

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İÇ DENETİMDE
RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Duygu CELAYİR
0850Y37101**

İstanbul, Temmuz 2011

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İÇ DENETİMDE
RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Duygu CELAYİR

0850Y37101

Danışman : Prof. Dr. Hasan TÜREDİ

İstanbul, Temmuz 2011

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek Lisans Öğrencisi Duygu CELAYİR' in “ İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi” konulu tez çalışması jürimiz tarafından Uluslararası İşletme Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı- Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	:
Jüri Üyesi	:
Jüri Üyesi	:

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

ÖZET

Uluslararası piyasalarda ortaya çıkan mali krizler ve ABD’de Enron, Worldcom gibi muhasebe suistimalleri, işletmelerin gelecekte karşılaşılabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi gereğini ortaya koymuştur. İşletmelerin risk yönetimini hedeflere ulaşmada yardımcı bir araç olarak kullanmaları; yönetimlerin iç denetimden, işletmelere değer katma konusundaki beklentisini artırmıştır. İç denetimden beklenen bu değer ve başarının oluşturulmasını sağlayan ve bugün iç denetimde geline en son aşama olan risk odaklı iç denetim; geleneksel iç denetim anlayışının geçmişe yönelik bakış açısını bir tarafa bırakarak, geleceğe ve işletmelerin karşılaşılabileceği risklere odaklanmıştır.

Risk odaklı iç denetimde başarının sağlanabilmesi ise, bu süreçte gerçekleştirilen etkin bir risk değerlendirme çalışmasıyla mümkündür. Riskin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen risk bulguları, denetimin planlanması aşamasında iç denetçilere önemli bir destek teşkil etmektedir.

Bu çalışmada, günümüz iç denetim anlayışını oluşturan risk odaklı iç denetim anlatılmaya çalışılmış ve bu sürecin en önemli adımı olan risk değerlendirme çalışmaları gerek kurumsal risk yönetimi kapsamında gerekse iç denetim birimlerinin yaptığı çalışmalar kapsamında ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, Risk Odaklı İç Denetim, Riskin Değerlendirilmesi

ABSTRACT

Financial crisis that emerged in the international markets and accounting abuses as Enron, Worldcom in the U.S.A. that brought out the need of detection of the risks that enterprises will encounter in the future and the management of these risks.

Enterprises to use risk management as an auxiliary tool in order to reach the stated targets raised management' expectation about adding value of internal auditing. Risk based internal auditing which is the present latest stage of internal auditing and which brings to create achievement that having expected from internal auditing place the retrospective point of view the conventional control mentality on one side and had focused on risks that enterprises will encounter.

As to achieve success in the risk based internal auditing is possible with an effective risk assessment studies performed within this period. Risk findings obtained as a result of risk assessment studies constitute an important support to internal auditors at the stage designing of planning.

In this study, risk based internal auditing which constitutes of today's internal auditing mentality is tried to explained and risk assessment studies which are this process' the most important stage has been considered within the scope of both enterprise risk management and internal auditing units performed studies.

Key Words: Internal Auditing, Risk Management, Enterprise Risk Management, Risk Based Internal Auditing, Assessment of Risk

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Tablo Listesi.....	xii
Şekil Listesi.....	xiii
Kısaltmalar.....	xiv
GİRİŞ.....	1

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK İÇ DENETİM.....4

1.1. İç Kontrol Sistemi.....	4
1.1.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı.....	4
1.1.2. İç Kontrol Sisteminin Kapsamı.....	7
1.1.2.1. Yönetmel Kontroller.....	8
1.1.2.2. Muhasebe Kontrolleri.....	8
1.1.3. İç Kontrol Sisteminin Amaçları.....	9
1.1.4. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci	
İçerisinde İncelenmesi.....	11
1.1.5. İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında	
Kurumsal Yaklaşımlar.....	13
1.1.6. COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi.....	16
1.1.7. İç Kontrol Sisteminin Unsurları.....	19
1.1.7.1. Kontrol Ortamı.....	20
1.1.7.1.1. Dürüstlük ve Meslek Ahlakı Değerleri.....	21
1.1.7.1.2. Örgüt (Teşkilat) Yapısı.....	22
1.1.7.1.3. Yönetimin Felsefesi ve İşletim Şekli.....	23
1.1.7.1.4. Yetenekli İşgücü ve İnsan Kaynakları Politikaları.....	23
1.1.7.1.5. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi.....	23

1.1.7.1.6. Yetki ve Sorumluluk Verme Yöntemleri.....	24
1.1.7.2. Risk Değerlendirmesi.....	24
1.1.7.3. Kontrol Faaliyetleri.....	27
1.1.7.4. Bilgi ve İletişim.....	29
1.1.7.5. İzleme (Gözetim).....	30
1.1.8. İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk.....	32
1.1.8.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu.....	32
1.1.8.2. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu.....	32
1.1.8.3. İç Denetçilerin Sorumluluğu.....	32
1.1.8.4. Çalışanların Sorumluluğu.....	33
1.1.9. Sarbanes Oxley Yasası ile İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi.....	33
1.1.10. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Etkinliği.....	35
1.1.11. Etkin Bir İç Kontrol Sistemini Oluşturan Temel Unsurlar.....	36
1.1.11.1. İyi Bir Örgüt Yapısı.....	37
1.1.11.2. Etkin Bir Muhasebe Sistemi.....	37
1.1.11.3. Yeterli Sayı ve Nitelikte Çalışan.....	37
1.1.11.4. İç Denetim.....	38
1.2. İç Kontrol Sisteminin Bir Fonksiyonu Olarak İç Denetim.....	38
1.2.1. İç Denetimin Tanımı.....	39
1.2.2. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	41
1.2.2.1. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA).....	43
1.2.2.2. Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA).....	44
1.2.2.3. İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsü.....	44
1.2.3. İç Denetim Tanımının Temel Unsurları.....	45
1.2.3.1. Değer Katma	47
1.2.3.2. Güvence Sağlama.....	47
1.2.3.3. Danışmanlık.....	48
1.2.3.4. Standartlar.....	49
1.2.3.5. Bağımsızlık.....	49
1.2.3.6. Risk Odaklılık.....	50
1.2.4. İç Denetime İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	51
1.2.4.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme.....	51
1.2.4.2. Vekalet Teorisi.....	51

1.2.4.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım.....	51
1.2.4.4. Tasarruf İhtiyacı.....	52
1.2.4.5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı.....	52
1.2.5. İç Denetimin Faaliyet Alanı.....	52
1.2.5.1. Risk Yönetim Süreçlerini Değerlendirmek.....	52
1.2.5.2. Kontrol Süreçlerini Değerlendirmek.....	53
1.2.5.3. Yönetim Süreçlerini Değerlendirmek.....	54
1.2.6. İç Denetçi ve Sorumlulukları.....	54
1.2.7. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı.....	56
1.2.8. İç Denetimin İşletmeler Açısından Yararları.....	59
1.2.9. İç Denetimin Rolü ve Önemi.....	60
1.2.10. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İlişkisi.....	61
1.2.11. İç Denetimin Değişen Rolü ve Yeni Arayışlar.....	63
1.2.11.1. Önleyici (Pro-Aktif) Yaklaşımın Benimsenmesi.....	66
1.2.11.2. Denetlenene “Müşteri” Olarak Yaklaşılması.....	67
1.2.11.3. Risk Yönetimi.....	67
1.2.11.4. İç Denetimin Sürekliliğinin Sağlanması.....	67
1.2.11.5. Teknolojik Olanaklardan Daha Fazla Yararlanılması.....	67

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BOYUTUNDA İÇ DENETİM

VE RİSK DEĞERLENDİRME.....	69
2.1. Riskle İlgili Genel Bilgiler.....	69
2.2. Risklerin Sınıflandırılması.....	74
2.2.1. Doğal Risk.....	76
2.2.2. Kontrol Riski.....	76
2.2.3. Kalıntı Risk (Artık Risk).....	76
2.2.4. Piyasa Riski.....	76
2.2.5. Kredi Riski.....	77
2.2.6. Likidite Riski.....	77
2.2.7. Faiz Oranı Riski.....	77
2.2.8. Fiyat Riski.....	77
2.2.9. Döviz Riski.....	77
2.2.10. Kur Riski.....	78

2.2.11. Sektör Riski.....	78
2.2.12. Operasyonel Risk.....	78
2.2.12.1. İnsan.....	79
2.2.12.2. Sistem.....	79
2.2.12.3. Süreç.....	79
2.2.13. İtibar Riski.....	80
2.2.14. Düzenlemelere Uyulmama Riski.....	80
2.2.15. Yolsuzluk Riski.....	80
2.2.16. Ortaya Çıkartma Riski.....	80
2.2.17. Stratejik Risk.....	80
2.2.18. Dış Çevre Riskleri.....	80
2.2.19. Siyasal Risk.....	81
2.2.20. Yasal Risk.....	81
2.3. Risk Yönetimi.....	81
2.4. Risk Yönetiminin Gelişimi.....	84
2.4.1. Piyasalardaki Değişkenlik.....	85
2.4.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler.....	85
2.4.3. İşlem Hacmindeki Genişleme.....	85
2.4.4. Türev Araçların Gelişimi.....	85
2.5. Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi.....	87
2.6. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci.....	89
2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı.....	90
2.8. COSO “Kurumsal Risk Yönetimi -Bütünleşik Çerçeve “ Raporu.....	92
2.9. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımına İlişkin Temel Unsurlar.....	93
2.10. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler.....	95
2.11. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Riskler.....	96
2.12. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri.....	98
2.13. Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri.....	101
2.13.1. İç Çevre.....	101
2.13.2. Amaçların Oluşturulması.....	102
2.13.3. Olay Tanımlaması.....	102
2.13.4. Risk Değerlendirmesi.....	102
2.13.5. Riske Cevap Verme.....	103

2.13.6. Kontrol Faaliyetleri.....	104
2.13.7. Bilgi ve İletişim.....	105
2.13.8. İzleme.....	106
2.14. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları.....	106
2.15. İşletmeler Açısından Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları.....	108
2.16. Kurumsal Risk Yönetiminde Kısıtlamalar.....	110
2.17. Kurumsal Risk Yönetiminde Sorumluluk.....	111
2.18. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci.....	112
2.18.1. Kurumsal Risk Yönetim Ortamının Oluşturulması.....	113
2.18.2. Kurumsal Risk Yönetiminde Riskin Değerlendirilmesi.....	115
2.18.2.1. Risklerin Tanımlanması.....	116
2.18.2.2. Risklerin Tahlil Edilmesi.....	120
2.18.2.2.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi.....	121
2.18.2.2.2. Niteliksel Tahlil.....	122
2.18.2.2.3. Sayısal (Nicel) Tahlil.....	123
2.18.2.2.4. Yarı Sayısal Tahlil.....	123
2.18.2.2.5. Duyarlılık Tahlili.....	124
2.18.2.3. Risklerin Derecelendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	125
2.18.2.4. Risk Yönetim Stratejileri.....	128
2.18.2.4.1. Riski Göze Almak (Kabullenmek).....	129
2.18.2.4.2. Riski Azaltma.....	129
2.18.2.4.3. Riskin Transferi.....	129
2.18.2.4.2. Riskten Kaçınma.....	130
2.19. Kurumsal Risk Yönetimi Araçları.....	130
2.20. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim.....	131
2.21. İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Görevleri.....	132

3. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE İÇ DENETİMDE

RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	136
3.1. Risk Odaklı İç Denetimin Gelişimi.....	137
3.2. Risk Odaklı İç Denetim Tanımı ve Varsayımları.....	139
3.3. Geleneksel İç Denetim – Risk Odaklı Denetim Ayırımı.....	141
3.4. Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı.....	145

3.5. Risk Odaklı İç Denetimin Önemi.....	146
3.6. Risk Odaklı İç Denetimin Yararları.....	149
3.7. Risk Odaklı Denetimde Karşılaşılan Engeller.....	150
3.8. Risk Odaklı İç Denetimin Uygulama Aşamaları.....	151
3.8.1. İşletmeye İlişkin Süreçlerin Anlaşılması.....	153
3.8.2. İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi.....	155
3.8.2.1. Riskin Değerlendirilmesinde Başarının Sağlanması.....	157
3.8.2.2. İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi Süreci.....	159
3.8.2.2.1. Risklerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması.....	159
3.8.2.2.1.1. Riske Maruz Kalma Yaklaşımı.....	164
3.8.2.2.1.2. Çevresel Yaklaşım.....	164
3.8.2.2.1.3. Tehdit Senaryoları.....	165
3.8.2.2.2. Etki- İhtimal Bileşenleri Açısından Risk Ölçümü.....	165
3.8.2.2.2.1. Kümülatif Yöntem.....	170
3.8.2.2.2.2. Göreceli Yöntem.....	171
3.8.2.2.3. Risklerin Sıralanması ve Önceliklendirilmesi.....	171
3.8.2.2.4. Risk Matrisinin Oluşturulması.....	174
3.8.2.2.5. Risk Değerlendirme Raporunun Hazırlanması.....	175
3.8.2.3. Risk Değerlendirilmesinde İç Denetçinin Rolü ve Önemi.....	176
3.8.2.4. İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesinin Önemi.....	177
3.8.3. İşletmenin Risk Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi.....	178
3.8.4. Risk Odaklı İç Denetim Planının Hazırlanması.....	181
3.8.4.1. Risk Kayıtlaması ve Denetim Evreninin Belirlenmesi.....	183
3.8.4.2. Denetimden Beklenen Güvence Seviyesi.....	184
3.8.4.3. Denetim Alanlarının Önceliklendirilmesi ve Kaynakların Bu Alanlara Tahsisi.....	185
3.8.4.4. Yıllık ve Üç Aylık Dönemler İtibariyle İç Denetim Planının Hazırlanması.....	185
3.8.5. Risk Odaklı Görev Planının Hazırlanması.....	187
3.8.5.1. Görev Amacı ve Görev Planlanmasında Risk Değerlendirmesi.....	187
3.8.5.2. Görev Kaynaklarının Tahsisi ve Görev Programı.....	188
3.8.6. Risk Odaklı İç Denetim Raporunun Hazırlanması.....	189
3.8.6.1. Taslak Raporun Hazırlanması.....	190

3.8.6.2. Nihai Raporun Hazırlanması.....	191
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	192
5. KAYNAKÇA.....	197

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Niteliksel / Sayısal/ Yarı Sayısal Tahlil Örnekleri.....	124
Tablo 2: Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Görevleri.....	133
Tablo 3: Geleneksel İç Denetim- Risk Odaklı İç Denetim Ayırımı.....	143
Tablo 4: Risk Odaklı İç Denetim Süreci.....	152
Tablo 5: Risk Odaklı İç Denetim Sürecinde İşletmenin İncelenmesi.....	154
Tablo 6: Örnek Risk Sınıflandırması.....	162
Tablo 7: Riskin Etki ve İhtimallerinin Ölçümlenmesi.....	168
Tablo 8: Risk Alanları Tablosu.....	173
Tablo 9: İşletmelerin Risk Olgunluğu Seviyesi.....	180

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İç Kontrol Amaç Sınıflandırması.....	18
Şekil 2: COSO İç Kontrol Küpü.....	20
Şekil 3: İç Kontrol İlkeleri.....	31
Şekil 4: İç Denetimin Unsurları.....	47
Şekil 5 İç Denetimin Değişen Yapısı.....	65
Şekil 6: Risk-Belirsizlik- Fırsat Üçgeni.....	73
Şekil 7: Risk Yönetim Süreci.....	82
Şekil 8: Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Riskin Sınıflandırılması.....	96
Şekil 9: Kurumsal Risk Yönetimi- Risk Modeli.....	97
Şekil10: COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi(COSO Küpü).....	99
Şekil 11: Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları.....	107
Şekil 12: Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	113
Şekil 13: Kurumsal Risk Yönetim Ortamının Oluşturulması.....	114
Şekil 14: Risk Değerlendirme Süreci.....	115
Şekil 15: Riski Oluşturan Etkenler.....	117
Şekil 16: Risk Matrisi.....	126
Şekil 17: Risk Dereceleri Bakımından Risk Yönetim Stratejileri.....	128
Şekil 18: İç Denetimin Değer Yaratması.....	147
Şekil 19: İç Denetim Açısından Risk Matrisi.....	174

KISALTMALAR

- AAA** : American Accounting Association(Amerikan Muhasebeciler Birliği)
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AICPA** : American Institute of Certified Public Accountants
(Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüleri)
- COSO** : Committee of Sponsoring Organizations
(Sponsor Organizasyonlar Komitesi)
- ECIA** : European Confederation Institute of Internal Auditors.
(Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu)
- ERM** : Enterprise Risk Management
- FCPA** : Foreign Corrupt Practices Act (Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası)
- IIA** : The Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)
- İDKK** : İç Denetim Koordinasyon Kurulu
- INTOSAI** : Uluslararası Sayıştaylar Birliği
- KRY** : Kurumsal Risk Yönetimi
- SEC** : U.S. Securities and Exchange Commission
(Amerikan Menkul Kıymetler Komisyonu)
- SOX** : Sarbanes Oxley

GİRİŞ

Sürekli değişimin yaşandığı iş dünyasında küreselleşme, artan rekabet , gelişen teknoloji, yasal zorunluluklar gibi faktörler işletmelerin gerek örgüt yapılarını gerekse yönetim yaklaşımlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Günümüzün dinamik rekabet ortamında işletmelerin riske bakış açıları da değişmiş, artık riskli faaliyetlerin getirilerinden yararlanmak işletmelerin öncelikleri arasına girmiştir. Ancak, yaşanan küresel krizler, işletmeler tarafından alınan bu risklerin yönetilmesini gerekli kılmıştır. Bu gelişmeler işletmeler tarafından katlanılan riskli faaliyetlerin denetlenmesini, diğer bir anlatımla risk odaklı iç denetim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Bu bağlamda, değişen dış çevre şartları karşısında işletmelerin rekabet edebilmeleri, bu değişikliklere karşı etkin stratejiler geliştirmekle mümkün olmaktadır. Bu durum da risk yönetimi ve risk odaklı iç denetimin, işletmelerin karar alma süreçlerine katılmasıyla sağlanmaktadır.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı mali alanlardan çok, yüksek riske maruz kalan alanlar üzerinde yoğunlaşması ve oluşturduğu değerin daha fazla olması gibi özellikleri ile diğer iç denetim yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Risk odaklı iç denetim; riskin değerlendirilmesi sonucunda belirlenen yüksek riskli alanları odak noktası olarak seçerek, denetimde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Riskin değerlendirilmesi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Riskin değerlendirilmesi, işletmenin amaçlarını etkileyen risklerin tanımlanması, tahlil edilmesi/ölçülmesi ve önceliklendirilmesinden oluşan bir süreçtir. İşletme içerisinde etkin bir risk yönetimi ile sürekli bir risk değerlendirme yöntemi oluşturulmalıdır. Eğer işletmede etkin işleyen bir risk yönetim sistemi yoksa, iç denetçi kendi yöntemiyle riskin değerlendirilmesini üstlenmeli ve risk yönetim sisteminin kurulması için işletmeyi teşvik etmelidir.

