6: H_6 : Finansal risk düzeyi ile denetim planının nasıl hazırlandığı arasında fark yoktur.

Hipotez 7: H_7 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunması arasında fark yoktur.

Hipotez 8: H_8 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemesi ve bu konuda tavsiyelerde bulunması arasında fark yoktur.

Hipotez 9: H_9 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunması arasında fark yoktur.

1.3.6 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin ve Katılımcıların Özellikleri ve Değerlendirmeler

Anket formunda yer alan 7 adet soru, ankete katılan şirketlerin ve çalışanların temel özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların profillerinin belirlenip tanımlanmasında, frekans dağılımından yararlanılarak, katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan şirketlere ve katılımcılara yönelik değerlendirmeler, yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte algılamada kolaylığı sağlamak amacıyla şekilsel gösterimler eşliğinde aşağıda ele alınmıştır.

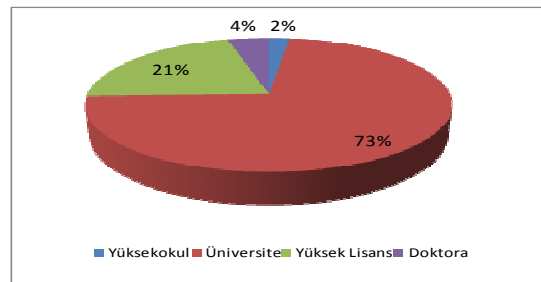
1.3.6.1 Araştırma Katılımcılarının Eğitim Yüzdesi

Araştırma katılımcılarının eğitim düzeyi, katılımcının şirket bünyesinde gerçekleştirilen uygulamalara yakınlık derecesi, uygulamaların farkındalığı ve verilen bilgilerin güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Aşağıda yer alan Tablo'da araştırma katılımcılarının eğitim düzeyleri, frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırma katılımcılarının, %100'ü üniversite mezunu olup, bunların %23'ü yüksek lisans veya doktora düzeyinde bir eğitim almışlardır. Bu durum aşağıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

Tablo 11
Araştırma Katılımcılarının Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	f	%
Yüksekokul	1	4
Üniversite	34	73
Yüksek Lisans	10	21
Doktora	2	2
Toplam	47	100,0

Şekil 16
Araştırma Katılımcılarının Eğitim Düzeyi



1.3.6.2 Araştırma Katılımcılarının Şirket İçerisindeki Konumu

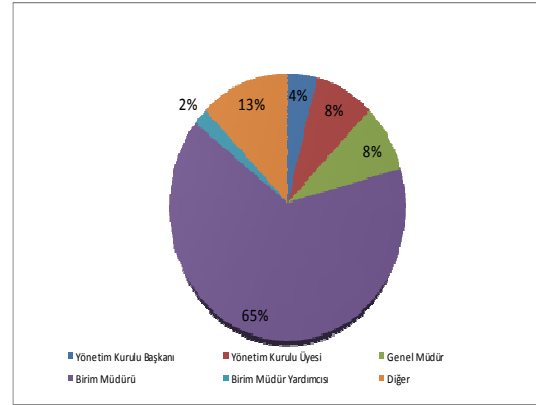
Risk odaklı iç denetim ve iç denetim faaliyeti, şirket faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyebilecek konumda olan kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içermektedir. Bu nedenle araştırma sorularının, mümkün olduğunca şirketin politika ve stratejilerinin saptanmasında etkili olan, orta ve üst düzey yöneticiler ve

uygulamanın içerisinde olup yön veren kişilerce cevaplandırılması araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Araştırma anketini yanıtlayan kişilerin, işletme içerisindeki pozisyonlarını gösteren Tablo incelendiğinde; katılımcıların % 20'si yönetim kurulu başkanı ve üyesi, genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan üst kademe yöneticilerinden oluşmaktadır. Birim müdürü ve yardımcılardan oluşan orta kademe yöneticilerinin oranı ise %67 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların yalnızca %13'lük bölümü yatırımcı ilişkiler direktörü, uzman gibi diğer kademe çalışanlarıdır. Bu durum aşağıdaki şekilde gözlemlenebilmektedir.

Tablo12
Araştırma Katılımcılarının Şirket İçerisindeki Konumu

Eğitim Düzeyi	f	%
Yönetim Kurulu Başkanı	2	4
Yönetim Kurulu Üyesi	4	8
Genel Müdür Yardımcısı	4	8
Birim Müdürü	31	65
Birim Müdürü Yardımcısı	1	2
Diğer	5	13
Toplam	47	100

Şekil17
Araştırma Katılımcılarının Şirket İçerisindeki Konumu



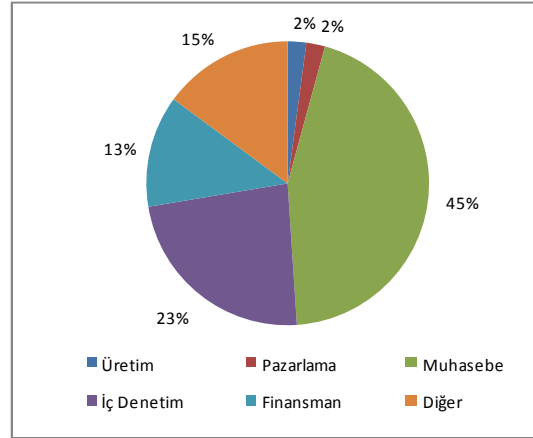
1.3.6.3 Araştırma Katılımcılarının Sorumluluk Alanları

Katılımcıların, şirket içerisindeki pozisyonları kadar, şirket içerisindeki çalışma alanları olarak hazırlansa da, soruların büyük ölçüde muhasebe veya finansman birimleri tarafından yanıtladığı anlaşılmaktadır. Anket yapılan 47 şirket içerisinde şirket çalışanlarının % 58 gibi yarıdan fazla bir bölümü, muhasebe ve finansman, %23'ü iç denetim bölümlerinde görev almaktadır. Katılımcıların, %15'i %20'lik dilimin üst yönetim tarafından oluşturduğu için birim belirtmemişlerdir. Geri kalan %4'ü ise diğer birim yöneticileri tarafından cevaplandırıldığı görülmektedir. Bu durum aşağıdaki tabloda frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte görüldüğü gibi aşağıdaki şekilde de gözlemlenebilmektedir.

Tablo13
Araştırma Katılımcılarının
Sorumluluk Alanları

Sorumluluk Alanları	f	
Üretim	1	2
Pazarlama	1	2
Muhasebe	21	45
İç Denetim	11	23
Finansman	6	13
Diğer	7	15
Toplam	47	100

Şekil18
Araştırma Katılımcılarının
Sorumluluk Alanları



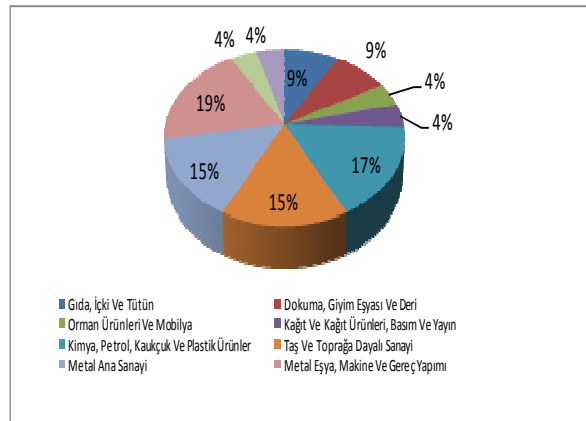
1.3.6.4 Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan 47 şirketin %19'u metal eşya, makine ve gereç yapımı, %17'si kimya, petrol, kauçuk ve plastik ürünler, %15'i taş ve toprağa dayalı sanayi ile metal ana sanayi, %9'u gıda, içki ve tütün ile dokuma, giyim eşyası ve deri, %4'ü ise orman ürünleri ve mobilya, kâğıt ve kâğıt ürünleri, basım ve yayın, elektrik, gaz ve su ve inşaat ve bayındırlık alanlarında faaliyet gösteren şirketlerden oluşmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo'da, frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte, şirketlerin faaliyet konularına göre dağılımları yer almaktadır. Bu durum, aşağıdaki şekilde de gözlemlenebilmektedir.

Tablo14
Araştırmaya Katılan Şirketlerin
Faaliyet Konularına Göre
Dağılımları

Sorumluluk Alanları	f	%
Gıda, İçki Ve Tütün	4	9
Dokuma, Giyim Eşyası Ve Deri	4	9
Orman Ürünleri Ve Mobilya	2	4
Kağıt Ve Kağıt Ürünleri, Basım Ve Yayın	2	4
Kimya, Petrol, Kauçuk Ve Plastik Ürünler	8	17
Taş Ve Toprağa Dayalı Sanayi	7	15
Metal Ana Sanayi	7	15
Metal Eşya, Makine Ve Gereç Yapımı	9	19
Elektrik, Gaz Ve Su	2	4
İnşaat Ve Bayındırlık	2	4
Toplam	47	100

Şekil 19
Araştırmaya Katılan Şirketlerin
Faaliyet Konularına Göre
Dağılımları



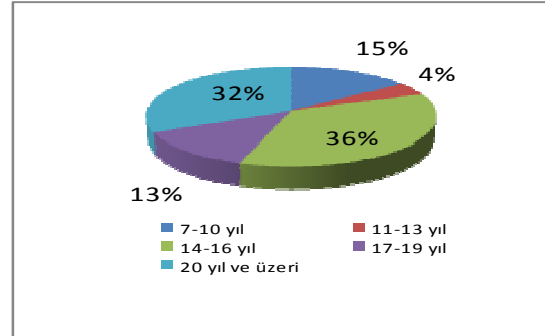
1.3.6.5 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süreleri

İMKB’nin, yaklaşık olarak 25 yıllık geçmişi düşünüldüğünde, Türk sermaye piyasasının gelişmiş ülke borsalarına nazaran, oldukça yeni ve gelişim aşamasında olan bir borsa olduğu anlaşılmaktadır. İMKB’de işlemler, 1986 yılında 40 şirket ile başlamıştır. Aşağıda yer alan Tablo’da, frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte araştırmaya dâhil şirketlerin, İMKB’de işlem görme süreleri, beş ayrı dönem içerisinde verilmektedir. Şirketlerin %13’lük kısmı 7-10 yıldır, %4’lük kısmı 11-13 yıldır ve %36’lık kısmı 14-16 yıldır, %15’i 17-19 yıldır ve %32’si 20 yıl ve üzeri bir süredir İMKB’de işlem görmektedir. Bu durum, aşağıdaki şekil’de de gözlemlenebilmektedir.

Tablo15
Araştırma Kapsamında Yer Alan
Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme
Süreleri

İMKB’de İşlem Görme Süreleri	f	%
7-10 yıl	7	13
11-13 yıl	2	4
14-16 yıl	17	36
17-19 yıl	6	15
20 yıl ve üzeri	15	32
Toplam	47	100

Şekil20
Araştırma Kapsamında Yer Alan
Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme
Süreleri



1.3.6.6 Araştırmaya Katılan Şirketlerin Halka Açıklık Oranları

Halka açıklık oranı arttıkça, şirket faaliyetlerinden etkilenen kişi sayısı artmaktadır. Bu sonuç, şirketlerin öncelikle hissedarları olmak üzere, çok sayıda kişi veya gruba karşı sorumlu olması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede, şirket yönetiminin genişleyen çıkar grupları sonucu, kararlar alırken daha dikkatli ve sorumlu davranması gerekmektedir.

Türkiye’de ağırlıklandırılmış halka açıklık oranı %15-20 düzeyindedir.²⁴¹ Halka açıklık oranının artması, şirketlerin faaliyetlerinde daha dikkatli ve duyarlı

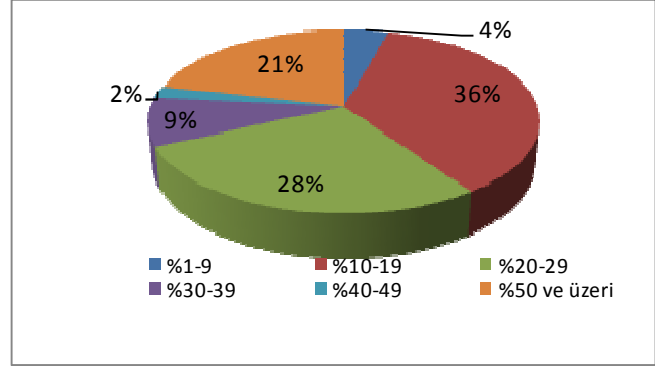
²⁴¹ ABDİOĞLU, H., (2006), s. 232.

olması gerektiği anlamına gelmektedir. Aşağıda yer alan tablo'da, frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte görüldüğü üzere, %50 ve üzeri, halka açıklık oranı %21 gibi düşük bir orandadır. Buna karşın halka açıklık oranı, %10-%19 oranları arasında, %36 gibi bir orandadır. Bu durum, aşağıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

Tablo16
Araştırma Katılan Şirketlerin
Halka Açıklık Oranı

İMKB'de Halka Açıklık Oranları	f	%
%1-9	2	4
%10-19	17	36
%20-29	13	28
%30-39	4	9
%40-49	1	2
%50 ve üzeri	10	21
Toplam	47	100

Şekil 21
Araştırma Katılan Şirketlerin
Halka Açıklık Oranı



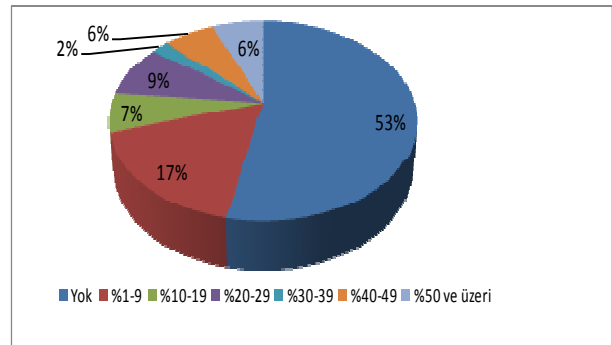
1.3.6.7 Araştırmaya Katılan Şirketlerin Yabancı Ortaklık Oranları

Türkiye dünya pazarları açısından en cazip ülkeler sınıfında yer alsa da maalesef ki İMKB şirketlerine yabancı yatırımcıların imalat sanayide yatırım yapmadıkları görülmektedir.

