

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE ve DENETİM ANABİLİM DALI  
MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

## **İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Emine Aktaş**

**1150Y74202**

**İstanbul, Mayıs 2015**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE ve DENETİM ANABİLİM DALI  
MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# **İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Emine Aktaş**

**1150Y74202**

**Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Hasan Türedi**

**İstanbul, Mayıs 2015**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

**Yüksek Lisans öğrencisi Aslı Emine AKTAŞ'ın "İç Denetim ve Risk Yönetimi İlişkisi" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.**

	<b>Adı – Soyadı</b>	<b>İmza</b>
<b>Tez Danışmanı</b>	<b>: Prof Dr. Hasan TÜREDİ</b>	..... 
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>: Yrd. Doç. Dr. İlker KIYMETLİ ŞEN</b>	..... 
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>: Yrd. Doç. Dr. Başak ERDEM RENA</b>	..... 

Yapılmış olan bu çalışma özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel mesleki ahlak kurallarına tamamıyla uyulduğunu; yararlanılan tüm kaynakların gösterildiğini beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Emine AKTAŞ

## GENEL BİLGİLER

**Adı ve Soyadı** : Emine Aktaş  
**Anabilim Dalı** : Muhasebe ve Denetim  
**Programı** : Muhasebe ve Denetim  
**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Hasan Türedi  
**Tez Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans-Mayıs 2015  
**Anahtar Kelimeler** : İç Denetim, Risk Yönetimi, Risk Odaklı İç Denetim, İç Denetim ve Risk Yönetimi İlişkisi

## ÖZET

İşletmelerin faaliyet hacimlerinin artması, çeşitlenmesi ve riskli faaliyetlerin kaçınılmaz hale gelmesi, denetlenmesi gereken işlemlerin artmasına neden olmuştur. Bunun dışında uluslararası piyasalarda ortaya çıkan mali krizler ve muhasebe suiistimalleri, işletmelerin daha sonraki dönemlerde karşılaşılabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Risk odaklı denetim, risk yönetimi süreçlerinin çıktılarından yararlanıp, iç denetimde odak noktası olarak riski yüksek alanları seçmektedir. Böylece denetimde etkinliğin artırılması, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.

Risk odaklı iç denetimde başarının sağlanabilmesi etkin bir risk değerlendirme çalışması ile mümkündür. Riskin değerlendirilmesi ile elde edilen bulgular denetim planlaması aşamasında iç denetçilere fazlasıyla destek teşkil etmektedir.

Çalışmada denetim, denetçi, iç kontrol, risk ve risk yönetimi konuları ele alınmıştır. Risk odaklı iç denetimin gerekliliği ortaya konulmuştur. İç denetim ve risk yönetimi ilişkisi ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İç Denetim, Risk Yönetimi, Risk Odaklı İç Denetim, İç Denetim ve Risk Yönetimi İlişkisi

## GENERAL KNOWLEDGE

**Name and Surname** : Emine Aktaş  
**Field** : Accounting and Auditing  
**Programme** : Accounting and Auditing  
**Supervisor** : Prof. Dr. Hasan Türedi  
**Degree Awarded and Date** : Masters - May 2015  
**Key Words** : Internal Audit, Risk Management, Risk Focused Internal Audit, Relationship of Internal Audit and Risk Management

## ABSTRACT

Increase of business volumes of companies and varying of field of activities and inevitability of risky activities caused increase in the operations requiring. Besides, accounting abuses and financial crisis occurred in international markets put forward the necessity of determining the risks of companies to be faced in the subsequent period and the management of those risks. Risk focused auditing selects high risk areas in the internal auditing as a focus point by using outcomes of risk management processes. Thus, improving effectiveness in auditing provides time and cost savings.

The success of risk focused internal auditing can be achieved by an efficient risk evaluation study. Findings obtained by risk evaluation highly supports internal auditors during planning stage of auditing.

In this study, auditing, auditor, internal control, risk and risk management topics are addressed. The necessity for risk focused internal auditing revealed. The relationship of internal auditing and risk management is discussed.

**Keywords:** Internal Audit, Risk Management, Risk Focused Internal Audit, Relationship of Internal Audit and Risk Management



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>İ</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>İ</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>İİİ</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>İX</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>X</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>Xİ</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DENETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Denetimin Yapılma Nedenleri .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Denetim Türleri.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Amacına Göre Denetim Türleri .....	6
1.2.1.1 Mali Tabloların Denetimi .....	6
1.2.1.2 Uygunluk Denetimi (Biçimsel Denetim).....	9
1.2.1.3 Faaliyet Denetimi (Performans Denetimi).....	11
1.2.1.4 Özel Amaçlı Denetimler .....	13
1.2.2 Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri.....	14
1.2.2.1 Zorunlu (Yasal) Denetim .....	14
1.2.2.2 İsteğe Bağlı Denetim .....	14
1.2.3 Denetçinin Niteliğine Göre Denetim Türleri .....	15
1.2.3.1 Bağımsız Denetim.....	15
1.2.3.2 İç Denetim.....	15
1.2.3.3 Kamu Denetimi .....	16

<b>1.3 Denetim Standartları.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları.....	17
1.3.2 Uluslararası Denetim Standartları.....	18
1.3.3 İç Denetim Standartları.....	20
<b>2 İÇ KONTROL YAPISI, İÇ DENETİM VE İÇ DENETÇİ .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 İç Kontrol Yapısı.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 İç Kontrolün Unsurları.....	24
2.1.1.1 Kontrol Ortamı.....	24
2.1.1.2 Risk Değerleme.....	25
2.1.1.3 Kontrol Faaliyetleri.....	26
2.1.1.4 Bilgi ve İletişim .....	27
2.1.1.5 İzleme.....	28
2.1.2 İç Kontrolün Önemi ve Amaçları .....	29
2.1.3 Etkin Bir İç Kontrol Yapısının Özellikleri .....	30
2.1.4 İç Kontrol Modelleri .....	30
2.1.4.1 COSO Modeli .....	31
2.1.5 İç Kontrolün Uygunluğu.....	33
2.1.6 İç Kontrol ve Bağımsız Denetim İlişkisi .....	33
<b>2.2 İç Denetim.....</b>	<b>35</b>
2.2.1 İç Denetimin Kapsamı ve Önemi.....	39
2.2.2 İç Denetimin Amaç ve Görevleri.....	41
2.2.3 İç Denetime Gereksinim Duyulma Nedenleri .....	42
2.2.4 İç Denetimin Faaliyet Alanları .....	44
2.2.5 İç Denetimin İşletmeler Açısından Yararları.....	44
2.2.6 İç Denetim ve İç Kontrol Arasındaki İlişki .....	45
<b>2.3 İç Denetçi .....</b>	<b>46</b>
<b>3 RİSK VE RİSK YÖNETİMİ .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Risk Kavramı .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Risklerin Sınıflandırılması.....</b>	<b>52</b>
3.2.1 İşletme İçi Riskler.....	52
3.2.2 İşletme Dışı Riskler .....	54
3.2.3 Yönetilebilir Riskler ve Yönetilemez Riskler.....	54
3.2.4 Sistematik Riskler .....	55
3.2.4.1 Faiz Oranı Riski .....	56
3.2.4.2 Enflasyon Riski (Satın alma Riski).....	57
3.2.4.3 Pazar Riski .....	58
3.2.5 Sistematik Olmayan Riskler .....	59
3.2.5.1 Faaliyet Riski .....	60

3.2.5.2	Yönetim Riski .....	61
3.2.5.3	İş ve Endüstri Riski .....	61
3.2.6	Mali Riskler ve Mali Olamayan Riskler .....	62
3.2.6.1	Piyasa Riski.....	63
3.2.6.2	Kredi Riski .....	64
3.2.6.3	Likidite Riski .....	64
3.2.6.4	Mevzuat Riski .....	65
3.2.6.5	Faaliyet Riski .....	65
<b>3.3</b>	<b>Risk Yönetimi.....</b>	<b>66</b>
3.3.1	Risk Yönetiminin Önemi .....	68
3.3.2	Kurumsal Risk Yönetimi .....	69
3.3.2.1	Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri.....	70
3.3.2.2	Kurumsal Risk Yönetimi Hedefleri .....	70
3.3.2.3	Kurumsal Risk Yönetimi Araçları .....	71
<b>3.4</b>	<b>Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5</b>	<b>Risk Yönetimi Süreci.....</b>	<b>72</b>
3.5.1	Risklerin Tanımlanması .....	73
3.5.2	Risklerin Değerlendirilmesi .....	74
3.5.3	Risklerin Yönetilmesi .....	75
3.5.3.1	Riskten Kaçınmak.....	76
3.5.3.2	Riski Kabullenmek .....	76
3.5.3.3	Riski Azaltmak .....	77
3.5.3.4	Riski Transfer Etmek .....	77
3.5.4	Risklerin İzlenmesi .....	77
3.5.5	Risklerin Değerlendirilmesi ve Kontrol.....	77
<b>4</b>	<b>RİSK ODAKLI İÇ DENETİM.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1</b>	<b>Risk Odaklı İç Denetim Süreci .....</b>	<b>81</b>
4.1.1	Hedeflerin Belirlenmesi .....	83
4.1.2	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	85
4.1.3	Denetim Plan ve Programlarının Oluşturulması.....	86
4.1.3.1	Planlama Öncesi Hazırlık Aşaması.....	87
4.1.3.2	Denetim Planının Hazırlanması .....	88
4.1.3.3	Çalışmada Kullanılacak Denetim Teknikleri.....	89
4.1.3.3.1	Fiziki İnceleme Tekniği .....	89
4.1.3.3.2	Doğrulama Tekniği .....	90
4.1.3.3.3	Belge İnceleme .....	91

4.1.3.3.4 Kayıt Sürecinin İncelenmesi Tekniği .....	91
4.1.3.3.5 Yeniden Hesaplama Tekniği.....	92
4.1.3.3.6 Gözlem Tekniği .....	92
4.1.3.3.7 Derinlemesine Araştırma Tekniği.....	93
4.1.3.3.8 Soruşturma Tekniği.....	93
4.1.3.3.9 İlgili Hesaplar Arasında İlişki Kurma Tekniği .....	93
4.1.3.3.10 Analitik İnceleme Tekniği .....	93
4.1.4 Denetimin Gerçekleştirilmesi .....	94
4.1.4.1 Uygulama Hazırlığı.....	94
4.1.4.2 Kontrol Testlerinin Uygulanması ve Bulgular.....	96
4.1.4.3 Test Sonuçlarının Yorumlanması .....	98
4.1.4.4 Kontrollerde Değişiklik Yapılması.....	99
4.1.5 Sonuçların Raporlanması .....	100
<b>4.2 İzleme .....</b>	<b>101</b>
<b>4.3 Geleneksel İç Denetim .....</b>	<b>102</b>
4.3.1 Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı ve Amacı.....	104
4.3.2 İç Denetimde Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı .....	106
<b>SONUÇ .....</b>	<b>109</b>
<b>EK-1 .....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>131</b>

## TABLolar LİSTESİ

**Sayfa No:**

Tablo 1 Mali Tablolar Denetimi .....	8
Tablo 2 Uygunluk Denetimi .....	10
Tablo 3 Faaliyet Denetimi .....	12
Tablo 4 Mali Risk Türleri .....	63
Tablo 5 Risk Odaklı İç Denetim Aşamaları.....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No:**

Şekil 1 Coso İç Kontrol Piramidi.....	32
Şekil 2 Danışmanlık Hizmetlerinin Tarafları.....	38

## KISALTMALAR

<b>a.g.e</b>	:	Adı Geçen Eser
<b>a.g.m.</b>	:	Adı Geçen Makale
<b>AAA</b>	:	Amerikan Muhasebeciler Birliği
<b>AB</b>	:	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AICPA</b>	:	Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
<b>ASB</b>	:	Denetim Standartları Komitesi
<b>b</b>	:	Baskı
<b>C.</b>	:	Cilt
<b>COBİT</b>	:	Control Objectives For Information and Related Technology
<b>COCO</b>	:	Criteria Of Control Objectives
<b>COSO</b>	:	Committee of Sponsoring Organizations (Sponsor Organizasyonlar Komitesi )
<b>ECİA</b>	:	Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu
<b>FEI</b>	:	Uluslararası Finans Yöneticileri
<b>GKGDS</b>	:	Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları
<b>IAASB</b>	:	Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu
<b>IFAC</b>	:	Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
<b>İA</b>	:	İç Denetçiler Enstitüsü
<b>İMA</b>	:	Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
<b>İNTOSAI</b>	:	Uluslararası Sayıştaylar Birliği
<b>İSMİMO</b>	:	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
<b>KRY</b>	:	Kurumsal Risk Yönetimi

<b>PCOAB</b>	:	Halka Açık Şirketler Kamu Gözetim Kurulu
<b>S</b>	:	Sayı
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>SAS</b>	:	Statements on Auditing Standarts
<b>SBE</b>	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SEC</b>	:	United States Securities and Exchange Commission
<b>SOA</b>	:	Sarbanes-Oxley
<b>TÜRMOB</b>	:	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
<b>v.b</b>	:	Ve Benzeri



## GİRİŞ

Son yıllarda büyük işletmelerde yaşanan muhasebe hile sorunları, işletme sahip ve yöneticilerinin, mali raporların güvenilirliği ve bu güvenilirliği sağlayan denetime ve denetim kurumlarına bakış açılarında olumsuz etkiler oluşturmuştur.

Eski denetim anlayışının yetersiz kalması yeni bir denetim anlayışını gerekli kılmıştır. Yeni denetim anlayışında ön plana çıkan en önemli husus, risk esasına dayalı denetimdir. İç denetçiler, süreç bittikten sonra değil, süreç içerisinde kontrollerin etkinliğini değerlendiren, kontrollerin eksikliği durumunda önerilerde bulunan görevliler konumuna getirilmiştir. Riski; yapılan bir faaliyet sonucunda elde edilmek istenen amaca yönelik her türlü tehdit olarak tanımlamak mümkündür. İşletmeler tarafından yapılan işlerin denetiminde, süreç içerisinde olması muhtemel risklerin ve bu riskleri bertaraf edecek kontroller, birlikte değerlendirilmektedir. Dolayısı ile işletmelerce riskin nasıl yönetildiğinin değerlendirilmesi İç denetiminin önemli görevlerinden birisi haline gelmiştir.

Bu çalışmada amaç; işletmelerde iç denetim yapısının incelenmesi ve risk yönetimine etkisini vurgulamaktır. İşletmenin amacı; olası risklere karşı işletme bilgisine güven ortamı hazırlamaktır. Piyasada oluşan her türlü etki karşısında yeteneklerini kullanarak varlığın korunması esas amaç olmaktadır. Günümüzde iyi bir iç denetim birimi kurumsallaşmış işletmelerin en önemli güven kaynağı haline gelmiştir.

## 1. DENETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Denetim eskiden “murakabe” olarak tanımlanan sözcüğün günümüzdeki kullanımının karşılığıdır. Denetim, insanların topluluk halinde yaşaması ile birlikte doğan bir zorunluluk sonucu gelişmiştir.<sup>1</sup>

Muhasebe denetimi, bir iktisadi birim veya döneme ait bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere olan uygunluk derecesini araştırmak ve bu konuda bir rapor düzenlemek amacıyla bağımsız bir uzman tarafından yapılan kanıt toplama ve değerlendirme aşamasıdır.<sup>2</sup> Denetimi ayrıca tüm iddia ve eylemlerin yasaya ve yürürlükte bulunan mevzuata uygunluk derecesini irdeleyen, sonuçlar çıkan bir süreç olarak da tanımlamak mümkündür. Denetim, akılcı, planlayıcı ve sistematiktir. Bu bağlama muhasebe denetimi ile işletme denetimi kavramlarının da birbirinden ayrılmasında fayda vardır.

Diğer bir bakışla muhasebe denetimi “Kuruluşların mali tablolarının ve bu tabloların dayanağını oluşturan tüm defter ve belgelerin iç kontrol yapısının, bilgi ve deneyimli kişiler tarafından, tarafsız olarak, kanıt toplanarak, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, muhasebe ve denetim standartları ve ilgili mevzuat hükümlerine göre denetlenmesi ve denetleme sonucunda mali tabloların güvenilirliği konusunda görüş oluşturarak bu görüşlerin denetim raporları aracılığı ile işletme ilgililerine duyurulması sürecidir”.<sup>3</sup>

Bu tanımlardan hareketle denetimin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Faruk Güçlü, **Muhasebe Denetimi (İlkeler ve Teknikler)**, Ankara: Detay Yayıncılık, 4.b., 2013, s.1.

<sup>2</sup> Başak Ataman Akgül, **Türk Denetim Kurumları**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1.b., 2000, s.1.

<sup>3</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.1.

<sup>4</sup> Güçlü, **a.g.e.**, s.1-2.

- Denetim bir süreçtir: Belli bir dönemi kapsar.
- İktisadi faaliyetler ve diğer olaylarla ilgilenir.
- Denetimin önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılır.
- Denetim var olan yasa ve mevzuata incelenen olayın uygunluğunu inceler.
- Denetim denetçi tarafından tarafsız olmak yürütülmelidir.
- Denetimin en temel unsuru kanıt toplamak ve bunları değerlendirmektir.
- Denetimin sonuçları ilgililere bildirilmekle yükümlüdür.

Denetim işitme ve dinleme anlamındaki “Auditing” karşılığı olarak kullanılmaya başlanmıştır. “Auditing” kavramı esasında Latince “Audire” kavramından gelmektedir.

İş dünyasındaki gelişmeler ile yasal düzenlemeleri de göz önünde bulundurarak, denetim mesleği de gelişmiş; tahsilât ve ödemeleri dinlemek şeklinde başlayan muhasebe denetimi, günümüzde daha çok mali tablo kalemlerinin incelenmesi şeklinde yürütülmektedir.<sup>5</sup>

### **1.1 Denetimin Yapılma Nedenleri**

Denetim, denetlenen işletmenin hissedarlarına ve ilgili taraflara işletme yönetimince sunulan mali tabloların tarafsız bir şekilde hazırlanıp yürütüldüğü konusunda güvence sağlar.<sup>6</sup>

Mali tabloların güvenilir ve inandırıcı olması yatırımcıların tercihlerini doğru bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur ve böylece sermaye piyasalarının düzgün işlenmesini sağlar. Eksik, yanlış, kurallara aykırı bir şekilde hazırlanmış mali tablolar bir yandan iktisadi gelişmeyi önlerken bir yandan da yatırımcıların piyasalara olan

---

<sup>5</sup> Hasan Türedi, **Denetim**, Trabzon: Celepler Matbaacılık, 2007, 1.b., s.15.

<sup>6</sup> Ercan Alptük, **İç Denetim Rehberi**, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 1.b., 2008 s.4.

güvenini sarsmaktadır. Sunulan mali bilgi denetlenmemiş ise, bu bilginin gerçekte hiçbir önemi yoktur.<sup>7</sup>

Muhasebe standartları olmadan denetim yapmak mümkün değildir. Çünkü denetim tekniklerine baktığımızda, karşılaştırma, örnekleme, tahlil gibi birçok yönetim denetlenen muhasebelerin temelde aynı kuralların kullanıldığı bir kayıt sistemine dayandırıldığı varsayımına bağlı olduğu görülecektir. Muhasebe standardının uygulanması sonucu oluşturulan mali tabloların güvenilirliğini sağlamak için, bağımsız bir birimin, bu tabloların ne derece o işletmenin gerçek durumunu yansıttığını tespit eden, bunu doğrulayan bir görüş vermesine ihtiyaç duyulmuştur.<sup>8</sup>

Denetim standartlarının ilk olarak (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) AICPA tarafından oluşturulduğu 1947 yılından günümüze önemli aşamalardan geçmiştir. AICPA 1973 yılından itibaren bu standartları (Statements on Auditing Standards) SAS olarak yayınlamaya başlamıştır. Ancak bu teknik standartlar dışında muhasebeci ve denetçilerin davranışlarını belirleyen Meslek Davranış Kuralları (Code of Professional Ethics) da yine AICPA tarafından 1981 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmaların paralelinde 1977 yılında kurulan (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) IFAC gerek etik gerekse denetim standartları yayınlanarak denetimin uluslararası alanda uygulanmasına yönelik bir temel oluşturmuştur.<sup>9</sup>

Mesleki Davranış kurallar zaman içinde gelişmiş, 2001 yılında (Amerika Birleşik Devletleri) ABD’de ortaya çıkan Enron sorunu bağımsızlığın ne derece önemli olduğunu bir daha ortaya koymuştur. Enron yolsuzluğu ve bununla ortaya çıkan bunalım sonucunda yatırımcıların mali piyasalara olan güveninin sarsılması üzerine 2002 yılında (United States Securities and Exchange Commission) SEC tarafından yayınlanan (Sarbanes-Oxley Act) SOA ile birlikte ABD’de denetim faaliyetine yönelik yeni bir takım uygulamalar ve kurallar oluşturulmuştur.<sup>10</sup> Bu yasa ile bağımsız denetçilerin daha etkin hale getirilmesi, mali tabloların

---

<sup>7</sup> a.g.e., s.4.

<sup>8</sup> Alptük, a.g.e. s.4.

<sup>9</sup> a.g.e.

<sup>10</sup> a.g.e.

güvenilirliğinin artırılması, yatırımcılar nezdinde kaybolan güvenin yeniden sağlanması amaçlanmıştır.<sup>11</sup>

## 1.2 Denetim Türleri

Denetim faaliyetlerini denetimin yapılma amacına, nedenine, kapsamına, zamanına ve denetim yapan kimsenin statüsüne vb. göre gruplandırmak mümkündür. Ancak, yaygın şekilde gözlenen sınıflandırma şu şekildedir.<sup>12</sup>

Amacına Göre Denetim Türleri;

- Mali tabloların denetimi
- Uygunluk denetimi
- Faaliyet denetimi
- Özel amaçlı denetimler

Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri;

- Zorunlu (Yasal) denetim
- İsteğe bağlı denetim

Denetçinin Niteliğine Göre Denetim Türleri;

- Bağımsız dış denetim
- İç denetim
- Kamu denetimi

---

<sup>11</sup> Vasfi Haftacı, **Muhasebe Denetimi**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 3.b., 2014, s.39.

<sup>12</sup> Tamer Aksoy, **Denetim**, Ankara: Yetkin Yayınları, C.I, 2.b., 2006, s.63.

### 1.2.1 Amacına Göre Denetim Türleri

Muhasebe denetiminin amacı, belli bir döneme veya işletmeye ait verilerin önceden tespit edilmiş ölçütler ile karşılaştırılması ve aralarındaki uygunluk derecesinin belirlenmesidir.<sup>13</sup> Denetim konusuna giren bilgiler çeşitlendirilebilir. Bu bilgiler; miktarlar, defter kayıtları, belgeler, yazışmalar, mali tablolarda yayınlanan parasal tutarlar olabilmektedir.<sup>14</sup>

Bu nedenle denetim yapabilmek için öncelikle karşılaştırma konusu bilgilerin ve bu bilgilerin karşılaştırılacağı genel ölçütlerin tespit edilmesi gerekmektedir.<sup>15</sup>

Muhasebe denetiminde istenen amaca göre bu iki unsur değişmektedir. Bir başka deyişle, muhasebe denetiminin amacı, karşılaştırma konusu bilgiler ile karşılaştırma ölçütlerin biçim ve kapsamalarını etkilemektedir. Anlamalı bir karşılaştırma yapabilmek için, bu iki unsur, denetçinin amacına uygun olarak belirlenmelidir.<sup>16</sup>

#### 1.2.1.1 Mali Tabloların Denetimi

Günümüzde en fazla uygulanan ve gelişmiş denetim türüdür. Mali tablolar denetiminin temeli denetçilerin denetledikleri işletmelerin mali tabloları hakkında bir görüş oluşturmalarına dayanır. Mali tablolar denetimi, işletmenin mali tablolarının yasal düzenlemelere ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı, işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçlarını gerçek ve samimi olarak gösterip göstermediği konusunda bir görüşe ulaşmak için yapılan bir çalışmadır.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Akgül, **a.g.e.**, s.7.

<sup>14</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.25.

<sup>15</sup> Akgün, **a.g.e.**, s.7.

<sup>16</sup> **a.g.e.**

<sup>17</sup> Ümit Gücenme, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Alfa Akademi, 1.b., 2004, s.2.

Yaygın olarak işletmelerin mali tablolarından faydalanılarak yapılan mali tablolar denetimi işletmeler için oldukça önemli bir yere sahiptir.<sup>18</sup>

Denetim tüm grupların ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleştirilen genel amaçlı bir faaliyettir. Denetçi mali tabloların denetimini yaparken, bu tabloların farklı gruplarca farklı amaçlar için kullanılacağını göz önünde bulundurmalıdır. Denetim yapılmaya başlandığında, her grup için ayrı ayrı denetim yapılmadan, genel amaçlı tek bir denetim yapılır ve tüm grupların bilgisine sunulur. Ancak bu gruplardan herhangi biri bu genel denetimin kendisi için yeterli bilgi sağlamadığı görüşüne ulaşırsa; bu grup içinde gerekli diğer bilgileri toplama olanağı her zaman için vardır.<sup>19</sup> Mali denetim, mali raporlardaki verilerin mali kaynaklarıyla, denetlenen birimin varlık ve yükümlülüklerin gerçek değerleriyle, varlıkların yönetimiyle ve tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyum içerisinde olup olmadığının değerlendirilmesidir. Yapılan denetimde çok sayıda hata tespit edilirse kayıtların mevzuata uygunluğu, doğruluğu ve düzenliliği üzerine daha fazla hesap denetimi yapılmasında fayda vardır.<sup>20</sup>

Denetçiler tarafından mali tablo ve mali tabloyu oluşturan unsurların doğru ve dürüst bir içerik taşıyıp taşımadığına bakılmaktadır. Doğruluk, denetimi yapılan unsurun şekil açısından istenen özellikte olup olmadığının araştırılmasıdır. Dürüstlük ise, doğru olarak kabul edilen unsurun içerik olarak gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmasıdır. Örneğin, bir sabit kıymetin muhasebe tekniği açısından istenen biçimde bilançoda yer alması, yapılan işlemin doğru olduğunu gösterir. Ancak işlemin doğru olması sabit kıymetin işletmede var olduğunu göstermez. Sabit kıymetin fiziken işletmede bulunması ise işlemin dürüst olduğunu gösterir. Mali tablolar denetiminin içerdiği genel özellikler aşağıda sıralanmıştır:<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Akgün, **a.g.e.**, s.27.

<sup>19</sup> Ersin Güredin, Ferruh Çömlekçi, Ahmet Hayri Durmuş ve Atilla Gönenli, **Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz**, Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri, 1.b., 2001, s.10.

<sup>20</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.22.

<sup>21</sup> Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Alfa Basım, 3.b., 2000, s.28.

- Denetçi, mali tabloların güvenilirliği hakkındaki görüşünü mantıklı bir dayanak bağlamalıdır. Bu, mali tablonun %100 güvenilir olduğu anlamına gelmemektedir.
- Mali tablolar denetimi işletmenin mali tablolarına güvenilirlik kazandırmaktır.
- Amaç, mali tablolardaki yanlışlıkların ortaya çıkarılmasıdır.
- Denetçi, mali tablolar hakkında tek ve bütün bir sonuç çıkarmaktadır. Tek tek var olan hatalar üzerinde durulmamaktadır.
- Mali tabloları denetleyen denetçi, işletmeden veya herhangi bir gruptan bağımsız kişiliğe sahiptir.

**Tablo 1 Mali Tablolar Denetimi**

<b>Amaç</b>	Mali Bilgilerin Doğruluğunun ve Güvenilirliğinin İncelenmesi
<b>Kapsam</b>	Mali Tablolar ve Ekleri
<b>Ölçüt</b>	Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ile Mali Bilgileri Etkileyen Diğer Düzenlemeler

**Kaynak:**Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim, (Çevrimiçi)

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>

(Erişim

Tarihi:31.01.2015) s.40



### 1.2.1.2 Uygunluk Denetimi (Biçimsel Denetim)

Uygunluk denetiminin amacı üst makamlar tarafından belirlenmiş yöntemlere uyulup uyulmadığının araştırılmasıdır. Üst makamlar işletme içinden veya işletme dışından olabilmektedir.<sup>22</sup>

Uygunluk denetiminde, işletmelerin yönetim tarafından belirlenen kurallara uyulup uyulmadığı ya da Vergi Usul Kanunu'ndaki düzenlemelere ve diğer mevzuatlara uygun davranıp davranmadığı araştırılır.<sup>23</sup> İster işletme içinden, isterse işletme dışından uygunluk denetimi yapılsın, bu denetimin yapılabilmesi, ancak işletmenin belgelerinin genel kabul görmüş kurallar esas alınarak iyi bir şekilde tutulmasına ve saklanmasına bağlıdır. Eğer belgeler amaca uygun olarak tutulup, muhafaza edilmemiş ise, denetçi ilk olarak kanıtları temin etmeli, daha sonra elde ettiği kanıtlara göre denetim raporunu hazırlama yoluna gitmelidir.<sup>24</sup>

Örnek olarak: İşletmenin belirlediği amortisman hesaplama yöntemine göre muhasebe kayıtları yapılıp yapılmadığını belirlemek amacıyla yapılan incelemeler, fatura ve tahsilat makbuzlarının sıra numaralarının birbirini takip edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan denetimler bir çeşit uygunluk denetimidir.<sup>25</sup>

Yapılan işlemlerin belirlenen ölçütlere uygunluğunun araştırılmasında sürdürülecek bir denetimin etkinliğinin artırılması için;<sup>26</sup>

- İşletme içinde iyi bir belge saklama düzeninin var olması,
- Uygunluk denetimi sonuçlarının raporlanmasının bir sisteme bağlanmış olması,
- Denetimi yürütecek denetçinin bu konularda bilgili olması koşulları gereklidir.

---

<sup>22</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.10.

<sup>23</sup> Gücenme, **a.g.e.**, s.2.

<sup>24</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.65.

<sup>25</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.26.

<sup>26</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.10.

Uygunluk denetimi özü açısından en dar kapsamlı, kullanıldığı alan bakımından en geniş kapsamlı bir denetim türüdür. Burada bir ölçüt alınır ve işlerin bu ölçüte uygun olarak yürütülüp yürütülmediğine bakılır. Uygunluk denetimi işletme personeli tarafından da işletme dışı kişiler tarafından da yapılabilir. Banka müfettişlerince bankalarda gerçekleştirilen çeşitli incelemeler işletme içi uygunluk denetimine, vergi dairesi yetkililerince işletmelerde yapılan vergi incelemeleri işletme dışı uygunluk denetimine örnek olarak verilebilir. Uygunluk denetiminde kullanılacak bazı ölçütler şu şekilde sıralanabilirler.<sup>27</sup>

- Yönetim kurulu kararları,
- Üst yönetimin belirlediği politika ve yöntemler,
- Ana sözleşme,
- İşletme içi yönetmelikler ve yönergeler,
- Kanun, tüzük ve yönetmelikler,
- Üçüncü kişilerce yapılan sözleşmeler.

**Tablo 2 Uygunluk Denetimi**

<b>Amaç</b>	İşletme Faaliyetlerinin Yetkili Otoriteler (İşletme İçi ve Dışı) Tarafından Belirlenmiş Ölçütlere Uygunluk Derecesinin Araştırılması
<b>Kapsam</b>	Tüm İşletme Faaliyetleri
<b>Ölçüt</b>	Kanun, Yönetmelik, Şirket Ana Sözleşmesi, Yönetim Kurulu Kararları, İşletme İçine Dönük Yönetmelik ve Sirküler, İşletme Yönetimin Belirlediği İç Kontrol Politika ve Prosedürleri

**Kaynak:**Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim, (Çevrimiçi)

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>

(Erişim

Tarihi:31.01.2015) s.42

<sup>27</sup> Haftacı, a.g.e., s.6-7.

### 1.2.1.3 Faaliyet Denetimi (Performans Denetimi)

Faaliyet denetimi bir işletmenin faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlemek amacıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulanışının gözden geçirilmesini kapsar.<sup>28</sup> İşletmenin türü ne olursa olsun, her işletmede çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. Kaynak sağlama, personel, pazarlama, araştırma geliştirme gibi. Muhasebe denetiminin amacı sadece parasal kalemleri incelemek değildir. İşletme ile ilgili diğer faaliyetleri de inceleyebilir.<sup>29</sup>

Faaliyet denetiminde, işletmeler denetçilerin gözlemlerinde tarafsız olmalarını ve ayrıntılı tahlil yapmalarını beklerler. Faaliyet denetiminde, faaliyet sonuçları verimlilik standartlarıyla karşılaştırılır ve işletmenin önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşmadığı ölçülür. Bu tür denetimlerde denetçiler önceden belirlenmiş ölçüler olarak; başarı ölçülerini, bütçeleri, oranları ve sektör ortalamalarını kullanmaktadırlar.<sup>30</sup>

Faaliyet denetimi her türde denetçi tarafından yapılabilmektedir. Ancak uygulamada bu faaliyetin genellikle iç denetçiler ve devlete bağlı kamu denetçileri tarafından yapıldığı görülmektedir.<sup>31</sup>

Bu denetim türünde, değerlendirme yöntemleri son derece nesnel olduğundan, faaliyet denetimi, danışmanlık hizmeti veren denetim olarak da kabul edilmektedir.<sup>32</sup>

Faaliyet denetiminin uygulandığı alan, muhasebe yanında üretim, yönetim fonksiyonları ve pazarlamayı da kapsadığından daha karmaşıktır.<sup>33</sup>

Mali tabloların denetimi ve uygunluk denetimi faaliyet denetiminden daha kolaydır. Başlıca zorluk faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin nesnel olarak

---

<sup>28</sup> Ümit Ataman, Rüstem Hacırüstemoğlu ve Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, İstanbul:Alfa Yayınları, 1.b., 2001, s.20.

<sup>29</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.26-27.

<sup>30</sup> Ataman, Hacırüstemoğlu, Bozkurt, **a.g.e.**, s.20.

<sup>31</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.11.

<sup>32</sup> Akgül, **a.g.e.**, s.9.

<sup>33</sup> Gücenme, **a.g.e.**, s.3.

saptanmasındadır. Faaliyet denetimi çok kapsamlı bir denetim türüdür, bu sebepten türlerini saymak ve tanımlamak da zordur. Bir işletmede yürütülen bir faaliyet denetiminin amacı yeni bir makine alımı kararına etki yapan bilgilerin yeterliliğini ve geçerliliğini belirlemek iken; diğer bir işletmedeki faaliyet denetiminin amacı, satış faaliyetinin etkinliğinin ve verimliliğinin belirlenmesi olabilir. Faaliyet denetimi mali nitelikte olmayan faaliyetleri de ele alır.<sup>34</sup>

Her işletmenin belirlediği amaçlar vardır, bu amaçlar doğrultusunda verimli çalışılıp çalışılmadığını ve amaçlara ne denli bağlı kalındığını öğrenmek ister. Çeşitli denetim çalışmalarıyla bu konular incelenir. Amaçlara ulaşamadığı belirlenirse yeni kararlar alınabilir ve üst yönetimi önerilerde bulunulabilir. Faaliyet denetimi son yıllarda işletmede sıklıkla uygulanmaya başlanılan bir denetim türü haline gelmiştir.<sup>35</sup>

**Tablo 3 Faaliyet Denetimi**

<b>Amaç</b>	Faaliyetlerin Etkinliğini ve Verimliliğini Ölçmek
<b>Kapsam</b>	Tüm İşletme Faaliyetleri
<b>Ölçüt</b>	Bütçeler, Performans Ölçütleri, Verimlilik Oranları vb.

**Kaynak:**Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim, (Çevrimiçi)

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>

(Erişim

Tarihi:31.01.2015) s.41

<sup>34</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.11-12.

<sup>35</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.27.

#### 1.2.1.4 Özel Amaçlı Denetimler

Özel amaçlı denetim, belli konularda belli bir karar birimine ayrıntılı bilgi vermek ve önerilerde bulunmak amacıyla işletmenin mali tablolarını, hesaplarını ve bunların dayandığı belgelerinin incelenmesidir.