Bu çalışmadaki amaç, iç denetimin değişen yapısını ve bugün geldiği son nokta olan risk odaklı iç denetim sürecini genel hatlarıyla anlatarak, bu sürecin en önemli aşaması olan riskin değerlendirilmesi çalışmalarını; gerek kurumsal risk yönetimi içerisinde konumlandırıldığı şekilde, gerekse iç denetçinin ya da iç denetim biriminin yapmış olduğu şekilde inceleyerek , risklerin nasıl belirlenip ölçüldüğü ve risk odaklı iç denetim planının bu değerlendirmeden nasıl etkilendiğini ayrıntılı olarak açıklamaktır.

Çalışma sırasında yerli ve yabancı kaynaklar araştırılıp incelenmiş, konu hakkında önceden yapılmış bilimsel araştırmalar, kitap, dergi, makaleler ve bazı sayısal verilerden faydalanılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iç kontrol sistemi ve bu sistemin en önemli tamamlayıcı parçası olan iç denetim; genel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Başlangıçta iç kontrole ilişkin olarak bu kavramın tanımı, tarihsel süreç içerisinde gelişimi ve önemi anlatılarak , COSO Sponsor Organizasyonlar Komitesi'nin 1992 yılında oluşturduğu COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi üzerinde durulmuştur. Etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmanın en önemli unsurlarından biri iç denetimdir. Bu kapsamda, iç denetimin tanımı, tarihsel gelişimi, kapsamı ve iç denetimin zaman içerisinde değişen yapısı anlatılmıştır.

İkinci bölümde, bugün iç denetimde geline en son nokta olan risk odaklı iç denetim özetlenerek, bu yaklaşımın temel öğeleri olan risk ve risk yönetimine değinilmiştir.

Günümüz modern işletme anlayışında risk yönetiminde geline en son aşama kurumsal risk yönetimidir. Kurumsal risk yönetimi; sistematik bir yaklaşım benimseyerek, işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek muhtemel ve mevcut fırsatları ve tehditleri tanımlamak, değerlendirmek ve bunlar karşısında alınacak tutumu belirlemek için işletmenin her kademesinde yapılandırılmış olan planlı ve sürekli bir süreçtir. Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi, kurumsal risk yönetiminde risk değerlendirme süreci, COSO Sponsor Organizasyonlar

Komitesi'nin yayımlamış olduğu COSO “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve” raporu ve bu kapsamda iç denetçinin görevleri anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde de risk odaklı iç denetim tanımı, özellikleri, diğer iç kontrol yaklaşımları ile farkları ve risk odaklı iç denetim süreci anlatılmıştır. Bununla birlikte çalışmanın esas konusunu oluşturan ve risk odaklı iç denetim sürecinin en önemli parçası olan riskin değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmıştır.

Riskin değerlendirilmesi konusu çalışmada iki alt bölümde incelenmiştir. Birincisi kurumsal risk yönetim süreci içerisinde yapılan risk değerlendirme çalışmalarıdır. Buradan elde edilen sonuçlar iç denetçi tarafından risk odaklı iç denetim planlamasında kullanılmaktadır. İkincisi ise, işletmelerde yapılandırılmış bir risk yönetim süreci yoksa ya da iç denetçinin bu süreçte elde edilen bulgulara ulaşması mümkün değilse, risk odaklı iç denetim süreci içerisinde iç denetim birimi tarafından yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.

Sonuç bölümünde ise konuyla ilgili genel değerlendirilmeler yapılmıştır.

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK İÇ DENETİM

Temelinde yoğun teknolojik gelişmelerin ve iletişimin bulunduğu küreselleşme, pek çok alanda (iktisat, politika, yönetim, toplum bilimi gibi) değişimin yaşanmasına neden olmuştur.¹ Bu değişimler işletmeleri de önemli ölçüde etkilemiş ve günümüz koşullarında işletmelerin etkin yönetilebilmesini ve uzun sürede kendilerine yarar sağlayacak bir konum belirlemelerini gerekli kılmıştır. Bu konumu sağlayabilecek unsurlardan birisi ise işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı ve bu yapı içerisinde sağlam bir iç denetim fonksiyonunun yapılandırılması olmuştur.

Bu bölümde, iç kontrol sistemi ve iç kontrol sistemi içerisinde konumlandırılan bir fonksiyon olan iç denetim fonksiyonuna ilişkin temel bilgilere yer verilerek, iç denetimin günümüze kadar geçirmiş olduğu değişim süreci anlatılmıştır.

1.1. İç Kontrol Sistemi

1.1.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı

Zaman içerisinde gelişim gösteren iktisadi ilişkiler, teknoloji ve değişen işletme çevreleri, yönetim fonksiyonlarından biri olan “kontrol” fonksiyonunun yürütülmesinde bazı değişikliklere neden olmuştur. Önceleri yalnızca birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve basit bir işlev olarak görülen kontrol, işletmelerin fiziki olarak büyümesi, faaliyetlerin nitelik ve nicelik olarak artması ile birlikte daha önemli bir hal almıştır. Bununla beraber, işletme yönetiminin de faaliyetleri doğrudan kontrol etme olanağı ortadan kalkmış ve işletmelerde varlıkların korunması, hataların ortadan kaldırılması gibi çeşitli amaçlar için zamanında güvenilir veriler elde edilmesini zorunlu hale getirmiştir.

¹ Ali Nacı Karabulut, “Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri”, **Mevzuat Dergisi**, Y:7,S:76, Nisan 2004, (Çevrimiçi) , <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/04a/01.htm> (Erişim Tarihi:10.12.2010).

Yaşanan gelişim sonucunda kontrol birkaç kişi yerine meslekten gelen bir ekip tarafından, belirli aralıklarda tekrarlanan bir süreç halini almış ve bu işlev, işletme içerisinde oluşturulmuş “**İç kontrol sistemleri**” aracılığı ile yerine getirilir olmuştur.² İşletme bünyesinde oluşturulmuş olan iç kontrol sistemleri; işletme varlıklarının korunması, faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünün tespiti, ve faaliyetlerin istenilen düzeylerde yürütülmesinin sağlanması açısından önem kazanmıştır.

Günümüz işletmeleri içinse artık kamuyu aydınlatma ve işletmeyle ilgili taraflara sürekli bilgi verme önem kazanmış ve bu kapsamda, muhasebe sisteminin ve muhasebe kayıtlarının güvenilirliğini sağlamak için de iç kontrol sistemine ihtiyaç belirginleşmiştir. Eğer işletmenin etkin bir iç kontrol sistemi yoksa işletmenin maddi varlıkları çalınabilir ya da kötüye kullanılabilir, bu durum defter ve belgeler içinde geçerlidir. Bu gelişmeler işletmeler için iç kontrolün önemini daha da artırıcı rol oynamıştır.³

Bu bağlamda iç kontrol sistemi; işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için yönetimin belirlemiş ve kabul etmiş olduğu politikalar , uygulanan usul ve yöntemlerdir.⁴ İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için geliştirip uyguladıkları örgüt planları, iş politikaları ve yöntemlerinin bütünü şeklinde de tanımlanabilir.⁵

İç kontrol;⁶

- İşletmenin varlıklarını korumak,
- İşletmede meydana gelebilecek hata, hile ve yolsuzlukları önlemek ve ortaya çıkarmak,
- Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak,
- Muhasebe bilgi ve belgelerinin zamanında elde edilmesini sağlamak,
- Yönetim politikalarına bağlılığı sağlamak amaçlarıyla , yönetim tarafından alınmış olan önlemlerin tümüdür.

² Mehmet Ünsal Memiş, ”İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, (Çukurova Üniversitesi Basılmamış Doktora Tezi) , Adana 2006, s.66.

³ A. Holmes and W.Overmyer, **Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri**, Çev: Oğuz Göktürk, İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, Yayın No: 5, C: I, 1975, s. 125.

⁴ Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim**, Ankara : Yetkin Yayınları, C. I, 2006, s.467.

⁵ Orhan Akışık, “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçerisindeki Yeri”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, S:14, Ocak 2005, s.90.

⁶ Hasan Türedi, **Denetim**, Trabzon: Celepler Matbaacılık, 2007, s.124.

İç kontrol; işletmelerde yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönlendirilen, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini, mali raporlama sisteminin güvenilirliğini ,yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamayı amaçlayan ,ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış bir sistem olarak nitelendirilmektedir.⁷

İşletme yönetimi ve çalışanları tarafından hayata geçirilen, tamamlayıcı bir süreç olmakla birlikte, belirli **amaçları** gerçekleştirmek suretiyle makul bir güvence sağlamak için tasarlanmıştır.⁸

Bu amaçlar arasında ,⁹

- a) Mali raporlamanın güvenilirliği,
- b) Kanun ve düzenlemelere uygunluk,
- c) Faaliyetlerin yeterliliği ve etkinliği sayılabilir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta iç kontrolün işletmenin amaçlarına ulaşmasına sadece makul güvence sağlayabileceğidir. Çünkü;¹⁰

- Çalışanlar kendi aralarında anlaşarak kontrolleri aşabilir.
- Üst yönetim kontrolleri işletmeyebilir.
- Kontrol etmenin maliyeti, faydasını geçebilir. (fayda-maliyet analizi)
- Olağan hata ve yanlışlıklar ortaya çıkabilir.

Özetlemek gerekirse, işletmelerde iç kontrol sisteminin kurulması ve dikkatli bir biçimde uygulanması, meydana gelebilecek olası zarar ve kayıpları tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte, önemli oranda azaltmaktadır.¹¹

⁷ Ali Kamil Uzun, "İşletmelerde İç Kontrol Sistemi" ,**İç Denetim Makaleleri**, (Çevrimiçi) www.icdenetim.net , (Erişim Tarihi:16.01.2011)

Nuran Cömert Doyrangöl, "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi", **Mali Çözüm Dergisi**, C:XII, S:60, Temmuz –Ağustos-Eylül 2002, s.1. (34).

⁸ Recai Akyel, "Türkiye’de İç Kontrol Kavramı ,Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, S.I, C.XVII ,2010, s.85.

⁹ William G. Bishop, "Internal Control –What’s That?", **Internal Auditor** ,London, June 1991, (Çevrimiçi) www.findarticles.com, (Erişim Tarihi: 16.01.2011)

¹⁰ Nihal Saltık, **İç Kontrol Standartları**,(Çevrimiçi)

http://www.tarim.gov.tr/Files/Files/ic_kontrol_standartlari.pdf, (Erişim Tarihi:17.01.2011)

¹¹ Türedi, **a.g.e.**, s.126.

İşletmelerde iç kontrol sistemi ;¹²

- Etkin ve verimli uygulamalar yoluyla işletmenin amaç ve hedeflerine uygun, kaliteli mal ve hizmet üretmek,
- Kaynakların kötüye kullanımına ve hatalara engel olmak,
- Kanun, tüzük gibi yasal yapılandırmalara ve yönetimin talimatlarına uyum sağlamak,
- Güvenilir mali ve yönetsel bilgiler ışığında, durumu doğru ve zamanında yansıtacak bir iletişim sağlamak biçiminde konumlandırılmaktadır.

Unutulmamalıdır ki, iç kontrol sisteminin işletmelerde tüm faaliyet ve fonksiyonlarla ilgisi vardır.¹³ İç kontrol aslında işletmenin bütününe kapsayan ve süreklilik gösteren bir dizi eylem olarak da tanımlanabilmektedir. İşletmenin ayrılmaz bir parçasıdır ve iç kontrolü tek bir faaliyetmiş gibi düşünmek de yanlıştır.¹⁴ Bu bağlamda iç kontrol, yönetimin; işletmenin tamamında kontrol fonksiyonunu yürütürken uyguladığı , değişik önlemlerden oluşan kendi kendini kontrol sistemidir.

1.1.2. İç Kontrol Sisteminin Kapsamı

İç kontrol sistemini tarihsel gelişim süreci içerisinde incelemeyen önce şunu belirtmek gerekir ki, iç kontrol sistemi iki tür kontrolden oluşmaktadır. Bunlar yönetsel kontroller ve muhasebe kontrolleridir. İç kontrolün muhasebe kontrolü ve yönetsel kontrol olarak iki kısımda incelenmesindeki temel amaç ise, genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun bir denetim çalışmasının kapsamının belirlenebilmesini sağlamaktır.¹⁵

¹² M.Ali Aktaş, “İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi”, (Çevrimiçi), http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_ickontrol.htm ,(Erişim Tarihi:17.01.2011).

¹³ Ali Kamil Uzun ve Engin Ergüden, “İç Denetim Mesleğinin Akademik Eğitimden Beklentileri, Mesleki Akademik Gelişim İçin Öneriler”, **29. Türkiye Muhasebe Sempozyumu**, Antalya, 2010, s.345.

¹⁴ INTOSAI: **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, Çev: Baran Özeren, 10 Temmuz 2006, s.6.

¹⁵ Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, İstanbul :Arıkan Basım Yayım Dağıtım , 11.b, 2007, s.316.

1.1.2.1.Yönetmel Kontrollemler

Yönetmel kontrol; örgüt planını, yönetimin onayını ve yetki aktarmasını gerektiren çeşitli karar işlemleri ile ilgili her türlü işlem ve kayıtlardan oluşmaktadır.¹⁶Yönetmel kontroller mali kayıtlarla dolaylı olarak ilgilidir. Genel olarak, istatistiki tahliller, zaman ve hareket araştırmaları , başarı raporları, işgören eğitim programları, ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri kapsamaktadır.¹⁷

Yönetmel kontrol, işletmenin bütün yönetmel seviyelerini kapsayacak biçimde, çalışan performansının belirlenmesi ve değerlendirilmesine odaklanmış bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir. Yönetmel kontrolün amacı, çalışanları işletme hedeflerini gerçekleştirecek biçimde yönlendirmek ,teşvik etmek ve bu doğrultuda performansını değerlendirmek olduğu söylenebilir.¹⁸

1.1.2.2.Muhasebe Kontrolleri

Muhasebe kontrolleri ,işletme varlıklarının korunması, mali tabloların ve kayıtların güvenilirliğini sağlama ile ilgili kontrollerdir. Esas amacı, işletme varlıklarını kötüye kullanma, yok olma ve değer kayıplarına karşı korumaktır.¹⁹

Muhasebe kayıtları, varlıklar için hesap verme yükümlülüğünü kuracak ve muhasebe raporlarının hazırlanmasını sağlayacak bir biçimde tutulmalıdır. Bu bağlamda muhasebe kontrolü aşağıdaki hususların yerine getirilmesini sağlayacak bir biçimde tasarlanmalıdır.²⁰

- a) İşlemler, işletme yönetiminin yetkilerine uygun olarak yürütülmelidir.
- b) İşlemler, muhasebe kayıtlarına aşağıdaki gibi yansıtılmalıdır.

¹⁶ Ercan Alptürk, **İç Denetim Rehberi**”, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, Ocak 2008, s.14.

¹⁷ Güredin, **a.g.e.**,316.

¹⁸ Sezer Korkmaz ve Erdem Türkcın, “Yönetmel Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücü Performans ve Yöneticilerden Duydukları Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma”,**Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, 2002, s.4.

¹⁹ Türedi,**a.g.e.**,s.130.

²⁰ Çağrı Köroğlu ve Tuğba Uçma, İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi, **Mevzuat Dergisi**, Y:8, S:103, Temmuz 2006.

i) Mali tablolar, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre yada raporlara uygulanabilecek diğer belirli ölçütler doğrultusunda hazırlanmalıdır.

c) Varlıklar üzerinde sorumluluğun sürdürülebilmesi için ,varlıkların yerinde incelenmesi yalnızca yönetimin vermiş olduğu yetkiye dayalı bir izinle gerçekleştirilmelidir.

d) Uygun aralıklarla işletmedeki varlıklar ile bunların defter kayıtları arasında karşılaştırmalar yapılarak kayıtlı varlıkların hesabı sorulabilmeli, bunlar arasında bir fark bulunması halinde soruşturulması bakımından eyleme geçirilmelidir.

Bu sayede, her bir çalışanın sorumluluğunda olan varlıklar kolayca ortaya çıkarılarak, hata ve hileler doğduğunda hatalı işlemi kimin yaptığı belirlenebilir.²¹

1.1.3.İç Kontrol Sisteminin Amaçları

Bir işletmede iç kontrol sistemi kurulmasının amaçları 3 gruba ayrılarak incelenmektedir. Bunlar;²²

- Esas Kontrol Amaçları
- Genel Kontrol Amaçları
- Özel Kontrol Amaçları

İç kontrol sisteminin esas kontrol amaçları, işletmenin varlıklarının korunması, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması, faaliyetlerin etkinliği/ politikalara uygunluğun sağlanması ile kaynakların iktisadi ve verimli kullanımının sağlanmasından oluşmaktadır.

a) İşletmenin varlıklarını korumak: Varlıkların yönetilmesinde, işlemlerin yürütülmesinde ve kayıtlarında yapılan hata ve yolsuzluklardan doğacak zararlara karşı işletmenin varlıklarının korunması amacıyla yönetim tarafından uygulanan usul

²¹ Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi**, Gazi Kitabevi : Ankara ,2. b ,2005, s.123 .

²² Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**,İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 5.b. ,2004,s.70-75.

ve yöntemler varlıkların korunma amacını oluşturmaktadır. Varlıkların korunması, iç kontrol sisteminin en önemli ve temel amacını oluşturmaktadır.

b) Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması: Muhasebe bilgilerinin doğruluğu, mali nitelikteki işlemlerin kaydedilmesinde, sınıflandırılmasında, özetlenmesinde ve raporlanmasında genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin ve ilgili yasaların uygulandığını ifade etmektedir.

c) Faaliyetlerin verimliliği ve politikalara uygunluğun sağlanması: İşletme yönetimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli bütçeler, kurallar ve ilkeler saptamaktadır. İç kontrol sistemi, faaliyetlerin belirlenen bütçe ve yönetim politikalarına uygunluğunu ve etkinliği sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu amaç, yönetim politikalarına bağlılığın özendirilmesi olarak da çeşitli kaynaklarda ifade edilmektedir.

d) Kaynakların ekonomik ve verimli kullanımının sağlanması: Belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşma yolunda kaynakların etkin kullanımı ,iç kontrol ile sağlanmaktadır. Bu noktada iş programlarında planlanmış sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılarak faaliyet etkinliğinin değerlendirilmesi iç kontrol sistemi tarafından yapılmaktadır.

İç kontrol sistemine yönelik olarak genel kontrol amaçları ise aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

- a) İşlemler yönetimin devrettiği genel ve özel yetkilere uygun olarak yürütülmelidir.
- b) İşlemler, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak ve hesap verme yükümlülüğünü yerine getirecek şekilde kaydedilmelidir.
- c) Varlıklara ve belgelere erişim yetkili personelle sınırlandırılmalıdır.
- d) Mevcut varlıklar belirli sorumluluk kayıtlarıyla karşılaştırılmalı ve herhangi bir fark belirlendiğinde gerekli soruşturma işlemi yapılmalıdır.

Esas ve genel kontrol amaçlarının yanında bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için özel kontrol amaçlarının da belirlenmesi gerekmektedir. (Hasılat işlemleri, ödeme işlemleri v.b.). İlgili işleme yönelik özel kontrol amaçları yetki,

meydana gelme, bütünlük, değerlendirme, kayıtsal doğruluk, sınıflandırma, zamanlılık, özetleme, mutabakat gibi muhasebe denetim amaçları altında oluşturulmalıdır.

1.1.4. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde İncelenmesi

İç kontrol sisteminin ortaya çıkışı ve gelişimine tarihsel süreç içerisinde bakılacak olursa, özellikle 1940'lı yıllardan sonra işletme yapılarında meydana gelen büyüme ve gelişmeler, karmaşık yapıdaki işlemler, faaliyet hacimlerinin genişlemesi çeşitli sorunlar doğurmaya başlamıştır.²³ Tepe yönetimlerin merkezden tüm işletmeye doğrudan hakim olamamaları ciddi bir sorun olarak algılanmış ve bunun sonucunda yeni arayışlara gidilmiştir. İlk kez AICPA(Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) tarafından yayımlanan “**İç Kontrol**” isimli yayında aşağıdaki tespitler yapılmıştır.²⁴

- İşletme büyüklüklerinde ve faaliyet alanlarında meydana gelen değişiklikler sonucunda, işletme yönetimi etkili kontrol faaliyetleri altında ortaya çıkan çeşitli rapor ve tahlillere güvenmek zorundadır.
- İyi oluşturulmuş bir iç kontrol sisteminin yaratacağı çevre, çalışanların bilgi eksikliğinden dolayı oluşan zararlara karşı işletmeyi koruyacak ve hataların azalmasını sağlar.
- Bağımsız denetçilerin işletmelerde yapacakları denetimlerde iç kontrol yapısına güvenmeden çalışmalarını duruma ortadan kalkar.

Bu tarihlere başlayan iç kontroller ile ilgili çalışmalar giderek artmış ve günümüzde ise iç kontrol yapısı işletmeler için vazgeçilmez bir unsur durumuna gelmiştir.

İç kontrol, “örgüt planı ve işletme içerisindeki varlıkları korumak, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini kontrol etmek, faaliyetlerdeki işlemsel etkinliği artırmak ve belirtilen yönetim politikalarına katılımı teşvik etmek üzere benimsenmiş tüm koordine yöntem ve ölçüleri kapsayan bir süreçtir.” biçiminde 1949 yılında SAS (Statement on Auditing Standards) No.1'de tanımlanarak

²³ Köroğlu ve Uçma, **a.g.m.**, s.1.

²⁴ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım,2. Baskı,1999, s.121.

muhasebe kaynaklarına girmiştir. Bu tanım uzun yıllar boyunca (1990'lı yıllara kadar) kabul görmüş ve özü itibariyle aynı kalmak suretiyle farklı kurumlarca güncellenmiştir.²⁵

Ardından, iç kontrolle ilgili daha kapsamlı bir araştırma yine 1949 yılında yapılmış ve **Denetim Yordamları Komitesi** iç kontrolle ilgili özel bir rapor hazırlamıştır.²⁶

Rapora göre, iç kontrol yalnızca mali nitelikteki değer hareketlerini içermekle kalmayıp, işletmenin amaçları ile ilgili faaliyetler kapsamında çeşitli durumları da içine almıştır. İç kontrol kapsamının bu kadar geniş tutulması denetim faaliyetinin kapsamının genişletilmesini de beraberinde getirmiştir.

1973 yılında **Watergate** siyasi skandalı sonrasında kanun yapma yetkisine sahip otoriteler iç kontrole büyük önem yüklemişlerdir. Bu bağlamda, kamu kaynaklarının kötüye kullanımını engellemek amacıyla **Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası** (FCPA) çıkarılmıştır.²⁷ Bu yasa, güçlü bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasıyla yolsuzlukların önlenebileceğini belirterek tüm işletmelerde uygulanmaya başlamıştır. Böylece iç kontrolün etki alanı daha da genişlemiştir. Cohen Komisyonu da , üst yönetimin mali raporlarla birlikte iç kontrol sisteminin durumunu gösteren raporlar hazırlamasını tavsiye eden bildirdesini 1978'de yayımlamıştır.²⁸

1980'den 1985'e kadar geçen zaman süresinde, iç kontrolle ilgili pek çok mesleki standart geliştirilmiştir.²⁹ Bununla birlikte, herhangi bir iç kontrol tanımlamasına gidilmemiş ve 90'lı yıllara kadar AICPA'nın daha önce yapmış olduğu iç kontrol tanımlaması geçerliliğini korumuştur.³⁰

1980'li yıllar boyunca meydana gelen bazı denetim başarısızlıkları, işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Bu olumsuzluklar, işletmelerde yeniden yapılandırma

²⁵Şaban Uzay, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri Ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Ankara: Pelin Yayınları, 1999, s.7.

²⁶Güredin, **a.g.e.**, s.316.

²⁷ Nihal Saltık, "İç Kontrol Standartları", **Bütçe Dünyası Dergisi**, C:II, S:26, Yaz 2007, s.59.

²⁸**a.g.m.**

²⁹ Münevver Yılanıcı, **İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2. b, 2006. s.25.

³⁰ **a.g.e.**, s.24.

çalışmalarının ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, etkili ve verimli çalışma, rekabet gücünü geliştirme, kaliteyi iyileştirme ve işletmelere olan güveni artırma çabaları önem kazanmıştır.³¹

1985 yılında Treadway Komisyonu olarak bilinen Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu kurulmuştur. Treadway Komisyonunun en önemli hedefi; hileli mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. Komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmaya karar verilmiştir.³² Ortak bir iç kontrol tanımına ulaşmak ve işletmelerin iç kontrol sistemi geliştirmelerine yardımcı olacak bir çerçeve belirlemek amacıyla 1987 yılında iç kontrolle ilgili birçok kuruluş bir araya gelmiştir. İç kontrolü yeniden tanımlama ve iç kontrol sisteminin etkinliğini belirlemek üzere **COSO** olarak bilinen Treadway Komisyonunu Destekleyen Sponsor Organizasyonlar Komitesi – (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) oluşturulmuştur. Komiteyi oluşturan kuruluşlar arasında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (**AICPA**), Amerikan Muhasebeciler Birliği (**AAA**), Uluslararası Finans Yöneticileri (**FEI**), İç Denetçiler Enstitüsü (**IIA**) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (**IMA**) yer almıştır. Komite, 1992 yılında iç kontrolle ilgili olarak COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi (Internal Control Integrated Framework) adlı raporu oluşturmuştur.

Bu rapor, görevlerin yerine getirilmesi gibi kontrollerin yanında, çalışanların mesleki ehilliği ve yeterliliği gibi kontrollere de odaklanmıştır. Bu çok sayıda özel ve kamu işletmesi tarafından benimsenmiştir.³³

1.1.5.İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Kurumsal Yaklaşımlar

Yukarıda da anlatıldığı üzere muhasebe mesleğiyle ilgili pek çok kuruluş iç kontrolle yakından ilgilenmiş ve iç kontrol tanımlamaları yaparak çeşitli raporlar yayımlamıştır. Bunlar arasında en önemlileri ise şu şekilde sıralanabilir.³⁴

³¹ Doyrangöl, **a.g.m.**, s.1 (34) www.ismmmo.org.tr

³² İç Kontrol Sistemi, (Çevrimiçi), www.fatihugrul.blogspot.com (Erişim Tarihi:15.01.2011)

³³ Memiş,**a.g.e.**, s.69.

³⁴ Yılancı, **a.g.e.**, s.24.

- AICPA' in Denetim Standartları,
- 1977 tarihli Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (FCPA) ve ABD Menkul Kıymetler Komisyonu'nun (SEC) çalışmaları,
- İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) çalışmaları,
- Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASB) ve Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonu'nun (IFAC) çalışmaları ,
- COSO (Treadway Komisyonu Destekleyen Sponsor Organizasyonlar Komitesi) ve oluşturdukları COSO “İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi” Raporu.

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (IFAC) Bağımsız Denetim Standartları içinde yer alan iç kontrol tanımı, AICPA' ın yapmış olduğu tanımla hemen hemen örtüşmektedir. IFAC, iç kontrolü; “ operasyonlarda etkinliği sağlamaya, işletme varlıklarını korumaya, muhasebe kayıtlarında hataların önüne geçilmesine ve güvenilir mali bilgiler üretilmesine yönelik olarak işletme yönetimi tarafından oluşturulan politika ve prosedürlerin bütünü “ şeklinde tarif etmiştir.³⁵ SEC'e göre iç kontrol sistemi mali bilgilerin güvenilirliğini ve mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanmasını sağlamaya yöneliktir.

1992'de Treadway Komisyonu tarafından yayınlanan COSO Raporu ise, çeşitli iç kontrol kavramlarını ve tanımlarını bir araya getirerek uyumlaştıran ve iç kontrolü yeniden tanımlayan bir rapor olmuştur. Bu raporun yayınlanarak uluslararası alanda genel kabul görmesiyle birlikte, daha önce yapılan iç kontrol tanımlamaları değişikliğe uğramıştır. Ayrıca 1995 yılında çıkarılan 78 no.lu standart ile 55 no.lu standart revize edilerek, iç kontrol COSO raporunda tanımlandığı şekliyle kabul edilmiştir.³⁶

³⁵ Orhan Akışık, **a.g.m.** s.93.

³⁶ Melih Erdoğan, **Denetim**, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, Mart 2006, s.83.

Uluslararası Sayıştaylar Birliği ise (INTOSAI), COSO modelini kamu kesimine uyarlayarak “Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi” adıyla üye ülke Sayıştaylarına göndermiştir.³⁷

İç kontrolün tanımlanmasında, amaçlarının belirlenmesinde ve iç kontrol için bir çerçeve oluşturulmasında çok sayıda meslek komitesinin (COSO , INTOSAI, IIA v.b) önemli ve anlamlı katkıları olmuştur.³⁸

Ancak bu kuruluşlardan en önemlisi **COSO** (Treadway Komisyonunu Destekleyen Sponsor Organizasyonlar Komitesi) olmuştur.

1992 yılından sonra “iç kontrol” konusunu ele alan tüm uluslararası düzenlemeler, “COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi” raporunu temel dayanak noktası olarak benimsemişlerdir. COSO raporu; uluslararası standartları belirleyen tüm düzenleyici mesleki otoritelerin düzenlemelerinde ve hemen hemen tüm ülkelerin ilgili yasal mevzuatlarında temel oluşturmaktadır. COSO tarafından yayınlanan rapor, iç kontrol yapılarını oluşturmak isteyen ya da mevcut olan iç kontrol yapılarını etkinleştirmek isteyen işletmeler açısından önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

Ülkemizin bankacılık ve finans sistemleri ile ilgili yasal mevzuatının temel dayanağını oluşturan Konsolide Bankacılık İstatistikleri (BIS) ve buna ilişkin bankacılık düzenlemeleri, IIA iç denetim düzenlemeleri, IFAC muhasebe ve denetim düzenlemeleri de bu çerçevede sayılabilecek düzenlemelerin başında gelmektedir.³⁹

İlerleyen dönemlerde Enron ve Worldcom gibi şirketlerde yaşanan skandallarla birlikte ,işletmelerin sundukları mali tablolara, ve bu işletmeleri inceleyen bağımsız denetim işletmelerine duyulan güven sarsılmıştır. Bu güveni yeniden sağlamak üzere 2002 yılında ABD’de Sarbanes Oxley Yasası (SOX) çıkarılmıştır. Yaşanan skandallar, işletmelerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmamış olmasına ya da etkin bir şekilde işletilmemesine bağlanmış olup bu yüzden de yasada daha çok iç kontrol sistemlerinin etkin işleyişini sağlamak üzere düzenlemelere yer verilmiştir.⁴⁰

³⁷ INTOSAI: **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, s.1-2.

³⁸ Sacit Yörüker, “Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve “, **TESEV Denetim Çalıştayı** , Ankara, 12 Mayıs 2004, s.4.

³⁹ M.Ali Madendere, **Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**, Çeviri/ Derleme, Ekim 2005, s.2.

⁴⁰ Memiş.a.g.e. ,s.71.

SOX Yasası; iç kontrol sistemlerinin yapılandırılmasında işletme yönetimlerine önemli sorumluluklar getirmekle birlikte , iç ve dış denetçilerin denetim hizmetinin verilmesi sırasında yakın işbirliği içinde olmalarını da öngörmektedir.⁴¹

Bu kapsamda, çalışmada ilk olarak COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi anlatılmış, ardından SOX Yasasına yer verilmiştir.

1.1.6. COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi

ABD’de 1980’li yıllara gelirken, hileli mali raporlardaki artış nedeniyle, bugün Treadway Komisyonu olarak bilinen Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) kurulmuştur (1985).⁴² İç kontrolün hileli mali raporlama üzerindeki etkisi nedeniyle, bu kavramın yeniden düzenlenmesi kararlaştırılmış ve komisyon, dikkatlerin tekrardan iç kontrol üzerinde yoğunlaştırılmasında önemli rol oynamıştır.⁴³ Bu çerçevede COSO olarak da bilinen Treadway Komisyonunu Destekleyen Sponsor Organizasyonlar Komitesi oluşturulmuştur. Komite 1992 yılında, COSO modeli olarak da bilinen “**İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi (COSO Internal Control Integrated Framework)**” başlıklı raporunu yayımlamıştır.

Bu raporda iç kontrol şöyle tanımlanmıştır:⁴⁴

İç kontrol; bir işletmenin yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve diğer tüm personeli tarafından;

- Faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği,
- Mali raporların güvenilirliği,
- Kanunlara ve yasal düzenlemelere uygunluk

hedeflerinin gerçekleştirilmesine makul bir güvence sağlayabilmek amacıyla kurulan ve yürütülen bir süreçtir.⁴⁵

⁴¹Tamer Aksoy, “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme”, **Mali Çözüm**, Y:15, S:72, Temmuz-Ağustos-Eylül, 2005, s.155.

⁴² www.coso.org (Erişim Tarihi: 20.02.2011)

⁴³ Yılancı, **a.g.e.**, s.27.

⁴⁴ Price Waterhouse Coopers, **III. PwC Çözüm Ortaklığı Platformu**, Şirketlerde İç Denetim ve İç Kontrol Fonksiyonu, 22 Aralık 2004 Tarihli Sunum

⁴⁵ COSO **Internal Control- Integrated Framework Executive Summary**, s.3.

Bu tanımda öne çıkan bazı özellikler bulunmaktadır.⁴⁶

- İç kontrol bir süreçtir: İç kontrol amaca ulaşmak için statik bir durum değildir ve bir sonu yoktur. Süreklidir, dinamiktir ve değişimden etkilenir.
- İç kontrol sadece bir takım yönetmelik ve prosedürden oluşmamaktadır; İç kontrol çalışanlardan etkilenir ve işletmenin tüm kademelerindeki tüm çalışanları ilgilendirir.
- İç kontrol hedef odaklı bir yaklaşımdır. İşletmenin tüm birimlerince/çalışanlarınca belirlenecek hedefleri doğrultusunda ortaya çıkabilecek olumsuzlukları azaltmaya yöneliktir.
- İç kontrol kabul edilebilir ölçülerde (makul) bir güven sağlar: İç kontrol sistemi ne kadar iyi tasarlanıp uygulanırsa uygulansın dış faktörlerin varlığı, gelecekteki belirsizlik, risklerin tam olarak öngörülememesi ve insan faktörünün varlığı vb. nedenlerden dolayı makul bir güvence sağlayabilir.