Tablo17
Araştırma Katılan Şirketlerin
Yabancı Ortaklık Oranı

İMKB'de Yabancı Ortaklık Oranları	f	%
Yok	25	53
%1-9	8	17
%10-19	3	6
%20-29	4	9
%30-39	1	2
%40-49	3	6
%50 ve üzeri	3	7
Toplam	47	100

Şekil 22
Araştırma Katılan Şirketlerin
Yabancı Ortaklık Oranı



Oysaki yabancı ortaklık oranının artması, şirketlerin faaliyetlerinde daha dikkatli ve duyarlı olması gerektiği anlamına gelmektedir. Yukarıda yer alan tablo'da, frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte görüldüğü üzere, %53 gibi yüksek bir oranın yabancı ortaklığının olmadığını belirtmişlerdir. Geriye kalan

kısımda ise %17'si %1-9, %9'u %20-29, %7'si ise %50 ve üzeri yabancı ortaklığının olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, yukarıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

1.3.7 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin İç Denetim ve İç Denetim Birimine Verilen Önemin Analizi

Anketin bu kısmında ankete katılan şirketlerin iç denetim ve iç denetim birimleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

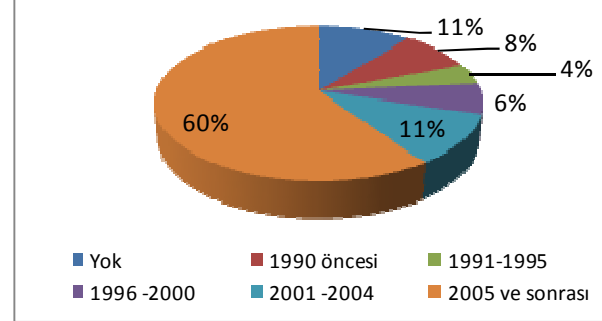
1.3.7.1 Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinin Oluşturulduğu Tarih

Araştırmaya katılan şirketlerin iç denetim birimlerinin oluşturulma tarihleri, aşağıda yer alan aşağıdaki tablo'da frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte yer almaktadır. Bu durum, aşağıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

Tablo18
Araştırma Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerini Oluşturduğu Tarih

İç Denetim Birimlerinin Oluşturulma Tarih Aralığı	f	%
Yok	5	11
1990 öncesi	4	8
1991-1995	2	4
1996 -2000	3	6
2001 -2004	5	11
2005 ve sonrası	28	60
Toplam	47	100

Şekil 23
Araştırma Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerini Oluşturduğu Tarih



Yukarıda yer alan tablodan da anlaşılacağı üzere, araştırma kapsamına dahil olan şirketlerde, iç denetim birimi, araştırma yapılan şirketlerin %60'ı gibi büyük bir oranın 2005 yılından itibaren gündemine girmiştir. Bu durum, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte, şirketlerin yönetim anlayışlarındaki değişmelerin, rekabet düzeyinde ki artışlar ile şirketleri etkisi altına alan işletme riskleri ve iç denetim birimlerinin gerekliliğine duyulan ihtiyacın anlaşılmasının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, şirketlerin faaliyet hacimlerinin gün geçtikçe büyümesi, işlemlerin parasal boyutlarının milyar veya trilyon ile ifade

edilmesi, mali işlemler üzerinde hâkimiyetin sağlanabilmesi için iç denetim birimlerine olan gereksinim artmıştır.

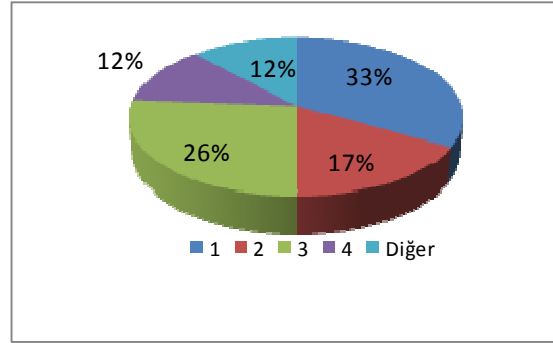
1.3.7.2 Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı

Araştırmaya katılan şirketlerin iç denetim birimlerinde istihdam edilen personel sayısı frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte yer almaktadır. Şirketlerin %33 gibi büyük bir oranında sadece 1 personelin istihdam edildiği, %26'sında 3, 17'sinde 2 personelin istihdam edildiği görülmektedir. 4'ten fazla personel istihdam edenler ise sadece %12'dir. Bu durum, aşağıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

Tablo19
Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı

İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı	f	%
1	14	33
2	7	17
3	11	26
4	5	12
Diğer	5	12
Toplam	42	100

Şekil 24
Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı

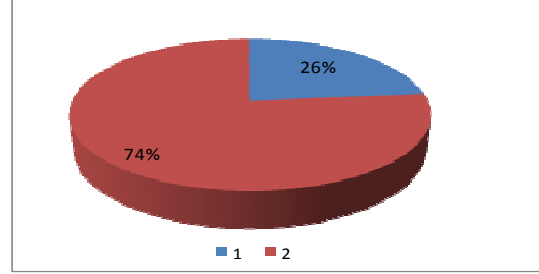


Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından sertifikalı iç denetçiye, CIA (Certified Internal Auditor) belgesi verilir. Bu belge iç denetim için bütün dünyada tanınan bir mesleki yeterlilik belgesi olup, iç denetim mesleğinde küresel mükemmelliğin ifadesi olmaktadır. Sertifikalı İç Denetçi (CIA) olabilmek için, belirli sıkı eğitim ve deneyim koşulları yerine getirilmekte ve çoktan seçmeli sorulardan oluşan kapsamlı bir sertifika sınavının başarılanması gerekmektedir. Sertifikalı İç Denetçiye sahip şirketlerde, iç denetim ve buna bağlı olarak risk odaklı iç denetim uygulamaları da daha başarılı bir şekilde yerine getirileceği açıktır. Araştırmaya katılan şirketlerin %26'sında da sertifikalı iç denetçi (CIA)'nın varlığı tespit edilmiştir. Bu oran, etkin bir iç denetim uygulamalarının sağlanması açısından düşük bir oran olduğu düşünülmektedir.

Tablo 20
Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Sertifikalı İç Denetçi(CIA) Sayısı

İç Denetim Birimlerinde Sertifikalı İç Denetçi Sayısı	f	%
Var	11	26
Yok	31	74
Toplam	42	100

Şekil 25
Araştırmaya Katılan Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde İstihdam Edilen Sertifikalı İç Denetçi(CIA) Sayısı



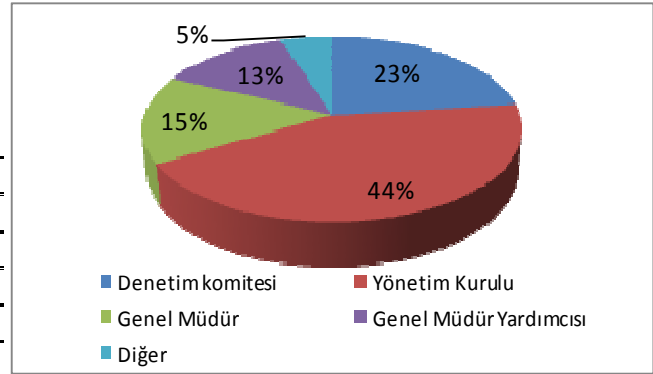
1.3.7.3 Araştırmaya Katılan Şirketlerde İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi

İç denetim yöneticisinin bağımsızlığı esastır. Bu çerçevede iç denetim yöneticisinin kurum içerisinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekmektedir. İç denetim faaliyetinin bağımsızlığını garanti etmek amacıyla, iç denetim yöneticisi işlevsel (fonksiyonel) olarak denetim komitesi gibi bir organa bağlı olması gerekmektedir²⁴².

Tablo 21
Araştırmaya Katılan Şirketlerde İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi

İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi	f	%
Denetim komitesi	9	23
Yönetim Kurulu	17	44
Genel Müdür	6	15
Genel Müdür Yardımcısı	5	13
Diğer	2	5
Toplam	39	100

Şekil 26
Araştırmaya Katılan Şirketlerde İç Denetim Yöneticisinin İşlevsel (Fonksiyonel) Olarak Bağlı Bulunduğu Yönetim Kademesi



²⁴² KURNAZ, N., (2010), s. 47.

Araştırmaya katılan şirketlerde, iç denetim yöneticisinin işlevsel (fonksiyonel) olarak bağlı bulunduğu yönetim kademesi, %44'lık bir oranla yönetim kuruluna, %23'lük bir oranla denetim kuruluna, %15'lik bir oranla genel müdüre, %13'lük bir oranla genel müdür yardımcısına ve %5'lik bir oranla diğer (Holding Kurumsal Fonksiyonlar Başkanı) bağlı olduğu tespit edilmiş olup sonuçlar toplu olarak, yukarıdaki tablo'da yer almaktadır. Bu durum, yukarıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

1.3.8 Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerin Risk Yönetimi ve Risk Odaklı İç Denetime Verilen Önemin Analizi

Anketin bu kısmında ankete katılan şirketlerin risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim uygulamaları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

1.3.8.1 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Birimi

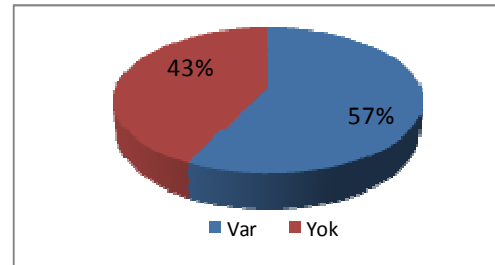
Kaliteli, sürekli ve güvenilir hizmetlerin sağlanması için amaca yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi bu hedeflere de göre süreçlerin iyi yönetilmesinin kaçınılmaz olduğu piyasa koşullarında, işletmelerin kendilerini bekleyen risklerinde ne olduğunu bugünden tahmin edebilir olmaları da kaçınılmaz olmuştur. Araştırmaya katılan şirketlerde, %57'lik bir oranla risk yönetim biriminin olduğunu belirtmişler, %43'lük gibi büyük bir oranın ise risk yönetim biriminin olmadığını belirtmişlerdir.

Bu durum, aşağıdaki şekil ve tabloda da gözlemlenebilmektedir.

Tablo 22
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Risk Yönetim Birimi

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Uygulaması	f	%
Var	27	57
Yok	20	43
Toplam	47	100

Şekil 27
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Risk Yönetim Birimi



1.3.8.2 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Uygulamasının Nedenleri

Araştırmaya katılan şirketlerde, risk yönetim uygulamalarının nedenleri içerisinde %60'lık bir oranla finansal risklere karşı korunma ve finansal değişikliklerden faydalanma ihtiyacı olduğu saptanmıştır. Bu durum, şirketlerin en fazla risk grubu olarak finansal unsurları gördüğü anlamına da gelmektedir. %43'lük oranla daha etkin iç denetim ve kontrol ihtiyacından dolayı uyguladıklarını belirtmişlerdir. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da yer almaktadır.