Özel amaçlı denetim çalışmalarında, genellikle işletmenin mali tablolarındaki kalemler, bunların dayandığı belgeler incelenmektedir.<sup>36</sup>

Özel amaçlı denetim türleri olarak aşağıdakileri sayabiliriz.<sup>37</sup>

- Kredi işlemlerinden önce yapılan incelemeler,
- Mahkemeler tarafından yapılan özel nitelikteki incelemeler,
- Ortaya çıkarılan bir yolsuzluğun ve ihmalin araştırılması,
- Kamu kurum ve kuruluşlarca teftiş ve incelemeler,
- Satın alma, devir veya birleşmelerden önce yapılan incelemeler,
- Vergiye yönelik yapılan teftiş ve incelemeler,

Bu tür denetim çalışmalarında inceleme konusu bilgiler ve bunların karşılaştırılacağı kıstaslar, denetçiden istenen bilginin türüne göre değişir.<sup>38</sup>

Her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan bu denetim çalışmaları, denetçinin ilgili konuda son derece bilgili ve deneyimli olmasını gerektirir.<sup>39</sup> Özel amaçlı denetimlerde denetim konusu ya da sorun önceden bellidir.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.27.

<sup>37</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.67.

<sup>38</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.67.

<sup>39</sup> **a.g.e.**

<sup>40</sup> Güldem Dalak, “Denetim ve Kalite Denetimi”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, C.1, S.1, (Güz 2000), s.68-70.

## 1.2.2 Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri

Denetim faaliyetlerinin yapılmasına neden olan denetim çalışmalarını, zorunlu (yasal) denetim ve isteğe bağlı denetim olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür.<sup>41</sup>

### 1.2.2.1 Zorunlu (Yasal) Denetim

Yasal yükümlülükler gereğince yapılması zorunlu olan denetim çalışmalarına yasal denetim adı verilir. Zorunlu denetimde yapılacak olan denetimin kimler tarafından ve ne zaman yapılacağı kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir.<sup>42</sup>

Yasal denetimler, işletmelerin konusu veya kuruluş biçimi nedeniyle yapılabilir. Denetim mesleğinin gelişmiş olduğu ülkelerde en gelişmiş ve üzerinde en fazla durulan yasal denetim türü anonim şirketlere ait mali tabloların denetlenmesidir.<sup>43</sup>

### 1.2.2.2 İsteğe Bağlı Denetim

Yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen, işletmelerde gerçek durumunun ortaya çıkarılması amacı ile yapılan denetimlerdir.<sup>44</sup> Bu tür denetimlerin sınırları, denetimi talep edenlerce belirlenir. Denetçi, tüm çalışmalarında olduğu gibi, isteğe bağlı denetimlerde de mesleğin gerektirdiği dikkat ve özeni göstermek zorundadır. Bu nedenle yasal denetimle isteğe bağlı denetim arasında uygulama yönünden önemli bir farklılık bulunmamaktadır.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.67.

<sup>42</sup> Akgül, **a.g.e.**, s.13.

<sup>43</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.67-68.

<sup>44</sup> Akgül, **a.g.e.**, s.13.

<sup>45</sup> **a.g.e.**, s.68.

### 1.2.3 Denetçinin Niteliğine Göre Denetim Türleri

Denetçinin niteliğine göre denetim türlerini, iç denetim ,bağımsız denetim ve kamu denetimi olarak sınıflandırabiliriz.

#### 1.2.3.1 Bağımsız Denetim

Bağımsız denetim, bir işletmenin mali tablolarında sunulmuş olan bilgilerin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile yasal hükümlere uygun olup olmadığı doğruluğu ve dürüstlüğü, hakkında bir sonuca ulaşmak amacıyla, bu işletmenin muhasebe kayıtları ve iç kontrol yapısının eleştirel biçimde bağımsız bir denetçi tarafından incelenmesidir.<sup>46</sup>

Bağımsız denetçiler, serbest meslek faaliyeti yürüten kişilerdir. Mali tablolarını denetledikleri müşterilerinden, yaptıkları iş karşılığında ücret alırlar. Avukatlarda bağımsız denetçiler gibi serbest meslek erbablarıdır ancak aralarında şöyle bir fark vardır. Avukatlar müşterilerinin haklarını savunurken bağımsız denetçiler denetimi yaparken ve sonuçları raporlarken müşteriden bağımsız hareket ederler..<sup>47</sup>

#### 1.2.3.2 İç Denetim

İç denetim, hem mali hem de mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlemesinin yapıldığı bir denetim türüdür. Amacı işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin belirlenmiş yöntemlere uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedefler. Bu açıdan çok önemli bir yönetim kontrol aracıdır.<sup>48</sup> Bağımsız denetim çalışmalarının aksine, iç denetim çalışmaları işletmenin genellikle kendi elemanlı tarafından yürütülen

<sup>46</sup> Hasan Gürbüz, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 3.b., 1990, s.25.

<sup>47</sup> Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, Ankara: Avcıol Basım Yayın, 4.b., 2000, s.8.

<sup>48</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.11.

denetim çalışmalarıdır.<sup>49</sup> İç denetim ile ilgili detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

### 1.2.3.3 Kamu Denetimi

Yasa, yönetmelik ve genelgeler doğrultusunda kamu haklarının korunması, kamu gücünün sağlanması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığının tespiti bakımından kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılan veya yaptırılan denetim çalışmalarıdır.<sup>50</sup> Kamu denetimini, denetimi yapan birimlere göre sınıflandırmak mümkündür. Bunları,<sup>51</sup>

- Maliye bakanlığı denetimleri
- SPK denetimleri
- Yüksek denetleme kurulu denetimleri
- Sayıştay denetimleri
- İlgili bakanlık denetimleri
- TTK' ya göre şirketlerde yapılan denetimler
- Diğer kurumlarca yapılan denetimler olarak saymak mümkündür.

## 1.3 Denetim Standartları

Mali tablolar, bir işletmenin tüm bilgilerinin özet olarak mali bir çıktısıdır. Bu sebepten mali tablolar hakkında bir kanaate ulaşırken işletmenin işleyişinin ve bilgi akış düzeninin çok iyi değerlendirilmesi gerekir.<sup>52</sup> İşletmenin bilgi akış düzeni tarafından hazırlanan mali tabloların doğruluğu hususunda bir sonuca varabilmek için de denetim standartlarına gerek duyulmaktadır. Bu yöntemin iyi işlemesi ve

---

<sup>49</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.29.

<sup>50</sup> **a.g.e.**, s.30.

<sup>51</sup> Akgül, **a.g.e.**, s.11.

<sup>52</sup> Seval Kardeş Selimoğlu, Mehmet Özbirecikli, Ganite Kurt, Şaban Uzay, Ali Alagöz ve Serap Yanık, **Muhasebe Denetimi**, Ankara: Gazi Yayınevi, 1.b., 2008, s. 9.



işletmenin mali durumunun doğru ve güvenilir olarak raporlanabilmesi için kaliteli muhasebe ve mali raporlama standartlarına ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>53</sup>

Denetim standartları, genel itibariyle, yapılan işin kalitesine ilişkin ölçütlerin bütünüdür. Başından sonuna kadar tüm denetim sürecini ve kişisel özellikleri itibariyle denetçiyi kapsamaktadır.<sup>54</sup>

Tüm mesleklerde; standartlar, meslek mensuplarının uymak zorunda oldukları uyulması zorunlu kurallar ve ilkeler bütünüdür. Meslek standartları yapılan işin kalitesi hakkında bir ölçüt sunar. Mesleğin kaliteli olarak yürütülmesini ve bu süreçte yol gösteren ölçütlerdir meslek standartları.<sup>55</sup> Bağımsız deneticiye denetim faaliyetlerinde yol gösteren, mesleki sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olan genel ilkeler de bağımsız denetim standartlarıdır. Bu konuda en önemli çalışması Uluslararası Denetim Standartları'nı yayınlayan IFAC(Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) ve Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları'nı düzenleyen AICPA(Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) üstlenmiştir.<sup>56</sup>

### 1.3.1 Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları

Genel kabul görmüş denetim standartları (GKGDS) 1947 yılında AICPA tarafından yayınlanmıştır. Bu standartlar bir denetim çalışmasında uyulması gereken asgari nitelikleri göstermektedir. Bu asgari nitelikler, Denetim Standartları Komitesi (Auditing Standards of Board-ASB) tarafından yenilenerek Denetim Standartları açıklamaları (Statement on Auditing Standards-SAS) olarak yayınlamıştır.<sup>57</sup> GKGDS, denetçiye mesleki sorumluluğunu yerine getirmekte yardımcı olan, ona denetim

---

<sup>53</sup> Mahmut OKUR, **Bağımsız Denetimin Denetimi**, Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanlık Tezi, Ankara, 2007, s. 6.

<sup>54</sup> HESAP UZMANLARI DERNEĞİ, Denetim İlke ve Esasları, Hesap Uzmanları Derneği, Ankara: Yıldız Ofset Yayınları, C.1, 3.b., 2004, s. 16.

<sup>55</sup> Lerzan Kavut, Oktay Taş ve Tuba Şavlı, Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim, İstanbul: İSMMM Yayınları, No: 130, 2009, s.11.

<sup>56</sup> Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, İstanbul: Arıkan Yayınları, 12.b., 2008, s.53.

<sup>57</sup> Mehmet Ali Özzyer, "Kamu İdarelerinin Aynı Dönemde Sayıştay ve Bağımsız Denetçiler (YMM) Tarafından Denetiminin Sonuçları", **3. Yeminli Mali Müşavirlik Denetim ve Tasdik Sempozyumu Programı**, Antalya, 3-7 Aralık 2014, s.2.

sürecinde ışık tutan temel ilkelerdir. Bu standartlar genel nitelikli olup kaliteli bir denetimin çerçevesini belirlerler.<sup>58</sup> GKGDS, denetim faaliyetlerinin kimler tarafından, ne şekilde ve nasıl yapılacağını, sonuçların nasıl raporlanacağını belirleyen kurallar ve ilkelerden oluşmaktadır. Herhangi bir yasa ile belirlenmiş değildir. Ancak farklı meslek kuruluşları bu konuda çalışma yapmakta ve çalışmalarını raporlamaktadır. Ülkeler de bu raporları baz alarak kendi ihtiyaçlarına göre mevzuatlarını belirlemektedirler.<sup>59</sup>

Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları; genel standartlar, çalışma alanı standartları ve raporlama standartları olmak üzere üç bölüm olarak ele alınmıştır. Genel standartlar, denetçinin; davranışları ve mesleki eğitimi, kişisel özellikleri, bilgi ve deneyimi ile ilgili olması gereken özellikleri içermektedir. Çalışma alanı standartları, denetçinin; denetim çalışması sırasında uyması gereken kuralları belirlerken, raporlama standartları, denetim raporunun hazırlanışı ve raporun içeriği ile ilgili genel ilkeleri kapsamaktadır.<sup>60</sup> Genel kabul görmüş denetim standartları uygulamada ve kuramda denetim alanında oluşan bilgi birikiminin tümüdür. Bu sebepten dolayı ulusal ve uluslararası kural koyucular tarafından yayınlanan denetimle ilgili uyulması gereken ilkelere temel oluşturmaktadır.<sup>61</sup>

### 1.3.2 Uluslararası Denetim Standartları

GKGDS dışında, denetim uygulamalarına yön veren ve AICPA'ın düzenlemelerine benzerlik gösteren diğer bir düzenleme ise Uluslararası Denetim Standartları'dır. Bu standartlar, 155 meslek kuruluşunun temsilciliği, 118 farklı ülkeden oluşturulan Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun bir alt kuruluşu özelliğinde olan Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurul'u (International

---

<sup>58</sup> Güredin, 2008, **a.g.e.**, s.39-41.

<sup>59</sup> Kaval, 2008, **a.g.e.**, s. 51.

<sup>60</sup> Niyazi Durmuş ve Oktay Taş, **Denetim, SPK Düzenlemeleri ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1.b., 2008, s.27-32.

<sup>61</sup> Murat KİRACI, **Uluslararası Denetim Standartlarına Göre Örnekleme**, Ankara: Detay Yayıncılık, 1.b., 2009, s. 30.

Auditing and Assurance Standards Board-IAASB) tarafından belirlenmektedir. Bu kurul, esas itibariyle;<sup>62</sup>

- Uluslararası Benzer Hizmet Standartları'nı,
- Uluslararası Denetim Standartları'nı,
- Uluslararası Güvence Standartları'nı,
- Uluslararası İnceleme (Gözden Geçirme) Standartları'nı,
- Bunlara ilişkin Uygulama Rehberi'ni oluşturmaktır.

Bu standartlar özellikle iktisadi yönden gelişmiş, para ve sermaye piyasaları güçlü ülkeler tarafından kabul edip uygulanmakta ve genel standartlar özele çekilerek ülke uygulamalarına yön vermektedir.

Türkiye'de ise, denetim ilke ve kuralları ilk kez Sermaye Piyasası Kurulu'nun 1988 yılında yayınladığı tebliğler ile yasal bir nitelik kazanmıştır. Bu kurallar, Sermaye Piyasası Mevzuatına tabi olan kuruluşlarda yapılan denetimin sermaye piyasası mevzuatı yönünden geçerliliğini sağlamak için kabul edilmiştir. Sermaye piyasasında bağımsız denetime ilişkin ilke ve kurallara büyük ölçüde Seri X, No:16 sayılı Tebliğ'inde yer verilmiştir. 1 Haziran 1989 tarihinde kabul edilen 3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu'nun 50. maddesi uyarınca hazırlanan "Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" hükümlerinde de denetim standartlarına yer verilmiştir. Bunların dışında Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) 9 Şubat 1994 tarihinde Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulunu oluşturulmuştur. Ülkemizde denetim alanındaki önemli gelişmelerden bir diğeri de 22 Ocak 2003 tarihinde Türkiye Denetim Standartları Kurulu'nun (TÜDESK) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. TÜDESK kurulduktan sonra ilk olarak 2002 yılı sonu itibariyle IFAC'a bağlı olarak çalışan Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu tarafından hazırlanarak

---

<sup>62</sup> Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi**, Ankara: Akademik Yayınları, 1.b., 2003, s.45.

yayınlanan Uluslararası Denetim Standartları'nın tercümesini yapmış ve bu tercüme TÜRMOB tarafından yayınlanmıştır.<sup>63</sup>

Ülkemizde denetim standartları ile ilgili yapılan son düzenleme Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Kurumu tarafından 02.11.2011 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 28103 Sayılı "Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'dir".

### 1.3.3 İç Denetim Standartları

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Bu doğrultuda standartlar, iç denetim biriminin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesinde kullanılan ölçütlerdir. Standartlar, iç denetim uygulamasının nasıl olması gerektiğini gösterir. İç denetçilerin bulunduğu her türlü kurum ve şirkette, iç denetim mesleğinin tamamına hizmet etmek için oluşturulmuştur.<sup>64</sup>

1941 yılında ABD'de kurulmuş olan (İç Denetçiler Enstitüsü) IIA, iç denetim mesleği için dünya çapında faaliyet gösteren en büyük meslek örgütüdür. IIA, 165 ülkede bulunan 165.000 üyesine, mesleki gelişim, eğitim, teknolojik gelişim, araştırma ve sertifikasyon konularında hizmet sağlamaktadır. Ayrıca 1982 yılında kurulan Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA), Avrupa kıtasında yer alan 32 üye ülke için iç denetim alanında faaliyette bulunan diğer bir meslek örgütüdür. ECIIA'nın amacı, Avrupa Birliği (AB) içinde ve ECIIA üye ülkeleri dahilinde iç denetim mesleğini, IIA'in küresel mesleki standartları ve meslek ahlak kuralları çerçevesinde özel ve kamu sektörü için desteklemek ve benimsemektir.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Şerafettin Sevim, Tansel Çetinoğlu ve Niyazi Kurnaz, "Avrupa Birliği Müzakereleri Sürecinde AB 8. Yönergesi Kapsamında Türkiye'de Denetim ve Denetçilik Mesleğinin Durumu AB Müzakereleri Gelişim İçin Bir Fırsat mıdır?", **Mali Çözüm Dergisi**, S.74, Ocak Şubat Mart 2006, s.60-61.

<sup>64</sup> **Uluslararası İç Denetim Standartları**, İstanbul, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Y.4, 2008, s. 16.

<sup>65</sup> TUSİAD, **Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**, İstanbul: TUSİAD, Y. TUSİAD-T/2008-05-461, Mayıs 2008, s.15.

ECIIA ve IIA'nın yanı sıra birçok ülkede, iç denetim faaliyetlerinin geliştirilmesi ile ilgili yasal düzenleme yapılmaktadır. Amerika'da 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Yasası ve beraberinde oluşturulan Halka Açık Şirketler Kamu Gözetim Kurulu (PCOAB) ile birlikte iç denetim standartlarında güncelleme yapılmıştır. Avrupa Birliği 8. Direktif'te ise iç denetimden daha genel hatları ile bahsedilmektedir.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Serpil Senal, “Bağımsız Denetim Kalitesinin Artırılmasında Kamu Gözetim Kurulu'nun Rolü: Bağımsız Denetim Firmaları Üzerinde Bir Araştırma”, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi) Isparta, 2011, s.15-16.

## 2 İÇ KONTROL YAPISI, İÇ DENETİM ve İÇ DENETÇİ

İç kontrol yapısı, iç denetim ve iç denetçi ile ilgili konularda ilerleyen sayfalarda detaylı olarak yer verilecektir.

### 2.1 İç Kontrol Yapısı

İç kontrol yapısı, “işletme faaliyetlerinin sağlıklı olarak yürütülebilmesi, muhtemel hata hile ve eksikliklerin engellenebilmesi için işletme yönetimi veya yetkili bir merci tarafından belirlenen uyulması gerekli kurallar bütünüdür.

Ülkemiz özelinde “kontrol” kavramında genellikle “kontrol etmek” eylemi anlaşılmaktadır. Bu eylem genelde “iş yapan ve kontrol eden”lerin birbirinden ayrı olması ilkesi ile birleşince kontrol kavramı, gerçekleştirilerek sonlandırılan bir işlemin ilerleyen dönemlerde işlemi gerçekleştirenlerden başka ve bu görevle sorumlu bir kişi tarafından yerine getirilen bir görev olarak algılanmakta, “kontrol” kavramı bir işin gerçekleştirilme sürecine dâhil edilmemekte, daha ziyade iş tamamlandıktan sonra devreye giren bir faaliyet olarak algılanmaktadır. Bu şekilde anlaşıldığında kontrol eylemi bir süreç değil belli bir anda gerçekleştirilen ve sonuçlanan bir işlem olarak görülmektedir.<sup>67</sup>

Oysa uluslararası denetim anlayışında ve daha önemlisi “ Uluslararası İç Denetim Standartları’nda “kontrol” kavramı, bir işlemin sonradan ve kontrol etmekle görevli bir kişi tarafından “kontrol edilmesi” faaliyetinden daha geniş ve daha yönetsel bir anlam içermekte, diğer bir deyişle “kontrol etme” gibi sonradan gerçekleştirilen bir faaliyet olarak değil, “kontrol altında tutmak”, “yönetim konusunda inisiyatifi elinde bulundurmak veya konuya ilişkin karar alma gücüne sahip olmak” gibi daha yönetsel bir anlam taşımakta olup bir işin gerçekleştirilmesi

---

<sup>67</sup> Çetin Özbek, **İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol**, İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 1.b., C.1., 2012, s.136.

sırasında veya öncesinde gerçekleşen ve işin gerçekleştirilmesi sırasında eş anlı olarak uygulanan bir süreci işaret etmektedir. Böylelikle, kontrol yukarıda anlatıldığı şekilde sonradan gerçekleştirilen bir eylem olmayıp bir işin planlanmasından örgütlenmesine, gerçekleştirilmesine ve sonuçlandırılmasına kadar varan tüm işlem akışı içine giydirilmiş ve sürecin “ kontrol altında tutulmasını” sağlayan “sistemik bir süreci” ifade etmektedir. Örneğin; Yönetim Kurulu’nun kurumun temel stratejisini belirlemesi aslında kurum faaliyetinin, bugünün ve geleceğinin “kontrol altında tutulması” amacına yönelik bir kontrol faaliyeti olmaktadır. Üst yöneticilerin ise yönetim kurulu tarafından belirlenen amacı gerçekleştirme yol ve yöntemleri de aslında kurum faaliyetlerinin nasıl kontrol altında tutulduğunun bir yansıması olmaktadır. Diğer bir deyişle, kontrol kavramı uluslararası alanda ve standartlarda ülkemizde anlaşıldığı gibi bir işin gerçekleştirilmesi ve tamamlanmasından sonra belli bir anda gerçekleştirilen bir kontrol etme eylemi olarak algılanamamakta aksine bir işin yapılış tarzı, “kontrol” olarak algılanmakta ve daha geniş bir süreci ifade etmektedir.<sup>68</sup>

İç kontrol genel olarak; bir işletmenin muhasebesi ile ilgili düzensizliklerin hataların ve yasadışı faaliyetlerin ortaya çıkma ihtimalinin asgariye indirmeye yönelik bir süreç şeklinde tanımlanması da iç kontrol muhasebe bağlantısını oluşturmamızı kolaylaştırmaktadır.<sup>69</sup> İç denetçi öncelikle iç kontrol yapısı üzerine odaklanmalıdır. İç denetçi kurum faaliyetlerini ve mali sonuçlarını değerlendirirken temelde iç kontrol yapısının etkinlik derecesini ölçmektedir. İyi bir iç kontrol yapısı sayesinde; kurum amaçlarına ulaşılabilmesi için uygun bir alt yapı sunulur, işletme süreçlerinden elde edilecek veriler doğru ve ilgili olur, yasalara ve işletme politikalarına uyum sağlanır, kaynakların kullanımında etkinlik sağlanır ve işletme varlıkları korunur.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Özbek, **a.g.e.**, s.136-137.

<sup>69</sup> Orhan Akışık, “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, S.14, (Ocak 2005), s.91.

<sup>70</sup> Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım, 1.b., 2010, s.31.

İç denetçiler enstitüsüne göre iç kontrol;<sup>71</sup>

- İşletme kaynaklarının etkin kullanımı,
- İşletme politikası ve planı ile yasal düzenlemelere uygunluk,
- İşletme varlıklarının korunması,
- İşletmece belirlenmiş hedeflere ulaşılması
- İşletme içinde elde edilen bilgilerin doğruluk, güvenilirlik ve dürüstlüğü,

hedeflerine erişmede bir garanti işlevi görmek üzere düzenlenen kontroller bütünü oluşturur.

### 2.1.1 İç Kontrolün Unsurları

- Kontrol Ortamı
- Risk Belirleme
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- İzleme

şeklinde sıralanan beş anahtar unsur; işletme bünyesindeki faaliyetler ve işlemler ile etkileşim halinde; faaliyetlerde etkinliğin oluşturulması, güvenilir mali tabloların hazırlanması ve yasalar ile belirlenen yöntemlere uyulması gibi amaçlara hizmet etmek üzere birbirleri ile sıkı bir bağlantı içinde iç kontrol yapısında yer almaktadır. Aşağıda bu unsurlar kısaca değinilmiştir.

#### 2.1.1.1 Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, işletmenin yönetim fonksiyonu ile ilgili iç kontrol yapısına ilişkin işletme yönetiminin ve yönetimden sorumlu kişilerin tutum, davranış ve anlayışını içerir. Kontrol ortamı, işletme personelinin iç kontrol yapısı ile ilgili düşüncelerini etkileyerek, iç kontrol yapısının disiplinli ve etkin bir yapıda oluşmasını sağlar.<sup>72</sup> Dürüstlük, çalışanların becerisi, ahlaki değerler, yönetimin felsefesi ve yönetim kurulunca sağlanan girdiler gibi faktörler aracılığıyla

<sup>71</sup> <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx> (Erişim Tarihi: 01.05.2015).

<sup>72</sup> Pehlivanlı a.g.e., s.51.



çalışanların kontrol bilincini etkileyerek işletmenin yapısını ortaya koyar.<sup>73</sup> İç kontrol yapısının eksiksiz olması kontrol ortamına dayanır. Kontrol ortamı iç kontrolün genel kalitesini etkileyen ortamı oluşturmanın yanı sıra, iç kontrol disiplinini sağlayıp iç kontrolün temelini oluşturur. Kontrol ortamının genel yapısı işletmenin hangi amaç ve hangi yöntemlerin belirleneceği konusunda etkilidir. Bir işletmenin personelinin kontrol bilincini etkileme yöntemi kontrol ortamını belirler.<sup>74</sup>

### 2.1.1.2 Risk Değerleme

İşletmenin amaçlarına ulaşmasıyla ilgili içsel ve dışsal risklerin incelenmesi ve belirlenmesidir. Risk değerlendirme kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi için temel teşkil eder.<sup>75</sup> İşletmen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken karşılaştığı riskleri değerlendirmek amacıyla hedefler belirlemek ve etkin bir kontrol ortamı oluşturmalıdır. Risk değerlendirmesi, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek önemli riskleri tespit ederek inceler ve bunlara uygun yanıtlar verilmesini sağlayan bir süreçtir. Risk değerlendirmesi sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir; risk tespiti, risk ölçme, işletmenin göğüsleyebileceği risk kapasitesini belirleme, risklere verilecek yanıtları üretmedir. İşletmenin çevresel şartları sürekli olarak değişmekte olduğundan, risk değerlendirmesi devamlılık temelinde kendini tekrarlayan bir süreç olmalıdır. Risk değerlendirmesi değişen şartları, fırsatları, riskleri tespit ve tahlil etmek ve değişen riskleri karşılamak üzere iç kontrolde değişiklik yapmayı ifade etmektedir.<sup>76</sup>

Bağımsız denetçinin, işletmenin risk değerlendirme sürecini anlayabilmesi için, işletmenin mali raporlarındaki faaliyet risklerini, bu risklere ilgili yapılması gerekenler hakkındaki kararlarını ve bu kararların sonucunu değerlendirmesi gerekir. İşletmenin risk değerlendirme süreci, riskin nasıl tanımlandığı ve yönetildiğini ifade

---

<sup>73</sup> Selda Çatak Türedi “İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çerçevesinin İncelenmesi”, **Mevzuat Dergisi**, S.91, (Temmuz 2005), s.1.

<sup>74</sup> Recai Akyel, **Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi**, (Çevrimiçi), [http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/83\\_98.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/83_98.pdf) (Erişim Tarihi:08.02.2015) s.86, 87.

<sup>75</sup> E.Handan Sümer Göğüş, **Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1.b., 2012, s,34.

<sup>76</sup> Akyel, **a.g.m**, s.87.

eder. Bağımsız denetçi, işletme risk değerlendirme sürecini tahlil ederken; işletme yönetimini mali raporlamaya ilişkin riskleri nasıl tanımladığını, riskin önemini nasıl tahmin ettiğini, gerçekleşme olasılığını, nasıl değerlendirdiğini ve riskleri yönetmek için ne tür kararlar aldığını belirler. Bağımsız denetçinin önemli yanlışlık riskini belirlemesine, işletmenin etkin bir risk değerlendirme süreci yardımcı olur. Bağımsız denetçi; işletme yönetimi ile risklerin nasıl belirlendiği ve yönetildiği konusunda görüşmek zorundadır.<sup>77</sup>

### 2.1.1.3 Kontrol Faaliyetleri

İç kontrol faaliyetleri risklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı en büyük etkidir. Kontrol faaliyetleri önleyici ve/veya ortaya çıkarıcı nitelikte olabilir. Kontrol faaliyetleri riskleri önlemek, kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya çalışılan yöntemlerdir. Kontrol faaliyetleri işletmenin genelini kapsar ve tüm faaliyetlere uygulanır. Bu faaliyetler arasında önleyici ve ortaya çıkarıcı türden bir dizi yöntemleri kapsar. Kontrol faaliyetlerini; yetki devri ve onay yöntemleri; görevlerin birbirinden ayrılması, kayıtlara ve kaynaklara erişim yetkisi üzerindeki kontroller; teyitler, mutabakatlar; is görme başarısına yönelik incelemeler; faaliyetler, eylemler ile ilgili süreçler ve gözetim gibi unsurlar oluşturmaktadır. Bir kontrol uygulamaya konduğunda, etkinliğinin sağlanması konusunda güvence verilmesi önem arz eder. Sonuç olarak, düzeltici önlemler kontrol faaliyetlerini tamamlayan bir gerekliliktir. Kontrol faaliyetleri iç kontrolün diğer dört unsuru ile bütünleştirilmelidir.<sup>78</sup>

Arzu edilmeyen sonuçların tespit edilmesine yönelik faaliyetlerdir.<sup>79</sup> Kontrol faaliyetleri işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek risklerin ortaya çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması gibi, işletme yönetiminin talimatlarının uygulanmasını sağlayan usul ve esaslardır. Bilişim teknolojileri vasıtasıyla ya da manüel olarak gerçekleştirilebilen kontrol faaliyetleri, çeşitli amaçlara yönelik

---

<sup>77</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.52-53.

<sup>78</sup> Akyel **a.g.m.** s.86-87.

<sup>79</sup> Mehmet Bozkurt, **İyi Mali Yönetimin Gerçekleştirilmesinde İç Kontrol ve Denetim**, (Çevrimiçi) <http://www.sayder.org.tr/e-dergi-ivi-mali...ic-kontrol-ve-denetimi-1-16.pdf> (Erişim Tarihi: 08.02.2015) s.134.

olabilir ve işletmenin değişik kurumsal ve fonksiyonel düzeylerinde uygulanır. Bağımsız denetçi kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi sırasında, iç kontrol yapısının diğer unsurlarından gelen bilgileri de dikkate alır.<sup>80</sup> Sonuç olarak, kontrol faaliyetlerini tamamlanmasında düzeltici önlemler önemli bir rol oynamaktadır.<sup>81</sup>

#### 2.1.1.4 Bilgi ve İletişim

İdarenin iç kontrole ilgili ihtiyaç duyacağı her türlü bilginin uygun bir şekilde kaydedilmesi, düzenlenmesi ve ilgililerin sorumluluklarını yerine getirerek istenen şekilde ve sürede iletilmesi aşamasıdır.<sup>82</sup> İşletme ile müşteriler, düzenleyiciler ve hissedarlar gibi işletme dışı birimler arasındaki bilgi alışverişi ve iletişim kurulması ile ilgili etkenlerdir.<sup>83</sup> İşletmenin etkin bir iç kontrol yapısına sahip olması ve hedeflerine ulaşması için işletmenin bütün birimlerinden alacağı bilgiye ihtiyacı vardır. Personellerin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrole ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve personele duyurulmalıdır.<sup>84</sup> Bilgi sistemleri; işletmenin faaliyetlerin yürümesi ve kontrolünün sağlanmasını olanaklı hale getiren raporlar çıkarır. Ancak, mali raporlamanın dışında, iç kontrolün amaç ve yöntemlerin iyice anlaşılması bireylerin sorumlulukları ile ilgilidir. Bilginin zamanında, uygun, doğru, güncel ve erişilebilir olması gerekmektedir. Kurumun planları, kontrol alanı, riskleri, kontrol faaliyetleri ve etkinliği belirli şekillerde ve sürelerde duyurulmalı ve üst düzey yöneticilerle çalışanlar arasında düzgün bir iletişim sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanlar yönetimin iç kontrol konusundaki baskısını hisseder, sistem içindeki yerlerini ve diğer çalışanların faaliyetleri ile kendi işlerinin bağlantısını kavrarlar. Yöneticiler ise kurumlarının stratejik planlarının ve performans programlarının gerçekleştirilmesi ve kaynakların etkin kullanılmasına yönelik amaçlarının karşılanıp karşılanmadığını

---

<sup>80</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.55.

<sup>81</sup> Akyel, **a.g.m.**, s.86-87.

<sup>82</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, **İç Kontrol Kamu İç Kontrol Standartları Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**, (Çevrimiçi) <https://www.ogu.edu.tr/files/birimduyuru/cc3245a6-00a7-4e5d-9d54-72bf7fcdfaab/201035102618.PDF> (Erişim Tarihi:08.02.2015) s.3.

<sup>83</sup> Göğüş, **a.g.e.**, s.35.

<sup>84</sup> İç Kontrol ve Hile Denetimi, (Çevrimiçi) .

[http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/6\\_ic\\_kontrols.pdf](http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/6_ic_kontrols.pdf) (Erişim Tarihi:08.02.2015) s.14-15.

inceleyebilirler. Bilgi ve iletişim sistemi resmi ve gayri resmi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Resmi bilgi ve iletişim, mali raporlara kaynak teşkil etmektedir. Müşteriler, satıcılar ve düzenleyici görevi olanlarla yapılan gayri resmi diyaloglar ise risklerin ve fırsatların belirlenebilmesi için önem taşırlar. İletişim, kurumun büyüklüğüne bağlı olarak yazılı veya sözlü olabilir.<sup>85</sup>

### 2.1.1.5 İzleme

İzleme; iç kontrol yapısının ve faaliyetlerinin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. İç kontrol yapısının izlenmesinin amacı; iç kontrol amaçlarının gerçekleştirilmesi, iç kontrol yapısının geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. İç kontrol yapısının etkin ve ucuz maliyetle kurulması çok önemlidir. Ayrıca; iç kontrol yapısının aksayan yönlerinin tespit edilmesi, yeni teknik gelişmelere uyum sağlanması, yeni bilgi ve gelişmeler doğrultusunda iç kontrol yapısının sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi aynı derecede önemlidir. Bütün söylenen amaçların sağlanması bakımından iç kontrol yapısının sürekli gözlenmesi ve tespit edilen eksiklerin/ aksaklıkların belirlenmesi, ortaya çıkarılması gerekir. İç kontrol yapısının bu şekilde izlenmesi, aksaklık ve zayıflıklar etkili iç denetim uygulamaları ile sağlanır.<sup>86</sup>

İç kontrol yapısının etkin ve planlandığı şekilde yürüyüp yürümediği, etkin ve sürekli iç denetim çalışmaları ile izlenir. İç kontrolün etkinliğini, eksiklik ve zayıflıklarının ortaya çıkarılması ve belirlenen aksaklıkları önleyici denetçi önerilerini de içeren iç denetim raporları üst yönetime sunulur. Böylece üst yönetim de, belirlenen aksaklıklar ile ilgili önlemleri uygulayarak iç kontrol yapısının aksayan yönlerini/zayıflıklarını ortadan kaldırır.<sup>87</sup>

Örneğin; kasada fazla nakit tutulması, yüksek tutarlı hamiline çek düzenlenmesi, tahsilâtla kayıtların sürekli birlikte izlenmesi, satın alma- teslim alma

---

<sup>85</sup> Nihal Saltık, **İç Kontrol Standartları**, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi: Ankara 2007, s.25.

<sup>86</sup> Hasan Türedi, **İşletmelerde İç Kontrol Yapısı**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi, İstanbul 2014, s.83-84.

<sup>87</sup> Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi**, Gazi Kitabevi: Ankara, 3.b., 2005, s136-137.

ve kayıt faaliyetlerinin farklı kişilerce yürütülmesi v.b. konularla ilgili zayıflıklar/aksaklıklar raporlanmışsa bunlar, iç denetim raporlarının üst yönetime sunulmasını takiben ortadan kaldırır.<sup>88</sup>

Özetle; izleme, iç kontrol yapısının zaman içindeki etkinlik ve verimliliğinin kalitesini değerlendirme sürecidir. İzleme, kontrollerin oluşturulması ve yürütülmesini gerekli kılar. İzleme faaliyeti, iç kontrol yapısının sürekli olarak iç denetim ve işletme dışı görevlendirmelerle (bağımsız denetim vb.) yerine getirilir.<sup>89</sup>

### 2.1.2 İç Kontrolün Önemi ve Amaçları

İç kontrol yapısının önemi, amacından kaynaklanmaktadır. Bir işletmede iç kontrol yapısı öncelikle mali tabloların güvenilirliğini ve anlaşılabilirliğini sağlamayı hedefler. İşletme varlıklarını korunmasını, ilgili mevzuata uygunluğunun ve verimliliğin artırılmasına destek olur. Bununla birlikte, iç kontrol ne kadar iyi tasarlanıp uygulanırsa uygulansın, işletmenin hedeflerine ulaşma konusunda yönetime ve yönetim kuruluna sadece belirli bir güvenceyle yönetsel ve muhasebe kontrolü sağlar. Yönetsel iç kontrol faaliyet raporları, istatistikler, eğitim programları, tahliller kalite kontrolleri ve aksiyon planlarından oluşur. Muhasebede kontroller ise belirlenen yetkiler dâhilinde yapılan işlemlerin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre kaydedilmesine yöneliktir. Ayrıca, iç kontrol yapısı bağımsız denetçi için, “denetim riskinin belirlenmesi” ve “zaman planlaması” aşamalarında büyük önem arz eder. Bağımsız denetçiler de etkin bir iç kontrol yapısının olduğu işletmelerde daha etkin bir denetim faaliyeti sürdürebilmektedir.<sup>90</sup>

İç kontrol;<sup>91</sup>

- İşin azami bir güven içinde yapılabilmesi,
- Mali raporlamalardaki hata riskinin en aza indirilmesi,

<sup>88</sup> Türedi, İşletmelerde..., **a.g.m.**, s84.