Dünya çapında en çok uygulama alanı bulan COSO İç Kontrol Raporu, özel sektörde uygulanmak için geliştirilmesine rağmen kamu sektöründe de geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

İç kontrol, sadece üst yönetimi değil, tüm personeli kapsamakta olup, bir işletmenin tüm faaliyet alanlarıyla ilgilidir. Bu tanımda yer alan '*faaliyetlerin etkinliği*' bir kuruluşun esas faaliyet alanındaki performansı, kârlılığı ve kaynakların korunması, '*mali raporlama*' ise dönemsel olarak yayınlanan mali tablolar ve her türlü mali bilginin güvenilirliği hakkındadır.⁴⁷

Bu bağlamda ***Amaç Sınıflandırmaları*** şu şekilde gösterilebilir;

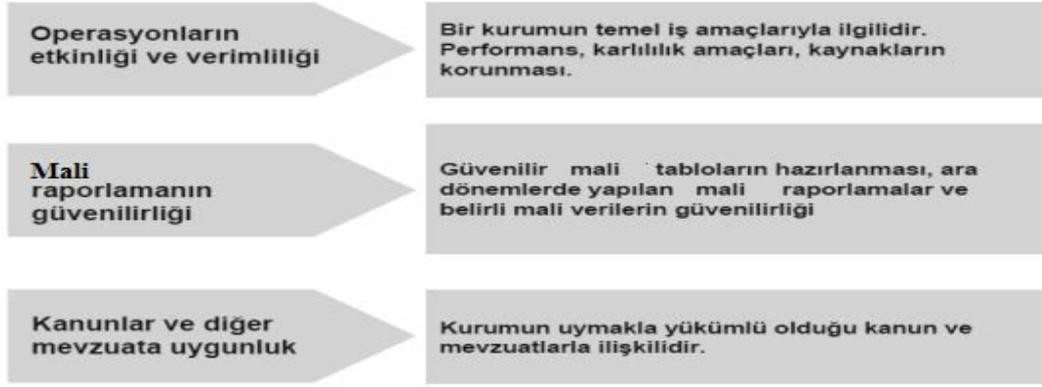
⁴⁶ COSO **Internal Control- Integrated Framework**, VoI, s.13.

<http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf> (Erişim Tarihi:10.01.2011)

Ebru Sümer," Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları",

T.C.Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara ,2010, s.12.

⁴⁷ Salih Tanju Yavuz, "İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri", **T.B.B Bankacılar Dergisi**, S:42, 2002, s.42.



Şekil 1: İç Kontrol Amaç Sınıflandırması

Kaynak: Pwc .Çözüm Ortaklığı Platformu, “Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu” ,22 Aralık 2004, s.7.

Eğer işletmenin yönetim kurulu ve üst yönetimi, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşıldığı (faaliyet hedefleri), mali tabloların güvenilir bir biçimde hazırlandığı ve ilgili yasalar/düzenlemelere uyumun sağlandığı konusunda makul bir güvenceye sahip ise o işletmenin iç kontrol sisteminin her üç konuda da etkin ve etkili olduğu söylenebilir.⁴⁸

COSO İç Kontrol Raporu birçok ülkede farklı kuruluşlar tarafından iç kontrol sisteminin oluşturulmasında esas alınmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.⁴⁹

- Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) COSO Raporu’nu esas alarak “Kamu Sektörü için İç Kontrol Standartları Rehberi”ni yayımlamıştır.
- Avrupa Komisyonu “Etkili Yönetim için İç Kontrol Standartları”nda COSO Raporu’nu esas almıştır.
- Türkiye’de de hem 5018 sayılı Kanun’da iç kontrol bölümünde hem de Kamu İç Kontrol Standartlarının oluşturulmasında COSO Raporu esas alınmıştır.

Raporda aynı zamanda iç kontrolün; riski azaltarak kaynak kaybının önlenmesinde fayda sağlayabileceği, yönetimin değişen çevre koşullarıyla (iç ve dış çevre) başa çıkmasında yardımcı olabileceği, güvenilir mali raporlama yaparak işletmenin

⁴⁸ Gürdoğan Yurtsever, **Bankacılığımızda İç Kontrol**, İstanbul :T.B.B Yayınları, No:256, Nisan 2008, s.31.

⁴⁹ Sümer, **a.g.e.**, s.13-14.

kanunlara ve düzenlemelere uymasını ve dolayısıyla itibarına zarar gelmesinin önlenmesine yardımcı olacağı vurgulanmaktadır.⁵⁰

1.1.7 İç Kontrol Sisteminin Unsurları

Yönetimin iç kontrol amaçlarına ulaşabilmesi ve kabul edilebilir bir güven düzeyi sağlayabilmesi açısından aşağıdaki beş unsuru tasarlaması ve uygulaması gerekmektedir.⁵¹

Bunlar;⁵²

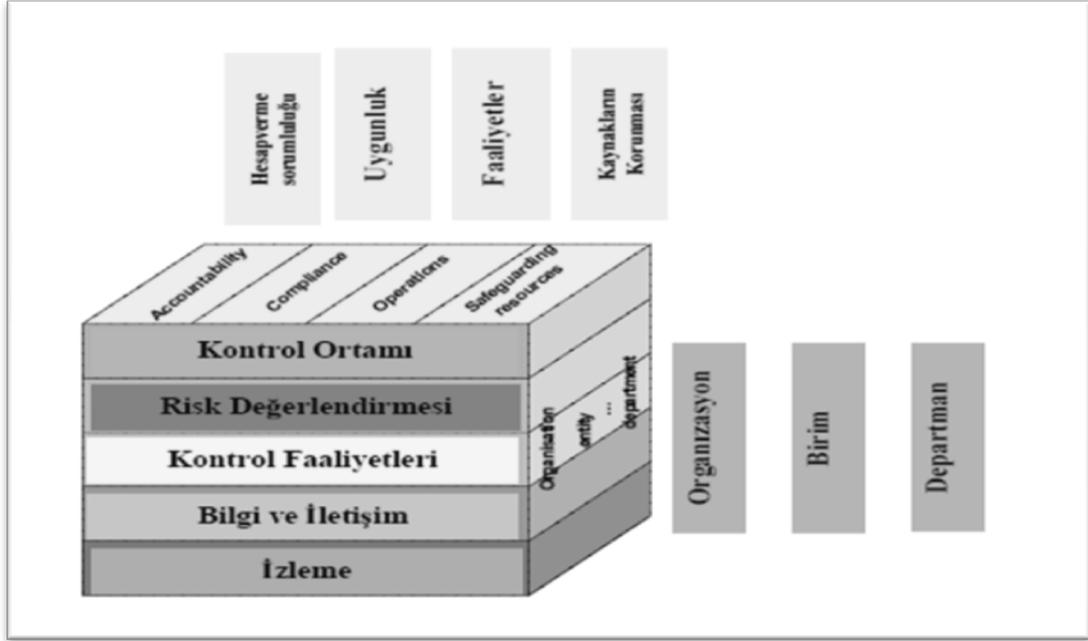
- Kontrol Ortamı
- Risk Değerlendirmesi
- Kontrol faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- İzleme

Bu beş unsur iç kontrol sisteminin unsurlarını oluşturmakla birlikte, COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi'nde üç boyutlu bir matrisle açıklanmıştır.(COSO Küpü)

⁵⁰ COSO, Internal Control Integrated Framework, **Executive Summary**, www.coso.org, s.3.

⁵¹ Akyel, **a.g.m.** , s.84.

⁵² COSO, Internal Control Integrated Framework, **Executive Summary**, s.3-4.



Şekil 2: COSO İç Kontrol Küpü

Kaynak: INTOSAI, “ **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**” 2 Haziran 2004, Özet Çeviri ,s.4.

1.1.7.1. Kontrol Ortamı

İç kontrolün diğer tüm unsurlarının temelini oluşturan kontrol ortamı, örgütsel disiplini ve örgütsel yapıyı oluşturmaktadır.⁵³

Kontrol ortamı, işletme yönetimi ve sahiplerinin iç kontrol sistemi ile ilgili davranış, tutum ve hareketleri,⁵⁴ yönetim felsefeleri, işletmenin örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların verilmesinde izlenecek prosedürler ve personel politikalarından oluşmaktadır. Disiplin sağlayan bir yapı oluşturan kontrol ortamı; iç kontrolün bütün diğer unsurlarının esasıdır.⁵⁵ İyi bir kontrol ortamı, yazılı kontrol süreçlerini tamamlarken, bunun aksine zayıf bir çevre bu kontrolleri olumsuz olarak

⁵³ Erdoğan, a.g.e. ,s.87.

⁵⁴ Selda Çatak Türedi, “İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin İncelenmesi”, **Mevzuat Dergisi**, Y:8, S:91, Temmuz 2005.

⁵⁵ INTOSAI, **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, 2 Haziran 2004,s.5.

etkilemektedir. Ancak sağlam bir kontrol ortamı da tüm iç kontrol yapısının etkinliğini tek başına sağlayamamaktadır.⁵⁶

Bunun için, etkin kontrol faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kontrol faaliyetleri, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak politika ve faaliyetlerin bütünüdür.

Özetle kontrol ortamı, işletmenin kontrol bilincini oluşturmaktadır. Çalışanların faaliyetlerini yürüttükleri ve kontrol zorunluluklarını karşıladıkları bir çevredir.⁵⁷

Yönetim, kontrol ortamını; standartlar, yazılı politikalar ve prosedürler, etik değerler ve davranış standartları aracılığıyla etkilemektedir. Yani yönetimin kontrollerle ilgili tutumu işletmedeki tüm çalışanların davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemektedir.

Kontrol ortamını oluşturan unsurların başlıcaları aşağıdaki gibidir:⁵⁸

- Dürüstlük ve meslek ahlaki değerleri
- Örgüt(teşkilat) yapısı
- Yönetim felsefesi ve İşletim Şekli
- İnsan kaynakları yönetimi ve politikaları
- Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi
- Yetki ve sorumlulukların verilmesi

Bu unsurlar ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.7.1.1. Dürüstlük ve Meslek Ahlakı Değerleri

Dürüstlük ve meslek ahlaki değerleri kontrol ortamının temel elemanlarını oluşturmakla birlikte diğer iç kontrol unsurlarını da etkilemektedir.

Dürüstlük ve meslek ahlaki değerleri, yönetimin işletme çalışanlarını dürüst ve ahlaki olmayan davranışlarda bulunmaya sevk eden hususların azaltılması ve ortadan kaldırılmasıyla ilgili eylemlerini içermektedir.⁵⁹

İşletmelerin iyi birer itibara sahip olabilmeleri açısından ,davranış standartlarının ahlaki değerlere ve dürüstlüğe dayandırılması gerekmektedir. Bu noktada iç

⁵⁶ Kepekçi, a.g.e. s.78.

⁵⁷ Deloitte Academy, “Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi “ Notları, 19-20 Ekim, İstanbul , s.17.

⁵⁸ Deloitte Academy Eğitim Notları, s.18.

⁵⁹ Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, **Auditing An Integrated Approach** , 6.th. Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, s.276.

denetime önemli bir görev düşmektedir. İç denetçilerin hileleri öngörme, ortaya çıkarma sorumluluğu bulunmaktadır. İç denetimin bu konudaki titizliği davranış kurallarının işletmede yerleşmesine ve güçlü bir meslek ahlakı anlayışının oluşmasına yardımcı olur.⁶⁰

Dürüstlük ve meslek ahlakı değerleri konusunda aşağıdaki genel şartların sağlanması gerekmektedir.⁶¹

- İç kontrol sistemi yönetim ve çalışanlar tarafından sahiplenilmelidir.
- İç kontrol sisteminin uygulanmasında ,yöneticiler çalışanlara örnek teşkil etmelidirler.
- Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verilebilirlik sağlanmalıdır.
- İşletme çalışanlarına adil davranılmalıdır.
- Faaliyetler güvenilir bilgi ve belgelere dayandırılmalıdır.

1.1.7.1.2.Örgüt (Teşkilat) Yapısı

İşletme, amaçlarına çalışanlarıyla birlikte ulaşabilir. Çalışanların beklenen başarıyı gösterebilmeleri, işletme içindeki örgütsel düzenlemeyle (örgüt yapısı) sağlanabilir. Bu bağlamda örgüt yapısı; bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerin ve sorumlulukların çalışanlara dağıtılması ve bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli fiziksel faktörlerin sağlanmasıdır.⁶² İşletmenin büyüklüğü ile orantılı olarak, önemli görev alanlarının belirlenmesi, yetki ve sorumluluklarının ortaya konulması, biçimsel ilişkilerin oluşturulması bu aşamada yapılması gereken işlerdendir.⁶³

⁶⁰ Yılancı, **a.g.e.**, s. 43-45.

⁶¹ M.Akif Özer, “**Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yönetimi**”, Ankara: Adalet Yayınevi, 2010 , s. 86.

⁶² Erdoğan, **a.g.e.** ,s.89.

⁶³ Bozkurt, **a.g.e.** , s.124.

1.1.7.1.3.Yönetimin Felsefesi ve İşletim Şekli

Yöneticilerin hem mali raporlamaya karşı yaklaşımlarında hem de risk alma davranışlarında farklılıklar bulunmaktadır. Kimi işletme yöneticileri, daha sert politikalar belirleyerek yüksek getiriler sağlayacak riskli faaliyetlere açıkken, kimileri ise risk alma konusunda daha tutucu ve riske kapalıdır. Bununla birlikte, yönetimin felsefesi ve işletim şekli, işletmenin yönetim biçiminden de etkilenmektedir. Büyük ve resmi kuruluşlarda işler daha bürokratik yürürken ve kontroller için yazılı politikalar oluşturulurken, daha küçük işletmelerde ise, kontroller yüzyüze yapılmaktadır.⁶⁴

1.1.7.1.4.Yetenekli İşgücü ve İnsan Kaynakları Politikaları

Kaliteli bir kontrol ortamının oluşturulması açısından bir diğer unsur da işletme çalışanları ve işletmenin insan kaynakları politikalarıdır. Çalışanların yeterliliği ve uzmanlığı; işletmenin işe alma, uyum sağlama, çalışanların eğitimi, terfi ,başarı ölçme gibi insan kaynaklarında uyguladıkları prosedürlere bağlıdır. Bu uygulamalar ne kadar güçlüyse işletmede çalışanların yeterliliği de daha fazla olur. Bu da işletmenin etkinliğini artırır. Bununla birlikte işletme, işe alım süreçlerinde koyacağı kriterler ve prosedürlerle (eğitim düzeyi, deneyim) yetenekli işgücüne ulaşmayı sağlamalıdır.⁶⁵

1.1.7.1.5.Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi

Kontrol ortamını etkileyen önemli bir unsur da yönetim kurulu ve denetim komitesidir. Yönetim kurulu, yönetim ile pay sahipleri arasında işlev gören ve çalışmalarında yönetici, yönlendirici, yol gösterici ve sorgulayıcı sorumlulukları bulunan bir kuruldur.⁶⁶ Kurulun kimlerden oluştuğu, yönetimden bağımsızlık

⁶⁴ Kurt Pany, O. Ray Whittington, **Principles of Auditing** , Fourteenth Edition, 2003, Mc GrawHill Companies, s.233.

⁶⁵ William Messier, **Auditing Of Assurance Services a Systematic Approach**, Third Edition, McGrawHill Companies, 2003, s.222.

⁶⁶ Yılancı, **a.g.e.**, s.45.

derecesi, üyelerin eğitim ve deneyimleri, faaliyetlerinin uygunluğu gibi konular kontrol ortamını etkileyen önemli unsurlardandır.

Denetim Komitesi de yönetim kurulunun alt birimlerinden biridir ve hem iç hem de dış denetçilerle devamlı biçimde iletişim sağlamakla sorumludur. Burada önemli olan Denetim Komitesinin yönetimden bağımsız olmasıdır.⁶⁷Denetim komitesi işletme politika ve uygulamalarını kontrol etmekte aktif bir rol üstlenirse, iç kontrol sistemi de daha etkin olmaktadır.

1.1.7.1.6.Yetki ve Sorumluluk Verme Yöntemleri

Yönetim felsefesi, bir işletmede yetki ve sorumluluk verme yöntemlerinin belirleyicisi olarak görülmektedir. Eğer sözlü veya biçimsel olmayan yöntemlerle faaliyetler sürdürülüyorsa, kontrolün çok zayıf olduğu veya hiç olmadığı söylenebilir.⁶⁸

Etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulabilmesi için, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık, net ve yazılı bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların belirlenmesi aşamasında, "Görevlerin Ayrılığı" ilkesi dikkate alınarak, bir iş, başlangıcından sonuna kadar bir kişiye verilmemelidir. Yürütme, kayıt ve koruma işlevleri olabildiğince farklı kişilerde olmalıdır.⁶⁹

1.1.7.2. Risk Değerlendirmesi

COSO'ya göre iç kontrolün ikinci temel unsuru risklerin değerlendirilmesidir. Risk değerlendirme, amaçlara ulaşılırken karşılaşılabilecek risklerin tanımlanıp, tahlil edilmesi ve bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğine karar vermek için bir temel oluşturulmasıdır.⁷⁰İşletmeler gerek işletme içi gerekse işletme dışı pek çok riskle karşı karşıyadır. Bu risklerin ayrıntılı bir biçimde belirlenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak risklerin belirlenebilmesi için öncelikle amaçların oluşturulmuş olması gerekir. Bu bağlamda risklerin değerlendirilmesinde öncelikle

⁶⁷ Arens Alvin , Randal J. Elder, Mark S. Beasley, **Auditing and Assurance Services An Integrated Approach**, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, s.275.

⁶⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s.90.

⁶⁹ Bozkurt, **a.g.e.**, s.124.