Tablo 23 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Uygulamasının Nedenleri

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Uygulamasının Nedenleri	f	%
Yasal zorunluluklar	13	31
Paydaşların beklentileri	11	26
Daha etkin iç denetim ve kontrol ihtiyacı	18	43
Rekabet baskıları	8	19
Uluslararası standartlar veya çerçeveler (IIA, COSO, Basel II v.b.)	5	12
Kurumun stratejisini etkileyebilecek potansiyel olayların belirlemek, yönetilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılmasının sağlanması ihtiyacı	12	28
Finansal risklere karşı korunma ve finansal değişikliklerden faydalanma ihtiyacı	25	60
Toplam Cevap Veren	42	

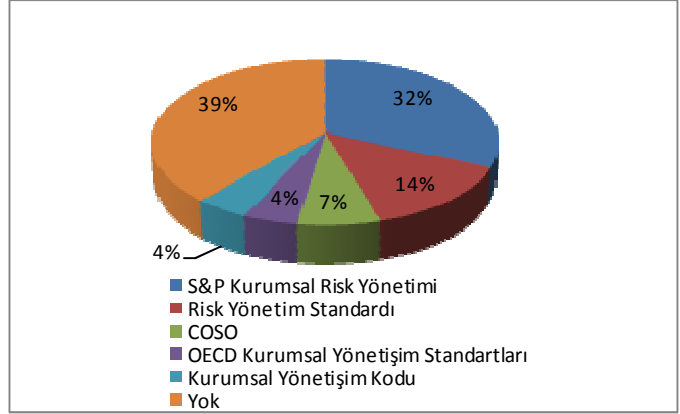
1.3.8.3 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Standardı Uygulaması

Araştırmaya katılan şirketlerde, %39'luk bir oranla risk yönetim standartları kullanmadıklarını belirtmişlerdir. %32'lik oranla S&P Kurumsal Risk Yönetimi kullandıklarını belirtmişlerdir. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da ve şekilde yer almaktadır.

Tablo24
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Risk Yönetim Standardı
Uygulaması

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Standardı	f	%
S&P Kurumsal Risk Yönetimi	14	32
COSO	3	7
Risk Yönetim Standardı	6	14
OECD Kurumsal Yönetişim Standartları	2	4
Kurumsal Yönetişim Kodu	2	4
Yok	17	39
Toplam	44	100

Şekil 28
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Risk Yönetim Standardı
Uygulaması



1.3.8.4 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği

Araştırmaya katılan şirketlerde, %42'lik bir oranla risk yönetim sürecinde iç denetimin bir rolü olmadığını belirtmişlerdir. %42'lik oranla risk yönetim sürecinde iç denetimin birimi risk yönetim çalışmalarını kendisi yaptığını belirtmişlerdir. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da ve şekilde yer almaktadır.

Tablo 25
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim
Biriminin Etkinliği

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği	f	%
İç denetim birimi, risk yönetim çalışmalarını kendisi yapmaktadır.	20	42
İç denetim birimi, risk yönetim birimi ile birlikte çalışmaktadır.	6	13
İç denetim birimi, dış danışman desteği ile çalışmaktadır.	1	3
İç denetimin rolü yoktur.	20	42
Toplam	47	100

Şekil 29
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim
Biriminin Etkinliği



1.3.8.5 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu

Araştırmaya katılan şirketlerin risk yönetim sürecinde iç denetim birimlerinin sorumluluğu, aşağıda yer alan tablo'da frekans dağılımları ve yüzdeleri ile birlikte yer almaktadır. Bu durum, aşağıdaki şekil'de de gözlemlenebilmektedir.

Yukarıda yer alan tablodan da anlaşılacağı üzere, araştırma kapsamına dâhil olan şirketlerde, iç denetim birimi, risk yönetim sürecinde %52'ı gibi bir oranla risk analizi ve değerlendirmesini yapar belirtmişlerdir. Bu durum aslında iç denetimin işlevi olan danışmanlık görevini de dolaylı olarak yerine getirdiği anlamına gelmektedir. %27'lik oran ise raporlama ve gözleme yaptığını belirtmiştir. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da ve şekilde yer almaktadır.

Tablo 26
Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu	f	%
Risk analizi ve değerlendirmesini yapar	15	52
Mevcut fırsatları tanımlar	2	7
Raporlama ve gözleme yapar	8	27
Genel olarak risk yönetim faaliyetlerinde bulunur	4	14
Toplam	29	100

Şekil 30
Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu



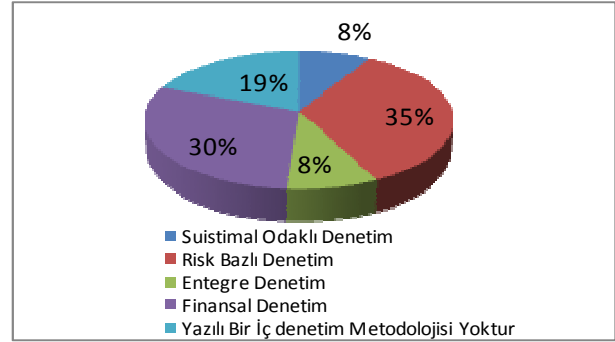
1.3.8.6 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Denetim Planının Hazırlanması

Araştırmaya katılan şirketlerde, %35'lik bir oranla denetim planları Risk bazlı denetim planı olarak, %30'luk oranla finansal denetim planı olarak hazırladıklarını belirtmişlerdir. %19'u ise bir iç denetim metodolojisi kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da ve şekilde yer almaktadır.

Tablo 27
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Denetim Planının Hazırlanması

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Denetim Planının Hazırlanması	f	%
Suistimal Odaklı Denetim	4	8
Risk Bazlı Denetim	16	35
Entegre Denetim	4	8
Finansal Denetim	14	30
Yazılı Bir İç denetim Metodolojisi Yoktur	9	19
Toplam	47	100

Şekil 31
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
Denetim Planının Hazırlanması



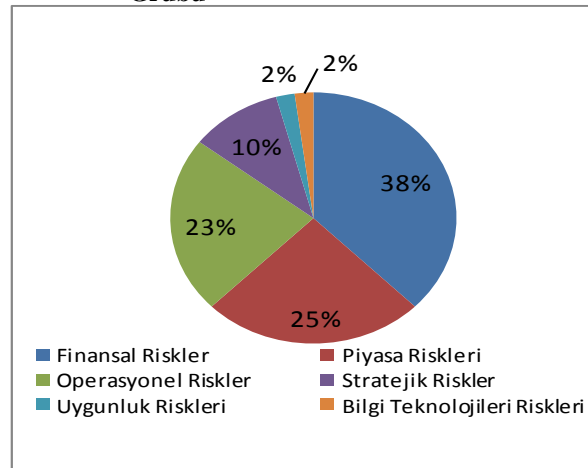
1.3.8.7 Araştırmaya Katılan Şirketlerde En Çok Odaklanılan Risk Grubu

Araştırmaya katılan şirketlerde, %38'lik bir oranla finansal riskler üzerine odaklanıldığını belirtmişlerdir. %25 oranla piyasa riskleri, %23 oranla da operasyonel riskler üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da ve şekilde yer almaktadır.

Tablo28
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
En Çok Odaklanılan Risk
Grubu

Araştırmaya Katılan Şirketlerde En Çok Odaklanılan Risk Grubu	f	%
Finansal Riskler	18	38
Piyasa Riskleri	12	25
Operasyonel Riskler	11	23
Stratejik Riskler	5	10
Uygunluk Riskleri	1	2
Bilgi Teknolojileri Riskleri	1	2
Toplam	47	100

Şekil32
Araştırmaya Katılan Şirketlerde
En Çok Odaklanılan Risk
Grubu



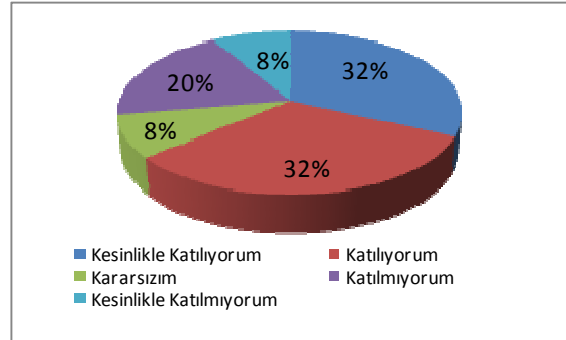
1.3.8.8 Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması

Araştırmaya katılan şirketlerde, %64'lük bir oranla iç denetim uygulamalarının risk odaklı yapıldığı belirtilmiştir. %28'lik oran ise iç denetim uygulamalarında risk odaklı yaklaşımın finansal riskler üzerine odaklanıldığını belirtmişlerdir. %25 benimsenmediğini belirtmişlerdir. Bu oran anketteki ilgili sorularla karşılaştırıldığında risk yönetim birimine sahip olan işletmelerin risk yönetim uygulamalarını da çoğunlukta kendileri yaptıkları cevabı ortaya çıkacaktır. Bu nedenle iç denetim birimi denetim faaliyetlerini daha çok finansal denetim olarak uyguladığı ortaya çıkmaktadır. Diğer cevaplara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo'da ve şekilde yer almaktadır.

Tablo29
Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması

Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması	f	%
Kesinlikle Katılıyorum	15	32
Katılıyorum	15	32
Kararsızım	4	8
Katılmıyorum	9	20
Kesinlikle Katılmıyorum	4	8
Toplam	47	100

Şekil33
Araştırmaya Katılan Şirketlerde Risk Odaklı İç Denetimin, İç Denetimin Merkezinde Yer Alması



1.3.9 İç Denetimde Risk Yönetim Faaliyetlerinin Uygulanmasında Yönelik Yargılara Verilen Cevapların Genel Dağılımı

Aşağıda yer alan tablo'da, şirketlerde iç denetim anlayışında risk yönetimine, araştırmaya katılan şirketlerce ne derece önem verildiğinin genel yüzdelerle dağılımı yer almaktadır.

Tablo 30 İç Denetimde Risk Yönetim Faaliyetlerinin Uygulanmasında Yönelik Yargılara Verilen Cevapların Genel Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İç denetim biriminde risk yönetim faaliyetleri.....					
Değer yaratacak riskleri almayı sağlar.	%28	%28	%19	%15	%10
Stratejik hedeflere ulaşılmayı kolaylaştırır.	%29	%36	%9	%17	%9
Yeni pazarlara girmeye yardımcı olur.	%0	%5	%64	%24	%7
Karlılığın artmasını sağlar.	%24	%45	%14	%10	%7
Rekabet gücünü artırır.	%6	%50	%24	%14	%6
Yasal ve idari düzenlemelere uyumu kolaylaştırır.	%33	%62	%5		
Düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturmayı sağlar.	%44	%56			
Paydaş/hissedarlara gerekli bilgileri aktarır.	%14	%58	%2	%24	%2
Performans izlemeyi sağlar	%19	%43	%19	%12	%7
Karar mekanizmalarının ve iletişim ağlarının netleşmesine olanak tanır	%24	%43	%19	%5	%9
Ar-Ge'yi etkin hale getirir.	%0	%5	%21	%69	%5
Genel Ortalama	%23	%37	%17	%17	%6

Tabloda yer alan sonuçların genel dağılımı gözlemlendiğinde, iç denetim uygulamalarında, risk yönetimin rollerine yönelik olarak verilen yargılara alınan cevapların likert beşli ölçekte genel ortalama sonuçlarına göre; %23 “Kesinlikle Katılıyorum” veya %37 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

1.3.10 Risk Odaklı İç Denetim Anlayışının Uygulanmasında İç Denetimin Rolünü İçeren Finansal Risk Faktörlerinin Uygulanma Durumu

Aşağıda yer alan tablo’da, şirketlerde iç denetim anlayışında finansal risk faktörlerine, araştırmaya katılan şirketlerce ne derece önem verildiğinin genel yüzdelik dağılımı yer almaktadır.

Tablo 31 Risk Odaklı İç Denetim Anlayışının Uygulanmasında İç Denetimin Rolünü İçeren Finansal Risk Faktörlerinin Uygulanma Durumu

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İç denetim, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır.	%13	%49	%6	%15	%17
İç denetim, işletmede optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, nakit giriş ve çıkışları, atıl fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi konularında üst yönetime bilgi sunmaktadır.	%15	%34	%23	%11	%17
İç denetim, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemede ve bu konuda tavsiyelerde bulunmaktadır.	%2	%25	%23	%40	%10
İç denetim, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunmaktadır.	%17	%32	%26	%11	%14
Genel Ortalama	%12	%36	%19	%19	%14

Tabloda yer alan sonuçların genel dağılımı gözlemlendiğinde, iç denetim uygulamalarında, finansal risk faktörlerine yönelik olarak verilen yargılara alınan cevapların likert beşli ölçekte genel ortalama sonuçlarına göre; %12 “Kesinlikle Katılıyorum” veya %36 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

1.3.11 Analiz Yöntemi ve Analizlerin Hipotezler Çerçevesinde Yorumlanması

Ankete katılan katılımcı ve temsil edilen şirket verileri için tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. İç denetim ve risk yönetimi uygulamalarında şirketin finansal risk düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için hipotez testleri yapılmıştır. Hipotez testleri için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA analizi kullanılmış ve Ki-Kare Testi ile desteklenmiştir.