<sup>89</sup> **a.g.m.**, s.84.

<sup>90</sup> Kadir Dabbağoğlu, “İç Kontrol Sistemi”, (Çevrimiçi), [http://journal.qu.edu.az/article\\_pdf/1004\\_38.pdf](http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1004_38.pdf) (Erişim Tarihi:17.02.2015).

<sup>91</sup> Pwc, “Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu”, **III. Pwc Çözüm Ortaklığı Platformu**, İstanbul: (Aralık 2004), s.15.

- Zamanlı, tam ve doğru bilgiye ulaşılması,
- Faaliyetlerin planlandığı şekilde yürütülmesinde, yönetime yardımcı olunmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

### 2.1.3 Etkin Bir İç Kontrol Yapısının Özellikleri

Etkin bir iç kontrol yapısının kurulabilmesi için öncelikle, yönetim tarafından dikkat edilmesi gereken özel ve genel amaçların tespit edilmesi, mali verilerin kaydedilmesi, süreçleşmesi, özetlenmesi ve raporlanması gerekir. İşletmenin belirlediği amaçlar, belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlere sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasına genel bir çerçeve sağlayacaktır.<sup>92</sup>

İşletmenin iç kontrol yapısının yeterli etkinlik ve güvenilirlikte olması için taşınması gereken unsurlar aşağıda belirtilmiştir.<sup>93</sup>

### 2.1.4 İç Kontrol Modelleri

İç kontrole yönelik çeşitli modeller ve raporlar yayınlanmıştır. Dünyada kabul görülen iç kontrol modelleri şunlardır;

- COSO Modeli (Commission Of Sponsor Organisation)
- CoCo Modeli ( The Criteria Of Control Board Of The Canadian Institute Of Chartered)
- COBIT Modeli
- SAC Modeli
- INTOSAI İç Kontrol Standartları

---

<sup>92</sup> Münevver Yılandı, "Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol Ve Verimlilik Üçgeni", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, C.3, S.3, ( 2001), s.41.

<sup>93</sup> Ferruh Çömlekçi, **Muhasebe Denetimi**, Eskişehir., Birlik Ofset, 1.b., 2001, s.8.

#### 2.1.4.1 COSO Modeli

Treadway Komisyonu olarak da adlandırılan COSO (The Committee of Sponsoring Organizations), Amerika'da beş bağımsız meslek örgütü tarafından kurulmuştur. Amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA), Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Birliği (AICPA), Uluslararası Finans Yöneticileri (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) 'nün oluşturduğu COSO Komitesi; 1985 yılında hileli mali raporlamayla mücadele amacıyla kurulmuştur.<sup>94</sup>

COSO, 2004 yılında iç kontrol yapısını geliştirerek mali raporların (tabloların) güvenilirliğinin sağlanması amacıyla işletmenin hedeflerine başarıyla ulaşabilmesinde ortaya çıkabilecek kurumsal risk boyutunun tanımlandığı Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesini (KRY-Enterprise Risk Management -ERM) yayımlamıştır. 1992 yılında yayımlanan İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve'nin üç ana başlık ve beş bileşenine sadık kalınarak PricewaterhouseCoopers denetim ve danışmanlık işletmesi tarafından hazırlanan, kavramların açıklanması ve kullanımın kolaylaştırması bakımından iç kontrol yapısında olması gereken niteliklerin ve 17 adet ilkenin eklenmesiyle önemli iyileştirmeler yapılarak, 2011 yılında güncelleştirilerek yeniden yayımlanmıştır. 1992 yılından günümüze kadar işletmelerdeki kurumsallaşma yapılarının değişmesi, iş ve çalışma ortamlarındaki değişiklikler, pazarlama ve faaliyetlerle ilgili olarak gelişen teknoloji ve küresel değişiklikler, yolsuzlukların tespit edilerek önlenmesi ile ilgili beklentiler, değişen yasalar ve mevzuata uyum sağlanması ve işletmelerin iç kontrol yapısını güncel tutmak amacıyla COSO iç kontrole ilişkin çalışmalarını düzenli olarak güncellemeyi sürdürmektedir.<sup>95</sup>

Coso, 1992 yılında;

- Mali raporların güvenilirliği,
- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği,

<sup>94</sup> Hasan Türedi, Filiz Gürbüz ve Ümmügülsüm Alıcı, "Coso Modeli; İç Kontrol Yapısı" **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, S.42, (Temmuz 2014), s.141-142.

<sup>95</sup>Türedi, Gürbüz, Alıcı, **a.g.m.** s.141-142.

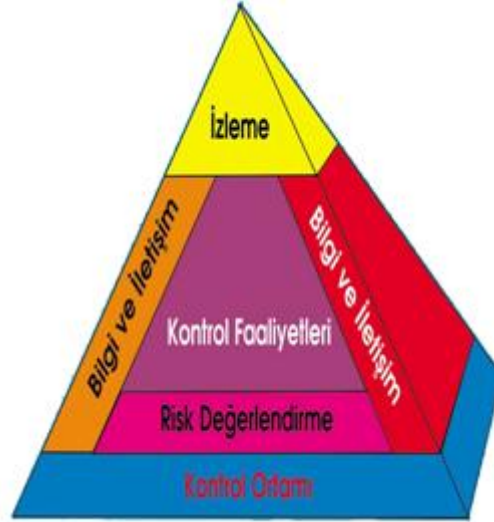
• Yürürlükteki kanun ve mevzuata uygunluk olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır.

İşletmelerde iç kontrol yapısının tatmin edici ölçüde var olması iç kontrol bileşenleri ile mümkündür. Bu bileşenler iç kontrol yapısı için bir çatı görevi gören COSO (the Committee of Sponsoring Organizations) tarafından ayrıntılı ele alınmış ve beş bileşen olarak belirlemişlerdir. COSO bu bileşenleri Şekil 1 deki gibi bir piramitte anlatmak istemiştir. Yukarıda açıklanan bu unsurlar şunlardır;

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

olmak üzere beş adettir.<sup>96</sup>

### Şekil 1 Coso İç Kontrol Piramidi



Kaynakça: <http://slideplayer.biz.tr/slide/2386739/> Çevrimiçi, (Erişim Tarihi:24.02.2015) s.80.

<sup>96</sup> Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi Uluslararası Finansal Raporlama standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2.b., s.125.



### 2.1.5 İç Kontrolün Uygunluğu

Kontrollerin değerlendirilmesi için uygun ve yeterli kıstaslara ihtiyaç vardır. İç denetçiler, yönetimin hedef ve amaçlarına ulaşım ulaşılmadığını belirlemek için oluşturduğu kıstasların yeterlilik derecesini tespit etmelidir. Bu kıstaslar yeterliyse iç denetçilerde kendi değerlendirmelerinde bunları kullanabilirler. Kıstaslar yeterli değilse iç denetçiler uygun değerlendirme kıstasları geliştirmek için yönetimle birlikte çalışmalıdır. İç kontrol yapısının uygunluğu değerlendirilirken bir takım ön belirtiler sistemin yetersizliğine ve aksadığına işaret etmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>97</sup>

- Üst yönetimin kontroller üzerinde sınırsız yetkisinin olması,
- Personel yetersizliği,
- Kontrol kültürünün yerleşmemiş olması,
- Çalışanların muvazaalı hareket etmesi,
- Tek bir performans ölçütünün dikkate alınması,
- Yazılı belgelerden ziyade hafızaya güvenilmesi,
- İşlemlere geriye dönük kayıt atılabilmesi,
- Yetkilendirilmelerin kontrolsüz yapılması

### 2.1.6 İç Kontrol ve Bağımsız Denetim İlişkisi

Bir bağımsız denetim sürecinde işletmelerin iç kontrollerine ilişkin yapılan çalışmalar ile ilgili mali tablo okuyucularının çok farklı görüşleri olabilmektedir. Bağımsız denetim süreci sonunda işletmenin mali tablolarına ilişkin olumlu görüş verilmesi durumunda, aynı zamanda işletmenin iç kontrol yapısının da etkin çalıştığına ilişkin bir kanaatin oluştuğunu varsayanlar olduğu gibi, bağımsız denetimin bir parçası olarak iç kontrol yapısının detaylı bir şekilde incelendiği ve

---

<sup>97</sup> Pehlivanlı, a.g.e., s.38.

önemli iç kontrol zayıflıklarının tümünün veya en önemli sorunların tespit edildiğini düşünenler vardır. Ancak her iki bakış açısında doğru değildir.<sup>98</sup>

Bağımsız denetim faaliyetinin iç kontrol yapısıyla olan ilişkisini anlamak adına şu şekilde bir örnek verilebilir: İç kontrol yapısı etkin çalışmayan bir işletmede bağımsız denetçi mali tabloların doğruluğuna ilişkin olumlu bir görüş verebilir. Bunun nedeni bağımsız denetçinin odağının mali tabloların denetimi üzerinde olmasıdır. Eğer denetim çalışmalarında mali tablolara ilişkin herhangi bir düzeltme yapılması gerekirse bu düzeltme yapılabilir ve bağımsız denetçi mali tablolar üzerinde olumlu görüş verebilir. Bağımsız denetçinin sadece mali tablolar üzerinde görüş verdiği, iç kontrol yapısı üzerinde ise herhangi bir görüş beyan etmediği unutulmamalıdır. Yetersiz bir iç kontrol yapısının bağımsız denetim çalışmasını etkileyeceği açıktır. Zira bağımsız denetçi denetim faaliyetlerini planlarken ve yürütürken işletmelerin iç kontrol yapısını değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda çalışmalarını yapar.<sup>99</sup>

İç kontrol yapısının yetersiz olduğu işletmelerde doğal olarak bağımsız denetçinin elde etmesi gereken güvence seviyesine ulaşabilmesi ve görüşünü oluşturabilmesi için daha fazla denetim çalışması yapması gerekir ki bu da denetim maliyetini artırır. Bağımsız denetçi denetim faaliyetini planlarken işletmenin iç kontrol yapısına ilişkin yeterli seviyede bilgiye sahip olmalıdır. Bu bilginin seviyesi denetimden denetime değişiklik gösterebilir. Bazı durumlarda iç kontrol yapısının detaylı bir şekilde anlaşılması gerekirken bazı durumlarda iç kontrol yapısı üzerinde fazla durulmayabilir. Ancak bir denetçi açısından iç kontrol yapısı detaylı anlaşılacak istense dahi bunun anlamı iç kontrol yapısına ilişkin tüm önemli yetersizliklerin tespit edileceği anlamına gelmez. Bağımsız denetim faaliyetlerinin önemli çıktılarından biri denetim sürecinde denetçinin dikkatini çeken iç kontrol yapısına ilişkin yetersizliklerin işletme yönetimine sunulmasıdır. Bu rapor işletme yönetimine iç kontrol yapısına ilişkin sorumluluklarını yerine getirme noktasında yardımcı olmaktadır. İç kontrol yapısına ilişkin yetersizlikler içeren raporun

---

<sup>98</sup> <http://www.yenitk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsallasma-bagimsiz-dis-denetim-bagimsiz-denetim-ile-ic-kontrol-sistemi-arasindaki-iliski.html> (Erişim Tarihi:26.02.2015).

<sup>99</sup> **a.g.m.**

işletmenin hangi yönetim kademesine sunulacağı önemli olabilir. Rapor işletme yönetimine yönetim kuruluna veya denetim komitesine sunulabilir.<sup>100</sup>

## 2.2 İç Denetim

İç denetim, iç kontrol yapısı risk yönetimi ve kurumsal yönetimi denetleyen bir faaliyettir.. İç denetim; bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve katkıda bulunmak amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız ve güvence sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>101</sup>

Büyük işletmelerdeki yönetim kurulu üyeleri ve ortaklar, işletme çalışanlarının faaliyetlerinin etkinliğinden bilgi sahibi olmak ve onları gözlemlemek istemektedirler. Ortakların bu istekleri, vekâlet teorisi bağlamında yetkilendirilmiş vekil/müdür ve diğer çalışanların faaliyetlerinin, denetim komitesinin bir bölümü şeklinde hizmet veren iç denetim bölümleri tarafından izlenerek sağlanmaktadır. Özellikle halka açık Anonim Ortaklıklarda, ortak sayısının çokluğu ve ortaklar grubunun arz ettiği nitelik bakımından, iç denetim yalnızca iç kontrolün etkinliğinin ölçümü olmaktan çıkmakta ve faaliyetlerin gidişatını tarafsız olarak yansıtmaya yarayan bir çalışma halini almaktadır.<sup>102</sup>

Geçmişten günümüze kadar iç denetimle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanıma göre<sup>103</sup>; Amacı işletmeye hizmet vermek olan iç denetim, “işletme içerisinde kurulmuş uzman bir bağımsız denetim işlevidir. Kontrollerin etkililiğini ve yeterliliğini değerlendirmek ve incelemek yoluyla faaliyetlerin kontrol edilmesidir”. Gelişen ve değişen koşullar, İç Denetçiler Enstitüsü’nün (IIA) yapmış olduğu bu tanımlamayı zaman içerisinde değiştirmesine sebep olmuştur. Uzun bir süre geçerli olan bu tanımlama, işletme çevrelerinde meydana gelen büyük değişimlerle yerini IIA’ ın 1999 yılında yaptığı tanımlamaya bırakmıştır.

---

<sup>100</sup> **a.g.m.**

<sup>101</sup> Aslan, **a.g.e.**, s.5-6.

<sup>102</sup> Kepekçi, **a.g.e.**,s.68.

<sup>103</sup> Niyazi Kurnaz ve Tansel Çetinoğlu, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 1.b., 2010, s.51.

1999 yılında IIA'ın yaptığı ve uluslararası kabul gören iç denetim tanımı ise şöyledir:<sup>104</sup>

*“İç denetim; işletmenin her türlü faaliyetini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve işletmeye değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir”.*

İç denetimin amacı ve kapsamı ise yukarıdaki tanım itibariyle şu şekilde ifade edilmiştir:<sup>105</sup>

*“İç denetim, işletmenin risk yönetim, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır”.*

İç denetim, işletme içerisinde hata ve hile gibi işletmeye zarar verebilecek nitelikteki fiillerin önlenmesi hususunda işletme bünyesinde yönetime bağlı olarak yürütülen denetimdir.<sup>106</sup> İç denetim günümüzde bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence ve danışma sağlayan bir süreç olarak ta tanımlanır. Bu süreç sayesinde; risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği artırılarak işletmenin hedeflerini başarması mümkün olur.<sup>107</sup>

İç denetim tanımında yer alan “güvence” ve “danışma” terimleri iç denetimin genişleyen işlevlerini ifade etmektedir. Ayrıca tanımda yer alan “risk yönetimi” ve “kurumsal yönetim” kavramları da iç denetimin, denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir unsuru olduğunu yansıtmaktadır.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> IIA, (Çevrimiçi) [www.theiia.org](http://www.theiia.org) (Erişim Tarihi:12.03.2013).

<sup>105</sup> Ali Kamil Uzun ve Gündoğan Yurtsever, “Kriz Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, (Çevrimiçi) [http://www.denetimnet.net/Pages/kriz\\_ic\\_denetim.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/kriz_ic_denetim.aspx) (Erişim Tarihi:30.01.2014).

<sup>106</sup> Kadir Dabbağoğlu, “İç Kontrol Sistemi”, **Mali Çözüm İSMMMO Yayın Organı**, S,82, (Temmuz Ağustos 2007), s.164.

<sup>107</sup> Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, İstanbul: İstanbul Yayınları, 1.b., 2003, s.5-6.

<sup>108</sup> Aslan, **a.g.e.**, s.6.

Güvence sağlama görevi, aslında denetim faaliyetinin en temel olarak nitelendirilebilecek görevidir. Güvence hizmetleri; kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla kanıtların tarafsız bir şekilde incelenmesidir.<sup>109</sup>

Mali yapıya, etkinlik ve verimliliğe, mevzuat ve düzenlemelere uyma; bilgi sistemleri güvenliğine ve “özen denetimine” yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir. Güvence hizmetleri; iç denetçinin bir kurum, faaliyet, işlev, süreç, sistem veya bir başka unsur hakkında bağımsız görüş veya kanaat sunabilmek için eldeki kanıtların nesnel bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Güvence görevinin nitelik ve kapsamı, iç denetçi tarafından belirlenir. Güvence hizmetlerinin genellikle üç tarafı vardır.<sup>110</sup>

- Değerlendirmeyi yapan kişi veya grup (iç denetçi),
- Değerlendirmeyi kullanan kişi veya grup (kullanıcı).
- Bir kurum, faaliyet, işlev, süreç, sistem veya başka bir unsurun doğrudan içinde olan kişi veya grup(süreç sahibi),

#### Şekil 1: Güvence Hizmetlerinin Tarafları



**Kaynakça:** Ali Kamil Uzun, **Denetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1.b., 2012, s.80

Danışmanlık hizmetleri; herhangi bir yönetim sorumluluğu üstlenmeden bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek onlara değer katmak amacı güden niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte karşılaştırılan istişare faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetlerdir. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek; bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir. Danışmanlık hizmetleri,

<sup>109</sup> Ali Kamil Uzun, **Denetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1.b., 2012, s.79

<sup>110</sup> a.g.e., s.80.

doğası gereği tavsiye niteliğinde olup genellikle görevlendirmeyi talep edenin özel talebi üzerine gerçekleştirilir. Danışmanlık hizmetinin nitelik ve kapsamı, değerlendirmeyi talep edenle iç denetçi arasındaki sözleşmeye tabidir. Danışmanlık hizmetlerinin genellikle iki tarafı vardır.<sup>111</sup>

- Tavsiye talep eden ve alan kişi veya grup (görevin müşterisi)
- Tavsiye eden kişi veya grup (iç denetçi),

## Şekil 2 Danışmanlık Hizmetlerinin Tarafları



**Kaynakça:** Ali Kamil Uzun, **Denetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1.b., 2012, s.80

İç denetimin amacı; tüm yöneticilere, denetlenen faaliyetlerle ilgili tahliller, değerlendirmeler, tavsiyeler ve uygun yorumlarla sorumlulukları doğrultusunda bilgi sağlamaktır. İç denetçi faaliyetinin hangi safhasında olursa olsun işletme yönetiminin hizmetindedir.<sup>112</sup>

İç denetim işletme içinde danışmanlık işlevini üstlenmiş iç denetçiler tarafından yürütülür. Denetim sonuçları işletme yönetimine raporlanır. Mali tabloların bağımsız denetimi, üçüncü kişilere sunulan mali bilgilerin doğruluğunu, dürüstlüğünü saptamaya yönelik iken; iç denetim faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ile ilgilenir. İç denetim raporlarında faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği araştırılarak bu konuda yönetime tavsiyelerde bulunur.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Uzun, **a.g.e.** s.80.

<sup>112</sup> Akgül, **a.g.e.**, s.10.

<sup>113</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.11.

Günümüz İşletmelerinde iç denetim üst yönetime bağlı olarak görev yapan bir danışma birimi olarak hizmet yapmaktadır. Zaman zaman iç denetimin sadece mali alanlarda sınırlandığı görülmekle beraber, çoğunlukla iç denetimin şu faaliyetleri yerine getirmekle görevli olduğu ve bu şekilde düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir:<sup>114</sup>

- Faaliyet ve işlemlerin belirlenmiş politikalara, planlara ve yönergelere uygunluğunu sorgulamak,
- Üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin(başarımın) kalitesini araştırmak,
- İşletmenin varlıklarının her türlü zararlara karşı korunmakta olup olmadığını
- Yönetimin düzenleyip sunduğu her türlü bilginin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak,
- Mali kontrollerin, muhasebe kontrollerinin ve diğer faaliyetlerle ilgili kontrollerin sıhhatini, yeterliliğini ve uygulamasını dikkatle gözden geçirerek değerlemek ve uygun maliyetli etkin kontrol sistemlerini geliştirmek ve uygulamak,
- Faaliyetlerle ilgili gerekli iyileştirme önlemlerini yönetime tavsiye etmek.

### 2.2.1 İç Denetimin Kapsamı ve Önemi

İç denetim önem derecesini belirtmek için kısa ve anlamlı bir ifade olarak "iç denetim yöneticilerin gece rahat uyumasına yardımcı olur " denilmektedir. Bu ifade, iç denetimin işletme yönetimi açısından taşıdığı değeri açık bir biçimde vurgulamaktadır. Çünkü iç denetim faaliyetleri, işletme içi uygulamaların işletme yönetimi tarafından belirlenen politika ve usullere uygunluğunu araştırmak suretiyle daha etkin ve verimli bir yönetimin oluşmasına destek olabilmektedir. Ancak, iç denetimin örgüt yapısı içerisinde bulunduğu konum ve yönetim tarafından iç denetçiye verilen yetkilerin sınırları denetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine

---

<sup>114</sup> F.Münevver Yılandıcı, **İç Denetim**, Ankara: Nobel Yayın, 2.b., 2006, s.9.

getirilmesine ve iç denetçilerin bağımsızlıklarını korumalarına engel teşkil edebilmektedir.<sup>115</sup>

İç denetim, bir kuruluşun kendi personelinin, yönetsel kontrolün etkin ve doğru biçimde sürdürülüp sürdürülmediği, kayıtlar ve raporların mali, muhasebe ve diğer konularda gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı ve doğru çabuk sonuçlar verip vermediği, her şube, daire ya da diğer birimlerin sorumlu oldukları yöntem, politika ve planları uygulayıp uygulamadığı konularında birinci elden işbaşındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yaptığı bir seri araştırma, yol ve tekniklerden oluşmaktadır.<sup>116</sup>

İç denetimin kapsamına hem mali nitelikteki işlemler, hem de mali nitelikte olmayan işlemler girmektedir. Başka bir deyişle iç denetim çalışmaları mali denetimi, uygunluk denetimini ve faaliyet denetimini kapsamaktadır.<sup>117</sup>

İç denetimin mali denetim yönü, mali tabloların doğruluğunun araştırılmasından çok, mali tablolara temel oluşturan muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak ve bu bilgileri elde etmek için kullanılan kayıt ortamını ve raporlama sistemini gözden geçirmektir.<sup>118</sup>

İç denetimin faaliyet denetimi yönünü ise verimlilik denetimi oluşturmaktadır. İç denetim, örgütün kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını değerlendirir. İç denetçi, örgüt tarafından belirlenen verimlilik standartlarının örgüt personeli tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını, standartlardan sapmaların belirlenip, tahlil sonuçlarının iletilip iletilmediğini ve düzeltici önlemlerin alınıp alınmadığını araştırır.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> Ali Altuğ Biçer, “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finans Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.57-58.

<sup>116</sup> Oğuz Göktürk, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, 1.b., 1975, s.192.

<sup>117</sup> Kepekçi, **a.g.e.**, s.3.

<sup>118</sup> **a.g.e.**

<sup>119</sup> **a.g.e.**, s.4.



Geleneksel anlamda iç denetim faaliyetlerinin hedefi her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Başka bir ifadeyle iç denetim birimi işletme içerisinde faaliyetlerin önceden belirlenen standartlara, politikalara ve hedeflere uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini kontrol eden bir birimdir. Günümüzde ise iç denetim bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, organizasyona, sürece ve sisteme odaklı bir yaklaşıma dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle, işin doğru yapılıp yapılmadığı yerine doğru işin yapılıp yapılmadığını irdeleyen bir yaklaşım gündemdedir.<sup>120</sup>

### 2.2.2 İç Denetimin Amaç ve Görevleri

İç denetimin amacı, işletmenin mali nitelikte olan ve olmayan tüm faaliyetlerini gözden geçirerek değerlemek, diğer iç kontrol yapısının etkinliğini ölçmek ve değerlemek ve bu bilgiler ışığında yönetime tavsiyelerde bulunarak danışmanlık yapmak şeklinde belirtilebilir. İç denetimin bir diğer amacı da işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin yönetimce saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini, iç kontrol sürecinin etkinliğini ve verimliliğini araştırmaktır.<sup>121</sup>

İç denetimin temel görevlerinden biri, risk yönetim süreçlerinin tam, etkin ve verimli olduğu konusunda üst yönetime objektif bir güvence sağlamaktır. Bu işin bir parçası olarak, iç denetim faaliyeti, üst yönetime, sorumluluklarını yerine getirmesi görevlerini ifa etmesinde yardımcı olmak için danışmanlık yapar, yol gösterir ve işlerin yapılmasına yönelik imkân sağlar. İç denetimin asıl amacı, örgüte yararlı olmak için denetim faaliyetlerini sürdürmek ve örgütte çalışanların sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerinde onlara yardımcı olmak olarak ifade edilebilir.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Bayram Aslan, “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, **Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu**, S.77 (Nisan Haziran 2010) s.71-73.

<sup>121</sup> Mevlüt Özer, **Denetim 1**, Ankara: Özkan Matbaacılık, 1.b., 1997, s.80.

<sup>122</sup> Uzay, **a.g.e.**, s.36.

### 2.2.3 İç Denetime Gereksinim Duyulma Nedenleri

Özel kesim nezdinde sürdürülen iç denetim faaliyetlerine duyulan gereksinimlerin başında sorumluluk ve hesap verebilme olgusu bulunmaktadır. Her işletmede, yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bir kısmını kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere devrederler. Tüm yöneticilerin, çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirip getirmediğini ve işletmenin hedeflerinin de bir parçasını oluşturan bireysel hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını öğrenmesi gereklidir. Söz konusu bilgilenme faaliyetinde ne yöneticilerin kişisel çabaları, ne de astların kendi faaliyetlerini raporlamaları mevcut olan çıkar çatışması nedeniyle beklenen yararı sağlar. Bu nedenle uygulanan yöntemlerin, usullerin, kontrollerin değerlendirilmesi ve verimliliği ile hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının belirlenmesinde, iç denetçiler bilgi toplama, şartları değerlendirme ve sorunları tanımlama konularındaki mesleki yeterlikleri nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekâleten yaparlar.<sup>123</sup>

Gerek bireysel gerekse toplumsal faaliyetlerin belirli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirildiği kabul edilirse, amaçlanan sonucun elde edilip edilmediği ve bu amaca ulaşmak için izlenen yöntemlerin önceden bilinen norm ve standartlara uygun olup olmadığının saptanmasına yönelik yapılan araştırma ve muhakeme, denetimle olur.<sup>124</sup>

İç denetime olan ihtiyacı belirleyen etkenlerden birisi de vekalet kurumudur. Yöneticiler, görevleri karşılığında uzun vadede daha fazla ücret alma temel güdüsüyle hareket eden ve bu yüzden çoğu zaman işletme sahiplerininkiyle çatışabilecek kişisel amaç ve hedefleri bulunan kişilerdir. Bu nedenle, işletme sahipleri yöneticilere emanet ettikleri kaynakların etkin ve verimli olarak kullanımını hususunda endişe duyarlar. Ancak, işletme sahiplerinin yöneticilerin görevlerini yerine getirip getirmediği hususlarında yeterli değerlendirmeleri yapacak zamanları ya da teknik yetenekleri yoktur. İşletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki bu ilişki vekâlet akdine benzetilmiştir. Bu kapsamda bir vekil olarak görev yapan

---

<sup>123</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.29-30.

<sup>124</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.46.

yöneticinin söz konusu ilişkiden doğan borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahibinin şüphelerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri yapılacak olan iç denetimlerdir.<sup>125</sup>

Açıklanan bilgilerin yeterince güvenilir olmaması karar alıcıları bu konuda bazı önlemler almaya zorlamaktadır. Karar alıcı açıklanan bilgilerin, vereceği karar için yeterli derecede güvenilir olduğunu araştırmalıdır. Bu araştırma sırasında çeşitli önlemlere başvurulabilirse de, daha önce, böyle bir girişimin iktisadi açıdan değerli olup olmadığı saptanmalıdır. Daha güvenilir bilgi elde etmenin sağlayacağı yarar, o bilgiyi elde etmek için katlanılacak giderden fazla olduğu sürece, karar verici böyle bir yola gitmelidir.<sup>126</sup>

Tasarruf olgusu, iç denetim faaliyetlerine duyulan gereksinimin nedenlerinden birisini oluşturmaktadır. Mesleki açıdan yürütülen denetimler sonucunda tespit edilen eksikliklerin düzeltilmesi sayesinde işletmeler maddi açıdan da büyük tasarruflar sağlayabilmektedir. Maddi kayıpların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi bazen iç denetim biriminin işletmeye olan yıllık maliyetini karşılayacak nitelikte dahi olabilmektedir.<sup>127</sup>

Hileli işlemlere karşı korunma ihtiyacı, yukarıda belirtilen gereksinimin önemli bir ögesini oluşturmaktadır. Hileli eylem ve işlemler işletmenin çıkarı ya da zararı için işletme içinden kişilerce gerçekleştirilmiş olabileceği gibi işletme dışından kişilerce de gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, giderek karmaşık hale gelen mali araçlar ve mali pazarlara bağlı olarak, işletme dışından kişilerin yapmış oldukları incelemeler ile bu tür usulsüzlükleri ve hileli eylem ve işlemleri tespit etmeleri olasılığı azalmakta ve daha maliyetli hale gelmektedir.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.30.

<sup>126</sup> Güredin, Çömlekçi, Durmuş, Gönenli, **a.g.e.**, s.3.

<sup>127</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.30.

<sup>128</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.30-31.

#### 2.2.4 İç Denetimin Faaliyet Alanları

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, iç denetim alanındaki gelişmeleri de göz önünde bulundurarak iç denetim faaliyet alanlarını tanımlamış böylece iç denetim faaliyetinin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve uygulanmasını amaçlamıştır. Bu tanımlamalar şüphesiz iç denetim alanındaki gelişmelere paralel olarak anılan Enstitü tarafından sürekli gözden geçirilmektedir. Denetim alanı ve anlayışındaki değişme ve gelişmelere paralel olarak iç denetim faaliyet alanları da çeşitlenebilmektedir.<sup>129</sup> İç denetim, “özellikle risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlar.” Denilmek suretiyle Uluslararası İç Denetim enstitüsünce belirlenmiş genel standartlara uygun faaliyet alanları belirlenmiştir.<sup>130</sup>

İç denetim faaliyeti özünde üç alanı kapsamaktadır. Bunlar;

- İç kontrol süreçlerinin denetimi,
- Risk yönetim süreçlerinin denetimi,
- Kurumsal yönetim süreçlerinin denetimi.

#### 2.2.5 İç Denetimin İşletmeler Açısından Yararları

İşletmeler yöneticilere danışmanlık yapma, işletme çalışanları tarafından yapılabilecek hilelerin belirlenmesi ve bunların ortaya çıkmasını önleyici önerilerin getirilmesi gibi nedenlerle iç denetime ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>131</sup> İç denetim olmaksızın etkin bir kontrol ortamının oluşturulması imkânsızdır.

İç denetim başta ortaklar olmak üzere tüm çıkar gruplarını ilgilendiren ve onların menfaatlerini koruyan en önemli araçlardan birisidir. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmelerinin temel unsurlarından biri de ihtiyaçlarını karşılayacak iş süreçlerine sahip olmaları, devamlı olarak bunları gözden geçirmeleridir.

<sup>129</sup> Nazmi Zarifi Gürkan, İç Denetimin Faaliyet Alanı, “**Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**”, S.39, (Temmuz Ağustos 2006) s.1.

<sup>130</sup> Gürkan, **a.g.e.** s.1.

<sup>131</sup> Yavuz Akbulak, “İç Denetimin Önemi”, Dünya Gazetesi, 18.03.2014.

Bu bağlamda, işletmeler açısından iç denetim birimine sahip olmak önem taşımaktadır. Etkinlik ve verimliliğe ne kadar odaklanıldığı, süreçlerin doğru işleyip işlemediği, risklerin ne kadar etkin yönetildiği ve maddi kayıpların meydana gelip gelmediği iç denetim tarafından tarafsız bir bakış açısıyla tespit edilmekte ve gerekli iyileştirme önerileri sunulmaktadır.<sup>132</sup> İç denetim, işletmelere aşağıdaki konularda yarar sağlamaktadır:<sup>133</sup>

- İşletmelerde iç denetim için, gerekli ve yeterli kaynağın ayrılması,
- Denetimin yetkin kişilerce yapılması,
- Etkinlik ve verimliliğin artırılması,
- Üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyumun sağlanması,
- Güvenilir bilgi sağlanması,
- İşletme varlıklarının ve kayıtlarının korunması,
- Bağımsız olarak konumlandırılması ve düzenleyici otoritelerin uygulamanın sıkı takipçisi olmaları bir gereklilik olup, bu sonucun sağlanabilmesi paydaş ve çıkar gruplarının hak ve sorumluluklarına sahip çıkmalarına bağlı bulunmaktadır.

## 2.2.6 İç Denetim ve İç Kontrol Arasındaki İlişki

İç kontrol, süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araç olarak makul bir güvence sağlar.<sup>134</sup> Makul güvence, bir bütün olarak mali tabloların nitelik ve nicelik bakımından önemli bir yanlışlık içermediğine dair bir sonuca varmada yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtının toplanmasıdır.<sup>135</sup> Bu yönüyle iç kontrol işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Etkinliğinin ve yerindeliliğinin değerlendirilebilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin kurumsallaşmasının temellerinden birini iç kontrol yapısının varlığı oluştururken iç kontrollerinin yerindeliliği ve kalitesi iç denetim faaliyeti ile değer

<sup>132</sup> TÜSİAD, “Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru”, s.7.

<sup>133</sup> [www.ic-kontrol.com](http://www.ic-kontrol.com) (Erişim Tarihi:12.02.2011).

<sup>134</sup> İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, “Kobi’lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler, “Mali Çözüm Dergisi”, (Nisan 2013), s.20.

<sup>135</sup> <http://www.ysm.com.tr/bagimsiz-denetim-nedir-faydalari-nelerdir/> (Erişim Tarihi:10.03.2015).

bulur. İç denetim, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan süreç odaklı, işin doğru yapılmasıyla birlikte doğru işin yapılmasını öneren bir yaklaşım sergileyerek organizasyon için stratejik akıl ortağı, geliştiren ve değer katarak önceden alınması gereken tedbirleri belirten bir rol üstlenmektedir.<sup>136</sup>

### 2.3 İç Denetçi

İç denetçi, işletmede denetim faaliyetini yürüten, mesleki bilgi ve deneyime sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikleri taşıyan eğitim ve deneyim sahibi uzman bir kişidir. İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır. İç denetçi, mali yönetim ve kontrol süreçlerinin denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmakla sorumludur. Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak ve denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastladığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek iç denetçinin başta gelen sorumluluklarından<sup>137</sup>.

İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılmaz. İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. İç denetçiler, denetim konusu ile ilgili elektronik ortamdakiler dâhil her türlü bilgi, belge ve dokümanlar ile nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını ve gösterilmesini talep etmelidirler. Denetlenen birim çalışanlarından, iç denetim faaliyetlerinin gereği olarak yardım almak, yazılı ve sözlü bilgi istemek iç denetçilerin yetkileri arasında son derece önemlidir. İç denetçiler, mevzuata, belirlenen denetim standartlarına ve meslek ahlak kurallarına uygun hareket etmelidirler. Bu kapsamda, mesleki bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri beklenir. İç denetçiler, denetim raporlarında kanıtlara dayanmak ve değerlendirmelerinde tarafsız olmakla yükümlüdürler.<sup>138</sup> İç denetçiler ile bağımsız denetçiler arasında en önemli fark, bağımsızlık konusundadır. Bilgi ve tecrübe konusunda çoğu zaman her iki denetçi arasında önemli fark olmayabilir. Ancak iç denetçi işletmenin çalışan elemanı olduğundan, özellikle işletme ile ilgili karar

---

<sup>136</sup> İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, **a.g.m.**, s.20.

<sup>137</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.33-34.

<sup>138</sup> **a.g.e.**, s.34.

verecekler açısından bağımsız denetim çalışması, güvenilirlik derecesi daha yüksek olan bir çalışmadır. Bunun nedeni, görünürde de olsa, iç denetçinin, yönetim etkisine açık olabileceği düşüncesidir. Burada sözü edilen iç denetçi özel işletmelerdeki iç denetçidir. Türkiye’de kamu idarelerinin iç denetimi ile ilgili olarak 5018 sayılı yasa ile yapılan düzenlemelerle öngörülen iç denetim yaklaşımı yukarıda açıklanan iç denetim yaklaşımlarından daha farklıdır.<sup>139</sup>

İç denetçiler işletmelerde aşağıdaki çalışmalarını yaparlar.<sup>140</sup>

- İşletme faaliyetlerinin verimli ve etkin bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini araştırmak,
- İşletme varlıklarının korunup korunmadığını araştırmak,
- İşletme yönetimince kendisinden istenen özel araştırmaları yapmak,
- Muhasebe bilgi ve belgelerinin güvenilir olup olmadığını belirlemek,
- Bağımsız denetçilere çalışmalarında yardımcı olmak.
- 
- İşletme yönetimince belirlenmiş politika ve kurallara uyulup uyulmadığını araştırmak.

İç denetçilerin temel özellikleri; bağımsızlık, yeterli mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmak, çalışmalarda mesleki özen göstermek ve mesleki kişisel ve ahlaki niteliklere sahip olmaktır. İç denetçi, diğer meslek elemanları ile ilişkiler kurabilmeli ve bu ilişkileri ölçülü bir biçimde sürdürebilmeli, sevimli, anlayışlı, nazik, sabırlı olmalıdır. Bunun için denetçinin kuvvetli bir genel kültüre sahip olması gerekmektedir.<sup>141</sup> İç denetim mesleği, ikinci dünya savaşından sonra gelişmiş ve yaygınlaşmıştır.<sup>142</sup>

İç denetçiler işletmenin iç bilgi sistemini incelemekte, sistemin yönetimin belirlediği talimatların yerine getirilip getirilmediği ile ilgili bilgileri toplamakta ve üretim faaliyetlerine ilişkin sonuçların yönetime raporlanmasında etkili bir

---

<sup>139</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.34.

<sup>140</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.35.

<sup>141</sup> Alptürk, **a.g.e.** s.34.

<sup>142</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.34.

düzenlemenin olup olmadığını tespit etmektedirler. İç denetçi, kontrol yapısının etkinliğini değerlendirilmesi ve etkinliğe katkı sağlamada önemli bir görev olmalıdır. İç denetçiler hem mali hem de mali nitelikte olmayan işlemleri kapsamak üzere geniş bir yelpazede faaliyetlerini sürdürmektedirler.<sup>143</sup>

Bir iç denetim sürecinin amaçlarına ulaşabilmesi için iç denetçiler bir dizi faaliyet yerine getirirler. Bu faaliyetler şunlardır.<sup>144</sup>

- Faaliyet ve işlemlerin belirlenmiş politikalara, planlara ve yönergelere uygunluğunu sorgulamak.
- Mali kontrollerin, muhasebe kontrollerinin ve diğer faaliyetler ile ilgili kontrollerin sıhhatini, yeterliliğini ve uygulanmasını dikkatle gözden geçirerek değerlemek ve uygun maliyetli etkin kontrol sistemlerini geliştirmek ve uygulamak.
- Faaliyetlerle ilgili gerekli iyileştirme işlemlerini yönetime tavsiye etmek.
- Üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin (başarının) kalitesini araştırmak.
- İşletmenin varlıklarının her türlü zararlara karşı korunmakta olduğunu araştırmak.
- Yönetimin düzenleyip sunduğu her türlü bilginin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak.

İç denetim birimi başkanının görev ve yetkileri şunlardır.<sup>145</sup>

- İç denetçilerin de katılımıyla iç denetim yönergesi, iç denetim planı ve iç denetim programını hazırlamak ve üst yöneticinin onayına sunmak.
- İç denetim birimini, mevzuata, denetim ve raporlama standartlarına ve Kurulun diğer düzenlemelerine uygun olarak yönetmek.

---

<sup>143</sup> Uzun a.g.m., s.11.

<sup>144</sup> Uzun, a.g.m., s.10.

<sup>145</sup> Resmi Gazete, **İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik**, (Çevrimiçi)  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130207-10.htm> (Erişim Tarihi:28.01.2015).



- İç denetçilerin program kapsamında ve program dışı görevlendirmelerini yapmak.
- Kurulun düzenlemeleriyle uyumlu olarak, iç denetim faaliyetinin kalitesini gözetmek ve bu amaçla kalite güvence ve geliştirme programını oluşturmak, iç denetçilerin performansını takip etmek.
- İç denetime ilişkin mevzuatın ve Kurul kararlarının uygulanmasında ortaya çıkan tereddütleri ve sorunları Kurulun bilgisine sunmak.
- İç denetçilerin, iç denetim plan ve programlarına uygun olarak faaliyet yürütmelerini sağlamak ve bu yönde gerekli tedbirleri almak.
- Yıllık iç denetim faaliyet raporunu, iç kontrol yapısına ilişkin genel değerlendirmeyi de kapsayacak şekilde hazırlamak.
- İç denetim raporlarının, Kurul tarafından belirlenen raporlama standartlarına uygunluğunu kontrol etmek.
- Denetim sonuçlarını izlemek, denetlenen birim yöneticisi ile mutabık kalınan hususların yerine getirilip getirilmediğini takip etmek.
- Dış değerlendirme sonuçlarına ilişkin düzeltici ve iyileştirici önlemleri almak.
- İç denetçilerin görevlerini yaparken bağımsızlık veya tarafsızlığının tehlikeye girdiği veya ihlal edildiği durumlarda gerekli tedbirleri almak ve üst yöneticiyi bilgilendirmek.
- İç denetçilerin, meslek içi eğitim programına uygun bir şekilde, bilgi ve becerilerini düzenli olarak artırmalarını sağlamak.
- Gerekli görülmesi durumunda, iç denetim faaliyetlerine yönelik olarak başka bir iç denetçiden veya konunun uzmanından görüş veya yardım alınmasını sağlamak.
- Mevzuatla verilen diğer görevler ile iç denetim faaliyetleriyle ilgili olarak bakanlıklarda bakan ve üst yönetici, diğer idarelerde ise üst yönetici tarafından verilen diğer görevleri yapmak.
- İdari ve/veya cezai yönden suç teşkil eden, soruşturma veya ön inceleme yapılmasını gerektiren durumlara ilişkin iç denetçilerin tespitlerini üst yöneticiye bildirmek.

### 3 RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

Risk ve risk yönetimi konularına ilerleyen sayfalarda detaylı olarak yer verilecektir.

#### 3.1 Risk Kavramı

Risk planların başarısız olma olasılığı, hatalı karar alma tehlikesi, zarar etme veya kar etmeme gibi durumlara denir.<sup>146</sup> Risk kavramını açıklayan pek çok tanım vardır. Bir tanımlara göre risk; bir işletmenin faaliyetleri sırasında gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel olaylar olarak açıklanmıştır. Bir başka tanımda ise risk; hedefe ulaşmak için belirlenmiş sonuçlardan olası olumsuz sapmalar şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, riski gelecekte meydana gelebilecek ve olumsuz etki ile sonuçlanacak olaylar olarak görmek mümkündür.<sup>147</sup> Riske genel olarak baktığımızda, işletmeyi bütünüyle etkileyebilecek olan mali kayıplar, ahlaki olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal gereklerle çalışma yönergelerine uygun olmama türünden bir olay ya da eylemin kurumu olumsuz bir biçimde etkileyebilmesi olarak ifade edilmektedir.<sup>148</sup> Var olan farklı tanımlamalardaki ortak nokta risk konusundaki tarafsız olmayan algılamalardır.<sup>149</sup>

Risk insan faaliyetlerinin olduğu her yerde kaçınılmazdır. Kişilerin kendi faaliyetlerinde, özel sektörde ve kamu sektöründeki faaliyetlerde kendini gösterir. Temel bir kavram olarak risk çeşitli şekillerde tanımlanabilir.<sup>150</sup>

- IIA riski şöyle tanımlamıştır: “Hedeflere ulaşmak üzerinde bir etkisi olabilecek bir olayın oluşmasına dair belirsizliktir.”

<sup>146</sup> Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, İstanbul:Birsen Yayınevi, 1.b., 2004, s.3.

<sup>147</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.17.

<sup>148</sup> Baran Özeren, **İç Denetim Standartları ve Meseleğin Yeni Açılımları**, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 1.b., 2000, s.42.

<sup>149</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.17.

<sup>150</sup> Işıl Arslan, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (Mart 2008), s.16-17.

- Riski yönetmek için Avusturya ve Yeni Zelanda Kamu Sektörü Rehberi riski şöyle tanımlar “Hedefler üzerinde etkisi olacak bir şeyin olma ihtimalidir. Sonuç ve olasılığa dayalı ölçülür.”
- Kanada İmtiyazlı Muhasebeciler Enstitüsü riski şöyle tanımlar: “Bir veya birden fazla kişinin veya kurumun bir olay veya durumdan kaynaklanan olumsuz sonuçları yaşama olasılığıdır.”
- Kanada Standartları Derneği Risk Yönetimi: Karar Vericiler için Rehber riski şöyle tanımlar: “Sağlığa, mülke, çevreye veya değeri olan şeylere olan etkinin ve olasılık ve öneminin ölçüsü şeklinde tanımlanan yaralanma veya kayıp ihtimalidir.”
- Uluslararası Standardizasyon Kurumu (ISO)’nun 1 Kasım 2000 tarihli Risk Yönetim Terminolojisi’nde risk “Bir olayın olma ihtimali ve bunun sonuçlarının birlikteliği; Not 1: Bazı durumlarda risk beklenenden sapmadır” şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre risk gelecekte olacak olayları ve getirileri sarmalayan belirsizliktir. Bu belirsizliğin iki anlamı vardır. Bunlardan biri oluşması belirsiz olan olayın etkisinin olumlu olmasıdır. Olumlu etkisi olan olaylar fırsat olarak adlandırılır ve bunlar doğru şekilde yönetilip hedefe ulaşma faaliyetlerine kanalize edilmelidir. Olumsuz etkisi olan olaylar basit bir biçimde risk olarak adlandırılır ve bunların etkilerinin kurumu hedefe ulaşma yolundan saptırmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Risk tanımlarının ortak noktaları risk kavramının bir belirsizlik içermesi ve belirsizliğin zarar veya kayba yol açabilmesi olasılığının bulunmasıdır. Belirsizlik ile risk arasındaki en önemli farklılık riskin sayısallaştırılabilmesidir.<sup>151</sup> İşletme faaliyetleri her zaman risklerle iç içedir. Stratejik, mali ve faaliyetle ilgili kararların hemen hepsinde bazı belirsizlikler söz konusu olabilmektedir. Kimi zaman bu belirsizlik işletme sonuçlarına olumlu bir etki yapar ve bu durum şans olarak ifade edilir. Kimi zaman ise belirsizliklerin sonuçlara etkisi olumsuz olur ve bu durum risk olarak ifade edilir. Genellikle işletmeler karlarını artırmak için risklerden kaçınmaya çalışırlar ancak şans elde etmek için risklerin üstlenilmesi gerekir.<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Özbek, a.g.e., s.236.

<sup>152</sup> Sümer Göğüş, a.g.e., s.17.

İşletmenin amacı çevresi ile etkileşerek değer yaratmaktır. Çevre, işletme ve diğer unsurlar arasındaki etkileşimler ve ilişkiler bütünüdür. Müşteriler tedarikçiler, devlet, rekabet, teknoloji ve pazar kurumun çevresini oluşturur. Mevcut her organizasyon risklerle karşı karşıyadır ve riskin kaynağı organizasyonun çevresidir. Hiçbir organizasyon çevresindeki değişiklikleri tamamıyla, öngörme onlara etki etme ve kontrol etme yeteneğine sahip değildir. Ortaya çıkma sıklığının, zamanın ve şeklinin belirli olmaması sebebiyle risk, organizasyonlar tarafından zor ve karmaşık bir olgu olarak bilinmektedir.<sup>153</sup>

### **3.2 Risklerin Sınıflandırılması**

Tahmini sonuçlarla gerçekleşen sonuçların farklı olması çok değişik nedenlerden kaynaklanabilmektedir. İklim koşulların ön görülmemesi ya da beklenmedik bir değişim göstermesi, bir doğal afet meydana gelmesi, herhangi bir ürüne olan talebin beklenmedik ölçüde azalması ya da çoğalması, bir işletmenin olağanüstü boyutta bir kar ya da zarar açıklaması, dünyanın bir yerinde savaş çıkması ya da bir ülkede darbe olması, döviz kurlarında umulmadık değişiklikler meydana gelmesi hep birer risk unsurudur. Beklenen (tahmin edilen) sonuçlarla gerçekleşen sonuçların farklılaşmasına neden olabilecek faktörlerin, diğer bir deyişle risk faktörlerinin sayısının fazlalığı bunların tasnifini de zorlaştırmakta ve üzerinde anlaşmaya varılmış genel bir risk sınıflandırması bulunmamaktadır. Bununla birlikte aşağıda risk faktörlerinin değişik bakış açısıyla sınıflandırılmasına değinilmiştir.<sup>154</sup>

#### **3.2.1 İşletme İçi Riskler**

Küreselleşme nedeniyle ortaya çıkan işletmeler arası rekabet, sosyal ve iktisadi şartları giderek zorlaştırmaktadır. Bu şartlara uyum sağlayan işletmeler faaliyetlerine devam ederken, uyum sağlayamayan işletmeler faaliyetlerine son vermişlerdir. Bu sonuçlarından dolayı, mali başarısızlık önemli bir sorun olmakta ve bu sorunun çözümü için mali başarısızlığa neden olan faktörler üzerinde durulması

---

<sup>153</sup> Özeren, **a.g.e.**, s.42.

<sup>154</sup> Bolak, **a.g.e.**, s.4.

gerekir. İşletmelerde başarısızlık nedenlerini saptamayı amaçlayan bir araştırmada, başarısızlık nedenleri şu başlıklar altında toplanmıştır:<sup>155</sup>

Başarısızlık nedenleri ve yüzdesi;

- Endüstride beklenmeyen gelişmeler %20,
- Yönetim yetersizliği %60,
- Doğal yetersizlikler %10,
- Diğer %10.

İşletmeye bağlı nedenler arasında, büyüme yetecek tutarda özkaynağa sahip olamama ve kaldıraçtan aşırı yararlanma, kuruluş yeri seçimindeki hatalar, müşteri beklentilerini karşılayamama, aşırı duran varlık yatırımı vb. sayılabilir.<sup>156</sup>

İşletme içi başarısızlık nedenlerine maddeler halinde aşağıda yer verilmiştir:<sup>157</sup>

- Bir bölümünün şüpheli alacaklara dönüşmesi,
- Satış hacminin beklenen düzeye erişememesi,
- İşletmenin alacaklarını zamanında tahsil edememesi ve alacaklarının büyük stok devir hızının çok düşük olması ve yavaşlaması,
- Faaliyet giderlerinin aşırı derecede yükselmesi,
- Hatalı füzyon kararları alınması,
- Maddi duran varlıklara aşırı yatırım yapılması,
- Yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirmede zayıf kalması,
- İşletmenin kuruluş yerinin hatalı belirlenmesi,
- Grevler,
- Pazarda rakip firmalara göre zayıf kalınması,

---

<sup>155</sup> Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Kitapevi Yayınları: Bursa, 1.b., 2001, s.320-321.

<sup>156</sup> Güven Sayılğan, **İşletme Finansmanı**, Turan Kitabevi: Ankara, 1.b., 2003, s.285-286.

<sup>157</sup> Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım: İstanbul, 7.b., 1998, s.743.

### 3.2.2 İşletme Dışı Riskler

İşletmeler etkilere açık olmalarından dolayı, içinden buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler. Bu yüzden; işletmenin çevresinde oluşan herhangi bir olumsuzluk işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkedeki ekonomik çöküş, hukuki ve teknolojik değişimler, devletin bazı düzenlemelere gitmesi vb. gibi faktörler işletmenin mali olarak başarısızlığına neden olabilir. İşletme dışı mali başarısızlık nedenleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:<sup>158</sup>

- Enflasyon ve faiz oranları; faiz oranlarının hızla yükselmesi ve yüksek enflasyon
- Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmemesi; tüketicinin korunması, ürün kalitesinin arttırılması ve ürün geliştirilmesi konularında geride kalınması, değişen dünya ve pazarlama anlayışına ayak uydurulamaması,
- Sebebiyle işletmenin uzun vadeli borç bulamaması,
- Savaş ve doğal afetler.
- Döviz kuru; döviz kurlarındaki hızlı artışlar,

### 3.2.3 Yönetilebilir Riskler ve Yönetilemez Riskler

Yönetilebilir risk ve yönetilemez risk ayrımı, işletme içi risk ve işletme dışı risk ayrımı ile özdeşmiş gibi gözükse de durum her zaman böyle değildir. Örneğin piyasadaki mal fiyatları, döviz kuru, faiz oranı gibi büyüklüklerdeki değişiklikler firma dışı risk unsurları olmakla birlikte, türev mali araçlar kullanımıyla firmanın bu riskleri yönetme olanağı vardır. Benzer şekilde, bazı doğal afetlerin yaratacağı riski bertaraf edebilmek amacıyla sigorta sisteminden yararlanmak mümkündür. Öte yandan, hava koşullarındaki beklenmedik değişikliklerin ya da talep kaymasının yaratacağı olumlu ya da olumsuz etkileri yönetebilmek çoğu zaman firmanın elinde değildir. Dolayısıyla, firma dışı nedenlerden kaynaklanan risklerin bir kısmı

---

<sup>158</sup> Emin Uzun, İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Teorik Olarak İrdelenmesi, **Mufad Dergisi**, Temmuz 2005, s.158-168.

yönetilebilir risk kapsamına girerken, bir kısmını yönetilemez risk olarak kabul etmek gerekir. Firma içi nedenlerden kaynaklanabilecek risklerinde bir kısmının yönetilebilir, bir kısmının yönetilemez risk olduğunu düşünmek mümkündür. Örneğin bir işletmenin, üretim teknolojisinden kaynaklanan risklerden arınmak için yeni teknolojiye yatırım yapması ya da mali riski minimize etmek için borç düzeyini düşürmesi düşünülebilir. Ancak, çalışanların hatalarından kaynaklanabilecek olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak her zaman mümkün olmamaktadır. Çalışanların eğitim düzeyine dikkat edilmesi, hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmesi, sıkı bir nezaret sistemi kurulmasıyla bu tür risklerin azaltılması mümkünse de, her zaman insan hatasından kaynaklanabilecek “operasyonel riskler” ile karşı karşıya kalmak söz konusu olabilecektir. Sonuç olarak firma içi riskler arasında da yönetilebilir ve yönetilemez risk ayrımı yapılması yanlış olmayacaktır.<sup>159</sup>

#### 3.2.4 Sistematik Riskler

Sistematik risk; sosyal, iktisadi ve siyasi çevredeki değişimlerden kaynaklanan, bütün işletmeleri aynı yönde etkileyen ve işletmenin kontrol altına alma olanağı bulunmayan risktir. Örneğin, genel iktisadi şartlar ile para ve maliye politikalarında değişimler bu gruba dâhildir. Bütün işletmeleri aynı şekilde etkiler. Sistematik riskin bütün işletmeleri aynı şekilde etkilemesi, çeşitlendirme ile azaltma ya da yok etme olanağını ortadan kaldırmaktadır.<sup>160</sup>

Sistematik riskler, sistemden kaynaklanan faktörlere bağlı olarak varlık fiyatlarının değişme riskidir. Bu yüzden “piyasa riski” ya da “çeşitlendirilemeyen riskler” olarak da adlandırılırlar. Tüm yatırımcılar, ekonomik faktörlere bağlı olarak ellerindeki varlıkların ya da verdikleri borçların değerlerinin değiştiği dönemlerde bu riskle karşılaşılırlar. İşletme faaliyetleri ile pazar gelişmeleri arasındaki risk olup tüm firmaları etkilemektedir. Uygulamada sistematik risk çeşitlendirilmeyen risk olarak adlandırılmaktadır. Sahip olunan aktifler veya oluşan hasarlar, tazminat ödemeleri

---

<sup>159</sup> Bolak, a.g.e., s.5.

<sup>160</sup> Raif Parlakkaya, Finansal Türev Ürünler ile Mali Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2b, 2005, s. 28.

ekonomik faktörler sonucunda değerlerinde bir değişikliğe uğradığında bütün yatırımcılar bu çeşit riski kabullenirler.<sup>161</sup>

Sistemik risklerin bazı nedenleri şunlardır;<sup>162</sup>

- Ulusal ekonominin gelecekteki durumu konusunda yatırımcıların mizaçlarındaki değişiklikler,
- Enflasyon oranındaki değişiklikler,
- Faiz oranındaki değişiklikler.

### 3.2.4.1 Faiz Oranı Riski

Sistemik risklerden biri olan faiz oranı riski, bir yatırımın değerinin, piyasadaki faiz oranlarındaki değişmeye bağlı olarak düşme olasılığıdır.<sup>163</sup> Başka bir tanıma göre faiz oranı riski; faiz oranlarındaki ters (beklenmeyen) yöndeki hareketlerin bankayı/yatırımcıyı karşı karşıya bıraktığı zarara (ekonomik kayba) uğrama olasılığıdır.<sup>164</sup> Faiz oranı riski özellikle önemli tutarlarda dış kaynak kullanan işletmeleri etkilemektedir. Faizin düşme eğilimi gösterdiği bir ortamda sabit faiz üzerinden önemli tutarda borçlanan işletmeler karlılıklarını faizlerin üzerinden sürdüremedikleri için ödeme güçlüğüne düşme riski ile karşılaşır. İşletmeler düşük faiz dönemlerinde olabildiğince sabit faiz üzerinden borçlanarak, iktisadi dalgalanmalar dönemlerinde tersine kısa süreli bağlantılarla değişken koşulları tercih ederek mali giderlerini kontrol altında tutabilirler. Faiz oranı riskinin bir başka kaynağı ise vadeli alım ve satımlardan doğan vade farklarının, değişen pazar faiz oranlarına uyarlanmamasıdır. Özellikle alımlarda uygulanan vade farklarının satımlardakine göre daha yüksek olması mali planlama riskine yol açmaktadır.<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, **Borsada Uygulamalı Portföy Yönetimi**, Ekin Yayın: Bursa, 1.b., 1995, s.35.

<sup>162</sup> Bankalarda Etkili ve Uluslararası Standartlara Uygun Risk Yönetimi (Risk Management) ve Kontrol Modeli, **İktisadi Araştırmalar Vakfı Seminer Tebliğleri**, Haziran 2000, s.46.

<sup>163</sup> Metin Kamil Ercan ve Ünsal Ban; **Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2.b., Ağustos 2005, s.180.

<sup>164</sup> Salih Tanju Yavuz,, “Risk Yönetimi “İçeri” Aktif Pasif Yönetimi “Dışarı” (mı?) “Aktif Pasif Komitesi (APKO) Faiz Riski Yönetiminin Neresinde?” **Bankacılar Dergisi**, S.41, 2002, s.24.

<sup>165</sup> Niyazi Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, Emek Sigorta Risk Yönetimi: İstanbul, 1992, s.14.



### 3.2.4.2 Enflasyon Riski (Satın alma Riski)

Enflasyon; dinamik bir olgu olup, çeşitli öğelerin birbiriyle ilişkisine dayanan bir olaydır.<sup>166</sup> Enflasyon riski, paranın satın alma gücünün kaybolması nedeniyle yatırım araçlarının getirilerinin azalması veya reel getiri olarak yok olması riskidir. Mal hizmetlerin fiyatlarının artması ile paranın satın alma gücündeki azalma olarak bilinen enflasyon, yatırımcının varlığının değerini korumasında etkili olmaktadır. Paranın satın alma gücündeki değişmeye bağlı olarak yatırım aracının sağlayacağı verimliliklerde de değişmeler olur.<sup>167</sup>

Fiyatlar genel seviyesindeki sürekli artış olarak bilinen enflasyon; ekonomiyi olumsuz olarak etkilemektedir.

Enflasyonun işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>168</sup>

- Enflasyon işletme sermayesi ihtiyacını sürekli artırır. İşletmeler günlük faaliyetlerini (işçi ücretlerini ödemek, hammadde maliyetlerini karşılamak, enerji giderlerini ödemek vb.) yürütmek için işletme sermayesine ihtiyaç duyarlar. Yüksek enflasyon ortamında fiyatlar devamlı olarak arttığından, işletmeler faaliyet hacimlerini korumak için daha fazla işletme sermayesine gerek duyarlar.
- Enflasyon işletmeler için belirsizliktir. Fiyat istikrarının bulunmadığı yüksek enflasyon dönemlerinde işletmeler, istikrarsızlıktan kaynaklanan belirsizlik nedeniyle uzun önemli plânlama yapamazlar. İşletmeler mali yatırımlardan sağlanan yüksekçe risksiz faiz kazançları nedeniyle fonlarını uzun dönemli yatırımlara bağlamak istemezler. Bu durum işletmelerin rekabet güçlerini ve gelişme potansiyellerini olumsuz yönde etkiler.
- Enflasyon işletmelerde fiktif (gerçekte olmayan) kârlar yaratır. Firmalar gerçekte kârlı olmadıkları halde enflasyonist ortamda kârlı gözükürler.

---

<sup>166</sup> Esenay Aydoğan, 1980'den Günümüze Türkiye'de Enflasyon Serüveni, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.1, C.11, 2004, s.91-92.

<sup>167</sup> Ahmet Aksoy, Cihan Tanrıöven, **Sermaye Piyasası Yatırım Araçları ve Analizi**, Ankara: Gazi Kitabevi 3.b., 2007. s.35.

<sup>168</sup> Ramazan Aktaş, **Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini (Çok Boyutlu Model Uygulaması)**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: Ankara 1.b., 1993, s.11.

Enflasyon muhasebesinin uygulanmadığı durumda fiktif kârlar gerçek kâr gibi görülür ve işletmeler fiktif kârları üzerinden vergilendirilirler.

- Enflasyon arttıkça nominal faiz artar, buna bağlı olarak belirsizlikten kaynaklanan risk priminin de yükselmesi nedeniyle, işletmelerin sermaye maliyetinin yükselmesi işletmeleri yatırım yapmaktan alıkoyar.
- Enflasyon işletmelerin yapısını, izledikleri politikaları ve işleyişlerini olumsuz yönde etkiler. Bu etkilemenin derecesi, enflasyonun hızına, firmanın varlıklarının kompozisyonuna, varlıkların devir hızına, üretilen mal ve hizmetlerin talep elastikiyetine, nispi fiyatlardaki değişmeye, teknolojik gelişmelere, bu gelişmelerin ekonomiye uygulanma hızına ve işletmenin borçtan yararlanma derecesine bağlıdır.<sup>169</sup>

Satın alma gücü riski, yatırıma tahsis edilmiş paranın enflasyon etkisi ile satın alma gücünün azalması ile kendini göstermektedir. Satın alma gücündeki azalma dolaylı olarak sabit para birimi ile hesaplanan mali varlık getirisini azaltmaktadır. O halde, bir yatırım, paranın satın alma gücündeki azalmaya bağlı olarak getiri değişkenliği ihtimali ile karşı karşıyadır.<sup>170</sup>

### 3.2.4.3 Pazar Riski

Geçerli bir ekonomik nedene dayanmayan, daha çok psikolojik etkiler sonucu, mali varlık fiyatlarında görülen düşüşler, yatırımcılar açısından Pazar riskini oluşturur. Bazı yatırımcıların en büyük miktarda hisse senedi satmaya kalkışması ya da bir takım siyasi gelişmeler bu tip olaylara yol açabilmektedir. Pazar riski daha ziyade hisse senedi fiyatları üzerinde etkili olmaktadır.<sup>171</sup>

Pazar risklerinin en önemli unsurlarından biri rekabet gücüdür. Rekabet gücü Michael Porter'in beş güç modeli çerçevesinde şöyle sıralanmıştır.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> Ahmet Yüksel, **Enflasyon Muhasebesi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1. b., 1997, s.9.

<sup>170</sup> Cevat Sarıkamış, **Sermaye Pazarları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 4.b., 2000, s.200.

<sup>171</sup> Bolak, **a.g.e.**, s.6

<sup>172</sup> <http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/> (Erişim Tarihi:11.03.2015).

- İşletmelerin kendi aralarındaki rekabet,
- Ürün ya da hizmetlerin ikame edilebilirliği,
- Tedarikçilerin pazara olan hâkimiyetleri,
- Pazardaki talebin değişimi ve alıcıların pazarlık gücü,
- Aynı alanda faaliyet gösteren yeni rakiplerin pazara gelmemesi,

Pazara yönelik bir diğer risk ise tedarikçilerden kaynaklanır. Tedarikçinin gücü aşağıdaki ölçütlere göre değişir.<sup>173</sup>

- Ürünün patent gibi kendine ait bir özelliğinin olması,
- Tedarikçinin rekabet durumu,
- Tedarikçiyi yedekleme olanağı,
- Tedarikçinin pazar şartları,
- Tedarikçinin geri hizmet durumu,

### 3.2.5 Sistemik Olmayan Riskler

Sistemik olmayan riskler, işletmenin kendisinden kaynaklanan ve işletme tarafından kontrol edilebilen risk çeşididir. Sistemik olmayan riski etkileyen faktörler şunlardır:

- Grevler,
- Yöneticilerden kaynaklanan hatalar,
- Hammadde teminindeki zorluklar,
- Müşterilerin tercihlerindeki değişiklikler,
- İşletmenin borçlanma politikası,
- Ürün tutundurma politikaları kararları.
- Rekabet,

---

<sup>173</sup> Sümer Göğüş, a.g.e., s.26.

Sistemik olmayan risk; işletmenin kendisiyle ilgilidir ve diğer işletmeleri doğrudan etkilemez. Bu riskler, mali piyasalardaki varlıkların ait oldukları işletme ya da işletmenin bulunduğu sektördeki değişimlerle ortaya çıkan risk çeşididir.

Portföyde birçok işletmenin finans araçları varsa istatistik olasılık kurallarına göre olumlu etkenler olumsuzları götürür ve yatırımcının karşı karşıya bulunduğu risk sistemik risk düzeyine iner.<sup>174</sup>

Sistemik olmayan riskler, sadece bir mali kurumu etkileyen, diğer mali kurumları etkilemeyen, mali varlıkların bireysel ya da sektörel olarak sahip oldukları risklerdir. Genel ekonomik gelişmelerden bağımsız olarak özellikli sektörleri ya da firmaları ilgilendirdiğinden çeşitlendirme ile korunabilir. Toplam riskin diğer kaynağı olan sistemik olmayan risk, sistemik riskin tersine menkul kıymetin ait olduğu işletmenin kendi dinamikleri ile bağlantılıdır ve menkul kıymet piyasaları ile doğrudan bir ilgisi yoktur. Hatta birçok kez, işletmeyle aynı sektörde faaliyet gösteren diğer kuruluşlar bu kuruluşu etkileyen etmenlerden bağımsız kalabilmektedir.<sup>175</sup>

### 3.2.5.1 Faaliyet Riski

Faaliyet riski firmaların varlıklarının oluşumu ile ilgilidir. Toplam varlıkları içinde sabit varlıklarının payı büyük olan bir firmada faaliyet riski yüksektir.<sup>176</sup> Bu risk firmanın aktiflerinin oluşumu ile ilgilidir. Toplam aktifleri içinde sabit aktiflerin payı büyük olan bir firmada faaliyet riski yüksektir. Zira yüksek sabit aktif/toplam aktif oranı, maliyetlerin oluşumunda sabit maliyetlerin değişken maliyetlere göre payını artırır ve firmanın karlılık başa başnoktasını yukarı çeker. Diğer bir ifade ile sabit giderler ile toplam giderler arasındaki oranın, yani firmanın faaliyet kaldırıcının yüksek oluşmasına neden olur. Bu durum ise firma satışlarının küçük değişmelerinden bile etkilenen hassas bir karlılık yapısı oluşturur. Satışları olumsuz

---

<sup>174</sup> Zeyyat Hatiboğlu, **Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama**, Beta Basım ve Dağıtım: İstanbul, 1.b., 1999, s.200.

<sup>175</sup> Hatiboğlu, **a.g.e.** s.200.

<sup>176</sup> Sarıkamış, **a.g.e.**, s.180.

etkileyen sistematik olan veya olmayan faktörler mali varlığın veriminin büyük düşüşler göstermesine neden olur.<sup>177</sup>

### 3.2.5.2 Yönetim Riski

Firmaların başarıları büyük ölçüde yönetici kadrolarının yeteneklerine bağlıdır. Yapılan araştırmalar, firmaların başarısızlıklarının en önemli kaynağının yönetim hataları olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim hataları, hisse senetlerinin değerini belirleyen değişkenleri büyük ölçüde etkiler. Yönetim hataları sonucu, firman satışları, karı azalabileceği gibi riski de artırabilir.<sup>178</sup>

### 3.2.5.3 İş ve Endüstri Riski

Bir veya birkaç iş kolundaki işletmelerin satışları, karları ve dolayısıyla hisse senetleri fiyatları çeşitli nedenlerle büyük ölçüde dalgalanmalar gösterirler. Bu endüstriler dışındaki iş kolları söz konusu faktörlerden etkilenmezler. İş veya endüstri riski olarak bilinen bu riski yine çeşitlendirmeye elimine etmek mümkündür.<sup>179</sup> Endüstride meydana gelmesi beklenen değişimler, yalnızca o endüstri içindeki işletmeleri etkilemekte, endüstri dışındaki işletmeleri etkilememektedir. Endüstride meydana gelmesi beklenen değişimler, ekonomik koşullarda meydana gelen değişimlerle, yasalarda ve tutumlardaki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Endüstri koşullarında meydana gelebilecek değişimler dikkate alınıp, işletmenin gelir ve giderlerinin ne yönde etkilenebileceğini tahmin etmek gerekir.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> a.g.e., s.189.

<sup>178</sup> Bolak, a.g.e., a.7.

<sup>179</sup> <http://www.krizveiflas.com/risk-cesitleri/is-ve-endustri-riski.html> (Erişim Tarihi:02.03.2015)

<sup>180</sup> <http://www.okanacar.com/2012/08/bankaclakta-is-ve-endustri-riski.html> (Erişim Tarihi: 11.03.2015).

### 3.2.6 Mali Riskler ve Mali Olamayan Riskler

Mali olmayan riskler, firmaların üretim teknolojisi, iş gücü gibi unsurlardan kaynaklanan, kendi faaliyet alanları içerisinde mal ya da hizmet üretimlerinin doğal bir sonucu olarak karşılaştıkları risklerdir.<sup>181</sup>

Mali riskler ise, firmaların mali faaliyetlerine, mali piyasalarda meydana gelen dalgalanmalara veya ekonomik değişmelere bağlı olarak karşılaştıkları risklerdir. Mali risk, borçlanma sonucu firmanın ödeme kabiliyetini kaybetmesi ve başta ekonomik olmak üzere çevresel koşullarda özel ya da genel bir değişikliğe uyum sağlayamayarak faiz ve kâr payı ödemelerini gerçekleştirecek gelir düzeyinin altına düşmesi tehlikesi olarak karşımıza çıkar.<sup>182</sup> Başka bir deyişle, piyasa katılımcılarının nakit akışlarının, mali sorumluluklarını karşılayamayacak hale gelmesi riskidir.<sup>183</sup>

Mali riskleri genel olarak beş başlık altında toplamak mümkündür.