⁷⁰ Alptürk, **a.g.e.** , s.18.

amaçlar oluşturulmalı, daha sonra da amaçlara ulaşmayı engelleyecek olan riskler tanımlanarak değerlendirilmelidir.⁷¹

Değerlendirme sırasında risklerin değeri tahmin edilerek, hangi risklerin işletmeye daha çok zarar vereceği yani hangi risklerin kritik düzeyde olduğu belirlenmelidir. Riskin değerlendirilmesinin ardından riske karşı yanıtlar geliştirilmelidir. Bunlar, riskin azaltılması, kabullenilmesi ,transferi ya da paylaşılması biçiminde gelişmektedir.⁷²

İşletmelerde risklerin değerlendirilmesi aşağıdaki aşamalardan geçerek yapılmaktadır⁷³:

Amaç belirleme,
Risk tolerans seviyesini belirleme,
Riskleri belirleme,
Kontrolleri belirleme,
Kontrollerin değerlendirilmesi,
Kontrollerin geliştirilmesi,
Sürekli gözlem.

Risk değerlendirmesi, iç ve dış faktörlerle bunların faaliyetler, mali raporlamalar ve uygunluk üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesini gerektirir.⁷⁴

Bir diğer önemli konu da, risk değerlendirmesi yapılırken öncelikle işletme içerisinde kontrol edilmesi gereken işlemler olduğudur .Bu işlemler;⁷⁵

- Yönetimin, denetim yapan çalışanlarını ya da iç kontrol sorumlularını risk değerlendirme sürecine dahil edip etmediğini belirlemek,
- Risk değerlendirme sürecine dahil olan çalışanların, yetenekli, bilgili ve yeterli donanıma sahip olup olmadığını belirlemek,
- Yönetimin riskleri uygun biçimde değerlendirip değerlendirmedini belirlemek.

⁷¹ Yılancı, **a.g.e.** ,s.58.

⁷² INTOSAI: **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, s.6-7.

⁷³ Tamer Aksoy , **a.g.e.**, C:I, s.483.

⁷⁴ Deloitte Academy Eğitim Notları, s.19.

⁷⁵ Internal Control , **Comptroller's Handbook**

<http://www.occ.gov/static/publications/handbook/intcntrl2.pdf> (Çevrimiçi :12.01.2011)

Ayrıca, yönetim hangi seviyede bir riskin üstlenileceğini ihtiyatlılık içerisinde belirlemeli ve üstlenilen riskleri belirli seviyelerde tutmak için çaba göstermelidir.

İç kontrolde çoğunlukla mali raporlamaya dönük olarak risk değerlendirilmesi yapılmaktadır. Mali raporlama açısından risk değerlendirme ise; mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleriyle uyumlu bir biçimde hazırlanmasını engelleyen risklerin tanımlanması, tahlili ve değerlendirilmesidir.⁷⁶ Risk değerlendirme sürecinde, işlemlerin başlatılması ,kayıt edilmesi ve mali bilgilerin raporlanmasında mali raporlamanın güvenilirliğini tehlikeye düşürecek her türlü olay üzerinde durulmaktadır.

Denetim riski, iç kontrol sistemi içerisinde önemli olan bir risk unsurudur. Çünkü risk belirlemede , denetim riskinin bileşenlerinden biri olan kontrol riski, iç kontrole ilişkin risk alanını oluşturmaktadır.⁷⁷

Denetim Riski: Denetim riski, mali tablolarda önemli hata ve yolsuzluklar gizlendiği halde ,denetçinin bu hata ve yolsuzlukları bulamaması sonucunda mali tablolar hakkında olumlu görüş bildirmesi olasılığıdır.⁷⁸Denetim riski tümüyle ortadan kaldırılamayacağı için, denetçinin bu riski en aza indirmesi beklenir.

İç kontrol sisteminin tanınması aşamasında denetçi, işletmenin kontrol ortamını, muhasebe sistemini ve kontrol yordamlarını inceler , daha sonrada, denetim işinin önemlilik düzeyini belirleyerek denetim riskini saptar.⁷⁹

Denetim Riski= Doğal Risk x Kontrol Riski x Bulgu Riski biçiminde hesaplanır.⁸⁰

O halde denetim riski üç tür riskin sonucudur ⁸¹

Doğal risk, iç kontrol sistemi olmadığı varsayıldığında, hesapların ve işlemlerin hata ve yolsuzluklardan etkilenebilirlik derecesidir.

Kontrol riski, mevcut iç kontrol sisteminin önemli hataları ve yolsuzlukları önleyememe ve bulamama ihtimalidir.

⁷⁶ Arens ve Loebbecke, **a.g.e.**, s.277.

⁷⁷ Erdoğan, **a.g.e.**, s.91.

⁷⁸ Celal Kepekçi, “Tasdikten Doğan Sorumluluk ve Denetim Riski”, Ankara , s.257. (Çevrimiçi) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/468/5397.pdf> (Erişim Tarihi: 12.01.2011)

⁷⁹ Seval Kardeş Selimoğlu, “Denetimin Etkinliğinin Artırılmasında Analitik İnceleme Prosedürlerinin Yeri ve Türkiye’de ki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”, S.P.K N:29,1996, Ankara, s.13.

⁸⁰ Türedi, **a.g.e.**,s.108.

⁸¹ Kepekçi, **a.g.m.** , s.257.

Doğal risk gibi kontrol riski de işletmenin mali tablolarının denetiminden bağımsızdır ve denetçinin mesleki yargısını kullanması yoluyla belirlenir. Kontrol riski hiçbir zaman sıfır olmaz. Çünkü iç kontroller hata ve yanlışlıkların önleneceğine ilişkin tam güvence sağlayamazlar.⁸²

Denetçi her mali tablo ile ilgili olarak iç kontrol yapısının unsurlarını tanıyıp, mali tabloların denetlenebilirliği konusunda karar verdikten sonra , kontrol riskinin ilk değerlendirmesini gerçekleştirip, kontrol testleri ile ilave kontrol testlerinin uygulanması sonucu elde ettiği kanıtları tahlil eder.⁸³

Bulgu riski ise, mali tablolarda var olan hata ve hilelerin denetim çalışmalarıyla ortaya çıkarılmama ihtimalidir⁸⁴. Denetçi, bulgu riskini azalttıkça daha fazla kanıt toplamalıdır.⁸⁵

Özetle , iç kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde ve buna ilişkin düzenlemelerin yapılmasında riskli alanların dikkate alınması, iç kontrolde risk değerlendirme ilkesinin özünü meydana getirmektedir.⁸⁶

1.1.7.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri , riskleri karşılamak ve işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir.

Kontrol faaliyetleri ,risk değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan riskler için gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır.

Belirlenen politika ve prosedürlerin sonunda üstlenilmesi gereken bir sorumluluk bulunmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin etkin olabilmesi için, amaca uygun olması, dönem boyunca planlandığı gibi sürekli izlenmesi, kapsamlı, makul ve işletmenin genel hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir.⁸⁷

⁸² Uzay, **a.g.e.**, s.51.

⁸³ Onur Baydarol, "İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi", Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul ,2007, s.69

⁸⁴ Türedi, **a.g.e.**, s.108.

⁸⁵ Kepekçi, **a.g.m.**, s.257- 258.

⁸⁶ Mehmet Aksoy, **Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim**, Muhasebat Kontrolörleri Derneği, Ankara, 2008 , s.8-9.

⁸⁷ INTOSAI, **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, s.8.

Kontroller temelde önleyici, tespit edici ve düzeltici kontroller olarak 3 grup olarak sınıflandırılmaktadır.⁸⁸

Önleyici kontroller istenmeyen olayları oluşmadan önce önlemeyi veya caydırmayı amaçlamaktadır. Önleyici kontrollere örnek olarak görevlerin ayrımı, yeterli belge ve varlıklar üzerinde fiziksel kontrol gösterilebilmektedir. Tespit edici kontroller ise istenmeyen olaylar meydana geldikten sonra ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Kontrol faaliyetleri bir varlığı, değeri veya süreci korumak için belirlenmektedir. Kontrol faaliyeti belirlenirken faydasının yanında maliyeti de iyi analiz edilmelidir.⁸⁹ Başlıca kontrol faaliyeti türleri aşağıdaki gibidir;⁹⁰

Görevlerin Ayrılığı: Görevlerin ayrılığı ilkesi işletme içerisinde varlıkların korunabilmesi açısından en dikkat edilmesi gereken kontrol faaliyetidir. Denetçi özellikle şu alanlarda görevlerin ayrımına dikkat etmelidir,

- Muhasebe ve varlıkları koruma görevleri ayrı olmalıdır.
- Varlıkları koruma ile işlemleri gerçekleştirme görevleri ayrı olmalıdır.
- İşlemlerin kaydedilmesi, işlemin gerçekleştiği departmanın dışında bir departmanda yapılmalıdır.
- Bilgi işlem birimi, kullanıcı departmanlardan ayrı olmalıdır.

İşlem ve faaliyetlerin uygun yetkilendirilmesi: Yetkilendirme genel veya özel olabilir. Genel yetkilendirme, işletmenin izleyeceği politikaların yönetim tarafından oluşturulmasıdır. Örneğin, fiyat listesi, müşteriler için kredi limitleri gibi. Özel yetkilendirme ise, işlem bazında uygulanmaktadır.

⁸⁸ **İç Kontrol Özdeğerlendirme**, T.C. Maliye Bakanlığı, Ankara, 2006, s.10, www.bumko.gov.tr,

⁸⁹ Sümer, a.g.e, s.33.

⁹⁰ Tamer Aksoy, a.g.e., C.1, s.484.

Şaban Uzay, “**İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur**”, s.4-5, Erciyes Üniversitesi, <http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/F1.pdf> (Erişim Tarihi: 15.01.2011)

Yeterli belgeler ve kayıtlar: Faturalar, sipariş fişleri, ürün teslim tutanakları gibi belgeler ile muhasebe kayıtları, işlemlerin gerçekleştiğinin göstergesi olup, bunların bilgisayar ortamında ve/veya dışarıda saklanması gerekir. İşletmede herhangi bir işlem ve kaydın belgesinin olmaması, kontrol problemlerine yol açar. Çünkü belgeler, varlıklar üzerinde uygun bir kontrolün gerçekleştiğinin ve bunların doğru bir şekilde kaydedildiğinin göstergesidir.

Varlıklar ve kayıtlar üzerindeki fiziksel kontrol: Yeterli düzeyde iç kontrolü sürdürebilmek için varlıkların ve kayıtların korunmasına dikkat edilmelidir. Varlıklar yeterince korunmazsa çalınabilir. Kayıtlar ise kaybolabilir veya zarar görebilir. Varlıklar ve kayıtlar çeşitli fiziksel önlemlerle korunabilir. Örneğin; kilitli depolar, yangına karşı dayanıklı çelik para kasaları gibi.

Bağımsız performans kontrolleri: Yönetim tarafından yukarıda sıralanan dört kontrol faaliyetinin düzenli olarak izlenmesi gerekmektedir. İç doğrulama veya performans kontrollerini yapan kişilerin icra sorumluluğu olmaması yani bağımsız ve yürütmeden uzak olması gerekir.

1.1.7.4. Bilgi ve İletişim

İç kontrol sistemini oluşturabilmek için bütün kademelerde bilgi ve iletişime ihtiyaç duyulur. Bir işletmenin devamlılığının ve faaliyetlerinin kontrolünün sağlanabilmesi açısından işletme ile ilgili iç ve dış olaylara ilişkin uygun, güvenilir haberleşme ve bilgi sistemlerinin olması gerekmektedir. Bilgi ve iletişim sistemleri işletmede hedeflerin, kontrollerin, sorumlulukların anlatılmasını ve işletmenin performansı/ durumu hakkında yönetime rapor verilmesini sağlamaktadır.⁹¹

Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılması gerekmektedir.⁹²Bunun için kurum içi iletişim kanalları açık olmalı, yatay ve dikey bilgi akışları sağlanmalıdır.İşletme dışı paydaşlar ve yetkili mercilerle de etkin iletişim kurulmalıdır.⁹³

⁹¹ Korkut, a.g.e. , s.26.

⁹² www.bumko.gov.tr (Erişim Tarihi: 10.02.2011)

⁹³ Özer, a.g.e. , s.79.

1.1.7.5. İzleme (Gözetim)

Kontrollerin amacına uygun olarak işleyip işlemediğini ve değişen koşullara göre yapılması gerekenleri belirlemek amacıyla, iç kontrol performansının kalitesinin sürekli veya belirli zaman aralıkları ile izlenmesidir. Bu aşamada çalışanların ve üçüncü kişilerin geri bildirimleri yönetime yardımcı olur.⁹⁴

İzleme fonksiyonu kontrollerin oluşturularak, bu kontrolleri sürekli izlemeyi ve gerekli düzenlemeleri yapmayı kapsar. Sistemin sürekli izlenmesi, iç denetim bölümü ve işletme dışı kişi ve gruplar aracılığı ile yerine getirilir.

İç kontrolün kalitesinin belirlenebilmesi açısından da izleme fonksiyonu çok önemlidir. Bu amaçla,⁹⁵

- Kontrol faaliyetlerinin ve tasarımının uygun personel tarafından ve zamanında yapılıp yapılmadığı,
- Tanımlanmış alanlarda iyileştirilme ve düzeltme faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı,
- Gerekli faaliyetlerin tamamlandığını belirlemek için belirli yordamların sonuna kadar yürütülüp yürütülmediği izlenmelidir.

COSO raporunun, iç kontrolü bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik izlenecek en iyi yol ve yöntemler bütünü olarak ortaya koyduğu görülmektedir. Bunu sağlayabilmek açısından da işletmenin, iyi biçimde örgütlenmesi, belli değerler etrafında bütünleşerek iyi bir iletişim ve bilgi ağına sahip olması gerekmektedir. Böylece, işletmenin faaliyetlerindeki etkinlik ve yeterliliği; mali raporlama konusunda güvenilirliği; yasal düzenlemelere uygunluğu konularında makul bir güvence oluşturmaktadır.⁹⁶

⁹⁴ Uzay, **a.g.m.** , s.5.

⁹⁵ Erdoğan, **a.g.e.** , s.98.

⁹⁶ Mustafa Akçıl, “**Kamu Mali Yönetiminde İç Kontrol Sistemi**”,s:4-5.
www.kidder.org.tr (Erişim Tarihi: 10.02.2011)

COSO'nun yayınlamış olduğu rapora göre iç kontrol ilkeleri ise aşağıdaki şekilde gösterilebilir,

1- Dürüstlük ve Meslek Ahlakı Değerleri	14-Bilgi Teknolojisi
2- Yönetim Kurulunun Önemi	15- Bilgi Gereksinimi
3- Yönetim Kültürü ve Çalışma Şekli	16- Bilgi kontrolü
4- Örgüt Yapısı	17- Yönetim İletişimi
5-Mali Raporlama Yetkilerinin Teslimi	18- Yukarı Doğru iletişim
6-Yetki ve Sorumluluk	19-Yönetim Kurulu ile İletişim
7- İnsan Kaynakları	20-Diğer Birimler ile İletişim
8-Mali Raporlama Amaçlarının Önemi	21-Sürekli izleme
9-Mali Raporlama Risklerinin Belirlenmesi ve Tahlili	22-Değerlendirmelerin Bölünmesi
10-Hile Riskinin Değerlendirilmesi	23-Eksiklerin Raporlanması
11-Kontrol Faaliyetinin Unsurları	24-Yönetimin Rollerini
12-Risk Değerlendirme İle İlgili Kontrol Faaliyetleri	25-Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi
13-Kontrol Faaliyetlerinin Seçimi	26-Diğer Çalışanlar

Şekil 3: İç Kontrol İlkeleri

Kaynak: Putting COSO's Theory into Practice, Exclusively for Senior Management, Boards of Directors, and Audit Committees, Issue.28, November 2005, s. 2.

Bu ilkeler ışığında iç kontrolün beş bileşeni aynı anda yerine getirilerek iç kontrol süreci yürütülmektedir.

1.1.8. İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk

“COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi” raporuna göre bir işletmede tüm çalışanlar iç kontrolle ilgili sorumluluğa sahiptir.⁹⁷

1.1.8.1.Üst Yönetimin Sorumluluğu

Üst yönetim, iç kontrol sisteminin sahibi olarak birinci derecede sorumludur. Üst yönetim, pozitif bir kontrol çevresinin dürüstlük, ahlak vb. temel faktörlerinin oluşturulmasında en önemli role sahiptir. İşletmede genel müdür, müdür yardımcıları veya bölümlerin müdürleri liderlik ve yönlendirmeler yapmak suretiyle ve işletmeyi kontrol etme biçimlerini yeniden gözden geçirerek bu sorumluluklarını yerine getirirler.

1.1.8.2.Yönetim Kurulunun Sorumluluğu

Üst Yönetim, kendisine yönetişim yetkisi veren yönetim kuruluna karşı sorumludur. Etkin bir yönetim kurulu oluşturulabilmesi için, kurul üyelerinin objektif ve nitelikli olmaları gerekmektedir. Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, işletme çevresi ve faaliyetlerinden haberdar olması gerekmektedir. Üst yönetim kontrolleri önemsemeyen bir durum sergileyebilir, ya da alt kademedeki gelen bilgileri göz ardı edebilir. Bu tür sorunları ise ancak güçlü bir yönetim kurulu çözebilir.

1.1.8.3.İç Denetçilerin Sorumluluğu

İç denetçiler, iç kontrolün incelenmesi ve geliştirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunmakla sorumludurlar. Bu konuda, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarınının 2130. md.'ne göre iç denetim faaliyeti, kontrollerin etkililik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, işletmenin etkili kontrollere sahip olmasına yardımcı olmak zorundadır. İç denetim fonksiyonu önemli bir gözlemlene mekanizması oluşturmaktadır.