Hipotez, bir veya daha fazla anakütle hakkında ileri sürülen ve doğru veya yanlış olması mümkün olan iddia veya ifadedir. Hipotez testi sayesinde örnekleme dayanarak anakütle parametreleri hakkında belirli bir güven düzeyinde karar verilebilmektedir. Anakütle parametresinin, araştırmadan önce varsayılan gerçek değeri ile tahmin edilen değeri arasında önemli bir farklılık olmadığı şeklindeki

hipozete sıfır hipotez ($H_0 = \mu = \mu_0$), değerler arasında önemli bir farklılık olduğu durumu göstermek amacıyla oluşturulan hipoteze alternatif hipotez ($H_A = \mu \neq \mu_0$) denilmektedir. Alternatif hipotez, sıfır hipotezin reddedilmesi durumunda kabul edilmektedir. Sıfır hipotezin kabul edilmesi durumu “ $p > \alpha$ ” şeklinde ifade edilirken, reddedilmesi (alternatif hipotezin kabul edilmesi) “ $p < \alpha$ ” olması durumunda gerçekleşir.²⁴³

Tanımlayıcı istatistiksel testler ile araştırma grubuna ilişkin bir takım değerlendirmelerin yapılması amaçlanmaktadır. Tanımlayıcı analiz, frekans dağılımı ve yüzdesel dağılım yardımı ile gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız örneklem t testi, iki farklı örneklem grubunun ortalamalarının karşılaştırılması için kullanılmaktadır. Bu sayede iki ayrı grubun durumları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İki ayrı grubun, 5’li Likert (5-Çok Düşük Risk, 4- Düşük Risk, 3- Orta Derecede Risk, 2- Yüksek Risk, 1- Çok Yüksek Risk) ölçeği ile hazırlanmış finansal risk düzeyleri ile anlamlı farkının olup olmadığı ölçülecektir. % 95 güven aralığı içerisinde önemlilik (Sig.) değeri 0,05’ten küçük çıkması anlamlı bir farkın olduğunun göstergesidir. Bu durumda H_0 reddedilerek, H_A kabul edilecektir.²⁴⁴

Tek Yönlü ANOVA analizi ise, ikiden fazla bağımsız değişkeni olan gruplarda, gruplar arası anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi için kullanılmaktadır. %95 güven aralığı içerisinde önemlilik (sig.) değeri 0,05’ten küçük olduğu durumlarda anlamlı bir tutum farkının olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısı ile H_0 hipotezi reddedilecektir. Anlamlı bir farkın olduğu sorularda öncelikle varyansların homojenliği tablosuna bakılarak, değer 0,05’ten büyük olup olmadığı kontrol edilmiştir. Değer 0,05’ten büyük olması varyansların homojen olduğu kabul edilmektedir.²⁴⁵

²⁴³ KALAYCI, Ş., (2006), “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s. 65.

²⁴⁴ KALAYCI, Ş., (2006), s. 65.

²⁴⁵ ANTALYALI, Ö., (2006), “Varyans Analizi (ANOVA-MANOVA)” içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (Ed.), Asil Ya., Ankara, s.133-138.

1.3.11.1 Birinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile risk odaklı iç denetime verdikleri önem arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1:

H_1 : Finansal risk düzeyi ile risk odaklı iç denetimin, iç denetim uygulamalarının merkezinde yer alması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile risk odaklı iç denetimin, iç denetim uygulamalarının merkezinde yer alması arasında fark vardır.

Şirketlerin iç denetim uygulamaları içerisinde risk odaklı iç denetime verilen önem arttıkça finansal risk düzeylerinin de düştüğü tespit edilmiştir. Aralarında ters orantının varlığı söz konusudur. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre risk odaklı iç denetim uygulamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,009$ olup $p<0,05$ olduğu için H_1 hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan Tukey testlerinden varyansların homojenliği testinin sonucu görülmektedir. Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için (0,546) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 32 Risk Odaklı İç Denetim Uygulamalarına Verilen Önem Düzeyine Göre Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

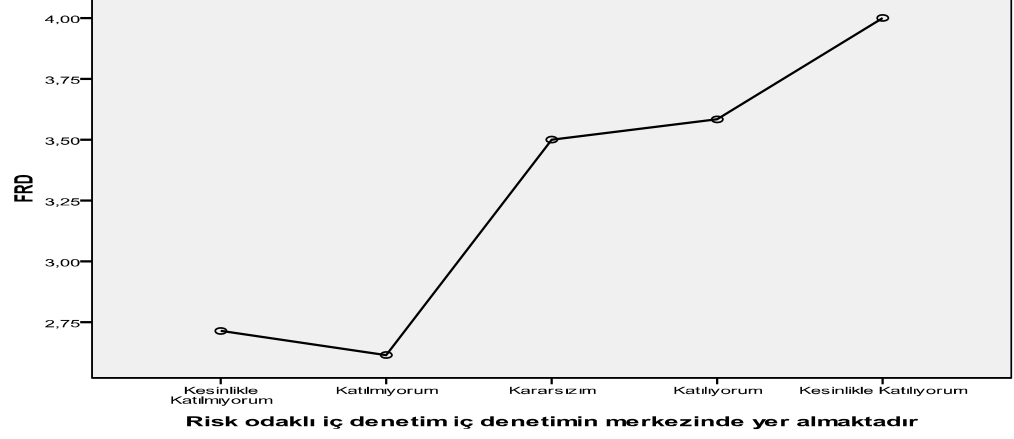
Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)	Homojenlik P (Sig.)
FRD	47	14,982	3,746	3,892	0,009*	0,546**

* $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

** $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde, risk düzeyi çok düşük olan şirketlerin risk odaklı iç denetim uygulamasına verdiği öneminde düşük olduğu görülmektedir. Bu noktada risk odaklı iç denetim uygulamalarının finansal risk düzeyini düşürücü bir etkisi olduğu anlamına gelmektedir.

Grafik 7 Risk Odaklı İç Denetim Uygulamalarına Verilen Önem Düzeyine Göre Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Fark İlişkisi



1.3.11.2 İkinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile iç denetime verdikleri önem arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2:

H_2 : Finansal risk düzeyi ile şirkette iç denetim yapılması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile şirkette iç denetim yapılması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre iç denetim uygulamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,037$ olup $p<0,05$ olduğu için H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 33 İç Denetim Yapılmasına İlişkin Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin T-testi Değerleri

Değişken	İç Denetim Yapılmaktadır mı?	N	Ortalaması	S. Sapma	T	P(Sig.)
FRD	1	42	3,428	1,039	2,977	0,037*
	2	5	2,000	0,707		

* $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki Ki-Kare incelendiğinde, P (Sig.) değerinin de $p=0,01$ olup $p<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca aşağıdaki tablo incelendiğinde iç

denetim yapmayan şirketlerin neredeyse tamamının finansal risk düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. İç denetim yapıldığını belirten 42 şirketin ise sadece 6 tanesinin yüksek risk içerdiği görülmektedir. Bu oran genel oran içerisinde sadece %14'lük bir kısmı ifade etmektedir.

Tablo 34 İç Denetim Yapılması ile Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Ki-Kare Testi Değerleri

	FRD					Toplam	P(Sig.)
	1	2	3	4	5		
İç Denetim Yapılmakta mıdır?	1	0	6	11	16	9	42
	2	1	3	1	0	0	5
Toplam	1	13	12	14	7	47	0,011

*p<0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.
İç denetim Yapılmakta mıdır?: 1-Evet, 2- Hayır

1.3.11.3 Üçüncü Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile risk yönetim birimine sahip olması arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3:

H_3 : Finansal risk düzeyi ile şirkette risk yönetim birimi olması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile şirkette risk yönetim birimi olması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre risk yönetim birimi varlığı arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi p=0,487 olup p>0,05 olduğu için H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35 Risk Yönetim Birimine Sahip Olma İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki T-testi Değerleri

Değişken	Risk Yönetim Birimi Var mıdır?	N	Ortalaması	S. Sapma	T	P(Sig.)
FRD	1	27	3,1852	1,03912	-0,659	0,487*
	2	20	3,4000	1,18766		

*p<0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.
Risk yönetim birimi var mıdır? : 1-Evet, 2- Hayır

Aşağıdaki Ki-Kare incelendiğinde, P (Sig.) değerinin de $p=0,609$ olup $p>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca aşağıdaki tablo incelendiğinde risk yönetim birimine sahip olmayan şirketlerin %50'sinin finansal risk düzeyinin yüksek olduğu, risk yönetim birimine sahip şirketlerin ise, %50'den fazlasının şirketlerin finansal risk düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu noktada şirketlerin risk yönetim birimlerinin etkin çalışmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 36 Risk Yönetim Birimine Sahip Olma İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki Ki-Kare Testi Değerleri

	FRD					Toplam	P(Sig.)
	1	2	3	4	5		
İç Denetim Yapılmakta mıdır?	1	0	9	7	8	3	27
	2	1	4	5	6	4	20
Toplam	1	13	12	14	7	47	0,609

* $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.
Risk yönetim birimi var mıdır? : 1-Evet, 2- Hayır

1.3.11.4 Dördüncü Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkin olması arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 4:

H_4 : Finansal risk düzeyi ile risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkin olması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkin olması arasında fark vardır.

Şirketlerin risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkinliği arttıkça finansal risk düzeylerinin de düştüğü tespit edilmiştir. Aralarında ters orantının varlığı söz konusudur. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkinliği arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,000$ olup $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan Tukey testlerinden varyansların homojenliği testinin sonucu da görülmektedir. Buradaki p değeri (Sig.)

0,05'ten büyük olduğu için (0,068) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 37 Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri

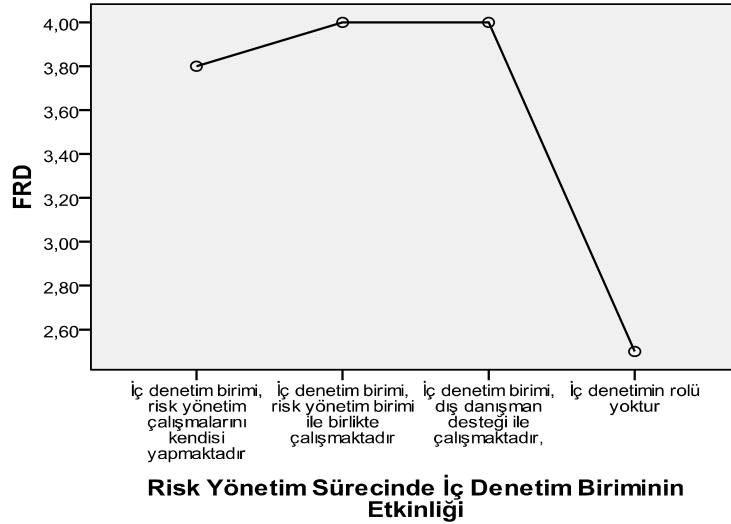
Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)	Homojenlik P (Sig.)
FRD	47	21,204	7,068	8,887	0,000*	0,068**

*p<0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

**p>0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde, risk düzeyi çok düşük olan şirketlerin risk yönetim sürecinde iç denetimin rolü olmadığı görülmektedir. Bu noktada bir önceki analiz sonuçları ile karşılaştırıldığında, risk yönetim biriminin varlığının sadece tabeladan ibaret olduğu, iç denetim birimlerinin risk yönetim faaliyetlerini kendisi yada risk yönetim birimi ile beraber çalışmalarını sonucunda etkin bir risk yönetim süreci haline gelebildiği anlamına gelmektedir.

Grafik 8 Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Etkinliği İle Finansal Risk Düzeyi Arasındaki İlişki



1.3.11.5 Beşinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile kullanılan denetim planları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 5:

H_5 : Finansal risk düzeyi ile denetim planının hazırlaması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile denetim planının hazırlaması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre kullanılan denetim planı arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,001$ olup $p<0,05$ olduğu için H_5 hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan Tukey testlerinden varyansların homojenliği testinin sonucu da görülmektedir. Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için (0,475) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

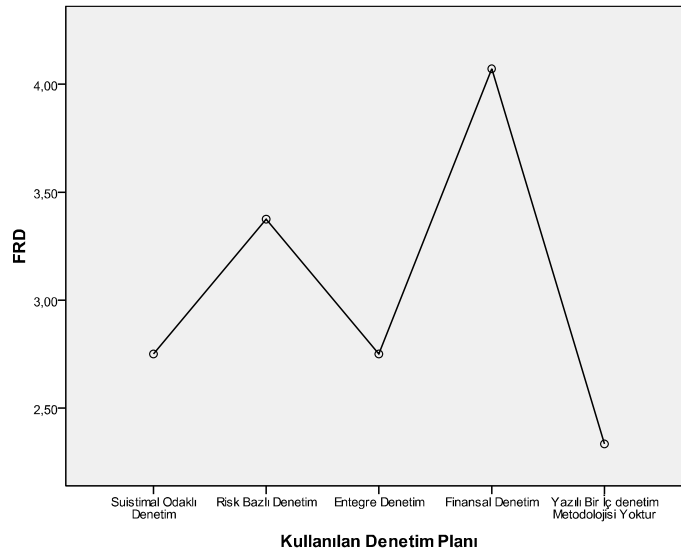
Tablo 38 Finansal Risk Düzeyi İle Risk Yönetim Sürecinde İç Denetim Biriminin Sorumluluğu Arasındaki ANOVA Testi Değerleri

Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)	Homojenlik P(Sig.)
FRD	29	19,226	4,806	5,580	0,001*	0,475**

* $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

** $p>0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Grafik 9 Finansal Risk Düzeyi İle Kullanılan Denetim Planı Arasındaki İlişki



Yukarıdaki grafik incelendiğinde, finansal denetim ve risk odaklı denetim planı kullanan şirketlerin finansal risk düzeylerinin düşük risk düzeyinde olduğu görülmektedir. Suistimal odaklı ve entegre denetim planı kullanan işletmelerin ise

yüksek risk düzeyinde olduğu saptanmıştır. İç denetim metodolojisi olmayan şirketlerde ise risk düzeyi çok yüksek olarak görülmektedir. Bu noktada; şirketlerin risk odaklı yada finansal denetim planları kullanmasının finansal risk düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olduğu analiz sonuçlarında göze çarpmaktadır.