- Piyasa riski
- Kredi riski
- Likidite riski
- Mevzuat riski
- Operasyonel

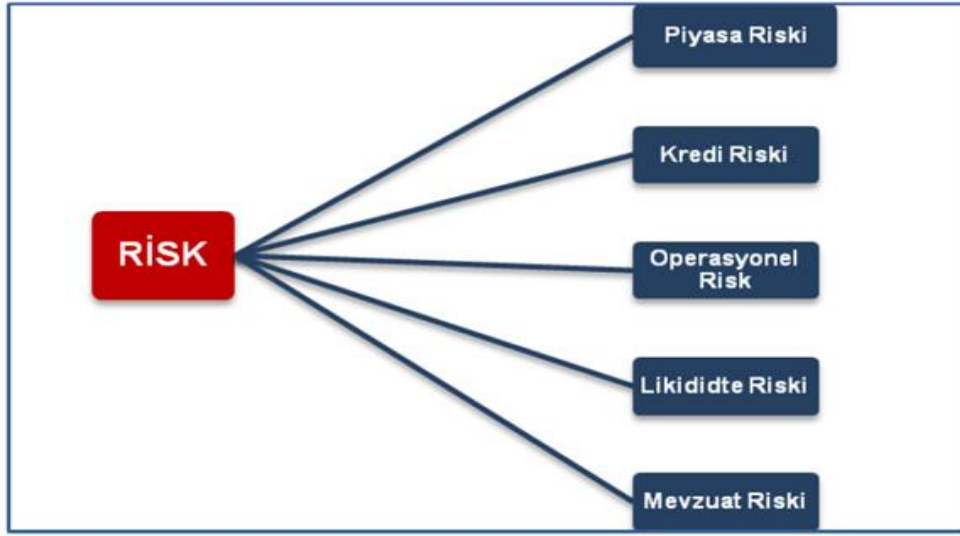
---

<sup>181</sup> Bolak, **a.g.e.**, s.8.

<sup>182</sup> Cevat Sarıkarmış, **Sermaye Pazarları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 4.b., 2000, s.179.

<sup>183</sup> Belma Nurcan, **“Türev Piyasası İşlemlerinin Vergilendirilmesi ve Örnek Ülke Uygulamaları”**,Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muh. Genel Müdürlüğü, Ankara, (Eylül 2005), s.7.

**Tablo 4 Mali Risk Türleri**



**Kaynakça:** <http://www.bilisimdergisi.org/s145> (Erişim Tarihi:02.03.2015) s.89.

### **3.2.6.1 Piyasa Riski**

Piyasada meydana gelen dalgalanmalardan dolayı yapılan yatırımın beklenildiği kadar kârla sonuçlanmamasına ilişkin risktir. Aslında piyasa riski, birçok riskin temelini oluşturuyor. Örneğin piyasada meydana gelebilecek dalgalanmalarla ortaya çıkan faiz riski, buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek likidite riski ve sonucunda vadesinde yerine getirilemeyen yükümlülükler ve böylece ortaya çıkan itibar kaybı, hatta iflas durumu, daha en başta piyasa riskinin iyi yönetilememesi sonucu kuruluşun kolayca karşılaşılabileceği risklerdir. Piyasa riskinin ortaya çıkmasına neden olan bileşenlerden biri faiz oranlarının değişmesi, bir diğer unsur ise döviz kuru riski. Piyasa riski kapsamında ele alınabilecek bir diğer konu da yoğunlaşma riskidir. Yoğunlaşma riski, kısaca aynı kişi, kurum veya varlıkla işlem yapılması riskidir.<sup>184</sup>

<sup>184</sup> <http://www.bilisimdergisi.org/s145> (Erişim Tarihi:02.03.2015).

### 3.2.6.2 Kredi Riski

Kredi riski, genel olarak, işlemin karşı tarafının, fon ile yaptığı sözleşmenin gereklerine uymayarak, yükümlülüğünü kısmen ya da tamamen zamanında yerine getirmemesinden ya da getirememesinden dolayı ortaya çıkabilecek durum olarak tanımlanır.<sup>185</sup> Özellikle finans sektörünün maruz kaldığı en önemli risktir. Bankalar açısından sadece sözleşmelerle değil aynı zamanda bilanço dışı mali işlemlerinden kredi riski söz konusu olabilir. Kredi riski genelde sadece kredi alacakları açısından düşünülmesine rağmen, yükümlülük ve kredi alacakları açısından da önemlidir. Kredi riskinin unsurları şu şekilde sıralandırılabilir;<sup>186</sup>

- Temerrüt riski,
- Kredi taraflarının yükümlülüğünü tamamlamama riski,
- Hukuki risk,
- Ülke veya egemenlik riski,
- Kredi yoğunlaşma riski,

### 3.2.6.3 Likidite Riski

Sahip olunan varlıkların nakit talebini karşılayamaması riskidir. Bu risk özellikle nakde ihtiyaç duyulduğu zaman varlıkların satılamaması ve paraya çevrilememesinden kaynaklanmaktadır. Varlıkların vadelerinin, yükümlülüklerin vadelerinden daha uzun olması durumu likidite riskini artırmaktadır.<sup>187</sup> Elde tutulan mali varlığın istenilen zamanda ve fiyatta elden çıkarılamaması veya transfer edilememesi sonucunda zarara uğrama olasılığı olarak ta tanımlanabilmektedir. Daha kısa bir tanımla likidite riski, nakit giriş ve çıkışlarının eş anlı olmaması tehlikesidir. Bankaların aktif kalemleri ile pasif kalemleri arasındaki vade uyumsuzluğu likidite riskine verilebilecek en iyi örnektir. Yükümlülükleri kısa vadeli olan bir banka topladığı fonları uzun vadeli kredilere dönüştürdüğü takdirde likidite riski ile karşı

<sup>185</sup> [http://www.yapikredi.com.tr/arama.aspx#meta=0&q=kredi\\_riski](http://www.yapikredi.com.tr/arama.aspx#meta=0&q=kredi_riski) (Erişim Tarihi: 01.03.2015).

<sup>186</sup> Mustafa Yıldırım ve M. Mustafa Kısakürek, **Kriz Dönemlerinde Finansal Risk Yönetimi**, Hiperlink Yayınları: İstanbul, 1.b., 2012, s.45.

<sup>187</sup> <http://www.ekonomisozluk.com/profil.php?u=phobos&p=5> (Erişim Tarihi:01.03.2015).



karşı karşıya kalacak, yükümlülüklerinin vadesi geldiğinde bunları yerine getirmek için gerekli fonları bulamayacaktır. Mali olmayan kurumlar içinde likidite riski söz konusudur. Kısa vadeli borçlanıp uzun vadeli yatırımlar yapan ya da alacaklarını tahsil etmekte zorluk çeken, nakit bütçesini iyi ayarlayamayan bir işletme faaliyetlerini karlı bir biçimde yürütüyor gözükmese bile likidite riski yasayabilecektir.<sup>188</sup>

#### **3.2.6.4 Mevzuat Riski**

Bir işletmenin gerek içyapısında, gerekse dışarıdaki kişiler ile yapmış olduğu işlemlerin yasal yollardan takip edilebilecek niteliklere haiz olup olmamasından dolayı maruz kalabileceği riski ifade eder.<sup>189</sup>

#### **3.2.6.5 Faaliyet Riski**

Faaliyet riskinin tanımına ilişkin temel olarak iki farklı görüş olduğu söylenebilir. Birinci görüş riski daha dar anlamda gören ve kurumun faaliyet sürecinde yaşanan aksaklıklardan dolayı ortaya çıkan zarara uğrama riski olarak kabul eden yaklaşımdır. Diğer bir görüş ise konuyu daha geniş bir çerçevede ele alarak faaliyet riski piyasa ve kredi riski gibi mali riskler dışında kalan tüm riskler olarak tanımlamaktadır.<sup>190</sup> Faaliyet riski bankaların karşılaştıkları en eski risk türüdür. Yeni kurulan bir banka kredi işlemleri veya piyasa pozisyonuyla ilgili karar vermeden önce faaliyet risklerine maruz kalır. Son yıllarda bankalar açısından faaliyet riskinin öneminin artması, özellikle uluslararası mali piyasalarda kullanılmakta olan ürünler, yöntemler ve teknolojinin oldukça karmaşık bir düzeye ulaşmasından kaynaklanmaktadır. Son 20 yıldaki teknolojik atılımlar, mali piyasaların ve finans mühendisliğinin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Bu durum özellikle türev ürünleri ve diğer mali yeniliklerin oluşumunu mümkün kılmıştır. Böylece bankaların risk profilini değerlendirme ve aktif olarak yönetme

---

<sup>188</sup> Bolak, a.g.e., s.11.

<sup>189</sup> <http://enm.blogcu.com/finansal-risk-ve-finansal-risk-yonetimi/9591487> (Erişim

Tarihi:02.03.2015).

<sup>190</sup> Evrim Can, **Operasyonel Risk ve Yönetimi**, SPK Basım Yayın Ofisi: Ankara, 1.b., 2004 s.i.

(örneğin hedging-mali risklere karşı korunma- ve aktif-pasif yönetimi) konusundaki yetenekleri gelişmiş ve bu da risk yönetim sürecini (riskleri tanımlama, ölçme, izleme ve kontrol etme) çok yönlü ve karmaşık hale getirmiştir. İşlemlerin karmaşıklığıyla beraber tamamlanma hızı ve verilere olan ihtiyaç artmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak mali kurumların teknolojik sistemlere ve kilit personele bağımlılığı daha da belirginleşmiştir.<sup>191</sup>

Bu gelişmeler doğrultusunda denetim otoritelerinin faaliyet riskine yönelik ilgileri artmış ve faaliyet riski yönetimi kredi ve piyasa riski dışında ayrı bir disiplin olarak görülmeye başlanmıştır. Bu gelişmenin önemli bir diğer nedeni de, son yıllarda çok sayıda bankanın faaliyet riskinin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kalmalarıdır.<sup>192</sup> Basel Komitesi tarafından benimsenen ve uluslararası alanda da genel kabul gören tanıma göre ise faaliyet riski, “yetersiz ve başarısız içsel süreçler, insanlar ve sistemler ya da dışsal olaylar sonucu ortaya çıkan zarar riskidir”. Faaliyet riski mali kuruluşların karşı karşıya olduğu en eski ve en temel risk türüdür. Bir görüşe göre, diğer risklerin (piyasa, kredi riski vb.) temelinde de faaliyet riskleri yatmakta, bu risklerin nedeninin ve tetikleyicisinin faaliyet riski olduğu belirtilmektedir.<sup>193</sup>

### 3.3 Risk Yönetimi

Diğer mali risk türlerine göre sayısallaştırılması ve ölçümü çok zor olmasına karşın, faaliyet riski de bir kurumun geleceğini tehdit eden önemli risklerden biridir. Faaliyet riski, işlem süreçlerindeki veya yönetim sistemlerindeki düzensizlikler nedeniyle meydana gelebilecek mali kayıplar olarak tanımlanmaktadır. Faaliyet riskin de kendi içinde alt başlıklarından söz etmek mümkündür. Yöneticilerin ve personelin yetersizliğinden, ihmalden görevlerini unutmalarından ya da kötüye kullanmalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan riskler “personel riski” olarak adlandırılabilir. Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar, virüs problemleri, yetersiz ya da

---

<sup>191</sup> Melek Acar Boyacıoğlu, Operasyonel Risk ve Yönetimi, **Bankacılar Dergisi**, S.43, 2002, s.51.

<sup>192</sup> Boyacıoğlu, **a.g.e.**, s.51.

<sup>193</sup> Can. **a.g.e.**

demode olmuş sistemlerden kaynaklanan riskler “teknik riskleri” oluşturur. İşletmenin örgüt yapısı ve işleyişiyle ilgili sorunlardan doğan riskler; “organizasyon riski” adını alır. Örgüt içerisinde kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki sınırlarının kesin olmaması gibi sorunlardan kaynaklanan belirsizlikler bu guruba girer. “Yasal riskler” ise, yapılan sözleşmelerin kanuni olarak geçerli olmadığı veya doğru bir şekilde belgelendirilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Özellikle uluslararası işlemlerde, faaliyetlerin birden fazla hukuk düzenini ilgilendirmesi nedeniyle yasal risklerle karşılaşma olasılığı artmaktadır.<sup>194</sup>

Başarılı işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için riskleri hesaplayarak alırlar. Küreselleşme, web tabanlı hizmetler, karmaşık mali araçlar ve sözleşmeler ve yükselen piyasalar işletmeler için büyük potansiyel avantajlar taşımanın yanı sıra hatalar ve beklenmedik gelişmeler de barındırırlar. İşletmeler tüm bu riskleri ölçmeli, minimize etmeye çalışmalı ve mümkünse kendilerine faydalı olacak şekilde kullanmalıdırlar.<sup>195</sup>

Risk yönetiminin ana amacı riskin sonuçlarına karşı farkındalık arttırarak, zarar verici olayların oluşma sıklıklarını ve sonuçlarının etkilerini azaltmaktır. Risk yönetimi kurum kültürünün bir parçası haline getirildiğinde, kurumdaki her çalışan tarafından benimsendiğinde ve organizasyonun bütün faaliyetlerine dâhil edildiğinde pek çok fayda sağlamaktadır.<sup>196</sup>

Yönetimin iş hedeflerine ulaşabilmek için, kurum içinde sağlam risk yönetimi süreçlerinin bulunmasını ve kullanılmasını sağlaması gerekmektedir.<sup>197</sup> Denetim komitesi ve yönetim kurulu ise uygun risk yönetimi süreçlerinin bulunup bulunmadığını ve bu süreçlerin yeterli ve etkin olup olmadıklarını tespit etmek konusunda denetleyici bir rol oynamaktadır.<sup>198</sup>

Mali piyasalardaki riskler, piyasalarda istikrarın sağlanması açısından düzenleyici ve denetleyici otoritelerin ilgi alanına girmektedir. Buna paralel olarak,

---

<sup>194</sup> Bolak, **a.g.e.**, s.12.

<sup>195</sup> Sümer Göğüs, **a.g.e.**, s.71.

<sup>196</sup> **a.g.e.**,

<sup>197</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **a.g.e.**, s.167.

<sup>198</sup> Sümer Göğüs, **a.g.e.**, s.71.

mali piyasa haricindeki işletmelerin de risk yönetimine ihtiyaç duymaları hemen hemen aynı gerekçeye dayanmaktadır. Öncelikli olarak işletmeler risk yönetim tekniklerini etkin kullandıkları sürece, iflasa götüren etkenlere karşı erken uyarılma imkânına sahip olacaklardır. Ayrıca olası kriz durumlarında işletmeler yükledikleri riskler karşılığında gerekli sermaye yeterliliklerine sahip olacakları için krizleri daha rahat atlatacaklardır.<sup>199</sup>

### 3.3.1 Risk Yönetiminin Önemi

Birey hayatında olduğu gibi kurumlar için de gelecekte karşılaşılabilecek olaylardan en az zarar ve en fazla fayda elde edebilmek, onları önceden fark edebilmeye ve onlar için en uygun eylemlerde bulunmaya bağlıdır. Beklenmedik bir olayla karşılaşma anında baş edilmesi gereken tek sorun, olayın üstesinden gelmek değildir. Aynı anda, olayın üstesinden gelecek stratejilerin ve yolların da belirlenmesi gerekir. Oysa olay anının atmosferi, gerek kişilerin psikolojisi gerekse zaman baskısı açısından, çok iyi yöntemlerin belirlenmesine elverişli değildir. Kaldı ki mümkün olan en iyi yöntemlerin o anda belirlenmesi mümkün olsa bile bu, fazladan bir zaman gerektirecektir. Olay anı ise, genellikle zamana karşı büyük bir yarışın verilme anıdır. En ufak bir zaman kaybının bedeli çok ağır olabilir hatta bazen telafisi imkânsız sonuçlara yol açabilir. Yeni yönetim anlayışında, “bir işi ilk seferinde doğru yapmak” ve “hata ortaya çıkmadan önlem almak” şeklindeki iki önemli ilkedden ilkinin gerçekleşebilmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile çok ilgilidir. Bu nedenle, bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek için en iyi yoldur. Kurumun başarısıyla doğrudan alakası olan bu durum, risk yönetiminin konusunu teşkil eder. Risk yönetimi uygulamasının katkılarını özetleyecek olursak,<sup>200</sup>

- Risklerin makul seviyelerde tutulmasını sağlar,
- Sürpriz ve kayıpları en aza indirir,

<sup>199</sup> Yunus Kışalı, ve Davut Pehlivanlı, Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.30, (Nisan 2006), s.77.

<sup>200</sup> Onur Derizi, Zekeriya Tüysüz ve Aydın Sarı, Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, **Sayıştay Dergisi**, S.65(Özel), s.153-154.

- Kaynak israfını önler,
- Hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur,
- Zaman tasarrufu sağlar,
- Kişileri, yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirir.

Risk yönetimine ilişkin bir noktanın daha üzerinde durulması gerekir. Risk yönetiminin hangi koşullarda uygulanması gerektiği ile ilgili bir tartışma veya çok daha önemli görülen birçok sorun arasında risk yönetiminin önceliğine ilişkin bir takım kuşkular olabilir. Şunu belirtmek gerekir ki risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına/geçekleştirilmesine bağlı bir durum değildir. Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta, risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturur.<sup>201</sup>

Bir işletmenin risk yönetim anlayışı, işletmenin hedef geliştirme ve uygulamasından günlük işlerine kadar yaptığı tüm işlerinde riski nasıl algıladığını tanımlayan ortak inançlar ve tutumlardır. Kurumun devam eden işlerini yürüten hemen hemen tüm yönetim süreçlerini kapsar.<sup>202</sup>

### 3.3.2 Kurumsal Risk Yönetimi

İş dünyasında sıkça kullanılmasına karşın “Kurumsal Risk Yönetimi” ile ilgili standart bir tanım bulunmamaktadır. TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan tanımına göre Kurumsal Risk Yönetimi; işletmeyi etkileyebilecek muhtemel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma durumuna uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence

---

<sup>201</sup> a.g.m., s.154.

<sup>202</sup> Committee of Sponsoring Organizations, **Enterprise Risk Management Integrated Framework**, (September, 20149, s.5.

sağlamak amacı ile oluşturulmuş; işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.<sup>203</sup>

### 3.3.2.1 Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri

KRY birbiri ile ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla kontrol ortamı, hedef belirleme, olay tanımlama (risk tanımlama), risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve son olarak da izlemedir. Son iki bileşen, bilgi ve iletişim ile izleme, bütün olarak KRY küpünün üzerinde etkinliği olan diğer yatay dikey ve katmanlar ile üçüncü boyutta yer alan bileşenleri de kapsayan bir süreçtir. Nihai olarak her kurumun KRY algılaması ve uygulaması farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın nedeni faaliyette bulunan sektörler olabileceği gibi kurum büyüklüğü, kültürü ve yönetim felsefesi temelli de olabilir. Bu nedenle kurumlarda uygulanan kontrol yapıları ve KRY çerçeveleri farklı olabilir. Bu da genel olarak KRY bileşenlerinin uygulamadaki ağırlıklarını ve dikkate alınma düzeylerini etkileyecektir.<sup>204</sup>

### 3.3.2.2 Kurumsal Risk Yönetimi Hedefleri

Kurumlar, hedef ve amaçları çerçevesinde stratejik hedeflerini belirlerler, sıralarlar ve kurum çalışanları ile paylaşırlar. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, kurum hedeflerinin başarılmasına odaklanmış ve bu hedefler dört sınıfa ayrılmıştır. Bunlar;

- Uygunluk
- Strateji
- Raporlama
- Faaliyetler

---

<sup>203</sup> Ali Kamil Uzun, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim, **Önce Kalite Dergisi**, S.151, (Mart Nisan 2011) s.1.

<sup>204</sup> Asil Denetim, **Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları**, 'y.y', 'y.t', s.5.

Stratejik amaçlar yüksek düzey hedeflerle ilgili olup, işletme amacını destekleyecek şekilde sıralanırlar. Faaliyetlere ilişkin hedefler, kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgilidir. Raporlama güvenilir olmalı ve kurumsal risk yönetimi kanun ve düzenlemelere uyumlu olmalıdır. Sonuç olarak, stratejik ve faaliyetler ile ilgili amaçlar genellikle kurum kontrolleri dışına çıkmaktadır. Kurumsal risk yönetimi dış çevre kaynaklı olayları ve kötü sonuçları engelleyemez. Fakat yönetimin daha iyi kararlar alma olasılığını arttırabilir. Raporlama ve uygunluk ise kurum yapısı ile ilgili olup, dış çevre kaynaklı olaylara göre kontrolü ve yönetilmesi daha kolaydır.<sup>205</sup>

### 3.3.2.3 Kurumsal Risk Yönetimi Araçları

Her Kurum iç ve dış kaynaklı pek çok riskle karşılaşmaktadır. Ola tanımlamalarının, risk değerlemelerinin ve risk tutumlarının etkin belirlenmesi farklı seviyelerdeki kurum hedeflerinin tam ve doğru olarak belirlenmesine bağlıdır. Hedefler stratejik açıdan, faaliyet temi, raporlamaya ilişkin ve uyum-uygunluk temelli olarak belirlenmelidir.<sup>206</sup> İşletmelerin karşı karşıya kaldığı risklere karşı risk yönetimi amacıyla bakıldığında kullanılan araçlar şunlardır.<sup>207</sup>

- Mal borsalarında işlemler,
- Faiz ve döviz kredisi, swapları, döviz swapı,
- Sigorta,
- Opsiyonlu işlemler,
- Hedging,
- Gelecek döviz piyasaları,
- Vadesiz döviz piyasaları,
- Vadeli döviz piyasaları,
- Sendikasyon kredileri,

---

<sup>205</sup> Ömer Görener, **Risk Odaklı İç Denetim: Olasılık Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama**, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Anabilim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s.25-26.

<sup>206</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.73.

<sup>207</sup> Alptürk, **a.g.e.**, s.236.

### 3.4 Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Kurumsal risk yönetiminin bir işletmeye sağladığı başlıca faydalar şunlardır:<sup>208</sup>

- İtibar ve güvenin korunması,
- Sürdürülebilir karlılık ve büyümenin sağlanması,
- Gelir dalgalanmalarının minimize edilmesi,
- Rekabet gücünün artırılması,
- Risk kararlarının daha sağlıklı alınması,
- Sürprizlere hazırlıklı olunması,
- Kurumsal yönetim kalitesinin sürekliliği,
- Şirket değerinin yükselmesi.
- Stratejilerin ve alınan risklerin uyumlu olması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Etkili kaynak kullanımı,
- Yasa ve düzenlemelere uyum,

### 3.5 Risk Yönetimi Süreci

İşletme içerisindeki etkin risk yönetiminin rolü bu olumlu ve olumsuz işletme risklerinin dengesini kurarak işletmenin minimum maliyetle amaçlarına ulaşabilmesini sağlamaktır. Risk yönetimi sürecinin etkin ve verimli bir şekilde kurulması ve uygulanması kurum yönetiminin sorumluluğundadır. İç denetçiler ise yönetimin uyguladığı risk süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek değerlendirerek, rapor ederek ve bu konuda iyileştirici önlemler tavsiye ederek hem yönetime hem de denetim komitesine yardımcı olmalıdır. Bir işletme risk yönetim süreci oluşturmamışsa, iç denetçi böyle bir sürecin oluşturulmasına ilişkin tavsiyelerde bulunarak, bu konuyu yönetimin dikkatine sunmalıdır. İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinin oluşturulmasında yardımcı olabilir fakat tespit edilen ve

---

<sup>208</sup> Uzun, Kurumsal..., a.g.m., s.1.



tanımlanan risklerin yönetimini üstlenmemeli veya bu konuda sorumluluk almamalıdır, aksi takdirde iç denetçilerin bağımsızlığı bozulabilir.<sup>209</sup>

İç denetçiler işletmenin risk yönetim süreçlerinin yeterliliği konusunda yönetime ve denetim komitesine güvence hizmeti sunabilir. İç denetçiler, işletmenin risk yönetimi süreçlerinin genel yeterliliği hakkında bir görüş belirtebilmek için iç denetçiler kurumların risk yönetim süreçlerinin yeterliliği hakkında bir görüş belirtebilmek için risk yönetimi süreçlerinin beş temel hedefi şunlardır.<sup>210</sup>

### 3.5.1 Risklerin Tanımlanması

Riskin tanımlanması, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu sürecin teknolojik, sosyal, politik belirsizliklerin azaltılması ve olası kayıpların minimize edilmesi işlemini kapsadığını belirtmektedirler. Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır. Riskin tanımlanmasıyla, anlama düzeyinde belirsizliğin azaltılması ve sorunun çözülmesine yardımcı olabilecek bilginin işlevi daha iyi belirlenebilir. Önemli değişkenler ve onların belirsiz etkisini ortaya koymak için geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Örneğin, gelecekteki işletme fırsatlarını tanımak için en iyi, en muhtemel ve en kötü biçiminde geleceğe ilişkin senaryolar geliştirilir ve bu senaryolara ilişkin çeşitli olaylar tanımlanır. Bu ve bunun gibi araçlar belirsizliğin azaltılmasında yönetime yardımcı olabilir. Risk yöneticileri, risklerin göz ardı edilmesini engellemek için risk tanımında bazı sistematik yaklaşımlar kullanırlar. Bunlar; sigorta kontrol listeleri, risk tahlil soruları, akış işlem kartları ve mali durum tahlilleridir. Risklerin tahlil edilmesinde belirtilen tekniklere ek olarak simülasyon (Gerçeğin şekilsel veya sembolik olarak temsil edilmesi) tekniği de kullanılmaktadır. Risk yönetiminde,

---

<sup>209</sup> Hasan Kurt, **Risk Yönetimi**,(Çevrimiçi) <https://www.xing.com/communities/posts/risk-yoenetimi-1002867814> (Erişim Tarihi: 30.01.2014).

<sup>210</sup> **a.g.m.**

riskin tanımlanması en önemli basamağı olup, birinci önceliğe sahiptir. Bu aşamada yapılacak işlemler,<sup>211</sup>

- Konu tahlili: Kurumun işlemleri sırasında karşılaşılabilecek tehlikelere neden olan dört faktör tahlil 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. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında kullanılan neden/sonuç tahlili veya balık kılıcı diyagramı bu süreçte kullanılabilir. Bu tarz bir teknik, özel bir problem ya da koşulun muhtemel nedenlerini belirlemek, keşfetmek ve göstermek ihtiyacı duyulduğunda kullanılır. Balık kılıcı diyagramında; sonuç ya da problem, diyagramın sağ yanına ve ana nedenler ise, diyagramın sol yanına yazılarak alt nedenlerle diyagram dallandırılır. Her sonuç için muhtemel birkaç ana neden kategorisi vardır. Ana nedenler, genellikle; malzeme, insan, makine ve metot üzerinde yoğunlaşır. Risk tanımlaması, gelecekte muhtemel kayıplar ifade edeceğinden işletmelerin stratejik planlamalarını yaparken kullandığı SWOT tahlilini gelecekteki belirsizlik ve meydana gelebilecek risk kaynaklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu tahlile, İngilizce olan strength (kuvvetli), weakness (zayıflık), oppurtunities (fırsatlar) ve threats (tehlikeler) kelimelerinin baş harfleri alınarak SWOT tahlili adı verilmiştir. Konumuz itibariyle organizasyonların zayıf yönleri ve muhtemel tehlikeler göz önüne alınarak gelecekte maruz kalabilecek riskli durumların belirlenmesinde yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

### 3.5.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi aşamasında yapılması gereken, tespit edilen risklerin olası etkilerinin veya hangi büyüklükte bir zarar oluşturabileceğinin tahmin

---

<sup>211</sup> Abdurrahim Emhan, Risk Yönetimi Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.1, S.3, 2009, s.213.

edilmeye çalışılmasıdır. Her riskin eşit aralıklarla meydana gelmesi veya her riskin aynı seviyede zarar oluşturması mümkün değildir. Her riskin kendine özgü etkisi olacaktır. Bu aşamada yapılması gereken bu risklerin yaratacağı olumsuz etkilerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucuna göre risklerin öncelik veya önem sıralarının tespit edilmesidir.<sup>212</sup>

COSO ERM modeli risklerin değerlendirilmesi aşamasını şu şekilde özetlemektedir.<sup>213</sup>

*“Risk değerlendirmesi bir kuruma, hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde hangi olası olayların ne ölçüde etkili olacağını göz önünde bulundurmaları konusunda yardımcı olur. Yönetim olayları gerçekleşme olasılığı ve etkilerini göz önünde bulundurarak değerlendirir ve normalde sayısal ve sayısal olmayan değerlendirme yöntemlerinin bir bileşenini kullanır. Olası olayların olumlu ve olumsuz yanları her bir risk bazında veya kategori veya risk sınıfı bazında ve tüm kurum çapından değerlendirilmelidir. Riskler gerek doğal veya içsel riskler ve gerekse kalıntı riskler temel alınarak değerlendirilir.”*

### **3.5.3 Risklerin Yönetilmesi**

Risklerin yönetimin amacı işletme faaliyetlerinin içerdiği risk potansiyellerinden belli yöntemler uygulanarak zarar yerine fayda sağlamaktır. Buradaki esas husus risk önlemlerinin alınmasıdır. Bu önlemler sebep ve etki önlemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sebep odaklı önlemlerde kontrol edilemeyen durumların ortaya çıkma olasılıklarını azaltmak üzere zarar tutarı aşağıya çekilmeye çalışılır. Etki odaklı önlemler ise doğrudan zarar tutarının azaltılmasına yöneliktir. Risk yönetimi yolunun belirlenmesinde işletmenin genel anlamdaki risk duyarlılığı fayda maliyet tahlilinin yapılması gerekmektedir.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Özbek, **a.g.e.**, s.346.

<sup>213</sup> Özbek, **a.g.e.**, s.346.

<sup>214</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.23.

Riskin hangi teknik vasıtasıyla yönetileceğine karar verilmesi sırasında pek çok farklı risk yönetim tekniğinden söz edilebilir. Ancak, temel olarak ele alınacak olursa tüm bu yöntemler dört başlık altında sıralanabilir.<sup>215</sup>

### 3.5.3.1 Riskten Kaçınmak

Olumsuz risk yönetim tekniklerinden biridir. Ancak gerek gerçek gerekse de tüzel kişiler açısından, risk yaşamın hemen her aşamasında var olan bir kavram olup, risklerden sürekli olarak kaçınmayı seçmek uzun vadede hiç bir şey yapmamak ya da kısıtlı alternatifler arasına sıkışmak sonucunu doğuracaktır. Riskli olduğu için bir yatırımdan vazgeçmek gerçekleştirilecek olumlu sonuçlardan da vazgeçmek anlamına gelecektir.<sup>216</sup>

Zaman zaman riskin yönetilmesi mümkün olmayabilir. Riskin doğurabileceği sonuçlarla uğraşmak istenilmemesi, riski yönetecek uygun fiyatlı bir tekniğin bulunmaması gibi durumlarda, riski meydana getiren olaylardan kaçınarak riskin tamamen ortadan kaldırılması tercih edilebilir. Riskten kaçınmak, riskli bir durumda bulunmama kararı ya da riskli bir durumdan çekilmek olarak tanımlanabilir.<sup>217</sup>

### 3.5.3.2 Riski Kabullenmek

Yönetim yetkisiz erişim riskini bu tür bir erişimin sonuçlarının çok büyük olmaması sebebiyle kabullenebilir. Örneğin dosyaların içerdiği veriler hassas bilgi içermeyebilir. Yönetim ayrıca ilişkili kontrol faaliyetlerinin maliyetinin olumsuz olayın gerçekleşmesi sonucu görülecek zarardan daha fazla olması durumunda riski kabullenme yoluna gidebilir.<sup>218</sup>

---

<sup>215</sup> Mahir Çipil, **Risk Yönetimi ve Sigortacılık**, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara, 2.b., 2013, s.18.

<sup>216</sup> Çipil, **a.g.e.**, s.18-19.

<sup>217</sup> **a.g.e.**, s.18.

<sup>218</sup> Özen Akçakanat, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Süreci, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C.4, S.7, 2012, s.36.

### 3.5.3.3 Riski Azaltmak

Riskin azaltılması yöntemi riskin meydana gelme olasılığını, riskin etkinliğini veya her ikisini de azaltmaya yöneliktir. Söz konusu süreç riskten kaçınma ve riskin sınırlanmasını kapsar. Amaç risklerin tamamını yok etmek değil, kabul edilebilir bir sınıra indirmektir. Böylece riskin meydana gelmemesi halinde ortaya çıkacak şansın yarattığı faydadan da yararlanılabilir.<sup>219</sup>

### 3.5.3.4 Riski Transfer Etmek

Riski bir başka kuruma veya bireye devretme. Bu uygulamada aslında risk yok edilmiş olmayacaktır, sadece riskin sorumluluğunun başkası tarafından yüklenilmesi sağlanacaktır. Bu şekilde risk yanıtı planı hazırlanırken sigorta firmaları da projenin bir yüklenicisi konumundadır.

### 3.5.4 Risklerin İzlenmesi

Risklerin doğru bir şekilde belirlenmesi, ölçülmesi ve risk oranında ki değişikliklerin izlenmesi için, işletme içerisinde yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Genel olarak; risklerin izlenmesi, raporlama sisteminin risk oranında ki olumsuz değişimleri ve risk kontrol sistemlerindeki değişimleri tespit edebilmesidir.<sup>220</sup>

### 3.5.5 Risklerin Değerlendirilmesi ve Kontrol

Riskler izlendikten sonra seçilen çözüm tarzının işleyip işlemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktıları ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler

<sup>219</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.23-24.

<sup>220</sup> <http://tokkder.org/tokkder-dergi/1080> (Erişim Tarihi:15.03.2015).

arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözüm tarzını seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir.<sup>221</sup>

Değerlendirme ve kontrol risk yönetim sürecinde iki temel nedenden dolayı önemlidir. Birincisi: riskin yönetim süreci bir akış içinde oluşmaz, olaylar değişkenlik arz eder. Yeni durumlar yeni riskler meydana getirebilir ve eski tanımlanmış riskleri ortadan kaldırabilir. İkincisi: bu değerlendirme sürecinde çeşitli hatalar meydana gelebilir. Değerlendirme ve kontrol süreci yöneticilere hatalarının ağır sonuçlar doğurmadan tekrardan gözden geçirilmesini ve keşfini sağlar. Risk yönetim çalışmalarının değerlendirilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi devam eden çalışmalar olmasına rağmen bazı kuruluşlar bağımsız olarak kendi programlarını incelemek için bağımsız danışmanlar tutmaktadırlar. Bu danışmanlar ücret karşılığı hizmet etmekte ve bağımsız bir önerici konumunda bulunmaktadır. Bu uzmanlar risk yönetim sürecini tamamen veya kısmen değerlendirmekte ve işletme yönetimine bilgi sunmaktadırlar.<sup>222</sup>

---

<sup>221</sup> Emhan, **a.g.m.**, s.216.

<sup>222</sup> Emhan, **a.g.m.**, s.216.