⁹⁷ Mehmet Akyürek , “Bir BT Yönetişim İncelemesi (Bölüm 3) – An It Governance Examination www.isframeworks.com (Erişim Tarihi: 10.01.2011)
İç Denetim Merkezi, “İç Kontrol Sisteminde Sorumluluklar” İç Denetim Merkezi Makaleleri www.icdenetimmerkezi.com (Erişim Tarihi: 10.01.2011)

1.1.8.4.Çalışanların Sorumluluğu

İç Kontrol herkesin sorumluluğunda olduğundan işletme çalışanları da görev tanımları çerçevesinde kendilerine verilen işleri etkin, verimli ve belirlenmiş olan mevzuata ve prosedürlere uygun olarak yerine getirmek zorundadırlar.

1.1.9. Sarbanes Oxley Yasası ile İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi

Başta Enron olmak üzere büyük halka açık şirketlerde yaşanan muhasebe skandalları muhasebe ve denetim mesleğinin sunduğu hizmetlerin sorgulanmasına neden olmuştur. İşletmelerin mali raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen,” Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” ya da diğer adıyla **Sarbanes Oxley** Yasası, Amerika Birleşik Devletleri’nde ki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002’de imzalanmıştır.⁹⁸ Denetimde bağımsızlık ve etkinlik sağlayarak mali yatırımcıların korunmasını amaçlayan bu yasa menkul kıymetler yasalarına yeni hükümler getirmekte, denetimde bağımsızlığı engellemeye ve yatırımcıları yanıltmaya yönelik suçlara ilişkin ağır yaptırımlar getirmiştir.⁹⁹

Yasa iç kontrolle ilgili olarak da çok sayıda hüküm getirmiştir. Enron, Parmalat gibi şirketlerde yaşanan skandallarda, iç kontrol zayıflıkları önemli bir faktör olmuştur. Örneğin Enron’da kazanç artışına ve bireysel inisiyatiflere önem verilmiş, iç kontrol mekanizmaları ve çapraz kontroller devre dışı bırakılmıştır.Yapılan hataları azaltmak için gerekli kontroller yapılmamış, iç kontrol mekanizmaları dışlanmış, varlığı ve etkinliği kontrol edilmemiştir.¹⁰⁰

Yasanın 302. ve 404. numaralı maddeleri çerçevesinde işletmelerin mali raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen bu risklere ilişkin

⁹⁸ PriceWaterhouse Coopers, www.pwc.com (Erişim Tarihi:10.01.2011)

⁹⁹ MÖDAV, Sarbanes Oxley Yasasının Denetimin Bağımsızlığını ve Etkinliğini Sağlama Açısından Değerlendirilmesi, s.1 , <http://www.modav.org.tr/upload/tezler/Sarbanes-Oxley.pdf> , (10.01.2011)

¹⁰⁰ Tamer Aksoy, “**Basel II ve İç Kontrol**”,Ankara, ASMMMO, 2007, s.252.

kontrollerin belgelendirilerek değerlendirilmesi zorunlu tutulmuş, kontrollerin etkinliğinden de işletme yöneticileri sorumlu tutulmuştur.¹⁰¹

Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası (Sarbanes Oxley) ile bağımsız denetim faaliyetlerinin güvenilirliğinin de sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bağımsız denetim hizmetlerinde iç kontrol sistemlerinin varlığı ya da etkinliğinin daha sıkı denetimi ön plana çıkmıştır. Yasa, iç kontrol sistemlerinin yapılandırılmasında işletme yönetimlerine önemli sorumluluklar getirmesinin yanı sıra, iç ve dış denetçilerin denetim hizmetinin verilmesi esnasında yakın işbirliği içinde olmalarını da şart koşmuştur.

Ayrıca, yasanın 301. no.lu maddesinde, borsaya kayıtlı şirketlerin iç kontrol ve iç denetimden sorumlu Denetim Komitesi kurması zorunluluğu getirilmiştir. Denetim komitesi, iç kontrolün değerlendirilmesi ve iç kontrol sistemine ilişkin şikayetlerin değerlendirilmesinden sorumlu tutulmuştur. Sarbanes Oxley Yasasında (md.103,md.301,md.302 ve md.404.) işletme yönetimlerinin iç kontrol konusundaki sorumlulukları ağırlaştırılmıştır. Bu doğrultuda işletme yönetimlerince iç kontrol değerlendirme raporlarının hazırlanması, onaylanması ve bağımsız denetim raporuyla birlikte değerlendirilmesi zorunlu hale getirilmiştir.¹⁰²

Yasaya göre; icra sorumlusu (CEO) ve mali kaynak sorumlusu (CFO) işletmelerin ara ve yıllık mali tablolarını inceleyecekler ve bu inceleme sonucunda bu tabloların şirketin gerçek durumunu yansıttığını, işletme hakkında herhangi bir yanlış bilgilendirme yapılmadığını, iç kontrollerin uygun biçimde oluşturulduğu ve uygulandığı, eğer iç kontrol sisteminde bir aksaklık varsa bu konuda gerekli bilgileri denetçilere ve denetim komitesine verdiklerini raporlarında açıklayacaklardır.¹⁰³

Ayrıca yasa ile denetçilere yönetim tarafından uygulanan iç kontrol değerlendirmeleri hakkında da görüş bildirecek bir rapor hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

¹⁰¹ www.pwc.com (Erişim Tarihi: 20.01.2011)

¹⁰² Aksoy, **a.g.m.**, Basel II ve İç Kontrol, s.252-255.

¹⁰³ Niyazi Kurnaz ve Tansel Çetinoğlu, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2010, **a.g.e.**, s.51.

COSO'dan sonra Sarbanes Oxley Yasası ile yapılan düzenlemelerle birlikte, işletmelerde iç kontrol sisteminin daha sağlam bir zemine oturtulması sağlanmış ve eksiklikler giderilmiştir.

1.1.10.İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Etkinliği

Önceleri iç kontrol sistemi, büyük ölçüde bağımsız denetim için gerekli bir unsur olarak düşünülürken, son yıllarda gördüğü artan ilgi ile birlikte daha çok işletme yönetimine yönelik bir süreç şeklinde düşünölmeye başlanmıştır.

Bugün iç kontrol sistemi;¹⁰⁴

- Zamanlı, güvenilir ve doğru bilgiye ulaşılması,
- Mali raporlamalardaki hata riskinin en aza indirilmesi,
- İşin güven içinde yapılabilmesi,
- Faaliyetlerin herhangi bir aksamaya uğramasına engel olunması konularında yönetime yardımcı olmaktadır.

İç kontrol sistemi, bağımsız denetçilerin mali tablo denetimi amaçları için kullandığı bir araçtan öte, işletme yöneticilerinin işletme amaçları ve bilgi sistemleri açısından üzerinde önemle durmaları gereken bir konu olması yönü ile de önem kazanmaktadır.¹⁰⁵ Bu durumda iç kontrol, işletmenin başarısına katkı sağlayarak, ve işletmenin temel amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olarak ,işletmenin devamlılığını sağlamaya önem vermektedir.¹⁰⁶

İşletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık bir hale geldikçe, iç kontrol sisteminin oluşturacağı etki de artmaktadır. Büyük işletmelerde üst düzey yöneticiler, işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme olanağına sahip değillerdir. Bu nedenle hataları azaltma, verimliliği artırma, bilgilerin doğru ve güvenilir raporlanmasını sağlama, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin bir iç kontrol sistemine ihtiyaç artmaktadır.¹⁰⁷

¹⁰⁴ PwC “**Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu**”, III. PwC Çözüm Ortaklığı Platformu, İstanbul, 22 Aralık 2004.

¹⁰⁵ Münevver Yılanç “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”, **Muhasebe Bilim Dünyası**, Cilt.3, Sayı.3, 2001,s.40.

¹⁰⁶ Yılanç, **a.g.m.** ,s.41.

¹⁰⁷ Kepekçi, **a.g.e.** s.69-70.

İç kontrol sisteminin kurulmasında etkinliğin sağlanması için, mali verilerin kaydedilmesi, özetlenmesi ve raporlanması amacıyla; politika ve prosedürler oluşturulurken yönetim için önemli olan genel ve özel amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçlar, bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlerine sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasında genel bir çerçeve sağlar.¹⁰⁸

İç kontrol sisteminin etkin olması için üç temel soruna cevap vermesi gerekir.¹⁰⁹

- İç kontroller faaliyetin yapısına uygun olmalıdır. (Gerekli kontrol gerektiği yerde ve ilgili riskle orantılı olarak yapılmalıdır.)
- İç kontrol, dönem boyunca planlandığı gibi işlemelidir. (Bütün personelce özenle uyulmalı ve kilit personel görevde bulunmadığında ya da iş yükü ağır olduğunda bu kontroller ihmal edilmemelidir.)
- Kontrollerin maliyeti faydasıyla dengeli olmalıdır. (Uygulanan kontrolün maliyeti elde edilen faydaları aşmamalıdır.)

1.1.11.Etkin Bir İç Kontrol Sistemini Oluşturan Temel Unsurlar

Etkin bir iç kontrol sistemini oluşturan temel unsurları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür.¹¹⁰

- İyi bir örgüt yapısı
- Etkin bir muhasebe sistemi
- Yeterli sayı ve nitelikte çalışan
- İç denetim

¹⁰⁸ Yılancı, **a.g.m.**, 41.

¹⁰⁹ Sayıştay, **INTOSAI İç Kontrol Standartları**, Ankara, 1994,
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/intosai2.htm#2>, (Çevrimiçi:12.01.2011)

¹¹⁰ Gürdoğan Yurtsever, **Bankacılığımızda İç Kontrol**, İstanbul, TBB Yayınları, Yayın No:256,Nisan, 2008, s.18.

1.1.11.1. İyi Bir Örgüt Yapısı

Etkin bir iç kontrol sisteminin ilk şartı iyi bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Örgüt yapısı işletmede yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve işletme faaliyetlerinin daha kolay biçimde yürümesi bakımından oldukça önemlidir.¹¹¹

İyi bir örgüt yapısı oluşturmanın bazı önemli noktaları vardır.¹¹² Öncelikle, işletme çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmede mümkün olduğu ölçüde ve yeterli düzeyde işbölümünün yapılmış olması gerekmektedir. Bu işbölümüne bağlı olarak uzmanlaşma sağlanır. İyi bir örgüt yapısının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken bir nokta da yürütme, kaydetme ve varlıkları koruma faaliyetleri ayrı kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir.

1.1.11.2. Etkin Bir Muhasebe Sistemi¹¹³

Var olan muhasebe sisteminin iyi bir iç kontrol sistemi geliştirmeye fırsat vermesi gerekmektedir. İyi bir muhasebe sisteminin özellikleri ise, bütün işlemlerin gerçeğe uygun bir şekilde ve zamanında kaydedilerek, sınıflandırılması ve değerlendirilmesidir. Bu işlemleri yapmak için ayrıntılı bir hesap planı, muhasebe yönetmeliği ve standartlar belirlenmiş olmalı, bütçeler ve yönergeler düzenlenmelidir.

1.1.11.3. Yeterli Sayı ve Nitelikte Çalışan

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulup işletilmesi doğrudan insan gücüne bağlıdır. Personelin yeterli olabilmesi için sahip olması gereken özellikler şunlardır:

1) İşe alma, başarı değerlendirilmesi, ücret ,yükseltmeler, izinler belirli bir sisteme oturtulmalıdır.

¹¹¹ Türedi, **a.g.e.**,s.131.

¹¹² **A.g.e.**,s.131.

¹¹³ Yurtsever, **a.g.e.**, s.18.

2) Çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Çalışanlar arasında zaman zaman rotasyon yapılmalıdır.

1.1.11.4. İç Denetim

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için yönetimin koyduğu kurallar çerçevesinde denetim yapan bir iç denetim birimi olmalıdır. Burada görev yapan iç denetçi mesleki eğitim ve deneyime sahip olmalı, bağımsız davranabilmeli ve mesleki özen ve titizliği gösterebilmelidir.

Görüldüğü gibi, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında önemli bir faktör de işletmede iç denetim ortamının varlığıdır.

İç kontrol sisteminin gözden kaçırdığı hata, hile ve usulsüzlüklerin tespit edilmesinde ve önlenmesinde çok etkin olan bir araçtır. İç kontrol sisteminin amaçlarına ulaşp ulaşmadığı konusunda işletme yöneticilerine geri bildirim sağlayarak, işletme yöneticilerinin alacağı kararlarda ve iç kontrol sisteminin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır.

1.2. İç Kontrol Sisteminin Bir Fonksiyonu Olarak İç Denetim

Son yıllarda özellikle para, mal ve hizmet dolaşımı kapsamında yaşanan gelişmeler beraberinde birtakım riskleri de doğurmuştur. İşletmeler karşılaştıkları bu riskleri en aza indirmek için gayret göstermek zorunda kalmışlardır.

Yalnızca mali tablolara odaklanan bağımsız denetimin işletmelerin karşılaştıkları risklere karşı istenilen ölçüde cevap verememesi üzerine , işletme faaliyetlerinin kendi içerisinden incelenmesi ve değerlendirilmesine duyulan ihtiyaç artmıştır. Ayrıca, son yıllarda ortaya çıkan muhasebe hileleri, mali raporlamanın güvenilirliğini sağlama konusunda iç kontrol sisteminin ve denetim sürecinin yeniden irdelenmesine neden olmuştur. Bu da, hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde rekabet üstünlüğü sağlama bakımından gelecekte karşılaşılabilecek risklerin tahmin edilmesi ve buna uygun yeni kararların alınmasında iç denetimi zorunlu kılmıştır.¹¹⁴

¹¹⁴ Bayram Aslan, “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim” ,*Sayıştay Dergisi*, S.77, s.64-65.

İç denetim, iç kontrol sisteminin bir parçası olmakla birlikte iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçerek, sistemin zayıf yönlerini ortaya koyan faaliyetler bütünüdür. İç kontrol sisteminin etkinliğini ölçen ve değerlendiren bir işlemdir.¹¹⁵

Özetle, iç kontrol sisteminin yeterliliğinin değerlendirilmesinde , iç denetim faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır Bu nedenle iç kontrol sistemi ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir. Buradan da anlaşılacağı gibi, kurumsallaşmanın temellerinden birini iç kontrol sisteminin varlığı oluşturmaktadır. İşletme içi kontrollerin yerindeliği ve yeterliliğinin değerlendirilmesi ise iç denetim faaliyeti ile anlam kazanmaktadır.¹¹⁶

1.2.1. İç Denetimin Tanımı

İç denetim, iç kontrol sisteminin temel unsurlarından birisidir. İç denetim; bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve katkıda bulunmak amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız ve güvence sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁷

İşletme faaliyetlerinin, yönetim tarafından belirlenen politikalar doğrultusunda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini denetleyen birim olan iç denetim, işletmeye hizmet etmek amacıyla kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu olarak da tanımlanabilmektedir.¹¹⁸

Yönetimsel kontrollerin etkinliği, kayıtların ve raporların gerçekliği, sorumlu olunan yöntem, politika ve planlara uygunluk konularında birinci elden işbaşındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yapılan araştırma yol ve tekniklerden oluşmaktadır.¹¹⁹

Genel olarak iç denetim faaliyeti, işletme içerisinde seçilen ve işletmede çeşitli faaliyetlerde yer alan işletme elemanları tarafından yapılmaktadır.¹²⁰

¹¹⁵ Hasan Gürbüz, **Muhasebe Denetimi**, Bilim ve Teknik Yayınları, 1995, s.51.

¹¹⁶ Ali Kamil Uzun, "Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı", www.icdenetim.net, **İç Denetim Makaleler Serisi**, s.1.

¹¹⁷ Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, İstanbul, Avcıol Basım, 2003, s.5-6.

¹¹⁸ R. Moeller, **Brink' s Modern Internal Auditing**, John Wiley&Sons Inc., Sixth Edition, New Jersey, 2005,s.11.

¹¹⁹ Holmes ve Overmyer, **a.g.e.** s.192.

¹²⁰ Türedi, **a.g.e.** ,s.136.

Geçmişten günümüze kadar iç denetimle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanıma göre¹²¹; 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.

1999 yılında IIA’ ın yaptığı ve uluslararası kabul gören iç denetim tanımı ise şöyledir:¹²²

“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:

*İç denetim, işletmenin risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.*¹²³

IIA ,iç denetimin rolü ve sorumlulukları ile ilgili şu hususlara da dikkat çekmektedir¹²⁴

- Önceleri yalnızca işletme içerisinde sağlanan iç denetim hizmetleri tarafsız bir faaliyet olarak işletme dışından da sağlanabilmektedir.
- İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve yönetimle ilgili konulara yoğunlaşarak daha çok müşteri odaklı hale gelmektedir.
- İç denetim, kurum kültürü ve kaynaklarına uygun bir biçimde oluşturulduğunda işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır.

¹²¹ Kurnaz ve Çetinoğlu, a.g.e. , s.32.

¹²² IIA, www.theiia.org (Çevrimiçi: 25.01.2011)

¹²³ IIA, **Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi**, TİDE Yayınları No:3, s.33.

¹²⁴ ECIIA(Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) , **Avrupa’da İç Denetim Konum Raporu** , Şubat 2005, s.14.

- İç denetim işletmenin bütününe yönelik olduğundan, işletme hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Görüldüğü üzere, iç denetim önceleri yönetime hizmet sunmak amacıyla kurulmuş bir birim olarak algılanırken, günümüzde ise işletmeye değer katacak biçimde risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini kapsamak üzere yapılan bağımsız, tarafsız güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak kapsamı oldukça genişletilmiştir.¹²⁵

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu'na göre (*ECIIA-European Confederation of Institutes of Internal Auditing*) iç denetimin kapsamı, faaliyetlerin etkililiği, yönetim bilgi sistemleri ile etik ve sosyal süreçlerin devamlı olarak detaylı bir biçimde incelenmesini içermektedir.¹²⁶

Özetle, iç denetim yönetsel bir kontroldür; diğer kontrollerin etkinliğini ölçmekte ve değerlendirmektedir. Yönetim hedeflerinin gerçekleşme yolunda olduğu konusunda yeterli güvence sağlamada yararlanan bir yönetim aracıdır. Bu nedenle iç denetim yapısının yeterliliğinden ve etkinliğinden yönetim sorumludur.¹²⁷

1.2.2. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

ABD'de 1933 tarihli "Menkul Kıymetler Yasası" ve 1934 tarihli "Menkul Kıymet Borsaları Yasası"nda halka arz edilmiş menkul kıymetlerle ilgili olarak yapılan denetimlerde yoğun olarak muhasebe ve denetimden yararlanılması, işletmeler tarafından muhasebe kayıtlarının doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi ve muhasebe kontrolleri ile uyum sağlanması, yalnızca bağımsız denetimle yetinilemeyeceğini göstermiştir. Bu yüzden işletmeler bünyelerinde iç denetim birimleri oluşturmaya başlamışlardır. Dış denetim mesleğinin çok daha eski

¹²⁵ Engin Dinç ve Bilal Gerekan, "İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Farklılıkların Analizi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, c:13, S:3, s.69.