1.3.11.6 Altıncı Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunması arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 6:

H_6 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre iç denetim biriminin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin etmesi ve tavsiyelerde bulunması arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,002$ olup $p<0,05$ olduğu için H_6 hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan Tukey testlerinden varyansların homojenliği testinin sonucu da görülmektedir. Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için (0,546) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 39 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Döviz Kurlarındaki Değişimleri Önceden Tahmin Etmesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri

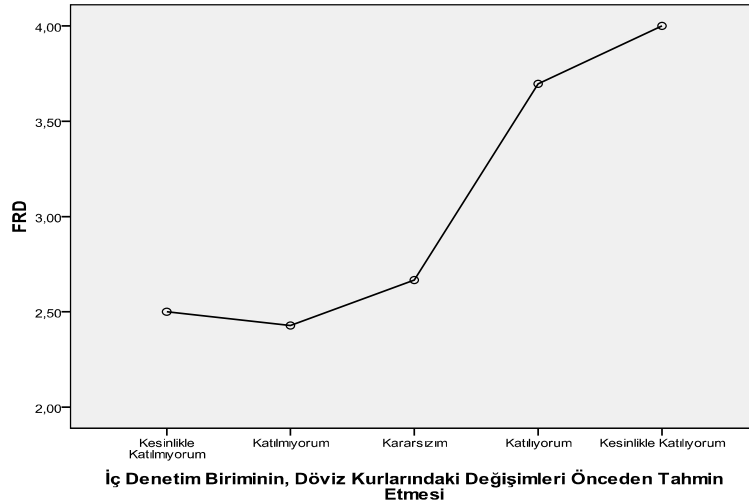
Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)	Homojenlik P(Sig.)
FRD	47	18,154	4,538	5,117	0,002*	0,546**

*p<0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

**p>0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde, iç denetim biriminin şirketin döviz kurlarından dolayı karşılaşılabileceği riskleri önceden gören ve tahminler yürüterek, üst yönetime yada ilgili birimlere bu konuda bilgi verdiğini ifade eden şirketlerin finansal risk düzeylerinin düşük risk düzeyinde olduğu görülmektedir. Aksine; iç denetim biriminin şirketin döviz kurlarından dolayı karşılaşılabileceği riskleri hakkında üst yönetime yada ilgili birimlere bu konuda bilgi vermediğini ifade eden şirketlerin ise yüksek risk düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu noktada; şirketlerin karşılaşılabileceği finansal riskler hakkında tavsiyelerde bulunulmasının finansal risk düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olduğu analiz sonuçlarında göze çarpmaktadır.

Grafik 10 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Döviz Kurlarındaki Değişimleri Önceden Tahmin Etmesi Arasındaki İlişki



1.3.11.7 Yedinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, işletmede optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, nakit giriş ve çıkışları, atıl fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi konularında üst yönetime bilgi sunması arasındaki ilişkiyi

açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 7:

H_7 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, şirkette optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, nakit giriş ve çıkışları, atıl fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi konularında üst yönetime bilgi sunması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre iç denetim biriminin, şirkette optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, nakit giriş ve çıkışları, atıl fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi konularında üst yönetime bilgi sunması arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı saptanmıştır. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,076$ olup $p>0,05$ olduğu için H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 40 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, İşletmede Optimum Nakit Düzeyini Belirlemesi ve Atıl Fonların Değerlendirmesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri

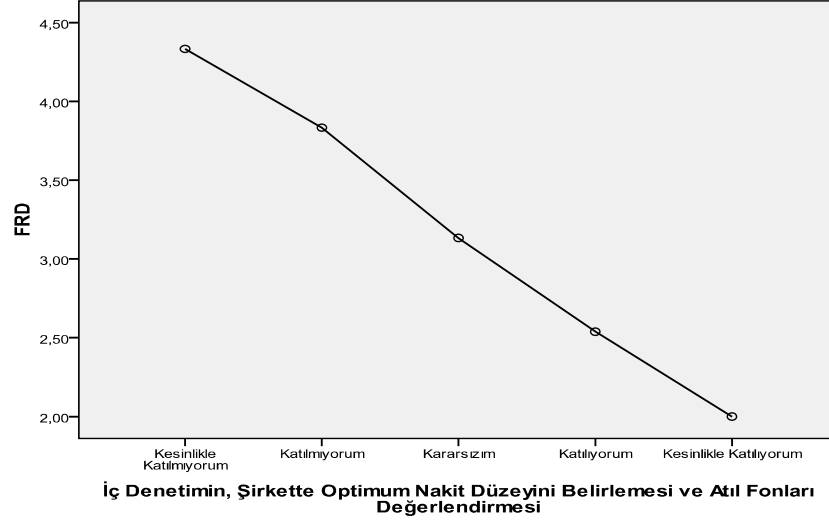
Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)
FRD	47	8,706	4,860	1,676	0,076*

* $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

** $p>0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde, iç denetim biriminin şirketin döviz kurlarından dolayı karşılaşılabileceği riskleri önceden gören ve tahminler yürüterek, üst yönetime yada ilgili birimlere bu konuda bilgi verdiğini ifade eden şirketlerin finansal risk düzeylerinin yüksek risk düzeyinde olduğu görülmektedir. Aksine; iç denetim biriminin şirketin döviz kurlarından dolayı karşılaşılabileceği riskleri hakkında üst yönetime yada ilgili birimlere bu konuda bilgi vermediğini ifade eden şirketlerin ise düşük risk düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu noktada; şirketlerin karşılaşılabileceği finansal riskler hakkında tavsiyelerde bulunulmasının finansal risk düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olmadığı analiz sonuçlarında göze çarpmaktadır.

Grafik 11 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, İşletmede Optimum Nakit Düzeyini Belirlemesi ve Atıl Fonların Değerlendirmesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri



1.3.11.8 Sekizinci Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin f Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemesi ve bu konuda tavsiyelerde bulunması arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 8:

H_8 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemesi ve bu konuda tavsiyelerde bulunması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemesi ve bu konuda tavsiyelerde bulunması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre iç denetim biriminin, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemesi ve bu konuda tavsiyelerde bulunması arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,024$ olup $p<0,05$ olduğu için H_8 hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan Tukey testlerinden varyansların homojenliği

testinin sonucu da görülmektedir. Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için (0,823) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 41 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Kredili Satış Faaliyetlerin Yürütülmesi İle İlgili Satış Politikaları Belirlemesi İle İlgili ANOVA Testi Değerlemesi

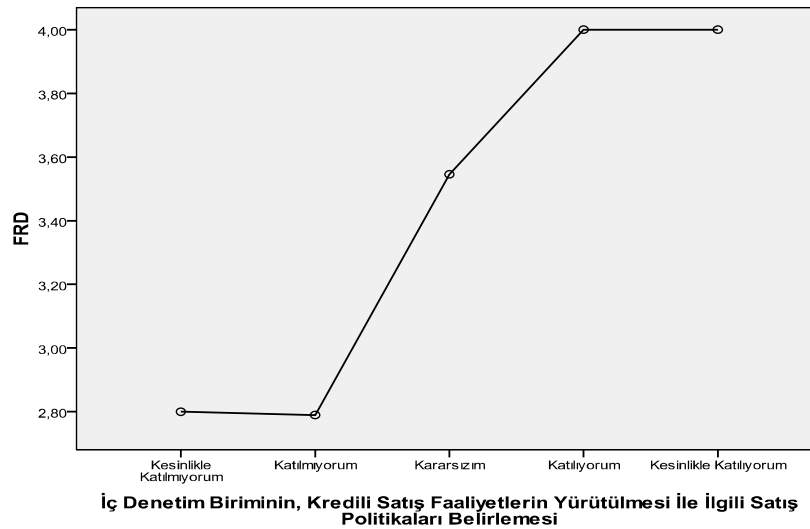
Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)	Homojenlik P(Sig.)
FRD	47	12,719	3,180	3,239	0,024*	0,823**

*p<0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

**p>0,05, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde, iç denetim biriminin şirketin kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikalarını belirlediğini ve bu konuda tavsiyelerde bulunduğunu ifade eden şirketlerin finansal risk düzeylerinin düşük risk düzeyinde olduğu görülmektedir. Aksine; iç denetim biriminin, şirketin kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikalarını belirlemediğini ve bu konuda tavsiyelerde bulunmadığını ifade eden şirketlerin finansal risk düzeylerinin yüksek risk düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu noktada; kredili satış politikaları ile finansal risk düzeyi arasında çok güçlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Grafik 12 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Kredili Satış Faaliyetlerin Yürütülmesi İle İlgili Satış Politikaları Belirlemesi Arasındaki İlişki



1.3.11.9 Dokuzuncu Hipotez İçin Analiz Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların şirketlerin finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunması arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezin, yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 9:

H_9 : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunması arasında fark yoktur.

H_A : Finansal risk düzeyi ile iç denetim biriminin, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunması arasında fark vardır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerin finansal risk düzeylerine göre iç denetim biriminin, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunması arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü gibi $p=0,002$ olup $p<0,05$ olduğu için H_9 hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan Tukey testlerinden varyansların homojenliği testinin sonucu da görülmektedir. Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için (0,699) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 42 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Faiz Oranı Ve Fiyatlardaki Değişimlerin Etkilerini Değerlemesi Arasındaki ANOVA Testi Değerleri

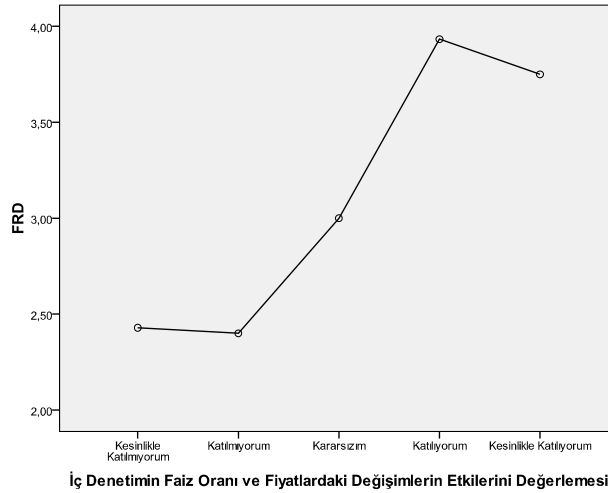
Değişken	N	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P(Sig.)	Homojenlik P(Sig.)
FRD	47	18,057	4,514	5,076	0,002*	0,699**

* $p<0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

** $p>0,05$, %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde, iç denetim biriminin şirketin finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunduğunu ifade eden şirketlerin finansal risk düzeylerinin düşük risk düzeyinde olduğu görülmektedir. Aksine; iç denetim biriminin, şirketin finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlendirerek üst yönetime bilgi sunmadığını ifade eden şirketlerin finansal risk düzeylerinin yüksek risk düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu noktada; finansal piyasalarda meydana gelebilecek durumlar için tahmin yürüten ve tavsiyelerde bulunan iç denetim birimlerinin, şirketin finansal risk düzeyi ile çok güçlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Grafik 13 Finansal Risk Düzeyi İle İç Denetim Biriminin, Faiz Oranı Ve Fiyatlardaki Değişimlerin Etkilerini Değerlemesi Arasındaki İlişki



SONUÇ

Son yıllarda şirketlerde yaşanan bilgilerin güvenilirliği sorunları ve özellikle Enron, Worldcum, Tyco International skandalları ile birlikte dünyada yönetim ve denetim adına yaklaşım ve prensipler sorgulanır hale gelmiş, özellikle finansal sektör basta olmak üzere tüm sektörlerde iç denetimin rolünü arttırmıştır. Kısa bir süre öncesine kadar, iç denetim, gerçekleşen risklerin etkilerini 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 geçmişini 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. Bu nedenle, iç denetimin ve buna bağlı olarak risk odaklı iç denetimin dünyada artan öneminin Türkiye’de nasıl algılandığını araştırmak çalışmamızın ana amacını oluşturmuştur. Çalışmamızın uygulama kısmı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) yer alan imalat sanayi şirketlerine yönelik anketin ve ayrıca bu kuruluşların 2010 yılı mali tablolarının finansal analizi sonucunda şekillenmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda;