## 4 RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

Ekonomik sistem, finans sektör ve reel sektörün bütününden oluşmaktadır. Finans sektöründeki krizler nasıl reel sektörü etkilemekte ise, bazen de tam tersi gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle risk yönetimi sistemlerinin her iki sektör için de kurulmuş ve etkin kullanılıyor olması gerekmektedir.<sup>223</sup>

Risk yönetimi, kurum yönetiminin temel sorumluluklarından biridir. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, yönetimin kurum içinde sağlam risk yönetimi süreçlerinin bulunmasını ve kullanılmasını sağlaması gerekir. Denetim komitesi ve yönetim kurulu uygun risk yönetimi süreçlerinin bulunup bulunmadığını ve bu süreçlerin yeterli ve etkin olup olmadığını belirlemek konusunda denetleyici bir rol oynar.<sup>224</sup>

Risk odaklı iç denetimde öncelikle risk durumu ortaya çıkarılmakta, iç denetim faaliyetinin kapsamı, içeriği, zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar risk durumuna göre şekillendirilmektedir. İşletmelerin maruz kalacağı risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi suretiyle de, risk odaklı iç denetim planı hazırlanmaktadır. Yapılan risk değerlendirilmesi sonucunda işletme için yüksek risk alanları belirlenerek denetim bu alanlara uygun olarak yapılmaktadır.<sup>225</sup>

Risk odaklı iç denetimin kapsadığı faaliyetler ise genel olarak aşağıdaki biçimde sıralanabilir:<sup>226</sup>

- Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol yöntemlerinin işleyişinin denetlenmesi,

---

<sup>223</sup> Kışanlı, Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.83.

<sup>224</sup> **a.g.e.**, s.84.

<sup>225</sup> Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim**, Ankara :Yetkin Yayınları, C. 2, 2006, s.467.

<sup>226</sup> Basel Komitesi, Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle İlişkisi, **TBB Bankacılar Dergisi**,S:34, 2000, s.101.

- İç kontrol sisteminin yeterliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- Risk yönetimi sistemlerinin ve risk değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasının ve etkinliğinin incelenmesi,
- Yasal ve düzenleyici otoritelerin koşullarına, meslek ahlak kurallarına, politika ve yöntemlerin uygulanmasına uyumun incelenmesi,
- Düzenleyici raporlamanın doğruluk, güvenilirlik ve zamanındalığının kontrolü.
- Elektronik bilgi sistemi ile elektronik hizmetler de dahil olmak üzere yönetim ve mali bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi,
- İşletmenin risk tahmini ile bağlantılı olarak kendi kaynaklarını değerlendirme sisteminin incelenmesi,

İç denetçiler yönetimin uyguladığı risk yönetim süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor eder ve bu konuda iyileştirici önlemler önererek hem yönetime hem de denetim komitesine yardımcı olmalıdır. Kurumun risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu sorumludur. Ancak danışmanlık rolünü üstlenen iç denetçiler de, bu risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve risk yönetimi yöntemlerinin uygulanması ve bu risklerle ilgili kontrol önlemlerinin alınması ve uygulanması konularında yardımcı olabilirler.<sup>227</sup>

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

---

<sup>227</sup> Kishalı, Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.84.



etkin bir risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulmasını, yönetim bilgi sistemlerinin güçlendirilmesini ve uygunluk değerlendirme birimlerinin oluşturulmasını, yani işletmeleri örgütsel yapılarının yeniden düzenlenmesini gerektirir. Diğer taraftan, şirketler risk yönetimi ve iç denetim birimlerinde çalıştırılacak personelin seçimi ve eğitimi gibi hususlara da gereken önemi vermelidirler.<sup>228</sup>

#### 4.1 Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Etkin bir iç denetim sisteminin en önemli görevlerinden biri tüm risklerin tespit edilmesi ve en aza indirilmesi için uygun öneriler geliştirmektir. Günümüzde denetimin risk odaklı yapılması işletmelerin geçmiş faaliyetlerinin değerlendirilmesinden çok gelecekte daha iyi yönetilmesine odaklanmaktadır.<sup>229</sup>

Risk yönetimi süreçleri ve kullanılan yöntemler; işletmenin yapısına, kültürüne, büyüklüğüne, yönetim şekline, hedeflerine ve faaliyet konularına göre farklılıklar gösterir. Fakat işletmelerin tüm fonksiyonlarını kapsamaları gerekir. Risk yönetim süreci denetim fonksiyonu tarafından değerlendirilerek kurumun, risklerini daha etkin yönetmesine yardımcı olur.<sup>230</sup>

Risk odaklı iç denetimde iç denetim yöntemi, iç denetim birimi, üst yönetim ve diğer yöneticilerin görüşleri ve risk yönetim değerlendirmeleri doğrultusunda oluşturulur. Üst yönetim ile karşılıklı görüşmeler yapılarak, kurumun iç denetim kapsamı ve amaçları belirlenir. Alınan kararların sağlıklı olabilmesi için ise kurumun amaçları, izlemleri, piyasa etkenleri ve önemli riskler en iyi şekilde anlaşılmalıdır.<sup>231</sup>

Risk odaklı iç denetim sürecinde işletmenin içinde bulunduğu olası tüm riskler tanımlanır. Bu riskler ağırlık derecesine göre sıraya konur ve risk seviyesi

<sup>228</sup> <http://tokkder.org/tokkder-dergi/1080> (Erişim Tarihi:06.03.2015).

<sup>229</sup> Burcu İşgüden Kılıç, **Bilgi Teknolojilerinin İç Denetimde Yarattığı Değişimler**, Dora Yayınları:Balıkesir, 2014, s.98.

<sup>230</sup> Fikret Çankaya, Engin Dinç ve Münine Kara, Etik İlkeler ve Raporlama Zamanlılığının Risk Odaklı İç Denetimin Başarısına Etkisi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.20, 2012, s.241.

<sup>231</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.50.

belirlenir. Risklerin azaltılması için gereken önlemler alınır ve uygulanır. Risk denetimine ilişkin raporlama yapılır.<sup>232</sup> Risk odaklı iç denetim, her bir sürecin birbirini etkilediği süreklilik arz eden bir kontrol döngüsü olarak tanımlanır ve altı aşamada gerçekleştirilir. İlk olarak kurum hedefleri saptanır. Söz konusu hedeflerin gerçekçi olması bu noktada önem arz etmektedir. İkinci aşama olarak kurumu tehdit eden riskler saptanır ve değerlendirilir. Alt yapı niteliğinde bu aşamanın kalitesi ona dayanan diğer aşamalar için önemlidir. Bu aşamada işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyecek unsurlar, tehlike kaynakları mümkün olduğunca eksiksiz bir biçimde tespit edilmelidir. Üçüncü aşamada belirlenen riskler çerçevesinde gerçekleştirilecek denetim planları ve plan hakkında denetim komitesinin ve yönetimin görüşleri alınır. Dördüncü aşamada ise bir önceki aşamada hazırlanan denetim planına paralel bireysel denetim planı yapılarak denetim faaliyetleri gerçekleştirilir. Bu aşama saha çalışması olarak yorumlanabilir. Beşinci aşamada denetim komitesine ve yönetime sunulmak üzere denetim faaliyet özeti ve sonuçları raporlanır. Son aşama olan ve takip aşaması olarak da adlandırılan izleme faaliyetlerinde ise gerçekleştirilen denetimde ki aksaklıkları gidermek üzere çalışmalar yapılır.<sup>233</sup>

**Tablo 5 Risk Odaklı İç Denetim Aşamaları**

1.Aşama: Hedeflerin Belirlenmesi	Ön Çalışma
2.Aşama: Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	
3.Aşama: Denetim Plan ve Programlarının Oluşturulması	
4.Aşama: Planlanan Denetimin Gerçekleştirilmesi	Saha Çalışması
5.Aşama: Sonuçların Raporlanması	Raporlama
6.Aşaması: İzleme	İzleme

Kaynakça: E.Handan Sümer Göğüş, **Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1.b., 2012, s,34.

<sup>232</sup>İşgüden Kılıç, **a.g.e.**, s.99.

<sup>233</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.50-51.

#### 4.1.1 Hedeflerin Belirlenmesi

Kurum hedefleri, stratejik hedefler seviyesinde belirlenir ve planlanmış olan raporlama ve mevzuata uyum hedeflerine bir temel oluşturur. Her kurum gerek içten gerekse dıştan kaynaklanan çeşitli risklerle karşılaşır. Riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve giderilmesi ile ilgili süreçlerin etkin olabilmesinin temel şartı, kurum hedeflerinin belirlenmesidir. Kurum hedefleri risk kabul sınırlarını etkileyen risk iştahına uygun olmalıdır. Riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve karşı önlemlerin alınması sürecinin tamamı riskin yönetilmesidir.

Kurumun hedefleri aynı zamanda kurumun varlık ve faaliyette bulunma nedenleridir bir kurumun hedeflerinin belirlenmesi stratejik hedeflerin belirlenmesi ile başlar. Bunun ilk adımı da stratejik bir görünümün oluşturulmasıdır. Hedeflerin belirlenmesi; ana stratejik hedefler, alt stratejiler ve ilgili hedefler ile belirlenir.

Ana hedefler; kurumun en üst düzeyindeki hedefleridir. Ana hedefler; belirlenmiş hedeflere ulaşılması bakımından belirlenmiş yol haritasıdır.

Alt hedefler ise, ana hedeflerin gerçekleştirilmesinde ki yol haritasının alt hedefleridir. Alt hedefler; kurumun planlanmış hedefler, raporlama ve mevzuata uyum konularındaki alt hedeflerini ifade eder.<sup>234</sup>

Ana stratejik hedeflere örnekler;

- Mali ve kurumsal yapıyı güçlendirerek belirlenmiş bir sürede (iki, üç yıl vb) Halka açılmak ve hisse senetlerinin borsada işlem görmesini sağlamak,
- Kurumun marka değerini hem yerel hem de genelde duyurmak, artırmak,
- Müşterilere, düşük maliyetle üreterek, doğru zamanda ve uygun fiyatla kaliteli ürünler sağlamak,
- Kurumun faaliyet konusu ile ilgili olarak ülke genelinde en yüksek Pazar payını oluşturmak ve daha başka ana stratejiler belirlenebilir.

---

<sup>234</sup> Özbek, a.g.e., s.299-301.

Kurumun Ya da işletmenin ana stratejisi olarak, “müşterilerine düşük maliyetlerle üreterek, doğru zamanda ve uygun fiyatlarla ürün satma” belirlenmiş olabilir.

Bu ana stratejinin aşağıdakiler vb şekillerde alt stratejileri olabilir:

- Önemli müşterilerin tekrar listelenmesi/belirlenmesi,
- Stratejik/önemli müşterilerle yakın ilişki kurulması,
- Üretim planlaması konusunda müşterilerinde bilgilendirilmesi/onay alması,
- Müşterilerle yen anlaşmalar yapılması, yeni müşterilere yönelmek,
- Zaman zaman müşteri şikayetlerinin dinlenmesi,

Kurum hedeflerinin belirlenmesinde önem verilmesi gereken bir konuda risk iştahıdır.

**Risk iştahı:** Kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirirken almayı düşündüğü (alabileceği) risk düzeyinin göstergesidir. Kurum yönetimi saldırgan bir politika ve yüksek riskli bir politika mı izleyecektir, yoksa hedeflere ulaşma aşamasında aşılması gereken sınırlamalar mı belirlenecektir. Yönetim buna karar vermelidir.

COSO modeline göre risk iştahının belirlenmesinde aşağıda belirtilen bazı sorulara cevap aramanın kurum açısından yararlı olabileceği ifade edilmektedir.<sup>235</sup>

- İşletme yönetimi, faaliyetlerle ilgili olarak hangi riskleri kontrol edecek hangilerini kabul etmeyecektir?
- Kabul edilebilen ve edilmeyen risklerin tespitinde yönetim rahat karar verebilmiş midir?
- Kurum yönetimi var olan risklerden daha fazla risk almayı düşünmekte midir? Buna hazır mıdır?
- Kabul edilmeyecek düzeydeki riskler var mıdır? (varsa) Hangileridir?

---

<sup>235</sup> Özbek, a.g.e., s.316.

- İşletmenin risk iştahı benzer işletmelerle ya da sektördeki işletmelerle karşılaştırıldığında hangi düzeydedir?
- İşletme için yakın gelecekte beklenen ve kaçınılması güç, yönetilmesi gereken risk var mıdır? Hangileridir?

Her işletme; iş yapma yöntemleri, kurum kültürü ve dış etkenler nedeniyle zaman içinde oluşabilecek bir risk iştahına sahiptir. Risk iştahı belgenin doğrudan yazılı olarak belirlenmemiş olması, işletmenin risk altında olamadığını göstermez.

Risk iştahının düzeyi; günlük yönetim şekli, yeni yatırım kararlarından, dış çevredeki algıdan ve geçmiş dönemlerdeki faaliyetlerinde görülebilir.

Risk toleransı (sınırları); işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi sırasında kabul edilebilecek değişiklik düzeyi olarak tanımlanır. Risk toleransı dâhilinde faaliyetleri yürütmek işletmenin risk iştahı içinde kaldığını göstermesi bakımından olumlu algılanır ve bu durum işletmenin belirlenmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin bir güvence oluşturur.<sup>236</sup>

#### **4.1.2 Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi**

Risklerin değerlendirilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek unsurların tahlil edilmesi ve riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.<sup>237</sup>

Riskler değerlendirilirken, işletmenin karşılaşabileceği olası olaylar ile birlikte işletmenin kendine özgü durumu da göz önünde bulundurulmalıdır. Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.<sup>238</sup>

---

<sup>236</sup> COSO Enrprise Risk Management-Integrated Framework (ERM), 2004, s.18.

<sup>237</sup> Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü, **Kamu İş Kontrol Rehberi**, Ankara, Şubat 2014, s.34.

<sup>238</sup> a.g.e.

Risklerin Değerlendirilmesi hangi riskin kuruma daha fazla zarar verebileceğinin tespiti ve bunun sonucunda kurum kaynaklarının en büyük zararı verecek risklerden başlayarak risklerin giderilmesine, tahsis edilmesi mantığına dayanmaktadır. Risklerin vereceği zararların doğru tahmin edilmesi firmanın hangi risklere öncelik vermesini, dolayısıyla, hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyecek en önemli risklere odaklandırılmasını sağlayacaktır. Diğer bir deyişle işletme hedeflerinin gerçekleştirilme şansının artırılmasına diğer yandan risk yönetimi için ayrılan kaynağın en yüksek verimlilikle kullanılmasına yol açacaktır.<sup>239</sup>

#### 4.1.3 Denetim Plan ve Programlarının Oluşturulması

Planlama süreci denetim evrelerinin tanımlanması, denetim alanlarının belirlenmesi, risk ölçütlerinin belirlenmesi ve risklerin derecelendirilmesi, denetim alanlarının öncelik sırasına konulması, denetim kaynaklarının tahsis edilmesi planın hazırlanması ve onaylanması ile iç denetim programının hazırlanması ve onaylanması aşamalarından oluşur.<sup>240</sup>

İç denetim yöneticisi kurumun hedeflerine uygun olarak iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapmalıdır. İç denetim faaliyetleri ile ilgili yapılacak planların kurum amaçlarıyla ve iç denetim faaliyet yönetmeliğiyle tutarlı olması uygulama önerilerinde belirtilmiştir. İç denetim faaliyeti ile ilgili yapılacak planlama, hedeflerin, göreve ait iş çizelgelerinin personel kadrosu planlarının ve mali bütçelerinin, faaliyet raporlarının belirlenmesi ve hazırlanması sürecini kapsar.<sup>241</sup>

Denetim planı hazırlanırken işletmenin stratejik amaçları da dikkate alınır. Ayrıca planlama aşamasında denetim komitesinin ihtiyaçları, yönetimin risk yönetim politikaları ve iç denetim yönetmeliği dikkate alınmalıdır. Bunların yanı sıra hazırlanacak denetim planı kurumun denetim stratejisi ile de uyumlu olmalıdır.

---

<sup>239</sup> Özbek, **a.g.e.**, s.346-347.

<sup>240</sup> Bülend Özoğlu, Ceyhan Mercan ve Sabri Çakıroğlu, **Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim**, İstanbul Büyükşehir Belediyesi İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları: İstanbul, 1.b., 2010, s.264.

<sup>241</sup> **a.g.e.**

Denetim planının başarısı denetim evreninin etkin belirlenmesine bağlıdır. Geleneksel olarak iç denetimde planlamanın ana amacı denetim için uygun süreçleri veya alanları seçerek denetimin hatalı sonuca ulaşma riskini azaltmaktır. Denetimin planlanma aşaması bu haliyle danışmanlık ve güvence hizmetlerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu aşamada risk yönetim sistemi hakkında güvence vermeye yönelik faaliyetler yer alabileceği gibi aynı zamanda risk yönetim çerçevesinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık faaliyetleri de yer alabilir. Bütün olarak bu sürecin sonunda hazırlanacak olan denetim planı sabit bir belge olarak düşünülmemeli gerektiği ya da en azından üç ayda bir kurumun değişen ihtiyaçlarına risklerde meydana gelen değişikliklere ve denetim faaliyet sonuçlarına uygun olarak güncelleştirilmelidir.<sup>242</sup> İç denetim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik çalışmalar planlama öncesi hazırlık ve denetim planının hazırlanması olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.<sup>243</sup>

#### **4.1.3.1 Planlama Öncesi Hazırlık Aşaması**

İç denetimde planlama öncesi hazırlık aşamasına ait faaliyetlere yön veren önemli unsurlardan biri kurum denetim stratejisidir. Denetim stratejisi genel anlamda gerçekleştirilecek faaliyetlerin çerçevesini çizer. Bu çerçevede denetim stratejisi; faaliyetlerin kim tarafından yapılacağı ve izlenecek yöntem hakkında temel kaynaktır. Denetim stratejisi, risk yönetimi değerlendirmelerin, risk, kontroller ve kurumsal yönetim alanında denetçiden beklenen destek ve danışmanlık beklentilerine, üst yönetimin iç kontrole yönelik beklentilerine ve üst yönetimin denetimde yapılması gerekli sürekli kalite iyileştirmeye yönelik beklentilerine göre şekillenir.<sup>244</sup>

Planlama öncesi hazırlık aşamasına yön veren ikinci unsur ise risk envanteridir. Risk envanteri bilindiği gibi kurumun karşılaşacağı risklerin denetim planına yansıtılmasında kullanılan ve riskleri bir bütün olarak gösteren bir rapordur. Risk envanteri kurumda uygulanan risk yönetimi kapsamında, risklerin saptanması,

---

<sup>242</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.119.

<sup>243</sup> Sümer Gögüş, **a.g.e.**, s.55.

<sup>244</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.119-120.

risklerin değerlendirilmesi ve risk iştahi çerçevesinde risk tutumunun belirlenmesi aşamalarının sonuçlarından oluşur. Risk yönetiminin bir çıktısı niteliğindeki risk envanteri, iç denetçi tarafından önemli riskleri kapsayıp kapsamadığı ve alınan önlemlerin yeterliliği açılarından değerlendirilir. Saptanan yanlışlıklar denetim raporunda belirtilir ve alınması gereken önlemler tavsiye edilir.<sup>245</sup>

#### 4.1.3.2 Denetim Planının Hazırlanması

Risk odaklı denetim planında amaç; denetim kaynaklarının riskin etki ve olasılık bileşiminin en yüksek olduğu alanlara yoğunlaşmasıdır.<sup>246</sup>

Risk odaklı iç denetim planı;

- İç denetim faaliyetinin uzman bir kontrol altında olduğunun göstergesidir.
- İç denetçi için kılavuzdur.
- Yönetimin denetim planlarına katılımı ve denetim alanlarındaki sorumluluğunun elde etmenin bir yoludur.
- İç denetim bütçe taleplerini destekler.
- İç denetçilerin kendi başarılarını ölçümü vasıtası ile bir standarttır.

Risk odaklı iç denetim planı ayrıca; denetim evreninin değerlendirilmesinde analitik yaklaşım sağlar, potansiyel riskleri ortaya koyar, denetimin kapsamının yüksek riskli alanlara yönelmesini teşvik eder, denetim kaynaklarını en iyi sonucu ortaya konacak şekilde dağıtır ve yönetime kurumsal riski ölçmek veya değerlendirmek için araç sağlar. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, iç denetim fonksiyonu uygunluk esaslı klasik rolünden çıkartarak, kritik iş risklerine odaklanmaya yönlendirilmesine yardımcı olur.<sup>247</sup>

Risk esaslı denetim planları hazırlanırken risk değerlemesi ile birlikte iç denetim biriminin kadro, bütçe ve zaman kullanımları birlikte değerlendirilir. İlgili

<sup>245</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.55-56.

<sup>246</sup> Ali Rıza Eşkazan, **Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**, (Çevrimiçi), [http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi\\_det.php?p=1012](http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=1012) (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<sup>247</sup> **a.g.m.**



bölümün mevcut kullanılabilir denetim günü programlı veya program dışı çalışmalara dağıtılır. Plan dışı çalışmalar yönetimin özel talepleri, denetimlerin izleme sürecinde özellikle hassas alanların gözden geçirilmesi ve yönetim ile görüşmeleri esas alır.<sup>248</sup>

Risk değerlemesi ve bu bağlamda hazırlanan risk odaklı iç denetim planı, iç denetim bölümünün organizasyonu ve yönetiminde etkinlik ve verimlilik elde edilmesinde önemli bir araçtır.<sup>249</sup>

#### **4.1.3.3 Çalışmada Kullanılacak Denetim Teknikleri**

Denetçiler denetim çalışmaları sırasında denetim kanıtı toplayabilmek için çeşitli araç ve yöntemlerden yararlanırlar. Söz konusu bu araç ve yöntemlere denetim teknikleri adı verilir. Denetim teknikleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>250</sup>

##### **4.1.3.3.1 Fiziki İnceleme Tekniği**

Denetçinin elde edeceği en kuvvetli delillerden birisi, kayıtlarda gözükten iktisadi kıymetin maddi varlığıdır. Fiziki inceleme tekniğinin maliyeti diğer tekniklere göre yüksektir. En güvenilir delileri sağladığı için her denetim çalışmasında fiziki inceleme tekniği kullanılmaya çalışılır. Fiziki inceleme tekniğinde yapılan işlemler şu şekilde sıralanabilir;<sup>251</sup>

- İncelenecek varlık teşhis edilir. Denetçi önce inceleyeceği varlığı görür, kayıtlarda gözükten varlığın gerçekte var olup olmadığını belirler.
- Görünen varlığın miktarını tespit etmek için sayım yapılır. Sayım genellikle fiziki incelemenin en tabii parçasıdır.

---

<sup>248</sup> Eşkazan, **a.g.m.**

<sup>249</sup> **a.g.m.**

<sup>250</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.58.

<sup>251</sup> Hasan Gürbüz, **Muhasebe Denetimi**, Bilim Teknik Yayınevi: İstanbul, 1990, s.102.

- Denetlenen varlığın kalitesi belirlenir. İncelenen varlığın kalitesini belirlemek denetçinin en güç görevlerinden biridir.
- İncelenen varlığın sahte olup olmadığı tespit edilir. Denetçi incelenen varlığın veya onu tespit eden belgenin gerçek olup olmadığını belirlemek zorundadır.

#### 4.1.3.3.2 Doğrulama Tekniği

Denetlenen işletme aracılığı ile ve doğrudan denetçinin eline geçecek şekilde herhangi bir konu ile ilgili olarak işletme dışındaki üçüncü kişilerden cevap isteme tekniğidir. Denetlenen işletmenin her türlü alacakları, borçları, bankadaki paralar ile depolardaki emanet verdiği malların denetiminde doğrulama tekniğine başvurulur. Doğrulamalar, doğrudan doğruya denetçilere gönderildiklerinden, güvenilirlik dereceleri son derece yüksek olan tekniktir. Doğrulama tekniğinde; denetlenen işletme, denetçi ve bilgi istenen üçüncü kişiler olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Doğrulama tekniği üç şekilde uygulanır:<sup>252</sup>

**Pozitif doğrulama:** Denetlenen konu ile ilgili olarak, denetlenen işletme kayıtlarındaki bilginin üçüncü kişiye sorulması, yanlış ya da doğru olsun, cevap istenmesidir.

**Negatif doğrulama:** Denetlenen konu ile ilgili olarak, yalnız sorulan soruların cevaplarının yanlış olması durumunda cevap istenmesidir. Bilginin doğruluğu halinde cevap vermesi istenmez.

**Boş bakiyeli doğrulama:** denetlenen konu ile ilgili olarak, üçüncü kişilere sorular yöneltilmez sadece bildiklerini yazmaları istenir. Teyit mektubu da denilen bu tür yazılı delillere denetçiler oldukça fazla ihtiyaç duyarlar. Ancak denetçi, teyit mektubunda değişiklik yapıp yapılmadığına dikkat etmelidir.

---

<sup>252</sup> Türedi, a.g.e., s.170-171.

#### 4.1.3.3.3 Belge İnceleme

Belge inceleme, kâğıt ortamında, elektronik ortamda veya diğer ortamlarda tutulan, iç veya dış kaynaklı kayıt ve belgelerin incelenmesini ifade eder. Bazı belgeler varlıkların mevcudiyetine ilişkin doğrudan denetim kanıtı niteliğindedir. Fatura, makbuz, sözleşme veya iptal edilen çekler gibi belgeler incelenirken belge inceleme tekniği uygun bir yöntemdir. Örneğin; mutabakat mektubu gönderdiğimiz ve yanıt alamadığımız bir ticari alacak bakiyesi için alternatif prosedürler uygularken nakliyat belgelerini inceleyebiliriz.<sup>253</sup>

#### 4.1.3.3.4 Kayıt Sürecinin İncelenmesi Tekniği

İşletmenin dosyalarında bulunan belgelerin örnekleme yolu ile seçilerek ilgili kayıtlarını başlangıcından sonuna kadar incelemesi tekniğidir. İleriye doğru ve geriye doğru inceleme olmak üzere iki ayrı yoldan gidilebilir. İleriye doğru incelemede denetçi örnekleme yolu ile kaynak belgeler seçer ve bu belgeleri yevmiye defteri, yardımcı defter ve büyük defter kaynakları ile karşılaştırır. Denetçi bu yöntemde kayıt dışı kalmış belgelerin olup olmadığını test eder. Denetçi bu yöntemde yevmiye defterinden büyük deftere ve yardımcı deftere yapılan aktarmalar sırasında yanlış hesaba kayıt ve yanlış tutarda kayıt yapılıp yapılmadığını da test eder. Geriye doğru incelemede kaydedilen işlemlerin doğruluğunu belirlemek için işlemleri kanıtlayan belgelerin incelenmesi ve kayıtlarla karşılaştırılmasını kapsar. Bu yöntemde denetçi büyük defter hesaplarından yevmiye defteri kayıtlarına ve yevmiye defteri kayıtlarından kaynak belgelere doğru karşılaştırma yapar. Denetçi bu yöntemle işlemlerin gerçek olup olmadığını kayıtların doğru olup olmadığını, işlemlerin doğru hesaplara kaydedilip kaydedilmediği konusunda kanıtlar toplayabilir. Bu yöntem, kayıt dışı bırakılmış ve belge düzenlenmemiş işlemlerin bulunup bulunmadığını belirlemede yetersiz kalır.<sup>254</sup>

<sup>253</sup> <http://www.denetimnet.net/PrintPage.aspx?pgID=9955> (Erişim Tarihi: 16.03.2015).

<sup>254</sup> Deha Eğitim Kurumları, **a.g.e.**, s.81.

#### 4.1.3.3.5 Yeniden Hesaplama Tekniği

İşletmenin muhasebe sisteminde yer alan çeşitli hesaplamaların denetçi tarafından tekrar yapılması işlemidir. Amaç işlemlerin doğruluk açısından test edilmesidir. Denetçi rnekleme yoluyla seçtiği bazı işlemleri yeniden matematiksel olarak hesaplama yoluna gider. Yeniden hesaplama geleneksel denetim işlemlerinden aritmetik inceleme ile aynı nitelikte bir denetim yordamıdır. Yeniden hesaplama el ile yapılabileceği gibi, bilgisayar programlarından yararlanılarak da yapılabilir. Yeniden hesaplama tekniklerine verilebilecek örnekler şu şekildedir.<sup>255</sup>

- Vergi matrahının ve hesaplanan vergilerin hesapları yinelenir.
- Yevmiye ve defter-i kebir sayfa toplamları yeniden alınır.
- Ücretler brütten nete yeniden hesaplanır.
- Amortisman ve yeniden değerleme hesaplamaları yeniden yapılır.
- şüpheli alacak giderleri ve karşılıkları yeniden hesaplanır.
- Envanter işlemleri ve birim maliyetler yeniden yapılır.
- Değerleme ve reeskont işlemleri tekrarlanır.
- Yedekler yeniden hesaplanır.
- Ticari kâr/zarar ve mali zarar işlemleri tekrar edilir.

#### 4.1.3.3.6 Gözlem Tekniği

Denetlenen işletme tarafından kaydedilen bir kaydın veya kayıtlar dizisinin adım adım takip edilmesi bu tekniğin esasını oluşturur. Defterler tutulurken bazı hatalar veya hileler yapılabilir bu nedenle denetçi yevmiye defterlerinden, büyük defterlere nakiller yapılırken ve mizanlar hazırlanırken yapılabilecek hataları bulmak için kayıtları zihnen tekrar ederek gözden geçirir. Bunun için denetçi, ya belirli sayıda kayıt seçer ve bunları yevmiye defterinden mali tablolara kadar adım adım izler veya mali tablolardan belgelere doğru inceleme yapar.<sup>256</sup>

<sup>255</sup> <http://temelmuhasebe.weebly.com/denetim-304nceleme-teknikleri.html> (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<sup>256</sup> Gürbüz, a.g.e., s.107-108.

#### **4.1.3.3.7 Derinlemesine Araştırma Tekniği**

Tecrübeli denetçiler tarafından uygulanabilecek bu teknikte bir kayıt, bir hesap veya bir tablonun ayrıntılı incelenmesi gerçekleştirilir.<sup>257</sup>

#### **4.1.3.3.8 Soruşturma Tekniği**

Denetçinin ihtiyaç duyması halinde denetçi tarafından yapılan yazılı ve sözlü soruşturmaları içerir. Denetçi soruşturma tekniğini uygularken genellikle denetlenen işletmenin memur ve işçilerinden yararlanır, kısacası onların ifadelerine başvurur. Denetçi denetlenen konu ile ilgili olarak bir takım sorular sorabilir. Denetçi sorduğu bu sorulara güvenilir cevaplar almak ister. Bu cevaplar yalnız başına güvenilir denetim kanıtları değildir. Diğer kanıtlara destek olarak kullanılabilir.<sup>258</sup>

#### **4.1.3.3.9 İlgili Hesaplar Arasında İlişki Kurma Tekniği**

Çeşitli muhasebe verileri arasında çeşitli derecede ilişkiler vardır. Çift yönlü kayıt tutma sisteminde hesaplar arasında karşılıklı ilişki vardır. Bir hesapta artış diğerinde azalmaya neden olur. Denetçi hesaplar arasındaki ilişkilerden yararlanmalıdır. İlgili hesaplar arasında mutabakat olup olmadığını araştırmalıdır. İlgili hesaplar arasındaki mutabakat, en azından hesaplarda mekanik bir hatanın olmadığına ilişkin bir delildir. Bu nedenle denetçi ilgili hesapları birlikte incelemelidir.<sup>259</sup>

#### **4.1.3.3.10 Analitik İnceleme Tekniği**

Analitik inceleme teknikleri, zaman içinde tahmin edilebilen büyük hacimli işlemlere uygulanır. Analitik inceleme tekniklerinin uygulanması, veriler arasındaki

---

<sup>257</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.59.

<sup>258</sup> Türedi, **a.g.e.**, s.173-174.

<sup>259</sup> Gürbüz, **a.g.e.**, s.111.

ilişkinin var olduğu ve öngörülenden farklı koşulların ortaya çıkmaması durumunda bu ilişkinin devam edeceği beklentisine dayanır. Bu ilişkinin varlığı, işletmenin bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin kapsadığı işlemlerin tam ve doğru olarak gerçekleştiğine dair bağımsız denetim kanıtı sağlar. Bununla beraber, analitik inceleme tekniklerine güven duyulması, denetçinin analitik inceleme tekniklerinin mali tablolardaki önemli yanlışlıkları ortaya çıkarma olasılığına ilişkin değerlendirmesine bağlıdır.<sup>260</sup>

#### **4.1.4 Denetimin Gerçekleştirilmesi**

Denetimin gerçekleştirilmesi sürecini dört ayrı başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar uygulama hazırlığı, kontrol testlerinin uygulanması, test sonuçlarının yorumlanması ve kontrollerde değişiklik yapılması olarak tanımlanmaktadır.

##### **4.1.4.1 Uygulama Hazırlığı**

Denetim faaliyetleri, söz konusu denetimleri gerçekleştirmekle görevli iç denetçiler, denetimin gerçekleştirilmesini izlemekle görevli denetim müdürü ve denetimin gerçekleştirileceği birimin veya sürecin en üst yetkilisine gönderilecek denetim görevlendirme ve bilgilendirme yazıları ile başlayacaktır.<sup>261</sup> Her denetim görevi için, kapsam, amaç, zamanlama ve detaylı harcama bütçesini dikkate alan, yıllık iç denetim planı çerçevesini gözeten ve denetimin başlama ve sonlandırılma tarihini gösteren bir görev planı hazırlanır.<sup>262</sup> Denetimin hazırlık aşamasında takip edilecek hususlar aşağıda belirlenmiştir.<sup>263</sup>

- Denetlenecek süreç ile ilgili bilgi temini,
- Üst yönetim ve yöneticiler ile ön görüşmeler yapılması,
- Kapsamın belirlenmesi,

<sup>260</sup> <http://www.bagimsizdenetim.org/tds/18ks/md8.html> (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<sup>261</sup> Özbek, **a.g.e.**, s.861.

<sup>262</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.129.

<sup>263</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, 60.

- Başlangıçta istenecek evraklar ve süreç sahipleri tarafından sağlanacak şartların saptanması,
- Süreç haritalarının çizilmesi, risklerin ve kontrollerin belirlenmesidir.

İç denetçilerin denetime başlamadan önce genel olarak, denetlenecek süreçleri, süreçler içerisindeki iş adımları ve faaliyetleri, kullanılan sistemleri ve özelliklerini, birimler arasındaki işlevsel ilişkiyi, kurumsal olarak benimsenmiş hedefleri ve denetim alanlarını tanımlamış olmaları gerekir. Bunun için yararlanılabilecek bilgi kaynakları ve belgeler aşağıdaki gibidir.<sup>264</sup>

- Denetlenecek süreç ile ilgili olarak hazırlanmış süreç tanımları, süreç haritaları, yönetmelik ve yöntemler,
- Daha önce yapılmış iç denetim faaliyeti varsa bununla ilgili raporlar ve bilgi içeren diğer dokümanlar,
- Dış denetim raporları,
- Denetlenecek alanda kullanılan sistemlerin teknik özellikleri ile ilgili olarak teknik uzmanlarla yapılacak görüşmeler,
- Denetlenen süreç ile ilgili bilgi teknolojileri alt yapısını geliştirmeye yönelik süregelen projeler,
- Yakın geçmişte gerçekleşmiş ve kurumun operasyonel ve mali yapısını önemli ölçüde etkileyen olaylar hakkında bilgilerdir.

Denetimin hazırlık aşamasında gerçekleştirilmesi gereken önemli hususlardan biri işletmede yürütülen süreçlerden sorumlu yöneticiler başta olmaz üzere üst yönetim ve yöneticiler ile görüşmeler yapılmalıdır. Bu görüşmelerin önemli amaçlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir.<sup>265</sup>

- Denetim amacının denetlenene açıklanması,
- Yöneticilerden işletmenin içinde bulunduğu risklerin durumundan farklılık yaratabilecek hususlar ve yakın gelecekte gerçekleşebilecek operasyonel, sistemsel ve organizasyonel değişiklikler hakkında bilgi edinilmesi,

---

<sup>264</sup> a.g.e., s.60-61.

<sup>265</sup> Sümer Göğüş, a.g.e., s.61.

- Süreçler ve birimler hakkında özellik arz eden konularla ilgili olarak üst yönetimden bilgi alınması,
- Denetimin zamanlaması ve denetim faaliyetine yardımcı olacak işletme personeli konusunda bilgi alınmasıdır.