¹²⁶ ECIIA, (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu)

Şener Gönülaçar, "İç Denetimin Bürokratik Serencamı", **Mali Hukuk Dergisi**, S.135, 2008, s.10.

¹²⁷ Ali Kamil Uzun, Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:1, Sayı:6, Nisan-Mayıs 1999, s.68.

tarihlere dayanmasına rağmen, iç denetim 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır.¹²⁸

İç denetim özellikle son kırk yıl içerisinde gerek hacim gerekse etkinlik bakımından önemli bir meslek haline gelmiştir.

1940'lı yıllardan önce iç denetim herhangi bir örgütsel yapısı ve uygulama standartları bulunmayan, esas itibariyle bir kâtiplik fonksiyonu olarak görülmekteydi. Bu yıllardan sonra, iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmelerle iç denetim mesleği hızla gelişmiş ve 1941 yılında ABD'de kurulan İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ile kurumsal kimlik kazanmıştır.

Geçen zaman içerisinde Amerikan İç Denetim Enstitüsü Ahlak Kurallarını kabul etmiş, Mesleki İç Denetim uygulaması için standartlar geliştirmiş devamlı eğitimi sağlayan bir program oluşturmuştur.¹²⁹

Bu süre içerisinde mesleki birlikler oluşturulmuş, iç denetimin kapsamı mali denetimden faaliyet denetimine doğru genişlemiş ve iç denetim konusunda geniş bir kaynak oluşmuştur.¹³⁰

Amerika'da 1977 tarihli Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (FCPA) halka açık şirketlerin işlemlerinin yetkili kişilerce gerçekleştirilmesinde ve kayda alınmasında yeterli güvence sağlayacak bir iç kontrol sistemi kurmalarını öngörmüştür. Güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan biri iç denetim birimi kurulması olması nedeniyle pek çok işletme iç denetim kadrolarını oluşturmuş ya da mevcutların kalitesini artırmıştır.¹³¹

İç denetim alanında yaşanan değişimlerden bir diğeri de 1987 yılında COSO'nun (Treadway Komisyonunu Destekleyen Sponsor Organizasyonlar Komitesi) kurulmasıdır. Bu gelişme, hile konusunu iç denetimde yeniden ön plana çıkarmıştır.¹³²

Bununla beraber, iç denetimin önemi 1990'lı yılların ortasından itibaren başlayan işletme iflasları ve skandallarıyla beraber daha da artmıştır.

¹²⁸ Hasan Gürbüz, **a.g.e.** , s.50.

¹²⁹ Nahit Akarkarasu, "Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler", **SPK Yeterlik Etüdü**, İstanbul,2000,s.452.

¹³⁰ **TÜBİTAK** İç Denetim Birimi, www.tubitak.gov.tr

¹³¹ Umut Korkmaz, "Kamuda İç Denetim (I)", **Bütçe Dünyası**, C.II, S: 25, Bahar 2007,s.6.

¹³² Özgür Çatıkkaş, "Hileli Finansal Raporlama: COSO Örneği", **E-Yaklaşım**, S:51, Ekim 2007.

Dünya genelinde iç denetimle ilgili standart ve uygulamalar Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından, iç kontrole ilişkin standart ve uygulamalar COSO (Committee of Sponsoring Organizations) ve dış denetimle ilgili standart ve uygulamalar ise INTOSAI tarafından geliştirilip güncellenmektedir.¹³³

İç denetim; AB Komisyonu, IMF, Dünya Bankası, BM, NATO, OECD ve Avrupa Merkez Bankası gibi uluslararası kuruluşlar tarafından hem uygulanmakta hem de üye ülkelere denetim sistemi önerilmektedir. Özellikle AB aday ülkelerde, kamu yönetiminde hesap verilebilirliğin ve mali saydamlığın sağlanması amacıyla etkili bir iç denetim sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkmış ve yapılan düzenlemelerle iç denetim zamanla sağlam bir zemine oturtulmuştur.¹³⁴

Bu zeminin oluşmasını ve daha güçlenmesini sağlayan uluslararası iç denetim enstitülerine baktığımızda öne çıkan 3 kurum vardır.

1.2.2.1. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)

Bugünkü anlamda iç denetim 1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsü'nün New York'ta kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Enstitü, ABD dışındaki ilk birliğini 1944'de Toronto'da, Avrupa'daki ilk birliğini de 1948'de Londra'da kurmuştur. Dünya genelinde 94 ülkede 249 şube ve enstitüde örgütlenmiş 100.000 iç denetçiyi temsil etmekte ve mesleğin yönetiminden sorumlu kuruluş olarak hizmet vermektedir.¹³⁵

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), kurulmasından itibaren iç denetçilerin faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesi ve standartlarının tespit edilmesi ile iç denetçilerin eğitimlerine ilişkin sertifika programları ile profesyonel anlamda iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesine hizmet etmektedir.¹³⁶

İç denetim mesleğindeki mesleki kalite ve mükemmelliğin sağlanması IIA tarafından oluşturulan mesleki uygulama çerçevesine uygun olarak faaliyette bulunulmasıyla daha benimsenip uygulama alanı bulacaktır. IIA tarafından ilk olarak 1978 yılında

¹³³ Cai Chun , “On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.12, No.4 ,1997, s.247.

¹³⁴ Mustafa Çapkın ve Osman Duru, “İç Denetim,” **Siyasal Vakıf Bülteni**, İstanbul ,S.20, Aralık 2007,s.1.

¹³⁵ Şener Gönülaçar, İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler,**Mali Hukuk Dergisi**,Temmuz 2007, s.5.

¹³⁶ Chun,**a.g.m**, s.247.

yayımlandıktan sonra geçen süre içinde güncellenen ve “standartlar” olarak bilinen “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları “ iç denetçilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak temel prensipleri belirlemektedir. IIA, mesleğin geleceğine bakışını içerecek biçimde ve daha üstün nitelikte bir denetim hizmetinin sunulabilmesi amacıyla iç denetime yeni boyutlar kazandırmaktadır.¹³⁷

1.2.2.2. Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) ¹³⁸

1982 yılında kurulan ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu), iç denetim mesleğinin Avrupa kıtasında bulunan 32 üye ülkesi için en üst düzeydeki meslek örgütüdür. ECIIA’ın amacı, iç denetim mesleğini, AB içinde ve ECIIA üye ülkeleri dahilinde IIA’in küresel meslekî standartları ve etik kuralları çerçevesinde özel ve kamu sektörü için desteklemek ve benimsetmektir.

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (*ECIIA-European Confederation of Institutes of Internal Auditing*)’na göre iç denetimin kapsamı: içsel sınırlamalara veya coğrafi kısıtlamalara bakmaksızın bir kurumun bütün faaliyetlerini kapsar. Bununla beraber yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin kurumun karşı karşıya olduğu bütün risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve giderilmesi konusundaki yeterliliğini ve etkililiğini de kapsar.

1.2.2.3. İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsü¹³⁹

1948 yılında kurulan İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsü’nün, İngiltere ve İrlanda’da 7.000 üyesi ve dünya çapında da Meslek Ahlak Kuralları ve iç denetim mesleki uygulama standartlarını paylaşan 100.000 adet iç denetçisi bulunmaktadır. İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsü; risk yönetimi, kurumsal yönetim ve iç kontrol alanlarında tanınmış bir enstitüdür. Enstitü, iç denetimin çıkarlarını en üst seviyede tutmaya çalışmakta ve dünyada iç denetçilerin eğitimini ve yetiştirilmesini

¹³⁷ Simay Erdoğan, **a.g.e.**, s.55.

¹³⁸ ECIIA ,Avrupa İç Denetim Konum Raporu, www.eciia.org.

¹³⁹ Hasan Abdioğlu, “İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları ve İngiltere-İrlanda İç Denetçiler Enstitüsünün Yetkinlik Tanımlamaları”, **Sayıştay Dergisi**,S:68, Ocak-Mart 2008,s.91.

sağlamak için çaba sarf etmektedir. İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsü, kendi iş kültürünün ve mesleki eğitim kültürünün özel ihtiyaçlarını yansıtan mesleki yetkinlik statüleri oluşturmuştur.

Türkiye’de ise uluslararası anlamda kurulan iç denetçiler enstitüleri gibi yapılanan Türkiye İç Denetim Enstitüsü 1995 yılında faaliyete geçmiştir. Özellikle ,1980’li yıllarda Türk ekonomisinin dışa açılmasıyla birlikte iç denetim uygulamasına özel sektör kurumlarında başlanmış ve uygulamanın yaygınlaşması ile 19 Eylül 1995 tarihinde iç denetim meslek örgütü olarak "Türkiye İç Denetim Enstitüsü" (TIDE) kurulmuştur. Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Türkiye’de uluslararası standartlarda mesleki gelişim ve paylaşım platformu oluşturmak, meslekle ilgili değişimi ve geleceği yönetmek için ulusal ve uluslararası düzeyde mesleki örgütlenmeyi sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. TIDE, üyelerine ve iç denetçilere eğitim, sertifikasyon, mesleki konferanslar ve yayınlar yoluyla meslekî alanda birçok hizmet sunmaktadır. Görevi ise, tüm üyelerine uluslar arası standartlarda yetkinlikler kazandırılmasını sağlamak, mesleki gelişimi ve tanıtımı sağlamak için iletişim, eğitim ve paylaşım platformu oluşturmak, mesleğin etkin şekilde uygulanmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak ve ulusal mesleki otorite olarak değer yaratmaya devam etmektir.¹⁴⁰

1.2.3.İç Denetim Tanımının Temel Unsurları

İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılan iç denetim tanımları ele alınacak olursa, 1947 yılında iç denetim,” yönetime hizmet etmek amacıyla muhasebenin gözden geçirilmesi ve bağımsız olarak değerlendirilmesi fonksiyonu” biçiminde ifade edilmiştir.¹⁴¹

Bu tanım, iç denetim ile ilgili yapılan ilk resmi tanım olduğundan uzunca bir süre, geçerliliğini korumuştur.

¹⁴⁰ Şenol Toygar, Türkiye’de İç Denetim ve Kurumsal Yönetim İle İlgili Rolü, TÜSİAD *Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Tanıtım Semineri*, Mayıs 2008

¹⁴¹ Jale Sağlar ve Koray Tuan, “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:18, S:1, 2009, s.344.

Ancak zamanla işletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklaşmasıyla birlikte, yeni yönetsel sorunlar ortaya çıkmış ve üst yönetim üzerinde baskılar oluşturmuştur. Bu baskıları ortadan kaldırmak için yöneticiler, iç denetçilerden daha fazla yardım alma yoluna gitmişlerdir.¹⁴²

Bu gelişmelere paralel olarak ,1971 yılında IIA'nın daha önceki iç denetim tanımında yer alan “muhasabe ve finans faaliyetlerinin gözden geçirilmesi” ifadesi kaldırılmış ve bunu yerine “kurum faaliyetlerinin gözden geçirilmesi” ifadesi eklenmiştir.1990 yılında ,yönetime hizmet sınırlaması ifadesi “kurum- işletmeye hizmet“ biçiminde genişletilmiştir.¹⁴³

2000'li yılların başında yaşanan muhasabe skandallarıyla iç denetimin kapsamına işletme risklerinin de alınması gerekliliği ortaya çıkmış ,mali sonuçlara ilişkin sorumluluğun yönetimde olması gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Son olarak iç denetim; işletmelerin her türlü faaliyetini üst yönetim tarafından belirlenen planlar, politikalar ve kurallara uygunluk açısından denetlemek, geliştirmek , iyileştirmek ve işletmeye değer katmak amacıyla bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence altına alan danışmanlık hizmeti”¹⁴⁴ olarak tanımlanmıştır.

Bu çerçevede iç denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; işletmelerim risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, işletmelerde yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır.¹⁴⁵

Bu tanım kapsamında :

İşletmeye değer katma, sağlanan güvence, verilen danışmanlık hizmeti, evrensel standartlara uygunluk, kurumsal bağımsızlık, risk odaklılık iç denetimin temel unsurlarını oluşturmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴² Moeller, **a.g.e.**,s.6.

¹⁴³ Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.8.

¹⁴⁴ Keskin, **a.g.e.**, s.14.

¹⁴⁵ Ali Kamil Uzun, ”İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri” ,İç Denetim Makaleleri, s.1, www.icdenetim.net

¹⁴⁶ Gönülaçar, ”İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler”,s.6.



Şekil 4:İç Denetimin Unsurları

Kaynak: Şener Gönülaçar, "İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler", **Mali Hukuk Dergisi**, S:130, Temmuz –Ağustos 2007, s.7.

1.2.3.1. Değer Katma

Bugünkü modern iç denetim anlayışının esasını işletme faaliyetlerine ek bir değer katmak oluşturmaktadır. Değer Katmak, güvence ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olarak ve faaliyetlerini geliştirme imkanı sağlayarak riske maruz kalmasını azaltmaktır. İç denetimin esas amacı, denetlenen birimlerin yönetici ve çalışanlarının hatalarının ortaya konulması ve sorumluların cezalandırılması değil , kurumsal faaliyetlerin ve çalışmaların geliştirilmesidir.¹⁴⁷ Bu bağlamda iç denetim, işletme faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması, varlıklarının korunması ve risklere karşı önlemlerin alınması biçiminde işletmeye katkı sağlamaktadır.¹⁴⁸

1.2.3.2. Güvence Sağlama

Güvence sağlamak; işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkin bir biçimde işleyip işlemediğine, üretilen bilgilerin doğru ve tam olup olmadığına, varlıkların korunup korunmadığına, faaliyetlerin mevzuata uygun

¹⁴⁷ Mehmet Aksoy, **a.g.e.**, s.90.

¹⁴⁸ Makbule Didem Doğmuş, "Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye'de İç Denetim Sistemi", **AB Uzmanlık Tezi**, T.C. Maliye Bakanlığı, Ankara ,Ekim 2008, s.115-116.

biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin işletme içine (işletme üst yöneticisine/yönetimine) ve işletme dışına (üçüncü kişiler) makul düzeyde güvence verilmesidir.¹⁴⁹

Mali yapıya, performansa, mevzuat ve düzenlemelere uyma, bilgi sistemleri güvenliğine ve ayrıntılı durum tespit çalışmasına yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir.¹⁵⁰

Aynı zamanda güvence fonksiyonu kapsamında; işletmeyi büyük zararlara uğratabilecek risklerin tespit edilmesi, bu risklerin engellenmesi mümkün olabilecektir. Özellikle *mali* ve operasyonel (faaliyet) riskler konusunda işletmenin yönetimine yapılan raporlamalar bu tür risklerin azaltılması bakımından önem taşımaktadır. İç denetim faaliyetinin bulunmadığı durumda bu risklerin bilinerek önlem alınabilmesi imkanı büyük oranda azalır.¹⁵¹

1.2.3.3.Danışmanlık

Danışmanlık hizmetleri, herhangi bir idari sorumluluk almadan, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır.¹⁵² İç denetçiler yönetimin dışında ve işlem sürecinden ayrı olarak üst yönetime danışmanlık yapmakta ve işletmede(kurumda) etkin bir risk yönetiminin kurulmasına yardımcı olmaktadır.

İç denetçiler, danışmanlık hizmetlerini normal veya rutin çalışmalarının bir parçası olarak ya da işletme yönetiminin talepleri üzerine yürütmektedirler. Her işletme, yapılacak danışmanlık faaliyetlerinin türünü göz önünde bulundurmalı ve her tür için ayrı bir politika veya prosedür gerekip gerekmediğinin kararını vermelidir.¹⁵³

¹⁴⁹ Çapkın ve Duru, **a.g.m.**, s.3.

¹⁵⁰ IIA ,Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, s.26.

¹⁵¹ Gürdoğan Yurtsever ,**Teftiştten İç Denetime Banka Müfettişliği**, TBB Yayını, İstanbul Yayın No:265, 2009, s.119.

¹⁵² Mehmet Aksoy, **a.g.e.**, s.97.

¹⁵³ Gürdoğan Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, **İç Denetim Makaleleri**, www.icdenetim.net (Erişim Tarihi:16.02.2011)

1.2.3.4.Standartlar

Standart, geniş bir iç denetim faaliyet sahasının gerçekleştirilmesiyle ve iç denetim faaliyetinin değerlendirilmesiyle ilgili gerekleri tanımlayan ve IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından yayımlanan meslekî bir beyandır.

İç denetime ilişkin standartlar ilk kez, IIA tarafından iç denetimin rolünün ve sorumluluklarının özetini kapsayan bir tebliğ biçiminde yayımlanmaya başlanmıştır. Bu tebliğler daha sonra bir araya getirilerek ,İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları olarak yayımlanmış ve dünya çapında kabul görmüştür.¹⁵⁴

Standartların amaçları ; iç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak; katma değer yaratan iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak; iç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak ve gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmaktır.