- İşletmeler mevcut ve gelecekteki muhtemel risklere karşı güvende olduklarını hissettiren iç denetim faaliyetlerini artırma çabası içindedirler. Ankete katılan şirketlerin sadece % 11’lik bir oranın iç denetim faaliyetlerinin olmadığını belirtmiştir.
- İç denetimin güvence ve danışmanlık işlevinin yanında şirkete değer katma işlevine yönelik beklentilerde artış gözlenmektedir.
- İç denetim, işletme içerisindeki kritik risk yönetimi fonksiyonlarını içine alan risk odaklı bir yaklaşıma yönelmiştir. Analiz sonuçlarına göre, risk yönetimi birimine sahip olan işletmelerin, risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin iç denetim birimi ile yapılan ortak çalışmalar sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla uygulanan iç denetim prosedürlerinin risk odaklı çalışmalara ağırlık verdiği anlamına gelmektedir.
- Ankete katılan şirketlerde risk yönetim uygulamasının nedenlerinin altında ise, büyük oranda finansal risklerden korunma ve daha etkin bir iç denetim ihtiyacının yattığı görülmektedir. Dolayısıyla; işletmeler henüz daha geleneksel iç denetim mantığı çerçevesinde hareket ettikleri, diğer işletme risklerini geri plana attıkları görülmektedir. Oysaki risk odaklı iç denetim, denetim kökenli risklerin yanı sıra işletme kökenli risklerle de ilgilenmektedir.
- Ankete katılan şirketlerin yaklaşık olarak % 40’ı risk yönetim standardı kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Bu oran, İMKB gibi kurumsallaştırma ve kanunlaştırıcı etkisi yüksek olan bir organizasyonda yer alan şirketler açısından yüksek karşılanabilecek bir orandır. Risk yönetiminde ve iç denetimde uluslararası standartların kullanımı, bir işletmenin kendi sektörüne, süreçlerine ve şartlarına göre bir risk çerçevesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Bu unsur ise, risk odaklı iç denetimin başarılı bir şekilde uygulanması açısından son derece önemlidir. Diğer bir göze çarpan sonuç ise risk yönetim standardı kullanan işletmelerin ise %32 oranla S&P Kurumsal Risk Yönetim Standardını kullanması olmuştur. IIA tarafından 2005 yılında yapılan bir araştırmada, “hangi risk çerçevesini kullanmaktasınız?” sorusuna verilen cevaplarda %37 oranında birinci sırada COSO KRY Çerçevesi yer

almıştır. Dolayısıyla; dünyada kullanılan standarda paralel bir seyir izlemediği görülmektedir.

- İç denetim biriminin risk yönetim sürecinde önemli bir rol aldığı görülmektedir. Yaklaşık olarak %55'lik bir oranla risk yönetim faaliyetini iç denetim biriminin kendisi yürüttüğü yada risk yönetim birimi ile birlikte çalışarak yürüttüklerini belirtmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre, risk yönetim faaliyetlerini iç denetim birimleri tarafından veya risk yönetim birimi ile birlikte yürüten şirketlerin finansal risk düzeyinin daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla; iç denetim yöneticisinin risk yönetimi içerisinde doğrudan yer alması; kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planlar yaptığı ve bunları uyguladığı anlamına gelmektedir. Ayrıca, araştırmada ortaya çıkan bulgulardan biriside iç denetim birimlerinin risk yönetim faaliyetlerinde bulunuyor olmasından dolayı, bu şirketlerin kendilerini objektif şekilde değerlendirmeleri açısından önemli bir sonuçtur.
- İç denetim biriminin; şirketlerin karşılaşılabileceği finansal riskler hakkında tavsiyelerde bulunmasının finansal risk düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olduğu analiz sonuçlarında göze çarpmaktadır. İç denetim birimi, nakit düzeyinin belirlenmesi ve atıl fonların değerlendirilmesi dışında, diğer finansal riskler için tavsiyelerde bulunan ve üst yönetime bilgi veren şirketlerde finansal risk düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Aksine, tavsiyelerde bulunmayan ve üst yönetime bu konular hakkında bilgiler sunmayan şirketlerin finansal risk düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, iç denetim biriminin şirketlerde önemli derecede katma değer yarattığı görülmektedir.
- En önemli eksikliklerden biri risk odaklı denetime uygulamalarında geçişte yaşanan maliyet artışları ve kalifiye eleman bulmada yaşanan sıkıntılardır. Araştırmamızda sadece %33'lük bir dilimin 1 tane personel istihdam ediyor olması ve % 74'ünün Sertifikalı İç Denetçi (CIA) niteliğinde uzman iç denetçiye sahip olmaması bu durumu yaşanan sıkıntıların birer göstergesi olmaktadır.
- Ankete cevap veren işletmelerin ortalama % 65'i kendi kurumlarında risk odaklı iç denetimin uygulanıyor olduğunu belirtmiş olmaları ise sistemin

uygulamaya konulmasında umut verici bir durumdur. İç denetim faaliyetlerinin ve iç denetimden sağlanacak katma değer 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.

- Ankete cevap veren işletmelerin ortalama %40 oranında finansal risklere önem verdiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla; işletmeler henüz daha geleneksel iç denetim mantığı çerçevesinde hareket ettikleri, diğer işletme risklerini geri plana attıkları görülmektedir. Oysaki risk odaklı iç denetim, denetim kökenli risklerin yanı sıra işletme kökenli risklerle de ilgilenmektedir
- 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.

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.

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 finansal riskleri önleme konusunda ne ölçüde uygulanabilir olduğu incelenmiştir.

Sonuç olarak; elde edilen bulgularda; risk yönetim faaliyetlerinde etkin olarak görev alan iç denetim birimlerinin, risk odaklı iç denetimin uygulanabilirliğinin henüz daha finansal denetimler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Şirketi kapsayan diğer riskler üzerine çok yoğunlaşmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise incelendiğinde, teknik alt yapı unsurlarındaki (işletmede muhasebe ve denetim

standartları, bağımsız denetim, etkin iç kontrol, etkin kurumsal yönetim, etkin risk yönetimi...) eksikler dikkati çekmektedir.

EK-2 İMKB İMALAT SANAYİ HESAPLANMIŞ SEKTÖR ORTALAMALARI

SEKTÖR ORAN ORTALAMALARI		GIDA, İÇKİ VE TÛTÛN	DOKUMA, GİYİM EŞYASI VE DERİ	ORMAN ÜRÛMLERİ VE MOBİLYA	KÂĞIT ÜRÛNLERİ, BASIM VE YAYIM	KİMYA, PETROL VE KAÇUK ÜRÛNLER	TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI ÜRÛNLER	METAL ANA SANAYİ	METAAL EŞYA, MAKİNE VE GEREÇ YAPIMI	ELEKTRİK, GAZ VE SU	İNŞAAT VE BAYINDIRLIK
LİKİDİTE	Asit-Test	1,08	1,21	3,61	1,55	2,10	2,01	1,34	1,36	0,97	2,41
	Nakit	0,26	0,24	2,87	0,56	1,10	0,79	0,60	0,39	0,16	1,02
	Cari	1,92	1,58	4,92	1,93	2,71	2,86	2,01	1,82	1,00	2,56
FİNANSAL YAPI	Fin. Kaldıraç	0,52	0,49	0,29	0,45	0,38	0,35	0,43	0,56	0,67	0,45
	Borç. Katsayısı	1,16	1,27	0,55	1,31	0,92	0,91	0,86	2,11	4,74	1,48
	KVYK/Pasif Top.	0,36	0,38	0,27	0,33	0,29	0,24	0,36	0,43	0,23	0,19
	MDV/Özkaynaklar	0,71	0,56	0,28	1,11	0,64	0,70	0,60	0,92	4,47	0,20
	Fin. Borç./Özkaynaklar	0,73	0,55	0,26	0,38	0,30	0,46	0,43	0,96	3,24	1,14
FAALİYET	Stok Devir Hızı	4,39	4,92	2,58	11,62	6,47	4,92	6,45	15,93	65,09	6,57
	Alacak Devir Hızı	6,85	3,89	4,27	6,45	6,61	6,03	12,90	4,52	9,03	5,36
	Özkaynaklar Dev. Hızı	2,20	1,80	1,26	2,15	1,81	1,67	2,30	4,13	1,23	0,69
	Aktif Devir Hızı	0,99	0,79	0,78	0,94	1,00	0,81	1,17	1,26	0,26	0,42
KARLILIK	Net Kar/Özkaynaklar	0,04	0,08	0,13	0,24	0,09	0,06	0,11	0,16	0,12	0,12
	Net Kar/Aktif Toplam	0,04	0,03	0,09	0,17	0,06	0,04	0,08	0,07	0,05	0,08
	Faaliyet Karının Net Sat.	0,06	0,07	0,12	0,17	0,08	0,06	0,10	0,06	0,16	0,10
	Brüt Satış Karı/Net Satışlar	0,28	0,25	0,36	0,31	0,21	0,22	0,15	0,18	0,18	0,30
	Net Kar/Net Satışlar	0,05	0,05	0,13	0,28	0,12	0,06	0,15	0,05	0,20	0,12
	Faiz Ödeme Gücü	2,75	0,68	2,72	7,25	2,56	6,65	0,68	2,02	3,78	3,25

EK-3 İÇ DENETİMDE RİSK YÖNETİMİ VE İMKB ÖRNEĞİ ANKET FORMU

İÇ DENETİMDE RİSK YÖNETİMİ VE İMKB ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Açıklama: Sayın Yetkili,

Bu anket çalışması, "İç Denetimde Risk Yönetimi" konu başlıklı doktora tez çalışması ile ilgili olarak, Türkiye'deki iç denetim profilini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

Çalışma iç denetimin değişen yüzüyle birlikte ve iç denetim mesleğinin gerekliliğini ortaya koymak açısından önemlidir. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır ve talep ettiğiniz takdirde çalışma sonuçları size gönderilecektir. Ankete katılarak bilimsel bir çalışmaya destek vermiş olacaksınız. Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgiden ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen size göre uygun seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

1. Eğitim düzeyiniz nedir?	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora
2. Şirketteki konumunuz nedir?	<input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkanı <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Üyesi <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Birim Müdürü <input type="checkbox"/> Birim Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Diğer
3. Sorumlu olduğunuz birim hangisidir?	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Finansman <input type="checkbox"/> Ar-Ge <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> İç Denetim <input type="checkbox"/> Diğer.....
4. Şirketinizin faaliyet konusu ve alanı hangisidir?	Faaliyet Konusu Faaliyet Alanı <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> B. Eş-Elt. <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Enerji <input type="checkbox"/> Ticaret <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Demir-Çelik <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> İnşaat <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Holding <input type="checkbox"/> Diğer.....
5. Şirketiniz kaç yıldır İMKB'de faaliyet göstermektedir?	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-13 yıl <input type="checkbox"/> 14-16 yıl <input type="checkbox"/> 17-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri
6. Şirketinizin halka açıklık oranı nedir? %	<input type="checkbox"/> 1-9 <input type="checkbox"/> 10-19 <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
7. Yabancı Ortaklık oranınız nedir? %	<input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> 1-9 <input type="checkbox"/> 10-19 <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
8. Şirketinizde iç denetim yapılmakta mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır ise anket sizin için bitmiştir, teşekkür ederiz
9. Şirketinizde iç denetim birimi aşağıda yer alan hangi tarih aralığında oluşturulmuştur?	<input type="checkbox"/> 1990 öncesi <input type="checkbox"/> 1991-1995 <input type="checkbox"/> 1996 -2000 <input type="checkbox"/> 2001 ve sonrası
10. Şirketimizin iç denetim biriminde istihdam edilen personel sayısı kaçtır?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Diğer.....
11. Sertifikalı İç Denetçiniz (CIA) var mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
12. İç denetim yöneticisi fonksiyonel olarak hangi organa bağlıdır?	<input type="checkbox"/> Denetim komitesi <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Muhasebe Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer.....
13. Uygulamada iç denetimin hangi işlevleri ön plana çıkmaktadır? En önemli görülen işlevi 1'den başlayarak sıralayınız	<input type="checkbox"/> Danışmanlık <input type="checkbox"/> Süreç Geliştirme <input type="checkbox"/> Güvence <input type="checkbox"/> Uygunluk Denetimi <input type="checkbox"/> Risk Yönetimi <input type="checkbox"/> Finansal Denetim <input type="checkbox"/> Faaliyet Denetimi
14. Şirketinizde risk yönetim uygulaması var mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet ise hangi birimler altındadır. <input type="checkbox"/> İç denetim <input type="checkbox"/> Risk yönetimi <input type="checkbox"/> Şirket Dışı Danışman <input type="checkbox"/> Stratejik yönetim <input type="checkbox"/> Diğer..... <input type="checkbox"/> Hayır
15. Şirketinizde hangi sebepler veya ihtiyaçlardan dolayı risk yönetimi faaliyetine geçilmiştir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)	<input type="checkbox"/> Yasal zorunluluklar <input type="checkbox"/> Kurumun stratejisini etkileyebilecek potansiyel olayların belirlemek, yönetilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılmasının sağlanması ihtiyacı <input type="checkbox"/> Paydaşların beklentileri <input type="checkbox"/> Daha etkin iç denetim ve kontrol ihtiyacı <input type="checkbox"/> Rekabet baskıları <input type="checkbox"/> Finansal risklere karşı korunma ve finansal değişikliklerden faydalanma ihtiyacı <input type="checkbox"/> Uluslararası standartlar veya çerçeveler (IIA, COSO, Basel II v.b.)
16. Risk yönetimi konusunda şirket genelinde uyguladığınız bir	<input type="checkbox"/> COSO <input type="checkbox"/> Basel II <input type="checkbox"/> Avustralya-Yeni Zelanda(AS/NZS 4360) <input type="checkbox"/> Risk Yönetim Standardı (RMS) <input type="checkbox"/> OECD Kurumsal Yönetişim Standartları <input type="checkbox"/>