Süreç hakkında gerekli bilginin toplandığından emin olunduktan sonra denetimin hangi işlevleri kapsayacağını belirlenmesi ve belgelenmesi gerekir. Bu belge; denetimin faaliyet alanı, hangi süreçlerin denetleneceğini, iç denetçiler ve denetlenecek birimin sorumluluklarını, planlanan denetim süresini, kapsam dışı bırakılan alanları içerir.<sup>266</sup>

Süreç sahipleri ile yapılan detaylı görüşmeler sonucunda süreç haritalarının çizilmesi, süreç dâhilindeki risklerin belirlenmesi ve mevcut kontrollerin tespit edilmesi hazırlık aşamasının faaliyetleri arasında yer alır. Denetim faaliyetine başlamadan önce, denetlenecek birim tarafından iç denetçilerin denetleyecekleri belgelerin talep edildiğinde en kısa sürede sunulmasını sağlamak üzere düzenlenmesi gerekir. Denetlenecek sürecin yöneticisi bu doğrultuda gerekenin yapılması için sorumluluğu altındaki tüm personele talimat vermelidir.<sup>267</sup>

#### **4.1.4.2 Kontrol Testlerinin Uygulanması ve Bulgular**

Test etme, denetlenen olay veya işlemin ya da kaydın gerçek ve doğru olup olmadığını araştırmak amacıyla güvenilir kanıt toplama ve kanıtlarla denetlenen olay, işlem ya da kaydın uygunluğunu karşılaştırma demektir.<sup>268</sup> Kontrol testleri, işletmede mevcut olması gereken iç kontrol yol ve yöntemlerinin işleyişinin etkinliğini ölçmek için yürütülen faaliyetlerdir.<sup>269</sup> Kontrol testlerini üç şekilde sınıflandırabiliriz. Bunlar önleyici kontroller, tespit edici kontroller ve düzenleyici kontrollerdir.

---

<sup>266</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.61.

<sup>267</sup> **a.g.e.**, s.62.

<sup>268</sup> Kepekçi, **a.g.e.**, s.123.

<sup>269</sup> Özoğlu, Mercan, Çakıroğlu, **a.g.e.**, s.272.



**Önleyici Kontroller:** Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. Önleyici kontroller istenmeyen faaliyet ve sonuçların gerçekleşmelerini önlemek ve caydırıcı etki yaratmak amacıyla güder. Önleyici kontrollere verilebilecek örnekler aşağıdaki şekildedir.<sup>270</sup>

- Maddi ve gayri maddi haklar ile kayıtların güvenliği,
- Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması,
- Varlıkların fiziksel olarak korunması,
- Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanmasıdır.

**Tespit Edici Kontroller:** Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontroller de bu kapsamdadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamda düşünmek gerekir. Tespit edici kontrollere verilebilecek örnekler aşağıdaki şekildedir.<sup>271</sup>

- Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler
- Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması
- Farklılıkların tespiti ve tahlili için uygun yöntemler belirlenmesi

**Düzenleyici Kontroller:** Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. Tanımlanan problemlerin doğru ve

---

<sup>270</sup> Kamu İç Kontrol Standartları,  
<http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/3836.kontrolfaaliyetleripdf.pdf?0>, s.8.

<sup>271</sup> Kamu İç Kontrol Rehberi, a.g.e., s.61.

zamanında çözümüne yönelik kontrollerdir. Düzenleyici kontrollere verilebilecek örnekler aşağıdaki şekildedir.<sup>272</sup>

- Garanti süresinin öngörülmesi,
- Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi,
- Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması,
- Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması.

#### 4.1.4.3 Test Sonuçlarının Yorumlanması

Denetim testlerinin tamamlanması, testler sonucunda gerekli delillerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi, sonuçlara ulaşılması aşamasından sonra yapılması gereken husus gerekli görülen alanlarda önerilerin geliştirilmesidir. Denetim testlerinin gerçekleştirilme amacı, alt süreçlerin risk değerlendirme aşamasında belirlenen risklere yönelik mevcut olduğu belirtilen kontrol önlemlerinin gerçekten mevcut olup olmadığı ve planlandığı gibi çalışıp çalışmadığına dair geçerli deliller elde edilmesidir.<sup>273</sup> Yapılan testlerde kontroller etkinlik, yeterlilik ve uyum açılarından değerlendirilmektedir.<sup>274</sup> Bir kontrolün etkin olarak kabul edilebilmesi için, tasarımda ve işletimde herhangi bir eksikliğin tespit edilmiş olmaması veya tespit edilmiş olsa dahi önemli kontrol eksikliğine sebebiyet vermemesi gerekir. Konu bilgi sistemleri ile süreçler üzerindeki kontroller açısından da değerlendirilmelidir. Test sonucunun olumlu olduğu bu durum raporlanırken, *kontrol var ve test edildi* ibaresi kullanılmalıdır. Raporlarda rastlanan bir diğer yorum ise, *kontrol var ama test edilmedi* şeklindedir. Bu durum, belirlenmiş kontrolün uygulanmakta olduğunun izleme metodu ile tespit edildiğini, ancak henüz etkinliğinin test edilmediğini gösterir. Kontrolün test edildiği sonucuna ulaşılması için izleme metodunun birden fazla örnek üzerinde uygulanması gerekir.<sup>275</sup>

---

<sup>272</sup> a.g.e., s.61.

<sup>273</sup> Özbek, a.g.e., s.972.

<sup>274</sup> Pehlivanlı, a.g.e., s.133.

<sup>275</sup> Sümer Göğüş, a.g.e., s.64.

İç denetçi, söz konusu delillere bakarak test ettiği kontrol uygulamasının etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığı ve incelenen süreçlere yönelik olası riskleri önlemede yeterli olup olmadığı konusunda bir kanaate varacaktır. Bu kanaat her ne kadar herkes tarafından geçerliliği kabul edilen delillere dayansa da büyük ölçüde iç denetçinin değer yargılarına, mesleki bilgisine ve tecrübesine bağlı olacaktır. Denetim konusundaki her bir alt sürece ilişkin kontrol testlerinin tamamlanması ve delillere dayandırılmasından sonra iç denetçi eldeki bütün delilleri değerlendirerek söz konusu alt süreçteki iç kontrollerin yeterliliğine dair genel bir görüş sahibi olacaktır. Bütün alt süreçlerdeki kontrol testlerinin tamamlanmasından sonra ise denetim konusunun genelindeki iç kontrol yapısının etkinliğine ilişkin genel görüşü oluşturabilecektir.<sup>276</sup>

Sonuç olarak testler tanımlanan risklere ilişkin yapılması gereken kontrollerin eksiksiz uygulanıp uygulanmadığı ve yeterli olup olmadığını ortaya çıkarır. Dolayısıyla testler süreçlerin doğruluğu ve iç denetimin etkinliği konusunda fikir sahibi olunmasını sağlar yapılan testlerin sonuçları ise denetim test matrisinde gösterilir.<sup>277</sup> Bunun devamında yapılan testler sonucunda kontrollerin sağlıklı çalışıp çalışmadığı konusunda bazı şüpheler söz konusu ise, sürecin yöneticisinden bilgi alınmalı ve test miktarı artırılmalıdır. Artırılan test miktarı ile şüphe çözümlenmemişse söz konusu kontrolün çalışmadığı konusunda görüş bildirilmeli ve bu durum iç denetim raporundaki bulgulara yansıtılmalıdır.<sup>278</sup>

#### 4.1.4.4 Kontrollerde Değişiklik Yapılması

Kontrollerde değişiklik yapılmasına özellikle aşağıda belirtilen durumlarda ihtiyaç duyulabilir.<sup>279</sup>

- İşletme içerisinde gerçekleştirilen kontrolün bir kısmının gereksiz olması,
- Kontrollerin tekrar edildiğinin saptanması,

---

<sup>276</sup> Özbek, **a.g.e.**, s.972-973.

<sup>277</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.133.

<sup>278</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.65.

<sup>279</sup> **a.g.e.**, s.65.

- Sisteme dayalı ve etkin kontrollerin uygulandığı durumlarda ayrıca manuel kontrollerinde yapıyor olması,
- Kontrollerin yetersizliğinin saptanması,
- Kontrollerin uygulanmasında önemli aksamaların olduğunun saptanması,
- Gerekli kontrollerin var olmamasıdır.

Kontrollerde değişiklik yapılmasının gerekmesi halinde durum üst yönetime bildirilir. Denetçiler kontroller ile ilgili düzenlemelerini tamamlayıp süreçlerin sağlıklı bir şekilde çalıştığından emin olduktan sonra denetimin kapsadığı faaliyetlerle ilgili görüşlerini bildirebilirler.<sup>280</sup>

#### 4.1.5 Sonuçların Raporlanması

İç denetim yöneticisi iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla etkinliği ve verimliliği konuların, denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetime dönemsel raporlar sunar. Hazırlanacak denetim raporunun içeriği iç denetim biriminin yönetmeliğinden, raporlama beklentilerinden ve raporla ilgilenenlerin ihtiyaçlarından ayrıca kurum kültüründen etkilenir. Risk odaklı iç denetim bulgularının riskler ön planda tutularak raporlanmasına sebep olmuştur. Buda hazırlanan raporların daha açıklayıcı olmasını sağlamıştır. Söz konusu modern anlayışa göre hazırlanan raporlar risk, kontrol, kurumsal yönetim sorunlarının yanı sıra denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetimin ihtiyaç duyduğu başka konuları da içermelidir. Ayrıca raporlar denetim elemanlarının etkinliğini değerlendirmelerine de imkan verecek şekilde düzenlenmelidir.<sup>281</sup> Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır.<sup>282</sup>

---

<sup>280</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.65.

<sup>281</sup> Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.136.

<sup>282</sup> Kamu İç Kontrol Rehberi, **a.g.e.**, s.45.

Yönetimin Uygun bulmadığı önerilere raporda yer verilmeyebilir. Denetim görevi sırasında tespit edilen ve rapora dâhil edilmeyen önemli sorunlar bulunuyorsa bunlar ayrı bir yazı ile üst yöneticiye ve ilgili üst düzey yöneticilere bildirilir.<sup>283</sup>

## 4.2 İzleme

İç denetim kurumunun faaliyetlerine değer katabilmesi, denetim ve danışmanlık raporlarında yer alan önerilerin hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu nedenle, denetim faaliyetleri sonucunda birimler tarafından sunulan eylem planlarının uygulama takvimine göre gerçekleşme durumlarının takip edilmesi gerekmektedir.<sup>284</sup>

İzleme idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda iç kontrol yapısının beklenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının, iç kontrol standartlarına uyum çerçevesinde değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesidir. Bu nedenle izleme iç kontrol yapısının diğer bileşenleri ile etkileşim halinde işleyen bir süreçtir. İzleme iç kontrol yapısının, beklendiği şekilde işleyişinin ve koşullardaki değişikliklere uyum göstermesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilir ve yönetime kontrol faaliyetleri sorunlarının düzeltilmesi ve istenmeyen bir olay meydana gelmeden önce riski kontrol etme şansı verir. İzleme, iç kontrol yapısının kalitesini değerlendirmek üzere yürütülen tüm faaliyetlerini kapsar.<sup>285</sup>

Her denetim döneminde bir önceki dönem bulgularının düzeltilip düzeltilmediği iç denetim programları ile kontrol edilmeli, düzeltilmeyen noktalar sorgulanmalı ve üst yönetime iç denetim raporu dahilinde veya ayrı bir aksiyon plan takip raporu şeklinde sunulmalıdır.<sup>286</sup>

---

<sup>283</sup> Kamu İç Denetim Rehberi, **İç Denetim Koordinasyon Kurulu**: Ankara, Eylül 2013, s.82-83.

<sup>284</sup> **a.g.e.**, s.84.

<sup>285</sup> Kamu İç Kontrol rehberi, **a.g.e.**, s.98.

<sup>286</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.68.

Kurumun iç denetim yönetmeliğinde takip sürecinin kim tarafından ve nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açıklamalar bulunabilir ya da söz konusu takip sürecinin sorumlusu iç denetim yöneticisi tarafından belirlenebilir.<sup>287</sup> Denetçinin zamanının olmaması halinde takip süreci süreç sahibine bırakılabilir, ancak bu tercih edilen bir durum değildir. Ayrıca üst yönetim maliyet veya başka nedenlerden ötürü raporda yer alan sorun ya da sorunları düzeltmeme riskini üstlenebilir.<sup>288</sup>

İzleme aşağıda belirtilen temel nedenlerden dolayı gerçekleştirilebilir.<sup>289</sup>

- İç kontrol güvence beyanları için kanıt oluşturmak,
- İç kontrol sisteminin etkinliğinin düzenli aralıklarla teyit etmek,
- İç kontrol sistemine ilişkin sorunları zamanında tespit edip giderebilmek.

### 4.3 Geleneksel İç Denetim

Geleneksel iç denetim faaliyeti, iç kontrolün bir unsuru olarak konumlandırılmıştır. İç denetçi, yönetim adına işletmede var olan iç kontrol yapısını sürekli olarak izler ve rapor verir.<sup>290</sup>

Geleneksel denetim riski; doğal risk, kontrol riski, ortaya çıkartamama ve bulamama riski olarak sınıflandırılır. Doğal risk, iç kontrol yapı ve uygulamalarının olmadığı varsayıldığında, bir hesap bakiyesinde veya işlemler kümesinde önemli hata veya düzensizliklerin oluşma olasılığıdır. Kontrol riski ise, bir hesap bakiyesi veya işlemler grubunda oluşacak önemli hata veya düzensizliklerin, olduğu anda iç kontrol yapısı tarafından meydana çıkarılmama olasılığıdır. Son olarak ortaya çıkartma riski ise, denetçinin mali tablolardaki önemli hata ve düzensizlikleri bulup çıkarmada başarılı olamayacağı olasılığıdır.<sup>291</sup>

---

<sup>287</sup> Pehlibanlı, **a.g.e.**, s.139.

<sup>288</sup> Sümer Göğüş, **a.g.e.**, s.68.

<sup>289</sup> Kamu İç Kontrol Rehberi, **a.g.e.**, s.98.

<sup>290</sup> Bozkurt, **a.g.e.**, s.134.

<sup>291</sup> Kışalı, Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.79.

Tarihi süreç içinde incelendiğinde iç denetim, ilk olarak gözlem ve sayıma odaklanmıştır. Yıllarca süren bu aşamada iç denetim, fiziki eşyaların sayımı ve gözlenmesi yani işletme varlıklarının korunması ile eş anlamlı tutulmuştur. İşletmelerin büyümesi sonucu incelenecek belge ve kayıt sayısının artması, tüm belge ve kayıtların incelenmesi yerine örnekleme yönteminin kullanılmasına yol açmıştır. Örnekleme yönteminin yaygın kullanılması iç kontrolün öneminin anlaşılmasını sağlamış ve 1940'larla birlikte iç denetim, iç kontrol odaklı denetime dönüşmüştür.<sup>292</sup>

Geleneksel iç denetim yaklaşımı, iç kontrol üzerine odaklanmıştır bu yaklaşımda iç denetçi yönetim adına iç kontrol yapısını izler ve üst yönetime rapor verir.<sup>293</sup> Geleneksel iç denetim yaklaşımının aşamaları şu şekilde sıralanabilir.<sup>294</sup>

- 1. Genel ve özel kontrol amaçlarının belirlenmesi:** İç denetçiler belirledikleri alandaki denetim çalışmalarını bu alanla ilgili genel ve özel kontrol amaçlarını belirleyerek başlarlar. Genel ve özel kontrol amaçları iç denetçi için işletmenin iç kontrol yapısı ile ilgili değerlendirme standardı olacaktır. Genel kontrol amaçları, işletmenin kontrol usul ve yönteminin değerlendirilmesinde genel bir çerçeve sağlayacaktır. Özel kontrol amaçları ise denetimi yapılan süreç ve işlem grubunu ayrı ayrı değerlendirilmesini sağlar.
- 2. Kontrol tekniklerinin belirlenmesi ve uygunluğunun değerlendirilmesi:** Kontrol teknikleri, özel kontrol amacına ulaşılması için gerekli bir eylem, yol ve yöntemdir. Denetçi, her bir kontrol amacına ulaşılması için özel kontrol yol ve yöntemlerini belirlemelidir. Kontrol tekniklerinin eksikliği veya zayıflığı, özel kontrol amaçlarının başarılabilmesi ile sonuçlanacaktır. Bu durum kontrol zayıflıklarının ortaya çıkmasına neden olur.

---

<sup>292</sup> Kışal, Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.79.

<sup>293</sup> İşgüden Kılıç, **a.g.e.**, s.90.

<sup>294</sup> Yılancı, **a.g.e.**, s.121-123.

- 3. Anahtar kontrollerin belirlenmesi:** Denetçi kontrol tekniklerini belirledikten sonra bunlarla ilgili testleri yapacaktır. Mevcut kontrol tekniğinin uygun bir iç kontrol yapısı sağlayacağı düşünülürse, kontrollerin planlandığı gibi işleyip işlemediğini araştırmak için yapılacak testlerin büyüklüğü belirlenmelidir.
- 4. Seçilmiş kontrol tekniklerinin test edilmesi:** Denetçi tarafından seçilen kontrol tekniklerine testler uygulanır.
- 5. Bireysel kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesi:** Test sonuçlarına göre bireysel kontrollerin başlangıçta planlandığı gibi işleyip işlemediğinin konusu değerlendirilir. Böylece tüm iç kontrol yapısı hakkında bir değerlendirme yapılmış olur.
- 6. Kontrol amaçlarını elde etmede iç kontrol yapısının uygunluğuna bağlı olarak düşünce ve tavsiyeleri raporlama:** Denetçi test sonuçlarına göre iç kontrol yapısı ile ilgili ciddi zayıflıklar olduğunu düşündüğü noktaları, tavsiyelerini ve iç kontrol yapısının tanımlanmış kontrol amaçlarını elde etmekteki uygunluğunu raporlamalıdır.

#### **4.3.1 Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı ve Amacı**

Denetimde etkinlik, verimlilik ve uzmanlaşmayı amaçlayan risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin temelinde, işletmelerin iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin yeterli çalışıp çalışmadığının, güvenilir olup olmadığının ve mevcut zayıflıklarının tespiti konusu bulunmaktadır. Denetim şekil ve kapsamının, denetim kaynaklarının tahsisinin işletmenin risk durumuna göre belirlendiği bu yaklaşım, işletmelerin risk profillerinin sürekli izlenmesini, değerlendirilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasını içermektedir.<sup>295</sup>

---

<sup>295</sup> Niyazi Kurnaz, Tansel Çetinoğlu, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2010, s.138.



Risk odaklı iç denetim, işletmelerin belirledikleri risk alanlarının ve kontrol noktalarının değerlendirilerek denetim faaliyetlerinin belirlenmesi, planlanması ve uygulanması sürecidir. Risklerin tanımlanmasından sonra oluşturulacak sınıflandırma, risklerin değerlendirilmesi, denetim süreci içine alınacakların belirlenmesi, denetimin gerçekleştirilmesi, raporlanması ve sürekli iyileştirme aşamaları risk odaklı iç denetimin uygulama kapsamını oluşturmaktadır.<sup>296</sup>

Risk odaklı iç denetimin kapsamı şöyle sıralanabilir:<sup>297</sup>

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

Risk odaklı iç denetimin ana amacı, yönetim kuruluna aşağıda yer alan hususlar çerçevesinde bağımsız güvence sağlamaktır.<sup>298</sup>

---

<sup>296</sup> Duygu Celayir, "İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi", (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletme Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011, s.145.

<sup>297</sup> Kışalı, Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.79-80.

<sup>298</sup> Sümer Göğüs, **a.g.e.**, s.47.

- Yönetimin kurum bünyesinde hayata geçirmiş olduğu risk yönetimi süreçlerinin amaçlanan şekilde yürütülmekte olduğu,
- Söz konusu risk yönetimi süreçlerinin sağlam ve tutarlı bir tasarıma sahip olduğu,
- Yönetimin, yönetmek istediği risklere karşı almış olduğu tedbirlerin yeterli ve verimli olduğu,
- Yönetimin yönetmek istediği risklere karşı almış olduğu tedbirlere ilişkin sağlam ve tutarlı bir kontrol çerçevesinin uygulanmakta olduğudur.

Risk odaklı iç denetim belirsizliğin yönetilmesi ile birlikte risk ve fırsatların beraber yorumlanmasını sağlamakta ve bunun sonucu olarak da yönetime hissedar değerinin artırılması konusunda yardımcı olmaktadır. Bu noktada, kurumun üstlenebileceği veya üstlenmek istediği risklerin seviyesinin performans ve karlılık hedeflerine göre belirlenmesini sağlarken kaynak kaybını engellemekte, etkili raporlama ve mevzuata uygunluğunu garanti altına almaktadır.<sup>299</sup>

#### **4.3.2 İç Denetimde Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı**

Risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetinin odak noktasının geçmiş faaliyetlerden ziyade, geleceğin yönetilmesine doğru çevrilmesinin günümüzdeki ifadesidir. Risk odaklı denetim, işletmelerin risk profillerinin ve risklerin gelecekteki yönlerinin belirlenmesi temeline dayalı olarak geleneksel denetim ve inceleme teknikleri de dahil olmak üzere tüm denetim ve inceleme tekniklerini içine alan sistematik bir yaklaşımdır. Bu kapsamda, risk odaklı iç denetim yaklaşımında süreç, dört temel aşamadan oluşmaktadır.<sup>300</sup>

- Riskli alanların tespiti
- Riskleri derecelendirme
- Yüksek riskli alanların belirlenmesi
- Yüksek riskli alanlara ilişkin mevcut kontrollerin değerlendirilmesi.

<sup>299</sup> Sümer Göğüs, a.g.e., s.47.

<sup>300</sup> Burcu Adiloğlu, **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**, Türkmen Kitabevi: İstanbul, 2011, s.67.

Yönetim, kurumun misyon ve vizyon çerçevesinde stratejik amaçlarını ve stratejiye bağlı olarak ana ve alt hedefleri belirler. Söz konusu hedeflerin yerine getirilip getirilmediği konusunda önemli unsurlardan biri ise denetimdir. Denetim yöneticiye işletmede yapılan ve tamamlanan ileri değerlendirme ve düzeltme olanağı sağlayan bir faaliyettir. Denetimin amacı, hataları ve zayıf noktaları ortaya çıkartmak düzeltici önlemler alarak bunların tekrarını önlemektedir. İç denetim sisteminden beklenen işletme amaçlarına ulaşmadaki riskin azaltılması veya mümkünse tamamen yok edilmesidir. İç denetim sistemi söz konusu riski azaltabildiği veya ortadan kaldıracabildiği ölçüde güvenilirdir. Ancak, unutulmamalıdır ki hiçbir iç denetim sistemi mükemmel değildir ve iç denetim sistemi oluşturulurken sistemden beklenen faydanın sistemin oluşum maliyetinden fazla olması esastır.<sup>301</sup>

Risk esaslı denetimin hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Bu yaklaşım özellikle maliyet etkinliği sağlarken denetçilerin öncelikli olarak işletmenin en riskli alanlarına yönelmelerini sağlayarak işletmeye değer katması açısından büyük öneme sahiptir. Ancak bu yaklaşım, kendi yargıları ile risk sürecini değerlendiren denetçilerin yüksek düzeyde mesleki bilgi tecrübe ve becerilere sahip olmasını gerektirir. Ayrıca bu yaklaşımda denetçiler, çalışanlarla ve yönetimle birebir çalışma yaptığından, işletmenin iç kontrol yapısının bir bütün olarak değerlendirilmesini sağlamaktan uzak kalır.<sup>302</sup>

Modern anlayıştaki risk odaklı iç denetim faaliyet denetimi yönetsel denetimler ve muhasebe denetimleri olmak üzere birbirinden bağımsız üç ayrı elemandan oluşan kapsamlı bir fonksiyon olup, işletmelerde iç denetimin başarısı bu üç denetimin tam olmasına bağlıdır. Kurum risk odaklı iç denetimi uygularken yürüttüğü bütün aktiviteleri değerlendirmesi gerekir. Kurumların her bir bölümündeki risk, bölümün risk toleransı içinde olmasına karşın, bu risklerin toplamı kurumun bütün olarak almayı arzu ettiği orandan fazla olabilir. Dolayısıyla risk

---

<sup>301</sup> Sümer Göğüs, **a.g.e.**, s.48.

<sup>302</sup> Yılancı, **a.g.e.**, a.131.

odaklı iç denetimde birbiriyle alakalı risklerin tanımlanması ve risklerin toplamının kurumun arzulandığı risk oranıyla karşılaştırılması esastır.<sup>303</sup>

Risk odaklı iç denetimin sözü edilen faydalara ulaşmasının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir;<sup>304</sup>

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

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.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> Sümer Göğüs, **a.g.e.**, s.47.

<sup>304</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.4.

<sup>305</sup> Kishalı, Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.81-82.

## SONUÇ

Çalışmada öncelikle iç kontrol, iç denetim, risk ve risk yönetimi kavramları ele alınmış, sonrasında geleneksel iç denetim ve risk odaklı iç denetim değerlendirilmiştir. Denetim faaliyetinin risk odaklı yaklaşım çerçevesinde yapılmasının getirilerinden bahsedilerek, risk odaklı denetimin önemi ortaya konulmuştur.

İç denetim ve risk yönetimi, geçmişte birbirinden bağımsız olarak değerlendirilirken günümüzde etkileşim halinde faaliyetlerini sürdürmektedir. İç denetim yaklaşımlarında meydana gelen değişim sonucunda geline son nokta risk odaklı iç denetimdir. Bu sebeple birçok işletme iç denetim birimi risk odaklı iç denetim yaklaşımını benimseyerek denetim plan ve programlarını bu çerçevede yürütmüştür. İşletmeler iç denetimi gerçekleştirirken risk değerlemeleri sonucu ortaya çıkan riskli alanları öncelikli olarak ele almakta ve tanımlanan riskleri engelleyecek iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesini hedeflemektedir.

Risk kavramı zamanla beraberinde risklerle mücadeleyi gündeme getirmiştir. Risklerle mücadelede de iç denetim faaliyetine çeşitli görevler düşmektedir. Güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetleri ile kuruma değer katan bir yapıya sahip olan iç denetimin bu süreçteki temel görevi, iç kontrol yapısının etkili bir şekilde işlemini sağlama ve kurumsal risk yönetimi kapsamındaki faaliyetlerin yeterliliği konusunda kuruma güvence sağlamaktadır. Yaşanan süreç içinde denetimden beklenen fonksiyon da değişime uğramıştır. Artık günümüz dünyasında denetimden sadece sorgulaması değil çözüme odaklanması, çözüm üretmesi veya çözüm üretmede denetlenen kuruma veya işletmeye yardımcı olması da beklenmektedir. Her işletmenin doğası gereği az yada çok mutlaka bir risk unsuru içermesi söz konusudur. Bu bağlamda, işletmelerin karşılaştıkları riskleri yalnızca mali raporlamaya ilişkin risklerle sınırlandırmak doğru değildir.

Risk odaklı iç denetimin en basit tanımı işletme için sorun olan unsurların denetlenmesidir. Risk odaklı iç denetim işletmelerin risk unsurlarına göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre planlanması amacını konu alan denetim verimliliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Risk odaklı iç denetim, denetim kapsamında yenilik değil gelişim olarak değerlendirilebilir. Risk odaklı iç denetimde risklerin yönetilmesi işletme yönetimi sorumluluğu altındadır. Risk yönetiminin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için görev ve sorumluluklarında açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir.

İşletmelerde iç denetime verilen önemin artması amacıyla, iç denetim birimlerinin oluşturulması için yasal zorunluluklar getirilmelidir. Türk Ticaret Kanununda denetimle ilgili düzenlemeler yapılsa da evrensel boyutta kalmaktadır. Dolayısıyla, tasarım maddelerinin tekrar gözden geçirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. İç denetim mesleğinin, yasal bir statüye kavuşturulması gerekmektedir. Ayrıca, işletme içi düzenlemelerde, iç denetim özendirilmeli, iç denetimin öneminin anlaşılması için işletme içi eğitimler yaygınlaştırılmalıdır.

## **EKLER**

### **EK-1**

#### **Uluslararası İç Denetim Standartları**

İç denetim faaliyetler, çok çeşitli yasal ve kültürel ortamlarda; amacı, boyutu, karmaşıklığı ve yapısı çok farklı kurumlarda, kurum içinden ve dışından kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Söz konusu farklılıkların, her ortamdaki iç denetim uygulamasını etkilemesine rağmen, iç denetçilerin sorumluluklarının yerine getirilmesi söz konusu olduğunda Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'na uyum, hayati önem arz eder. İç denetçilerin Standartlara uyumunun hukuken kısmen engellemesi durumunda, iç denetçiler Standartların diğer kısımlarına uymalı ve uyamadıkları kısımla ilgili özel durum açıklaması yapmalıdır.<sup>306</sup>

Güvence hizmetleri, iç denetçinin, bir süreç, sistem veya bir başka konu hakkında bağımsız görüş veya kanaat sunabilmek için, eldeki bulguları tarafsız bir şekilde değerlendirmesini içerir. Güvence görevlerinin nitelik ve kapsamı iç denetçi tarafından belirlenir. Güvence hizmetlerinin, genellikle, üç tarafı vardır.<sup>307</sup>

- 1) Süreç sitem veya ele alınan diğer bir konunun doğrudan içinde olan kişi veya grup (süreç sahibi),
- 2) Değerlendirmeyi yapan kişi veya grup (iç denetçi),
- 3) Değerlendirmeyi kullanan kişi veya grup (kullanıcı).

Danışmanlık hizmetleri tabiatı gereği tavsiye niteliğinde olup genellikle görevlendirmeyi talep eden müşterinin özel talebi üzerine gerçekleştirilir. Danışmanlık hizmetlerinin nitelik ve kapsamı, değerlendirmeyi talep eden müşteri ile

---

<sup>306</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi**, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Y. 3, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 'y.t' s.3-4  
<sup>307</sup> **a.g.e.**

iç denetçi arasındaki sözleşmeye tabidir. Danışmanlık hizmetlerinin genellikle iki tarafı vardır.<sup>308</sup>

- 1) Tavsiye veren kişi veya grup (iç denetçi),
- 2) Tavsiye talep eden ve alan kişi veya grup (görevin müşterisi).

İç denetçi danışmanlık hizmeti verirken tarafsızlığını muhafaza etmeli ve idari sorumluluk almamalıdır.<sup>309</sup>

Standartların amaçları şunlardır:

- 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 etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak.
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

IIA tarafından oluşturulan Uluslararası İç denetim Standartları incelendiğinde, Nitelik ve Performans Standartları olmak üzere iki bölümden oluştuğu görülmektedir. Nitelik Standartları'nda iç denetim sürecinde birey ve organizasyonun yerine getirmesi gereken davranışlar belirtilirken, Performans Standartları'nda ise iç denetim hizmet etkinliği ve verimliliğinin kalitesinin ölçümü ile ilgili ölçütler tanımlanmaktadır.<sup>310</sup>

### **Nitelik Standartları**

Nitelik Standartları, iç denetim faaliyetlerini yürüten tarafların ve kurumların olması gereken özelliklerini yansıtmaktadır.

---

<sup>308</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü **a.g.e.**, s.3-4.

<sup>309</sup> **a.g.e.**

<sup>310</sup> Senal, **a.g.e.**, s.15-16.



## **1000 Amaç, Yetki ve Sorumluluklar**

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları, İç Denetimin Tanımı, Meslek Ahlak Kuralları ve Standartlarla uyumlu olan ve denetim komitesi ve yönetim kurulunca da onaylanan bir iç denetim yönetmeliğinde açıkça tanımlanmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, iç denetim yönetmeliğini dönemsel olarak gözden geçirmek ve üst yönetime ve Yönetim Kuruluna onay için sunmak zorundadır.

**1000.A1** Kuruma sağlanan güvence hizmetlerinin niteliği iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmak zorundadır. Eğer kurum dışından taraflara güvence hizmeti temin edilecekse, bunların niteliği de yönetmelikte tanımlanmak zorundadır.

**1000.C1** Danışmanlık hizmetlerinin niteliği, iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmak zorundadır.

## **1010 – İç Denetim Tanımının, Meslek Ahlak Kurallarının ve Standartların İç Denetim Yönetmeliğinde Tanınması**

İç Denetimin Tanımına, Meslek Ahlak Kurallarına ve Standartlara uyma zorunluluğu, iç denetim yönetmeliğinde tanınmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisinin, İç Denetimin Tanımını, Meslek Ahlak Kurallarını ve Standartları üst seviye yönetim ve yönetim kurulu ile tartışıp değerlendirmesi gerekir.

## **1100 Bağımsızlık ve Tarafsızlık**

İç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken tarafsız davranmak zorundadır. Bu tarafsızlık, görevin fiilen uygulanması aşamasında tarafsız davranma ve tarafsız seçim oluşturmaktır anlamındadır.

## **1110 Kurum İçi Bağımsızlık**

İç Denetim Birim Yöneticisinin (Birim Başkanının), kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim

kademesine bağı olmak zorundadır. İç denetim yöneticisi en az yılda bir, yönetim kuruluna iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını teyit etmek zorundadır.

**1110.A1** İç denetim faaliyeti (birimi), iç denetimin kapsamının belirlenmesi, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmak zorundadır.

### **1111 – Yönetim Kurulu ile Doğrudan Etkileşim**

İç Denetim Yöneticisi Yönetim Kurulu ile doğrudan iletişim ve etkileşimde olmak zorundadır.

### **1120 Bireysel Bağımsızlık**

İç denetçiler, tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranmak ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınmak zorundadır.

### **1130 Bağımsızlık ve Bağımsızlığının Bozulması**

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

**1130.A1** İç denetçiler, daha önceden kendilerinin sorumlu olduğu faaliyetlere ilişkin değerlendirme yapmaktan kaçınmak zorundadır.

**1130.A2** İç Denetim Yöneticisinin sorumluluğundaki işlevlere yönelik güvence görevleri, iç denetim faaliyeti dışından biri tarafından gözetilmek ve kontrol edilmek zorundadır.

**1130.C1** İç denetçiler, daha önce sorumlusu oldukları faaliyetlere ilişkin danışmanlık hizmeti verebilir.

**1130.C2** İç denetçiler, önerilen danışmanlık hizmetleriyle ilgili bağımsızlıklarına ve tarafsızlıklarına zarar verecek hususlar söz konusu ise, görevi kabul etmeden önce denetlenene özel durum açıklaması yapmak zorundadır.

### **1200 Yeterlilik, Azami Mesleki Özen ve Dikkat**

Görevler, yeterlilik ve azami mesleki özen ve dikkat ile yerine getirilmek zorundadır.

### **1210 Yeterlilik**

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

**1210.A1** İç denetim personeli, görevin tamamını veya bir kısmını yapmak için gereken bilgi ve becerilerin veya diğer vasıfların hepsine sahip değilse, İç Denetim Yöneticisi - birim veya kurum dışındaki- uzmanlardan nitelikli, tavsiye ve yardım temin etmek zorundadır.

**1210.A2** İç denetçiler, suiistimal risklerini ve bu risklerin kurum içinde yönetim şeklini değerlendirebilecek yeterli bilgiye sahip olmak zorundadır; fakat iç denetçilerden esas görevi ve sorumluluğu suiistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenmez.

**1210.A3** İç denetçiler, verilen görevi yerine getirebilmek için kilit bilgi teknolojisi riskleri ve kontrolleriyle ilgili yeterli bilgiye ve mevcut teknoloji tabanlı denetim teknikleri bilgisine sahip olmak zorundadır. Ancak, bütün iç denetçilerin, asıl sorumluluğu bilgi teknolojileri denetimi olan denetçiler kadar uzmanlığa sahip olmaları beklenmez.

**1210.C1** İç Denetim Yöneticisi, iç denetçilerin görevin kısmen veya tamamen gerçekleştirilmesi için gereken bilgiye, beceriye ve diğer vasıflara sahip olmadığı

durumlarda, danışmalık görevini reddetmek veya yeterli tavsiye ve yardımı temin etmek zorundadır.