standart var mı?	Kurumsal Yönetişim Kodu (The Combined Code On Corporate Governance) <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/> Yok																																																																								
17. Risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin etkinliği nedir?	<input type="checkbox"/> İç denetim birimi, risk yönetim çalışmalarını kendisi yapmaktadır. <input type="checkbox"/> İç denetim birimi, risk yönetim birimi ile birlikte çalışmaktadır. <input type="checkbox"/> İç denetim birimi, dış danışman desteği ile çalışmaktadır. <input type="checkbox"/> İç denetimin rolü yoktur.																																																																								
18. Risk yönetim sürecinde iç denetim biriminin sorumluluğu nedir?	<input type="checkbox"/> Potansiyel sorun noktalarını belirler ve risk tanımlaması yapar. <input type="checkbox"/> Risk analizi ve değerlendirmesini yapar <input type="checkbox"/> Mevcut fırsatları tanımlar <input type="checkbox"/> Raporlama ve Gözleme yapar <input type="checkbox"/> Genel olarak risk yönetimi faaliyetlerinde bulunur																																																																								
19. İşletmenizde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Temel performans göstergeleri <input type="checkbox"/> Temel risk göstergeleri <input type="checkbox"/> Kontrol Öz Değerlendirme <input type="checkbox"/> Sayısal yöntemler (VaR, Monte Carlo, vb.) <input type="checkbox"/> Diğer lütfen belirtiniz.....																																																																								
20. Şirketinizde denetim planı nasıl hazırlanmaktadır?	<input type="checkbox"/> Suistimal Odaklı Denetim <input type="checkbox"/> Risk Bazlı Denetim <input type="checkbox"/> Entegre Denetim <input type="checkbox"/> Finansal Denetim <input type="checkbox"/> Yazılı Bir İç denetim Metodolojisi Yoktur																																																																								
21. Hangi risk grubuna daha çok odaklanmaktasınız? En önem verilen riski 1'den başlayarak sıralayınız	<input type="checkbox"/> Operasyonel Riskler <input type="checkbox"/> Piyasa Riskler <input type="checkbox"/> Finansal Riskler <input type="checkbox"/> Stratejik Riskler <input type="checkbox"/> Bilgi Teknolojileri Riskleri <input type="checkbox"/> Uygunluk Riskleri <input type="checkbox"/> Tümüne aynı																																																																								
22. İç denetim biriminde risk yönetim faaliyetleri	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Kesinlikle Katılmıyorum</th> <th>Katılmıyorum</th> <th>Kararsızım</th> <th>Katılıyorum</th> <th>Kesinlikle Katılıyorum</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Değer yaratacak riskleri almayı sağlar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Yeni pazarlara girmeye yardımcı olur.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Karlılığın artması sağlar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rekabet gücünü artırır.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Yasal ve idari düzenlemelere uyumu kolaylaştırır.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturmayı sağlar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Paydaş/hissedarlara gerekli bilgileri aktarır.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Performans izlemeyi sağlar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Karar mekanizmalarının ve iletişim ağlarının netleşmesine olanak tanır.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ar-Ge'yi etkin hale getirir.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Değer yaratacak riskleri almayı sağlar.						Stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.						Yeni pazarlara girmeye yardımcı olur.						Karlılığın artması sağlar.						Rekabet gücünü artırır.						Yasal ve idari düzenlemelere uyumu kolaylaştırır.						Düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturmayı sağlar.						Paydaş/hissedarlara gerekli bilgileri aktarır.						Performans izlemeyi sağlar						Karar mekanizmalarının ve iletişim ağlarının netleşmesine olanak tanır.						Ar-Ge'yi etkin hale getirir.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum																																																																				
Değer yaratacak riskleri almayı sağlar.																																																																									
Stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.																																																																									
Yeni pazarlara girmeye yardımcı olur.																																																																									
Karlılığın artması sağlar.																																																																									
Rekabet gücünü artırır.																																																																									
Yasal ve idari düzenlemelere uyumu kolaylaştırır.																																																																									
Düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturmayı sağlar.																																																																									
Paydaş/hissedarlara gerekli bilgileri aktarır.																																																																									
Performans izlemeyi sağlar																																																																									
Karar mekanizmalarının ve iletişim ağlarının netleşmesine olanak tanır.																																																																									
Ar-Ge'yi etkin hale getirir.																																																																									
23. Risk odaklı iç denetim, iç denetim uygulamalarının merkezinde yer almaktadır.																																																																									

İKİNCİ BÖLÜM

Risk odaklı iç denetim anlayışının uygulanmasında iç denetimin rolünü içeren finansal risk faktörlerine kurumunuzca uygulanma durumuna katılma düzeyinizi belirtiniz. Lütfen uygun bulduğunuz seçeneği ölçekte **X** işareti ile belirtiniz.

FAKTÖRLER		HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL	ÖNEMLİ DEĞİL	NE ÖNEMLİ NE ÖNEMSİZ	ÖNEMLİ	OLDUKÇA ÖNEMLİ
Finansal Risk Faktörleri						
1	İç denetimin, döviz kurlarındaki değişimleri önceden tahmin ederek, alınması gerekli önlemler konusunda ve hakkında tavsiyelerde bulunması,					
2	İç denetim, işletmede optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, nakit giriş ve çıkışları, atıl fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi konularında üst yönetime bilgi sunması,					
3	İç denetim, kredili satış faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili satış politikaları belirlemesi ve bu konuda tavsiyelerde bulunması,					
4	İç denetim, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz oranı ve fiyatlardaki değişimlerin etkilerini değerlemesi ve üst yönetime bilgi sunması,					

Katılımınız için teşekkür ederiz. Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyor musunuz?

Evet Hayır (Cevabınız Evet ise e-mail adresinizi belirtiniz.) E-mail:.....

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADELBERG, H.A., 1996, **Internal Auditing**, Dartmouth Publishing Company, Edited: A.D. Chambers, U.S.A.
- AKDOĞAN, N., TENKER, N., (2001), “**Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**”, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ALPTÜRK, E., 2008, **Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi**, Maliye ve Hukuk Yayınları, ANK
- ANTALYALI, Ö., 2006, “Varyans Analizi (ANOVA-MANOVA)” içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (Ed.), Asil Ya., Ankara.
- Association of Insurance and Risk Managers, 2002, **A Risk Management Standard**, London.
- Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (Ferma), 2003, **Risk Yönetim Standardı**.
- ASLAN, S., 2003, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, Avcıol Basım-Yayın, İST.
- BALIKÇI, Y., 2009, “**İşletmelerde Risk Yönetimi**”, Cinius Yayınları, ISBN: 978-605-4177-15-8, İST.
- BAŞ, T., (2006), “**Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**”, Seçkin Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
- BOLGÜN, K.K., AKÇAY, M. B., 2009, **Türk Finans Piyasalarında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları-Risk Yönetimi**, ISBN: 975-8535-28-5, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- BOZKURT, N., 2006, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı.
- CANDAN, H., ÖZÜN, A., 2009, **Bankalarda Risk Yönetimi Ve Basel II**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, ISBN: 978-975-458-912-2, İstanbul.
- Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, 2001, **Internal Control Comptroller’s Handbook**.
- COSO, 2004, Enterprise Risk Management Integrated Framework Executive Summary.
- DUMAN, Ö., 2008, **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, Tesmer Yayınları No: 78, ISBN: 975-555-074-7, Ankara, s. 15.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), 2005, **Internal Auditing in Europe**, Position Paper, Belgium.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), 2005.

- FINANCIAL REPORTING COUNCIL (FRC), 2005, “**Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code**”, London.
- GRIFFITHS, P., 2005, “**Risk Based Auditing**”, Ashgate Publishing, U.S.A.
- GÜREDİN, E., 2000, **Denetim**, Beta Yayınları, ISBN: 975-7351-245, İstanbul.
- İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası, 2006, “**Avrupa Birliği Şirketler Hukuku Sekizinci Direktifi**”.
- Institute of Internal Auditors (IIA), 2004, **The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management**, Global Headquarters, U.S.A.
- KALAYCI, Ş., 2006, “**SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAYAHAN, C., 2010, “**Risk Felsefesi**”, Ekin Kitabevi, ISBN: 978-605-4301-83-6, Bursa.
- KESKİN, D.A., 2006, **İç Kontrol Sistemi-Kontrol Özdeğerlendirme**, Beta Basım, 1. Baskı, ISSN: 978-975-295-601-8, İstanbul
- KEPEKÇİ, C., 2000, **Bağımsız Denetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- King,R., O'Conor,D., 2000, “**Risk Management**”, Scitech Educational, ISBN: 9780948672729.
- KURNAZ, N., ÇETİNOĞLU, T., 2010, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, No: 33, Kocaeli.
- LAHTI, C., PETERSON, R., 2005, **Sarbanes-Oxley Compliance Using COBIT and Open Source Tools**, Syngress Publishing, ISBN: 1-59749-036-9.
- LAZOL, İ., (2000), “**Mali Analiz ve Enflasyon Muhasebesi Uygulamaları**”, Ekin Kitapevi, Bursa.
- LUYINDA, R., HERSELMAN, M.E., BOTHA, G.H.K., 2008, “IT Control Objectives for Implementing the Public Finance
- MAIR, W.C., “Electronic Systems Assurance and Control-Executive Summary”, **The Institute of Internal Auditors**.
- MC NAMEE, D., 1997, “**Risk Based Auditing**”, Management Control Concepts Alamo, USA.
- MOELLER, R.,R., 2008, “**Sarbanes – Oxley Internal Controls: Effective Auditing With AS5, Cobit, And ITIL**”, John Wiley&Sons, ISBN: 978-0-470-17092-2.
- MOELLER, R.R., 2004, **Sarbanes Oxley and New Internal Auditing Rules**, John Wiley&Sons Ltd., Canada, ISBN: 0-471-48306-0.
- MOELLER, R.R., 2005, **Brink’s Modern Internal Auditing**, John Wiley&Sons Ltd., 6. Edition, U.S.A.

- MOELLER, R.R., 2007, **COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework**, John Wiley & Sons, ISBN-10: 0-471-74115-9, U.S.A.
- PEHLİVANLI, D., 2010, **Modern İç Denetim-Güncel İç Denetim Uygulamaları**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- PICKETT, K. H. S., 2003, **The Internal Auditing Handbook**, John Wiley&Sons Ltd., USA.
- PICKETT, K.H.S., 2005, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, John Wiley&Sons Ltd., USA., ISSN: 13-978-0-470-01316-8.
- PICKETT, K.H.S., PICKETT, J. M., 2005, **Auditing for Managers: The Ultimate Risk Management Tool**, John Wiley&Sons Ltd., USA.
- PICKETT, S. K. H., 2006, **Audit Planning- Risk Based Approach**, John Wiley &Sons Inc, England, ISBN: 978-0-471-69052-8.
- Pricewaterhouse Cooper, 2010, **Internal Audit 2012: A Study Examining The Future Of Internal Auditing And The Potential Decline Of A Controls-Centric Approach**, Pricewaterhouse Cooper's Advisory Services.
- PriceWaterhouseCoopers, 2006, **"Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi"**, Infomag Yayıncılık.
- PRONOVOST, D., 2000, **"Internal Quality Auditing"**, ASQ Quality Press, ISBN: 0-87389-476-6.
- ÖZEN, G., 2010, **"İç Kontrol Sistemi Ve Verimlilik İlişkisi"**, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- REDING, K.F., SOBEL, P. J., ANDERSON, U.L., HEAD, M.J., RAMAMOORTI, S., SALAMASICK, M., 2007, **Internal Auditing: Assurance&Consulting Services**, Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), USA.
- The Institute of Internal Auditors-UK and Ireland, 2003, **"Risk Based Internal Auditing"**, Position Statement.
- STOTT, J., "Electronic Systems Assurance and Control", **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**.
- TÜSİAD, 2008, Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, TÜSİAD, 2008.
- UZAY, Ş., 2010, **"İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur"**, Kayseri SMMM Odası.
- VENABLES, J., IMPEY, K., 1988, **"Internal Audit"**, Butterworths&Co Publishers, U.S.A., ISBN: 0-406-01381-0.
- VENABLES, J., IMPEY, K., 1988, **Internal Audit**, Butterworrths&Co Ltd., London, Second Edition.
- YILANCI, M., 2006, **İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**, Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 975-591-925-2, Ankara.

MAKALELER

- Active ACADEMY, 2003, **Sürdürülebilir Kurumsal Yönetimin Şartı “Etkinlik”**, Activeline Dergisi, Aralık.
- AKIŞIK, O., 2005, “İç Kontrol Sistemi Ve Bağımsız Denetim İçerisindeki Yeri”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Türmob Yayınları, Ocak, İST, ss. 89-102.;
- APTE, N. M., 2004, Corporate Governance, Risk Management & Internal Audit, **The Chartered Accountant**, November, ss: 585-588.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 2006, **Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik**, 01 Kasım 2006 Tarihli Resmi Gazete, Sayı: 26333.
- BIERSTAKER, J. L., WRIGHT, A., 2004, “**Does the Adoption of a Business Risk Audit Approach Change :Internal Control Documentation and Testing Practies?**” Internal Journal of Auditing Vol: 8. ss. (67-78.)
- BOZKUŞ, S., 2010, “Kriz Ortamında Modern İç Denetimin Artan Önemi”, **KPMG Gündem-02: Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı**, Nisan-Haziran.
- BRUNE, C., 2004, “Embracing Internal Controls,” **Internal Auditor**, Vol: 61, Issue: 3, ss. (76-81)
- BRUNE, C., 2000, “Guide Aims to Help Executives Manage Risk”, **Internal Auditor**, Vol:57, Issue: 5, ss. (11-18).
- CASTENHEIRA, N., RODRIGUES, L.L., CRAIG, R., 2010, “**Factors Associated with the Adoption of Risk Based Internal Auditing**”, Managerial Auditing Journal, Vol: 25, No:1, s.80. ss.79-98.,
- CHUN, C., 1997, “On The Functions And Objectives Of Internal Audit And Their Underlying Conditions” **Managerial Auditing Journal**, Vol:12, No:4-5 (Special issue: Internal Auditing in China), ss. 247-250.
- CRAWFORD, M., STEIN, W., 2002, “**Auditing Risk Management: Fine In Theory But Who Can Do It In Practice?**” International Journal of Auditing, Vol: 6, ss. (119-131).
- DABBAĞOĞLU, K., 2007, “İç Kontrol Sistemi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 82, ss. 16-171.
- DEMİRBAŞ, M., 2005, “İç Kontrol Ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı: 7, Bahar, s. 167-188.
- DİNÇ, E., ABDİOĞLU, H., (2009), “**İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi ilişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma**”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, (ss.157-184).
- DOYRANGÖL, N.C., 2002, “İşletme Çevresindeki olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, **Mali Çözüm**, Yıl:12, Sayı:60, s.1. (1-7).

- EKEN, M.H., GAYGISIZ, H., 2010, “**Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi ve Türkiye Örneği**”, Maliye Finans Yazıları, Sayı: 88, Sayfa 64. (55-78).
- EMHAN, A., 2009, “**Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 213. (209-220).
- EŞKAZAN, A. R., 2005, “**Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**”, TİDE İç Denetim Dergisi, Bahar, Sayı:11, ss. (28-36).
- FRASER, I., HENRY, W., 2007, “**Embedding Risk Management: Structures And Approaches**” Managerial Auditing Journal, Vol: 22, No: 4, ss. (392-409).
- GEORGE, S., MCNAMEE, D., 1999, “**Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model**”, International Journal of Auditing, Vol: 3., ss. (159-174). ,
- GEORGE, S., MCNAMEE, D., 1999, “**Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?**”, International Journal of Auditing, Vol: 3., ss. (147-155).
- GÖNEN, S., ÇELİK, M., 2005, “**Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı**”, **Ege Akademik Bakış – Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, Ocak-Temmuz, s.s. 41-46.;
- KAHYAOĞLU, S.B., 2010, “**Bir Güvence Modeli olarak İç Denetim Mesleği**”, **KPMG Gündem-Risk Yönetimi ve Uyum**
- KHANNA, V. K., 2008, “**Risk Based Internal Audit in Indian Banks: A Modified and Improved Approach for Conduct of Branch Audit**”, The Icfai University Journal of Audit Practice, Vol: 5, No: 4., ss. 35.56.,
- KİSHALİ, Y., PEHLİVANLI, D., 2006, “**Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması**”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)**, Nisan, Sayı: 30, ISBN: 1304-0391,(s.s. 75-87).
- KORKMAZ, U., 2007, “**Kamuda İç Denetim (I)**”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Devlet Bütçe Uzmanları Derneği Yayını, Cilt: 2.
- LAVİDA, A.F., 2007, “**Internal Audit Function Role in Operational Risk Management**”, Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol: 15, No: 2, ss. (143-155).,
- Management Act in South Africa”, **Issues in Informing Science and Information Technology**, Volume 5.
- Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions, **Internal Journal of Auditing**, 10, ss. 219-241
- MARKS, N., 2009, “**Beyond Continuous Auditing**”, Internal Auditor Journal, Vol: 11. ss. 51-55
- MATYJEWICZ, G., ARCANGELO, R.D., 2004, “**ERM Based Auditing**”, Internal Auditing Journal, Vol: 19, No:6, ss. (4-18)

- MEMİŞ, M.Ü., 2008, “Etkin Ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar”, **Mali Çözüm Dergisi**, İSMMMO Yayını, Sayı: 85, Ocak-Şubat, İST., s.s. 75-91.
- MIHRET, D.G., WOLDEYOHANNIS, G.Z., 2008, “Value-added Role of Internal Audit: An Ethiopian Case Study”, **Managerial Auditing Journal**, Vol:23, No:5.
- ÖZER, M. A., 2010, “**Türkiye’de Sigorta Sektörü ve Risk Yönetimi**”, Reasürör, Milli Reasürör A.Ő., (14-32).
- ÖZSOY, M. T., 2004, “**Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**”, Active Dergisi, Mart- Nisan Sayısı, ss.1-10.
- KÖROĞLU, Ç., UÇMA, T., 2006, “İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği Ve Dış Denetimdeki Önemi”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 103, Yıl:8, ISSN:1306-0767.
- ROTH, J., ESPERSEN, D., 2002, “**Riskin Sınıflandırılması**”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi, Yaz, s.19. (ss. 17-24)
- SAKA, T., 2006, “**Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim**”, Türkiye Kalite Derneği (KALDER) 15. Kalite Kongresi- Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim,
- SAKARYA, Ő., TUNÇSİPER, B., (2005), “**İMKB İmalat Sanayindeki 500 Büyük Firmanın 1997-2002 Yılları Arası Finansal Analizi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı: 1., ss. (1-24)
- SHARMA, G. V., 2004, “**Risk Based Internal Audit in Banks**”, Chartered Accountant Journal, April, ss. 1057-1066.,
- SOBEL, P., 2008, “**Risk Management Based Auditing**”, Internal Auditor Journal, Vol: 8., ss. 92-94.
- SPIRA, L.F., PAGE, M., 2003, “**Risk Management: The Reinvention of Internal Control and The Changing Role Of Internal Audit**” Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol: 16, No: 4, ss. (640-661).
- UZAY, Ő., 2003, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, **22. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu**, 21-25 Mayıs, Antalya, ss. 205-231.
- VARLI T.A., 2006, “Bilgi Sistemleri Denetiminde BDDK Yaklaşımı”, **Bilgi Teknolojileri Denetimi Sempozyumu**, İST, 19-22 Nisan, ss. 121-143.
- YERELİ, A. N., 2007, “**Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Risk Yönetimine Yönelik Bir Araştırma**”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Türmob Yayınları, ss. (16-32).

DİĞER

ARAŞTIRMA RAPORLARI

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 2010, “**Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri Ve Bankacılık**

Süreçlerinin Denetimine İlişkin Rapor Hakkında Tebliğ,13 Ocak 2010 tarihli Resmi Gazete, Sayı: 27461.

Basel Committee on Banking Supervision,2000, **Internal Audit in Banking Organizations And The Relationship Of Supervisory Authorities With Internal and External Auditors, Bank For International Settlements.**

Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting : **Treadway Report**".

National Commission on Fraudulent Financial Reporting Commissioners, 1987

ÖZEREN, B., 2000, **İç Denetim, Standartları Ve Mesleğin Yeni Açılımları**, Sayıştay Başkanlığı Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 8, ANK.

Pricewaterhouse Cooper, 2010, **Internal Audit 2012: A Study Examining The Future Of Internal Auditing And The Potential Decline Of A Controls-Centric Approach**, Pricewaterhouse Cooper's Advisory Services.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAŞ, M. A., 2005, "İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi" http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_ickontrol.htm, E.T.: (11.01.2011).

ARGUN, T., 2008, "**Risk Yönetimi**", <http://www.turklider.org> E.T.: (12 Mart 2010)

PIŞKİNOĞLU, A., 2009, "İç Denetimin Değer Katan Rolü", XII. **Türkiye İç Denetim Kongresi: Gelişen ve Geliştirilen İç Denetim**, 07 Kasım 2008, Swissotel-İST. http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=kongre_sunumlari_2, (E.T.: 05.10.2009).

COSO, <http://www.coso.org/resources.htm>, E.T.: 12.09.2010

GRIFFITHS, D., 2006a, "**Risk Based Internal Auditing–An Introduction**", www.internalaudit.biz. E.T.: (11.01.2011).

GRIFFITHS, D., 2006, **Risk Based Internal Auditing: Three Views On Implementation**, www.internalaudit.biz, Version 1.0.1., s. 5.

GÜLTEKİN, T., 2010, "**Kurumsal Sürdürülebilirlikte Risk Yönetiminin Rolü ve Önemi**", 14. Türkiye İç Denetim Kongresi-Sürdürülebilirlik, (www.tide.org.tr-E.T.: 12.05.2011).

KAYIM, A., 2006, "**Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü**", Active Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, www.makalem.com, (E.T: 14.11.2010),

LAUREN, D., 2010, "**The Historical Development Of The Internal Control System**", http://www.ehow.com/facts_7203983_history-internal-control-systems.html, (E.T.: 12.12.2010).

KOBİTEK, 2008, "**Kurumsal Risk Yönetimi ve Uygulaması**" www.kobitek.com/activity, E.T.: 12.01.2011.

- MC NAME, D., SELIM, G., 1999a, “**The Next Step in Risk Management**”, Internal Auditor, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_3_56/ai_55343471, E.T.: 01.06. 2011.
- Research Foundation, <http://usuarios.multimania.es/systemsaudit/ExecSummfinal.pdf>, E.T.: 23.09.2010.
- SEVİM, A., “**Muhasebe Bilgi Sisteminin Temel Yapısı**”, http://asevim.home.anadolu.edu.tr/docs/mbsnin_temel_yapisi.pdf, E.T.: 14.09.2010.
- The COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute, (2010), **The IT Governance Institute Is Pleased To Offer You This Complimentary Download Of Cobit**, http://www.netbotz.com/library/Cobit_regulations.pdf, E.T.: 05.10.2010.
- The Institute of Internal Auditors (IIA), 2010, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), <http://www.theiaa.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/>, E.T.: 12.09.2010.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**Uygulama Önerisi 2200-1- Görev Planlaması**”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2200-1.pdf>, (E.T: 12.05.2010.)
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**Uygulama Önerisi 2210.A1-1-Görev Planlamasında Risk Değerlendirmesi**”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2210.A1-1.pdf>, (E.T: 12.05.2010.)
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**Uygulama Önerisi 2210-1-Görev Amaçları**”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2210-1.pdf>, (E.T: 12.05.2010.)
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**Uygulama Önerisi 2420-1-Raporlamaların Kalitesi**”, <http://www.tide.org.tr/uploads/2420-1.pdf>, (E.T: 12.05.2010.)
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü, http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=k_genel_bilgi, E.T.: 09.07.2011.
- Sarbanes-Oxley Act 2002, **Sarbanes-Oxley Act Section 302-404**, <http://www.soxlaw.com/s302.htm>, E.T.: 12.11.2010.
- UZUN, A. K., 2010, “**Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü**”, <http://www.denetimnet.net>, E.T.: 12.11.2010
- UZUN, A.,K.,2006, **Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri: İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları**, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr>, E.T.: 20.09.2010.
- UZUN, A.K.,2008, **İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri: Uygulama İçin Yol Haritası**, Deloitte, İST., <http://www.denetimnet.net/>, E.T.: 09.10.2010.
- UZUN, A.,K.,2006, **Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri: İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları**, <http://www.sbe.yildiz.edu.tr>, E.T.: 20.09.2010.
- UZUN, A. K., **Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü**, http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx, (E.T.: 04.05.2010)

TEZLER-YETERLİLİK ETÜDLERİ

- ABDİOĞLU, H. 2007, **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve İmkb-100 Örneği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İST.
- CAN, E., 2003, **“Operasyonel Risk Ve Yönetimi”**, Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanlık Tezi, Ankara.
- ERDOĞAN, S., 2009, **“İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi”**, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü- Yıllık Planlama Tezi, Ankara,
- GÜNEŞ, Ş., 2009, **“Kurumsal Risk Yönetimi Ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama”**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- CAN, E., 2003, **“Operasyonel Risk ve Yönetimi”**, Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlilik Etüdü, Ankara.
- UYAR, S., 2004, **“Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması,”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, İstanbul.
- ÜZER, H.E., 2002, **Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi**, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yatırımcılar Dairesi Yeterlilik Etüdü, Ankara.
- YILMAZ, A. K., 2007, **“Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminaleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi”** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

KANUNLAR-YÖNETMELİKLER-TEBLİĞLER

- Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006, **5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu**, Madde: 63.
- Sermaye Piyasası Kurulu, 2005, **Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri**.
- Sermaye Piyasası Kurulu, 2006, **Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22)**.