### **1220 Azami Mesleki Özen ve Dikkat**

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

**1220.A1** İç denetçiler, şunları göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkat göstermek zorundadır:

- Görevin amaçlarına ulaşmak için gereken çalışmanın kapsamı,
- Güvence prosedürlerinin tatbik edildiği konuların nisbî karmaşıklığı, lüzumu veya önemi
- Yönetişim, risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği,
- Önemli hata, suiistimal veya aykırılıkların olma ihtimali ve
- Güvence görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

**1220.A2** Azamî meslekî özen ve dikkati gösterirken, iç denetçiler, teknoloji destekli denetim ve diğer veri tahlil tekniklerini kullanmayı düşünmek zorundadır.

**1220.A3** İç denetçiler, amaçları, faaliyetleri veya kaynakları etkileyebilecek önemli risklere karşı uyanık olmak zorundadır. Ancak, güvence prosedürleri, azamî meslekî özen ve dikkatle uygulansa bile, bütün önemli risklerin teşhis edilebilmesini garantilemez.

**1220.C1** İç denetçiler bir danışmanlık görevi sırasında, aşağıdakileri göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkati göstermek zorundadır:

- Görev sonuçlarının niteliği, zamanlaması ve raporlanması da dâhil denetlenenlerin/müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri,

- Görev amaçlarına ulaşabilmek için gerekli çalışmanın boyutu ve nisbî karmaşıklığı ve
- Danışmanlık görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

### **1230 Sürekli Mesleki Gelişim**

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli mesleki gelişimle artırmak ve güçlendirmek zorundadır.

### **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 hazırlamak ve bunu sürdürmek zorundadır.

### **1310 Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri**

Kalite güvence ve geliştirme programı, hem iç hem de dış değerlendirmeleri ihtiva etmek zorundadır.

### **1311 İç Değerlendirmeler**

İç değerlendirmeler:

- İç denetim faaliyetinin etkinlik ve verimliliğinin devamlı izlenmesini,
- Öz değerlendirme (kendi kendini değerlendirme) yoluyla veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip kişilerce yapılan dönemsel gözden geçirmeleri kapsamak zorundadır.

### **1312 Dış Değerlendirmeler**

Dış değerlendirmeler, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir gözden geçirme uzmanı veya ekibi tarafından en azından beş yılda bir yapılmak zorundadır. Dış

değerlendirme sıklığının arttırılmasına yönelik ihtiyaç, dış gözden geçirme uzmanı veya ekibinin sahip olması gereken vasıflar ve bunların bağımsızlığı meseleleri, menfaat çatışması ihtimali de dikkate alınarak, İç Denetim Yöneticisi ile Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu arasında tartışılıp değerlendirilmek zorundadır.

### **1320 Kalite Programı Hakkında Raporlama**

İç Denetim Yöneticisi, uygulanan kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını üst yönetime ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır.

### **1321 – “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına Uygundur” İbaresinin Kullanılması**

İç Denetim Yöneticisi, yalnızca Kalite Güvence ve Geliştirme Programının sonuçları desteklerse, iç denetim faaliyetinin (biriminin) Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun olduğunu belirtebilir.

### **1322 – Aykırılıkların Açıklanması**

İç Denetimin Tanımına, meslek ahlak kurallarına ya da standartlara aykırılık, iç denetim faaliyetinin genel kapsamını ve faaliyetini etkilediği zaman, İç Denetim Yöneticisi, aykırılığı ve etkilerini üst yönetime ve yönetim kuruluna açıklamak zorundadır.

### **Performans Standartları**

Performans standartları, iç denetim faaliyetlerinin nasıl yapılması gerektiği hakkında iç denetçilere yol gösterici ve uyulması zorunlu mesleki standartlardır. Performans Standartları, iç denetim faaliyetlerinin niteliğini tanımlamakta ve bu hizmetlerin performansının ölçülebileceği ve değerlendirilebileceği kalite kriterleri sunmaktadır.

## **2000 İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi**

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır.

### **2010 Planlama**

İç Denetim Yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapmak zorundadır.

**2010.A1** - İç denetim faaliyetinin görev planı, en az yılda bir kez yapılan yazılı bir risk değerlendirmesine dayanmak zorundadır. Üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu, bu sürece dâhil edilerek göz önüne alınmak zorundadır.

**2010.A2** – İç denetim görüşleri ve diğer sonuçlar için iç denetim yöneticisi, üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerini saptamalı ve dikkate almalıdır.

**2010.C1** - İç denetim yöneticisi, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini değerlendirerek, öne sürülen danışmanlık görevlerini kabul etmeyi düşünmelidir. Kabul edilen bu görevler, plana dâhil edilmek zorundadır.

### **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 bildirmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, kaynak sınırlamalarının etkilerini de bildirmek zorundadır.

### **2030 Kaynak Yönetimi**

İç Denetim Yöneticisi, onaylı planın uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak zorundadır.

### **2040 Politika ve Prosedürler**

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetlerini yönlendirmek amacıyla yönelik politika ve prosedürleri belirlemek zorundadır.

### **2050 Eşgüdüm (Koordinasyon)**

İç Denetim Yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgari indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmelidir.

### **2060 Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlama**

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında, üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel raporlar sunmak zorundadır. Bu raporlar, suiistimal risklerini, yönetim sorunlarını ve üst yönetimin ve denetim komitesinin, yönetim kurulunun ihtiyaç duyabileceği veya talep edebileceği başka konuların da dâhil olduğu önemli riskleri ve kontrol sorunlarını içermek zorundadır.

### **2070 Dış Hizmet Sağlayıcı ve Kurumsal Sorumluluk**

İç denetim faaliyeti; bir dış hizmet sağlayıcısı tarafından sunulduğunda söz konusu hizmet sağlayıcısı o kurumun etkili bir iç denetim faaliyeti sürdürülmesi sorumluluğunun farkında olmasını sağlamak zorundadır.



## **2100 - İşin Niteliği**

İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

## **2110 – Yönetişim/Kurumsal Yönetim**

İç denetim faaliyeti, aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yönetim sürecini değerlendirmek ve iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmak zorundadır:

- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal performans yönetiminin ve hesap verebilirliğin temini,
- Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına iletilmesi,
- Yönetim kurulunun, denetim kurulunun, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin iletimini sağlamak.

**2110.A1** - İç denetim faaliyeti, kurumun etikle ilgili amaç, program ve faaliyetlerinin tasarımını, uygulanmasını ve etkinliğini değerlendirmek zorundadır.

**2110.A2** – İç denetim faaliyeti, kurumun bilgi teknolojileri yönetişiminin kurumun strateji ve amaçlarını destekleyip desteklemediğini değerlendirmek zorundadır.

## **2120 Risk Yönetimi**

İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

**2120.A1** - İç denetim faaliyeti, aşağıdakileri dikkate alarak, kurumun yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek zorundadır:

- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

**2120.A2** – İç denetim faaliyeti, suiistimalin gerçekleşme ihtimalini ve kurumun suiistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır.

**2120.C1** - İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla uyumlu şekilde riski ele almak ve diğer önemli risklere karşı uyanık olmak zorundadır.

**2120.C2** - İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, kurumun risk yönetim süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

**2120.C3** – İç denetçiler, risk yönetim süreçlerini kurmada veya geliştirmede yönetime yardım ederken, „riskleri gerçekte yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan“ kaçınmak zorundadırlar.

### **2130 Kontrol**

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

**2130.A1** - İç denetim faaliyeti, kurumun yönetim, faaliyet ve bilgi sistemlerinin içinde bulunan risklere cevap olarak, kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini aşağıdaki konularla ilgili olarak değerlendirmek zorundadır:

- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinlik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

**2130.C1** - İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri kontrol bilgilerini, kurumun kontrol süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

## **2200 Görev Planlaması**

İç denetçiler, her görev için, amaçları, kapsamı, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamak ve yazılı hâle getirmek zorundadır.

## **2201 Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler**

Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almak zorundadır:

- 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 ihmallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,
- Bir ilgili kontrol çerçevesi veya modeline kıyasla, ilgili faaliyetin risk yönetimi ve kontrolü süreçlerinin yeterlilik ve etkinliği,
- Faaliyetin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinde önemli gelişme sağlama imkânları.

**2201.A1** - Kurum dışındaki taraflar için bir görevlendirme planlarken, iç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, her iki tarafın sorumlulukları ve - görev kayıtlarına erişime ve sonuçların dağıtımına getirilecek kısıtlamalar dahil-diğer karşılıklı beklentiler konusunda söz konusu taraflarla yazılı bir anlaşma yapmak zorundadır.

**2201.C1** - İç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, yerine getirilecek sorumluluklar ve diğer müşteri beklentileri hakkında, danışmanlık hizmeti verecekleri müşterileriyle anlaşmak zorundadır. Çok önemli görevlendirmelerde bu anlaşma yazılı hâle getirilmek zorundadır.

## **2210 Görev Amaçları**

Amaçlar, her bir görev için belirlenmek zorundadır.

**2210.A1** - İç denetçiler, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmak zorundadır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmak zorundadır.

**2210.A2** - İç denetçiler, görevin amaçlarını belirlerken, önemli hatâların, suiistimallerin, aykırılıkların ve diğer risklerin meydana gelme ihtimalini göz önüne almak zorundadır.

**2210.A3** - Kontrollerin değerlendirilmesi için uygun ve yeterli kıstaslara ihtiyaç vardır. İç denetçiler, yönetimin hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için oluşturduğu kıstasların yeterlilik derecesini tespit etmek zorundadır. Bu kıstaslar yeterliyse, iç denetçiler de kendi değerlendirmelerinde bunları kullanmak zorundadır. Kıstaslar yeterli değilse, iç denetçiler uygun değerlendirme kıstasları geliştirmek için yönetimle birlikte çalışmak zorundadır.

**2210.C1** - Danışmanlık görevlerinin amaçlarında, müşteriyle mutabık kalındığı ölçüde, yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerine de temas etmek zorunludur.

**2210.C2** - Danışmanlık görevinin amaçları, kurumun değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olmak zorundadır.

## **2220 Görev Kapsamı**

Görev kapsamı, görevin amaçlarına ulaşılmaya yetecek seviyede olmalıdır.

**2220.A1** - Görevin kapsamı, üçüncü tarafların sahip oldukları dahil, ilgili sistemlerin, kayıtların, personel ve maddî varlıkların dikkate alınmasını da içermek zorundadır.

**2220.A2** - Bir güvence görevi sırasında önemli danışmanlık fırsatları çıkarsa, görevin amaçları, kapsamı, karşılıklı sorumluluklar ve diğer beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma hazırlanmalı ve danışmanlık görevinin sonuçları, danışmanlık standartlarına uygun olarak raporlanmalıdır.

**2220.C1** - İç denetçiler, danışmanlık görevlerini yaparken, görevin kapsamının, üzerinde mutabık kalınan amaçlara yeterince temas ettiğinden emin olmak zorundadır. İç denetçiler, eğer görev sırasında kapsamla ilgili ihtirazî kayıtları olursa, göreve devam edilip edilmeyeceğini belirlemek üzere, bunları müşteri ile tartışmak zorundadır.

**2220.C2** - Danışmanlık görevleri sırasında, iç denetçiler, görevin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde kontrolleri ele almak ve önemli kontrol sorunlarına karşı uyanık olmak zorundadır.

## **2230 Görev Kaynaklarının Tahsisi**

İç denetçiler, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynakları dikkate alarak görevin amaçlarına ulaşmak için uygun ve yeterli kaynakları tespit etmek zorundadır.

## **2240 Görev İş Programı**

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşacak iş programları hazırlamak ve kayıtlı hâle getirmek zorundadırlar.

**2240.A1** - İş programları, görev sırasında uygulanacak bilgi toplama, tahlil, değerlendirme ve kayıtlı hale getirme prosedürlerini içermek zorundadır. İş programı, işe başlanmadan önce onaylanmak zorunda olup, programda yapılan değişiklikler için de derhal onay alınmak zorundadır.

**2240.C1** - Danışmanlık görevleri için hazırlanan iş programlarının şekli ve içeriği, görevin niteliğine bağlı olarak değişebilir.

### **2300 Görevin Yapılması**

İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemek, tahlil etmek, değerlendirmek ve kayıtlı hale getirmek zorundadır.

### **2310 Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması**

İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmeli ve tanımlamak zorundadır.

### **2320 Analiz ve Değerlendirme**

İç denetçiler, vardıkları kanaatleri ve görev sonuçlarını uygun tahlil ve değerlendirmelere dayandırmak zorundadır.

### **2330 Bilgilerin Kayıtlı Hale Getirilmesi**

İç denetçiler, vardıkları kanaatlere ve görev sonuçlarına dayanak teşkil eden bütün bilgileri kayıtlı hale getirmek zorundadır.

**2330.A1** - İç Denetim Yöneticisi, görev kayıtlarına erişimi kontrol etmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, gerektiğinde, bu kayıtları kurum dışı taraflara vermeden önce, üst yönetimin ve/veya hukuk danışmanının onayını almak zorundadır.

**2330.A2** - İç Denetim Yöneticisi, her bir kaydın saklandığı ortama bağlı olmaksızın, görev kayıtlarının saklanmasına ilişkin esasları belirlemek zorundadır. Bu esaslar, kurumun temel ilkelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmak zorundadır.

**2330.C1** - İç denetim yöneticisi, danışmanlık görevi kayıtlarının tutulması, saklanması ve kurum içi ve dışı taraflara sunulmasını düzenleyen politikalar belirlemek zorundadır. Bu politikalar, kurumun düzenlemelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmak zorundadır.

### **2340 Görevin Gözetim ve Kontrolü**

Görevler; görev amaçlarına ulaşılmasını, kalitenin güvence altına alınmasını ve personelin geliştirilmesini sağlayacak bir tarzda gözetlenmek ve kontrol edilmek zorundadır.

### **2400 Sonuçların Raporlanması**

İç denetçilerin, görev sonuçlarını raporlamak zorundadır.

### **2410 Raporlama Kıstasları**

Raporlamalar, varılan sonuçlar, yapılan öneriler ve önerilen eylem planlarının yanında görevin hedeflerini ve kapsamını da içermek zorundadır.

**2410.A1** – Görev sonuçlarının nihaî iletişimi, gerekli olduğu yerde, iç denetçinin görüşünü ve/veya sonuçları içermek zorundadır. Bir görüş veya kanaat açıklanırken, üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerinin dikkate alınması ve yeterli, güvenilir, ilgili ve yararlı bilgi ile desteklenmesi zorunludur.

**2410.A2** - İç denetçiler, görev raporlamalarında başarılı performansı da göstermeye teşvik edilir.

**2410.A3** - Görev sonuçları kurum dışındaki taraflara bildirilirken, söz konusu bildirim, sonuçların dağıtımı ve kullanımı konusundaki sınırlamaları da içermek zorundadır.

**2410.C1** - İlerlemenin ve danışmanlık görevlerinin sonuçlarının raporlanmasının, şekil ve içeriği görevlendirmenin niteliğine ve müşterinin ihtiyaçlarına bağlı olarak, değişir.

### **2420 Raporlamaların Kalitesi**

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulmak zorundadır.

### **2421 Hata ve Eksiklikler**

Eğer nihai raporlama önemli hata veya eksiklik içeriyorsa, İç Denetim Yöneticisi, hatalı ve eksik raporu alan bütün taraflara düzeltilmiş bilgileri iletmek zorundadır.

### **2430 – “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’na Uygun Olarak Yapılmıştır“ İbaresinin Kullanılması**

İç denetçiler, yalnızca kalite güvence ve geliştirme programının sonuçları desteklerse, görevlerinin “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartları’na Uygun Olarak” yapıldığına raporlarında yer verebilirler.

### **2431 - Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması**

İç Denetimin Tanımına, Etik Kurallara veya Standartlara aykırılık belli bir görevi etkilediğinde, görev sonuçları raporlanırken şu hususlar özel durum olarak açıklanmak zorundadır:



- Tam olarak uygunluğun sağlanamadığı Etik Kuralları İlkesi veya Davranış Kuralı ve Standart(lar)
- Aykırılığın sebepleri
- Aykırılığın göreve ve görev sonuçlarının raporlanmasına etkisi

#### **2440 Sonuçların Dağıtımı**

İç Denetim Yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara dağıtmak zorundadır.

**2440.A1** - Görev sonuçlarının öngördüğü tedbirlerin alınmasını sağlayabilecek taraflara, nihaî görev sonuçlarının raporlanmasından İç Denetim Yöneticisi sorumludur.

**2440.A2** - İç Denetim Yöneticisi, aksi kanunî, hukukî düzenlemelerle emredilmediği takdirde, görev sonuçlarını kurum dışındaki taraflara iletmeden önce, kuruma doğabilecek muhtemel riskleri değerlendirmek, uygun olduğu şekilde üst yönetim ve/veya hukuk danışmanı ile istişare etmek ve sonuçların raporlanmasını, kullanımını kısıtlayarak, kontrol etmek zorundadır.

**2440.C1** - İç Denetim Yöneticisi, danışmanlık görevlerinin nihaî sonuçlarının müşterilere raporlanmasından sorumludur.

**2440.C2** - Danışmanlık görevleri sırasında, yönetim, risk yönetimi ve kontrol sorunları tesbit edilebilir. Bu sorunlar, kurum için önemli hâle gelir gelmez üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirilmek zorundadır.

#### **2450 Genel Görüşler**

Bir genel görüş yayınlanırken, üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerinin dikkate alınması ve yeterli, güvenilir, ilgili ve yararlı bilgi ile desteklenmesi zorunludur.

## **2500 İlerlemenin Gözlenmesi**

İç Denetim Yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır.

**2500.A1** - İç Denetim Yöneticisi, yönetimin aldığı tedbirlerin etkili bir şekilde uyguladığından veya üst yönetimin, gerekli tedbiri almamasının riskini üstlenmeyi kabul ettiğinden emin olmak ve gelişmeleri gözlemek amacıyla yönelik bir takip süreci kurmak zorundadır.

**2500.C1** - İç denetim faaliyeti, müşterileriyle mutabık kalındığı ölçüde, danışmanlık görevlerinin sonuçlarının akıbetini gözlemek zorundadır.

## **2600 Yönetimin Artık (Bakiye) Riskleri Üstlenmesi**

İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyecek bir artık risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle tartışmak zorundadır. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, İç Denetim Yöneticisi, konuyu çözümlenmesi için denetim komitesi ve yönetim kuruluna rapor etmek zorundadır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ADİLOĞLU, Burcu. **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**. Türkmen Kitabevi: İstanbul. 2011.

AKGÜÇ Öztin. **Finansal Yönetim**. Avcıol Basım: İstanbul. 7.b. 1998.

AKGÜL, Başak Ataman. **Türk Denetim Kurumları**. 1.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2000.

AKIŞKAN, Orhan. “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri”. S.14. **Muhasebe ve Denetime Bakış**. (Ocak 2005).

AKSOY, Ahmet ve Cihan TANRIÖVEN. **Sermaye Piyasası Yatırım Araçları ve Analizi**. Ankara: Gazi Kitabevi 3.b.2007.

AKSOY, Tamer. **Denetim**. C.I. 2.b. Ankara: Yetkin Yayınları. 2006.

AKTAŞ, Ramazan. **Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini (Çok Boyutlu Model Uygulaması)**. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: Ankara 1.b. 1993.

Ali Kamil Uzun, **Denetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1.b., 2012, s.80

ALPTÜRK, Ercan. **İç Denetim Rehberi**. 1.b. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008

ASİL DENETİM, **Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları**. ‘y.y’. ‘y.t’.

ASLAN, Sinan. **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**. 1.b. İstanbul: İstanbul Yayınları. 2003.

ATAMAN Ümit, Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU ve Nejat BOZKURT **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**. 1.b. İstanbul: Alfa Yayınları. 2001.

BERK, Niyazi. **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**. Emek Sigorta Risk Yönetimi: İstanbul, 1992.

BOLAK, Mehmet. **Risk ve Yönetimi**. 1.b. İstanbul: Birsen Yayınevi. 2004.

BOZKURT, Nejat. **Muhasebe Denetimi**. 3.b. İstanbul: Alfa Basım. 2000.

CAN, Evrim. **Operasyonel Risk ve Yönetimi**. SPK Basım Yayın Ofisi: Ankara. 1.b. 2004.

CEYLAN, Ali ve Turhan KORKMAZ, **Borsada Uygulamalı Portföy Yönetimi**. Ekin Yayın: Bursa. 1.b. 1995.

CEYLAN, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Ekin Kitapevi Yayınları: Bursa, 1.b. 2001.

ÇİPİL, Mahir. **Risk Yönetimi ve Sigortacılık**. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara. 2.b. 2013.

ÇÖMLEKÇİ, Ferruh. **Muhasebe Denetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset. 1.b. 2001.

DALAK, Güldem. “Denetim ve Kalite Denetimi”. C.1. S.1. **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**. (Güz 2000).

Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım, 1.b., 2010, s.31

DURMUŞ, Niyazi ve Oktay TAŞ. **Denetim, SPK Düzenlemeleri ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında**. 1.b. İstanbul: Alfa Yayınları. 2008.

ERCAN, Metin Kamil ve Ünsal BAN. **Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi. 2.b. Ağustos 2005.

GÖĞÜS, E.Handan Sümer. **Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi**. 1.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2012.

GÖKTÜRK, Oğuz. **Muhasebe Denetimi**. 1.b. İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği. 1975.

GÜCENME, Ümit. **Muhasebe Denetimi**. 1.b. İstanbul: Alfa Akademi. 2004.

GÜÇLÜ, Faruk. **Muhasebe Denetimi (ilkeler ve Teknikler)**. 4.b. Ankara: Detay Yayıncılık. 2013.

GÜRBÜZ, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. 3.b. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. 1990.

GÜREDİN, Ersin Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Ahmet HAYRİ DURMUŞ ve Atilla GÖNENLİ. **Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz**. 1.b. Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri. 2001.

HAFTACI, Vasfi. **Muhasebe Denetimi**. 3.b. Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 2014.

HATİBOĞLU, Zeyyat. **Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama**. Beta Basım ve Dağıtım: İstanbul. 1.b.1999.

KARDEŞ, Seval, Selimoğlu, Mehmet ÖZBİRECİKLİ, Ganite KURT, Şaban UZAY, Ali ALAGÖZ ve Serap YANIK, **Muhasebe Denetimi**. 1.b. Ankara: Gazi Yayınevi. 2008.

KAVAL, Hasan. **Muhasebe Denetimi Uluslararası Finansal Raporlama standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile**. Ankara: Gazi Kitabevi. 2.b

KAVAL, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. 1.b. Ankara: Akademik Yayınları. 2003.

KAVAL, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. Gazi Kitabevi: Ankara. 3.b. 2005.

KEPEKÇİ, Celal. **Bağımsız Denetim**. 4.b. Ankara: Avcıol Basım Yayın. 2000.

KILIÇ, Burcu İşgüden. **Bilgi Teknolojilerinin İç Denetimde Yarattığı Değişimler**. Dora Yayınları: Balıkesir. 2014.

KİRACI, Murat. **Uluslararası Denetim Standartlarına Göre Örneklem**. 1.b. Ankara: Detay Yayıncılık. 2009.

KURNAZ, Niyazi ve Tansel ÇETİNOĞLU. **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**. 1.b. Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 2010.

ÖZBEK, Çetin. **İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol**. 1.b. C.1. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları. 2012.

ÖZER, Mevlüt. **Denetim 1**. 1.b. Ankara: Özkan Matbaacılık. 1997.

ÖZEREN, Baran. **İç Denetim Standartları ve Meseleğin Yeni Açılımları**. 1.b. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü. 2000.

PARLAKKAYA, Raif. **Finansal Türev Ürünler ile Mali Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım. 2.b. 2005.

SALTIK, Nihal, **İç Kontrol Standartları**, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi: Ankara 2007

SARIKAMIŞ, Cevat. **Sermaye Pazarları**. Alfa Basım Yayın Dağıtım: İstanbul. 4.b. 2000.

SAYILGAN, Güven **İşletme Finansmanı**. Turan Kitabevi: Ankara, 1.b. 2003.

TÜREDİ, Hasan. **Denetim**, 1.b. Trabzon: Celepler Matbaacılık, 2007.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü. **Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi**. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Y.3. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları. 'y.t'.

UZAY, Şaban. **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri Ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, 1.b. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu. 1999.

YILANCI, F.Münevver. **İç Denetim**. 2.b. Ankara: Nobel Yayın. 2006.

YILDIRAN, Mustafa ve M. Mustafa KISAKÜREK, **Kriz Dönemlerinde Finansal Risk Yönetimi**. Hiperlink Yayınları: İstanbul. 1.b. 2012.

YÜKSEL, Ahmet. **Enflasyon Muhasebesi**. Literatür Yayıncılık: İstanbul. 1.b. 1997.

## **DİĞER YAYINLAR**

AKBULAK, Yavuz.”İç Denetimin Önemi”.Dünya Gazetesi, 18.03.2014

AKÇAKANAT, Özen. Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Süreci. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. C.4, S.7. 2012.

AKSOY, Tamer **Tüm Yönleriyle Denetim**. Ankara. Yetkin Yayınları. C. 2. 2006.

AKYEL, Recai. **Türkiye’de İç Kontrol Kavramı. Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi**. (Çevrimiçi).

[http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/83\\_98.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/83_98.pdf) (Erişim Tarihi:08.02.2015).

ARSLAN, Işılda. **Kurumsal Risk Yönetimi**,Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. (Mart 2008).

ASLAN, Bayram. “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”. S.77 **Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu**. (Nisan Haziran 2010).

ATMACA, Metin. Muhasebe Skandallarının Önleminde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**.S.1. 2012.

AYDOĞAN, Esenay. 1980’den Günümüze Türkiye’de Enflasyon Serüveni. Celal Bayar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. S.1.C.11.2004.

Bankalarda Etkili ve Uluslararası Standartlara Uygun Risk Yönetimi (Risk Management) ve Kontrol Modeli. **İktisadi Araştırmalar Vakfı Seminer Tebliğleri**. Haziran 2000.



BASEL KOMİTESİ. Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle İlişkisi. **TBB Bankacılar Dergisi**,S:34. 2000.

BİÇER Ali Altuğ. “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finans Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2006.

BOYACIOĞLU, Melek Acar. Operasyonel Risk ve Yönetimi. **Bankacılar Dergisi**. S.43. 2002.

BOZKURT, Mehmet **İyi Mali Yönetimin Gerçekleştirilmesinde İç Kontrol ve Denetim**. (Çevrimiçi) <http://www.sayder.org.tr/e-dergi-iyi-mali...ic-kontrol-ve-denetimi-1-16.pdf> (Erişim Tarihi: 08.02.2015)

CELAYİR, Duygu. “İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi”. (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletme Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2011.

COSO. **Enterprise Risk Management Integrated Framework (EMR)**. (September, 2014).

ÇANKAYA, Fikret Engin DİNÇ ve Engin KARA. Etik İlkeler ve Raporlama Zamanlılığının Risk Odaklı İç Denetimin Başarısına Etkisi. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C.9.S.20. 2012.

DABBAĞOĞLU, Kadir “İç Kontrol Sistemi”. (Çevrimiçi).[http://journal.qu.edu.az/article\\_pdf/1004\\_38.pdf](http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1004_38.pdf) (Erişim Tarihi:17.02.2015)

DABBAĞOĞLU, Kadir. “İç Kontrol Sistemi”. S.82 **Mali Çözüm İSMMMO Yayın Organı**. (Temmuz Ağustos 2007).

DERİZİ, Onur, Zekeriya TÜYSÜZ ve Aydın SARI. Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. **Sayıştay Dergisi**. S.65(Özel).

EMHAN, Abdurrahim. Risk Yönetimi Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C.1. S.3. 2009.

ERATAY, Sertan. Kredi Riskinin Tanımı, Ölçümleme Yöntemleri Ve Modelleri. S.31. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. (Temmuz-Ağustos,2003).

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, **İç Kontrol Kamu İç Kontrol Standartları Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**. (Çevrimiçi) <https://www.ogu.edu.tr/files/birimduyuru/cc3245a6-00a7-4e5d-9d54-72bf7fcdfaab/201035102618.PDF> (Erişim Tarihi:08.02.2015)

EŞKAZAN, Ali Rıza. **Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**. (Çevrimiçi).

GÖRENER Ömer. **Risk Odaklı İç Denetim: Olasılık Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama**. (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Anabilim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2010.

GÜREDİN, Ersin. **Denetim ve Güvence Hizmetleri**. 12.b. İstanbul: Arıkan Yayınları. 2008.

GÜRKAN, Nazmi Zarifi. İç Denetimin Faaliyet Alanı. “**Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**”.S.39. (Temmuz Ağustos 2006).

HESAP UZMANLARI DERNEĞİ, **Denetim İlke ve Esasları. Hesap Uzmanları Derneği**, C.1. 3.b. Ankara: Yıldız Ofset Yayınları. 2004.

<http://enm.blogcu.com/finansal-risk-ve-finansal-risk-yonetimi/9591487> (Erişim Tarihi:02.03.2015)

<http://temelmuhasebe.weebly.com/denetim-304nceleme-teknikleri.html> (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<http://tokkder.org/tokkder-dergi/1080> (Erişim Tarihi:06.03.2015)

<http://www.bagimsizdenetim.org/tds/18ks/md8.html> (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/> (Erişim Tarihi:11.03.2015)

<http://www.bilisimdergisi.org/s145> (Erişim Tarihi:02.03.2015)

<http://www.denetimnet.net/PrintPage.aspx?pgID=9955> (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<http://www.ekonomisozluk.com/profil.php?u=phobos&p=5> (Erişim Tarihi:01.03.2015)

[http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi\\_det.php?p=1012](http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=1012) (Erişim Tarihi:16.03.2015).

<http://www.krizveiflas.com/risk-cesitleri/is-ve-endustri-riski.html> (Erişim Tarihi:02.03.2015)

<http://www.okanacar.com/2012/08/bankaclkta-is-ve-endustri-riski.html> (Erişim Tarihi: 11.03.2015)

[http://www.yapikredi.com.tr/arama.aspx#meta=0&q=kredi\\_riski](http://www.yapikredi.com.tr/arama.aspx#meta=0&q=kredi_riski) (Erişim Tarihi: 01.03.2015)

<http://www.yenitk.com/tr/kurumsal-yonetim-kurumsallasma-bagimsiz-dis-denetim-bagimsiz-denetim-ile-ic-kontrol-sistemi-arasindaki-iliski.html> (Erişim Tarihi:26.02.2015)

IIA. (Çevrimiçi) [www.theiia.org](http://www.theiia.org) (Erişim Tarihi:12.03.2013).

İç Denetim Merkezi. (Çevrimiçi).

[http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi\\_det.php?p=1143](http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=1143) (Erişim Tarihi:26.02.2015)

İç Denetim Merkezi. “İç Denetim ve Bağımsız Denetim Arasındaki Farklar”. (Çevrimiçi). [http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi\\_det.php?p=1079](http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=1079) (Erişim Tarihi:27.02.2015)

İç Kontrol ve Hile Denetimi, (Çevrimiçi)

[http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/6\\_ic\\_kontrols.pdf](http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/6_ic_kontrols.pdf) (Erişim Tarihi:08.02.2015)

KAMU İÇ DENETİM REHBERİ. **İç Denetim Koordinasyon Kurulu**. Ankara. Eylül 2013.

KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI.

<http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/3836,kontrolfaaliyetleripdf.pdf?0>.

KAVUT, Lerzan, Oktay TAŞ ve Tuba ŞAVLI, Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim, No: 130 İstanbul: **İSMMMO Yayınları**. 2009.

KİSHALI Yunus ve Davut PEHLİVANLI. Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması. **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. S.30. (Nisan 2006).

KURT, Hasan. **Risk Yönetimi**. (Çevrimiçi) <https://www.xing.com/communities/posts/risk-yoenetimi-1002867814> (Erişim Tarihi: 30.01.2014).

MALİYE BAKANLIĞI BÜTÇE VE KONTROL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. **Kamu İş Kontrol Rehberi**. Ankara. Şubat 2014.

NURCAN, Belma. “**Türev Piyasası İşlemlerinin Vergilendirilmesi ve Örnek Ülke Uygulamaları**”. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muh. Genel Müdürlüğü. Ankara.(Eylül 2005).

OKUR, Mahmut. **Bağımsız Denetimin Denetimi**. Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanlık Tezi, Ankara, 2007.

ÖZOĞLU, Bülend, Ceyhan MERCAN ve Sabri ÇAKIROĞLU. **Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim**. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İç Deneti Birimi Başkanlığı Yayınları. İstanbul. 1.b. 2010.

ÖZVER, Mehmet Ali. “Kamu İdarelerinin Aynı Dönemde Sayıştay ve Bağımsız Denetçiler (YMM) Tarafından Denetiminin Sonuçları”, **3. Yeminli Mali Müşavirlik Denetim ve Tasdik Sempozyumu Programı**, Antalya, 3-7 Aralık 2014.

PWC. “Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu”. **III. Pwc Çözüm Ortaklığı Platformu**. İstanbul: (Aralık 2004).

Recai Akyel, **Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi**. (Çevrimiçi), [http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/83\\_98.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/83_98.pdf) (Erişim Tarihi:08.02.2015)

RESMİ GAZETE. **İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik**. (Çevrimiçi) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130207-10.htm> (Erişim Tarihi:28.01.2015).

SENAL, Serpil. “**Bağımsız Denetim Kalitesinin Artırılmasında Kamu Gözetim Kurulu’nun Rolü: Bağımsız Denetim Firmaları Üzerinde Bir Araştırma**”. (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta. 2011.

SEVİM, Şerafettin, Tansel ÇETİNOĞLU ve Niyazi KURNAZ. “Avrupa Birliği Müzakereleri Sürecinde AB 8. Yönergesi Kapsamında Türkiye’de Denetim ve Denetçilik Mesleğinin Durumu AB Müzakereleri Gelişim İçin Bir Fırsat mıdır?”. S.74. **Mali Çözüm Dergisi**. Ocak Şubat Mart 2006.

TUSİAD, **Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**. Y. TUSİAD-T/2008-05-461. İstanbul: TUSİAD. Mayıs 2008.

TÜREDİ Selda. “İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çerçevesinin İncelenmesi”. S.91. **Mevzuat Dergisi**. (Temmuz 2005).

TÜREDİ, Hasan , Filiz GÜRBÜZ ve Ümmügülsüm ALICI. “Coso Modeli; İç Kontrol Yapısı” **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. S.42. (Temmuz 2014).

TÜREDİ, Hasan. **İşletmelerde İç Kontrol Yapısı**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi. İstanbul 2014.

TÜSİAD. “Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru” [www.ic-kontrol.com](http://www.ic-kontrol.com) (Erişim Tarihi:12.02.2011)

Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim. (Çevrimiçi) <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf> (Erişim Tarihi:31.01.2015)

**Uluslararası İç Denetim Standartları**. Y.4. İstanbul. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları. 2008.

UZUN, Ali Kamil ve Gündoğan YURTSEVER “Kriz Yönetiminde İç Denetimin Rolü”. (Çevrimiçi) [http://www.denetimnet.net/Pages/kriz\\_ic\\_denetim.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/kriz_ic_denetim.aspx) (Erişim Tarihi:30.01.2014).

<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx> (Erişim Tarihi: 01.05.2015).

UZUN, Ali Kamil. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. **Önce Kalite Dergisi**. S.151.(Mart Nisan 2011).

UZUN, Emin. İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Teorik Olarak İrdelenmesi. **Mufad Dergisi**. Temmuz 2005.

YAVUZ, Salih Tanju. “Risk Yönetimi “İçeri Aktif Pasif Yönetimi “Dışarı” (mı?) “Aktif Pasif Komitesi (APKO) Faiz Riski Yönetiminin Neresinde?” **Bankacılar Dergisi**. S.41.2002.

YILANCI, Münevver. “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol Ve Verimlilik Üçgeni”. C.3. S.3. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**. ( 2001).