1.2.3.5.Bağımsızlık

İç denetim elemanları çalışmalarını özgürce ve tarafsız biçimde yürütebildikleri takdirde bağımsızdırlar. IIA tarafından belirlenmiş olan iç denetim standartlarının nitelik standartları başlığı altındaki 1100 No'lu standarda göre iç denetim faaliyeti bağımsız olmalıdır ve iç denetçi görevini yerine getirirken objektif davranmalıdır. Bağımsızlık kavramı, objektifliği tehlikeye atan her türlü koşuldan uzak olmak şeklinde tanımlanmıştır.¹⁵⁵Bağımsızlık, iç denetim elemanlarına denetimlerini düzgün bir biçimde yürütebilmeleri için getirilen bir zorunluluktur. İç denetçilerin değerlendirmelerinde tarafsız, yansız ve dürüst olması, üst yönetim ve denetim sonuçlarıyla ilgilenen tarafların doğru bilgiye sahip olması açısından önemlidir.¹⁵⁶

İç Denetçiler Enstitüsü iç denetçinin bağımsızlığını şu şekilde ifade etmektedir:

“İç denetçiler görevlerini serbest ve nesnel bir şekilde yerine getirmek hususunda bağımsızdırlar. Bağımsızlık, denetimlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için iç

¹⁵⁴ Baran Özeren, İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları, **Sayıştay İnceleme Dizisi**, Ağustos, 2000,s.6-7.

¹⁵⁵ IIA Standart 1100 – Bağımsızlık ve Objektiflik (Standart 1110 – Fonksiyonel Bağımsızlık, Standart 1120 – Kişisel Objektiflik)

¹⁵⁶ Korkmaz ,**a.g.m.**, s.5.

denetçilerin tarafsız ve önyargısız kararlar almasını sağlar. Bu ise, kurumsal konum ve nesnellik yoluyla gerçekleştirilebilir.”¹⁵⁷

Bağımsızlık; objektifliği veya objektiflik görüntüsünü bozabilecek şartların dışında olmaktır. Objektifliğe yönelik tehditlere karşı iç denetçi, hem kişisel olarak, hem de işletme seviyesinde mücadele etmelidir. Bu bağlamda iç denetim; işletme içinde bağımsız olarak kurulan ve işletme faaliyetlerini bağımsızca inceleyen, tahlil eden ve değerlendiren bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır.

1.2.3.6. Risk Odaklılık

İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına göre iç denetim; sürekli ve disiplinli risk değerlendirilmesine dayanan bir denetim anlayışı benimsediğinden bir işletmede etkin bir risk yönetiminin kurulmasına yardımcı olmaktadır.¹⁵⁸ İç denetçiler işletmenin karşılaştığı risklere odaklanarak, en az kaynak ve maliyetle faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda, son yıllarda iç denetim geleneksel teftiş anlayışından kurtularak yönünü risk odaklı iç denetime çevirmeye başlamıştır. İç denetimin risk ile ilgili çabaları aşağıdaki şekilde konumlanmaktadır¹⁵⁹

- Riskleri, birimleri ve süreçleri azalan risk değeri sıralamasıyla denetlemek,
- En yüksek etkiye ve en düşük riske açıklığa sahip kontrolleri denetlemek,
- İşin doğasında olan risk ve kalıntı riski belirlemek,
- Denetim kapsamı dışında olan riskleri de belirlemek,
- Riskler arasındaki karşılıklı etkileşimleri dikkate almak.

¹⁵⁷ Sait Arcagök ve Bahadır Yörük, “Yönetim Kontrolü/İç Kontrol”, s.8.

www.bumko.gov.tr

¹⁵⁸ Abdullah Kaya, “İç Denetim”, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü,,s.3, www.tkgm.gov.tr

¹⁵⁹ Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi Notları, s.13.

1.2.4.İç Denetime İhtiyaç Duyulma Nedenleri

İşletme çapında sürdürülen iç denetim faaliyetlerine olan ihtiyaç aşağıdaki nedenlere bağlanmaktadır.¹⁶⁰

1.2.4.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme

İşletme yöneticileri sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bir kısmını çalışanlara devrederler. Yöneticilerin çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirip getirmediklerini ve hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını öğrenmesi gereklidir. Bu bağlamda iç denetçiler, bilgi toplama, şartları tahlil etme ve problemleri tanımlama konularındaki mesleki yeterlilikleri nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekaleten yaparlar. İç denetçiler her kademedeki yöneticilerin görevlerini yerine getirmekteki başarı ve verimliliklerini yönetim kurulu adına incelerler.

1.2.4.2. Vekalet Teorisi

İşletme sahipleri ve yöneticileri arasındaki ilişki vekalet sözleşmesine benzetilmektedir. Vekil olarak görev yapan yöneticinin söz konusu ilişkiden doğan borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahiplerini bilgilendirerek onların şüphelerini giderecek en önemli kontrollerden biri iç denetimdir. İç denetçiler yapacağı denetimlerle işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını önlemektedir.

1.2.4.3.Yönetime Danışmanlık ve Yardım

İç denetçi yönetime yardımcı olacak nitelikte eğitim ve deneyime sahiptir. Alanında uzman iç denetçiler işletmedeki hata ve hileleri açığa çıkarmakla birlikte ileride benzer sorunlarla karşılaşılmasını için yöneticilere danışmanlık ve eğitim hizmeti de verebilir. İç denetçilerin planlama, örgütlenme, yönetim ve kontrol

¹⁶⁰ Akarkarasu ,a.g.e. , s.11-14.

konularında bilgi sahibi olmaları ve olayları profesyonel bir yönetici gözüyle değerlendirebilmeleri gerekmektedir.

1.2.4.4. Tasarruf İhtiyacı

Profesyonel olarak yürütülen denetimler sonucunda belirlenen eksikliklerin düzeltilmesi sonucunda işletmeler maddi açıdan da tasarruflar sağlayarak kazanç elde etmektedirler.

1.2.4.5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı

Halka açık işletmelerdeki küçük pay sahiplerinin kar paylarına ilişkin haklarını tehdit eden en önemli sorun bu işletmelerde karşılaşılan hileli işlem ve faaliyetlerdir. Bu konuda, iç denetim fonksiyonunun anlamı; işletmenin çalışanları, yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri tarafından neden olunabilecek hilelerin belirlenmesi ve bunların ortaya çıkmasını önleyici önerilerin getirilmesidir.

1.2.5. İç Denetimin Faaliyet Alanı

İç denetim; kontrol, risk yönetimi ve yönetim süreçlerinin etkililiğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendiren bir fonksiyondur.¹⁶¹Bu bağlamda iç denetimin faaliyet kapsamını oluşturan alanlar aşağıda gösterilmiştir.

1.2.5.1. Risk Yönetim Süreçlerini Değerlendirmek

İşletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskleri belirlemek, tahlil edip değerlendirmek ve alınması gereken önlemleri tespit etmek, uygulama ve izleme kapasitesini değerlendirmek suretiyle önerilerde bulunmaktır.¹⁶²

¹⁶¹ Ahmet Başpınar, "Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu", **Maliye Dergisi**, Sayı 151, Temmuz-Aralık 2006, s.26.

¹⁶² **Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi**, http://www.idkk.gov.tr/web/guest/üst_yoneticisi_rehberi (Erişim Tarihi:20.01.2011)

IIA Uygulama Önerisi 2110-1'e göre, iç denetim faaliyeti önemli riskleri tespit edip değerlendirerek ve risk yönetimi ile kontrol sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak işletmeye yardımcı olmalıdır.

Bu bağlamda, ortaya çıkabilecek veya var olan riskler, teknoloji riskleri, stratejik riskler , itibar riskleri ve çevresel riskler gibi çeşitli risklerin tespit edilmesi ve bunların azaltılması için iç denetim tarafından risk değerlendirilmesinin yapılması ve yapılan bu değerlendirme uyarınca da risk odaklı iç denetim planının oluşturulması ve iç denetimin buna uygun olarak yapılması gerekmektedir.¹⁶³.

Riskin değerlendirilmesi, kurumsal amaç ve hedeflere ilişkin olarak risklerin belirlenmesi, etkilerinin tahlil edilerek yönetilmesidir. Risklerin değerlendirilebilmesi için yönetim becerisi, iç kontrolün yeterliliği gibi hususlar göz önünde bulundurularak risk ölçütleri belirlenmelidir.¹⁶⁴

1.2.5.2. Kontrol Süreçlerini Değerlendirmek

IIA Uygulama Önerisi 2120'ye göre; risk değerlendirilmesinin sonuçlarına bağlı olarak iç denetim faaliyeti, işletmenin yönetimini ,faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmelidir.

Bu değerlendirme¹⁶⁵;

- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliğini,
- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini,
- Varlıkların korunmasını,
- Sözleşmelere ve düzenlemelere uyum konularını kapsamalıdır.

Burada öncelikle, üst yöneticinin kaynakların etkin ve verimli kullanıldığı konusunda kendisinden beklenen güvenceyi verebilmesi için iç kontrol süreçlerini değerlendirerek söz konusu süreçlerin yeterliliği ve etkinliği hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Üst yöneticinin bilgi sahibi olduktan sonra gerekli adımı atabilmesi

¹⁶³ Mehmet Aksoy, **a.g.e.**, s.80.

¹⁶⁴ Mehmet Aksoy, **a.g.e.**, s.81.

¹⁶⁵ IIA,Uluslararası İç Denetim Standartları,s.215.

için iç denetimin, işletmede uygulanan iç kontrole ilişkin süreçlerdeki hata ve riskleri ortaya koyması gerekecektir. Bu da iç denetim tarafından iç kontrole ilişkin süreçlerin denetlenmesi suretiyle gerçekleştirilir.¹⁶⁶

1.2.5.3.Yönetim Süreçlerini Değerlendirmek

Hesap verme sorumluluğunu güçlendirmek amacıyla, kurumsal yapının ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve önerilerde bulunmaktır.

Bir işletmenin yönetim süreçleri ;işletmedeki görevleri ve sorumlulukları belirleyen, hedefler ve stratejiler geliştiren, kurumsal başarı ve verimi ölçen, işletmeye özgü bir kültürün ürünüdür. Bu nedenle, yönetim süreçlerinin kendisinden beklenen amaca ne kadar hizmet edebileceği , işletme(kurum) kültürüne bağlıdır.¹⁶⁷

1.2.6. İç Denetçi ve Sorumlulukları

İç denetim süreci, işletme içinde kurmaylık görevini üstlenmiş iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. İç denetçiler işletmede çalışan, yönetime denetim hizmeti sunan ve işletmeye işçi-işveren ilişkisi ile bağlı olan kişilerdir.¹⁶⁸

İç denetçilerin işletmenin verimliliği, faaliyetlerin etkinliğini ve belirlenen politikalara uyumunu değerlendirirken etki altında kalmamaları yani bağımsız olmaları beklenmektedir. İç denetçiler, risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.¹⁶⁹

IIA Mesleki Uygulama Standartlarından 1210.A2-1 no'lu uygulama önerisine göre; iç denetçiler; işletme faaliyetlerinin çeşitli kademelerindeki potansiyel risk ve risk seviyesine uygun bir şekilde, iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini

¹⁶⁶ Nazmi Zarifi Gürkan, İç Denetimin Faaliyet Alanı, **Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**, S:39, Temmuz-Agustos ,2006, s.2.

¹⁶⁷ Mehmet Aksoy, **a.g.e.**, s.79.

¹⁶⁸ Hasan Türedi, ” **Holdingleerde Mali Tabloların Bağımsız Denetimi**”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basılmamış Doktora Tezi, , Trabzon, 1985, s.13.

¹⁶⁹ Duru ve Çapkın, **a.g.m.**,s.3.

inceleyip değerlendirek, yolsuzlukların önlenmesine yardımcı olmaktan sorumludur.¹⁷⁰

Ayrıca, iç kontrollerin etkinliği ve amaca uygunluğu konusunda üst yönetime ve yönetim kuruluna düzenli rapor sunmak, mevcut iç kontrollerin geliştirilmesi için önerilerde bulunmak ve yolsuzlukların tespiti için kullanılan en son teknolojiler hakkında bilgi vermek şeklinde, yolsuzlukların önlenmesine önemli bir katkıda bulunabilirler. Yolsuzluk kuşkusu olduğu durumda, ilgili departmanın araştırma, tahlil ve kanıt toplama konularında uzmanlık ve becerilere sahip olması şartıyla, iç denetçi gerekli araştırma ve soruşturmaları yapabilir.¹⁷¹

İç denetim yöneticisi,¹⁷²

- Denetim çalışmasını; denetim komitesi ve yönetim kurulunun onayladığı yönetmelikte tanımlanan genel amaç ve sorumlulukları yerine getirmesini,
- İç denetim faaliyetinin kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını,
- Denetim çalışmasının Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına uygun yapılmasını sağlayacak şekilde yönetmekten sorumludur.

Yönetime geniş bir dizi denetim ve danışmanlık hizmeti sunan iç denetçilerin başlıca sorumlulukları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁷³

- Mali kontrollerin, muhasebe kontrollerinin ve diğer faaliyetler ile ilgili kontrollerin etkinliğini, yeterliliğini ve uygulanmasını inceleyerek değerlemek ve etkin kontrol sistemlerini geliştirerek uygulamak.
- Faaliyet ve işlemlerin belirlenmiş politikalara, planlara ve yönergelere uygunluğunu araştırmak.
- İşletmenin varlıklarının her türlü zararlara karşı korunmakta olduğunu araştırmak.
- Yönetimin düzenleyip sunduğu her türlü bilginin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak.

¹⁷⁰ Mustafa Akçıl, “İç Denetçinin Suistimal Belirtilerini Tespit Etme Sorumluluğu”**Gümrük Dünyası Dergisi**, S:55, (Çevrimiçi) <http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/55/5.html> (Erişim tarihi:25.01.2011)

¹⁷¹ Gönülaçar, “İç Denetimin Bürokratik Serencamı”, s.16.

¹⁷² Uluslararası İç Denetim Standartları, Uygulama Çerçevesi : Uygulama Önerisi: 2000-1, s.127

¹⁷³ Bankalarda Denetim, www.genelbilge.com (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi:25.12.2010)

- Üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin (başarının) kalitesini araştırmak.
- Faaliyetlerle ilgili gerekli iyileştirme işlemlerini yönetime tavsiye etmek.

Bununla birlikte, günümüzde teknoloji ve bilişim alanında yaşanan gelişmeler, işletme yönetiminde risk algılama ve risklere karşı korunma gereğini ortaya çıkarmış ve bu da iç denetim biriminin görev alanını genişletmiştir.

Bu gelişmeler ışığında iç denetçiler, mevcut sistemlerin güvenilirliği, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, değer katma ve risk tahlili gibi konularda sorumlu olduğu yönetim kuruluna ve denetim komitelerine rapor verme gibi görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir.¹⁷⁴

Başarılı iç denetimin kaynağı , teknik mükemmellik ve yaratılan katma değerin üst yönetime ifade edilebilmesidir. Bunun sağlanabilmesi açısından ,i denetçilerin denetim faaliyetlerinde bağımsız olması gerekmektedir.Bağımsızlık iç denetçilere, uygun ve yeterli denetim için gerekli tarafsız değerlendirme yapma imkanı vermektedir.¹⁷⁵

1.2.7.İç Denetimin Amacı ve Kapsamı

Borsaya kote işletmeler, bankalar ve diğer mali kurumlar için iç denetim fonksiyonuna sahip olmak bir gereklilik olsa da, bugün artık bir çok küçük,orta ve büyük ölçekli işletme iç denetim fonksiyonuna sahiptir. İ denetim, denetim komitesi ve yönetime güvence sağlayan yönetsel kontrolün değerli bir parçası olarak algılanmakta ve yatırımcılar ile kreditorler için işletmenin kredibilitesine değer katan bir fonksiyon olarak görölmektedir¹⁷⁶.

İç denetim sistemi bulunmayan işletmeler, eğer boyutları ve faaliyetlerinin türü, sermaye kaynakları ve risk faktörleri gerektiriyorsa, mutlak suretle bir sistem kurmaya önem vermelidirler.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Kaval ,a.g.e. ,s.132.

¹⁷⁵ Ali Rıza Eşkazan, “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik I” ,İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2004, s.26.

¹⁷⁶ John Fraser ve Hugh Lindsay,” Yönetim Kurullarının İç Denetim Hakkında Sorması Gereken 20 Soru”. İç Denetim Dergisi, Bahar 2005 ,S.11, s.21.

¹⁷⁷ a.g.m., s.21.

İç denetim faaliyetinin amacı; işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması, kurumsal yönetim kalitesinin sağlanması ve karşılaşılan risklerin yönetilmesine yardımcı olan iç kontrol sistemine ilişkin bağımsız ve tarafsız güvence sağlamaktır. Aynı zamanda risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin gelişiminde görüş ve önerileri ile destek sağlamaktadır.¹⁷⁸

Özetle, iç denetimin esas amacı, üst yöneticilere ve yönetim kurulu üyelerine sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır.¹⁷⁹

Temelde iç denetim fonksiyonun yaptığı iç kontrol sisteminin verimli ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığının tespitidir. İşletmede gerçekleştirilen kontrollerin etkinliğini ve yeterliliğini ölçerek, bu kontrolleri değerlemeyi hedef almakta ve risk yönetim süreçlerinin etkili ve verimli olduğu konusunda üst yönetime tarafsız güvence sağlamaktadır.¹⁸⁰

Ayrıca iç denetçi ; değerlendirme, görüş ve tavsiyeler yoluyla işletme çalışanlarına sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesinde de yardımcı olmaktadır.¹⁸¹

İç denetimin üst yönetim ve paydaşların beklentilerini karşılarken, aynı zamanda düzenleyici otoritelerin de ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir. Eğer bu süreçte bir denge sağlanabilirse, iç denetimin oluşturacağı değer süreklilik arz eder. Bunu başarabilmek için iç denetimin amaçlarının iyi anlaşılması, taraflarla açık bir biçimde paylaşılarak üzerinde uzlaşma sağlanması gerekmektedir.¹⁸²

Temel olarak, iç denetimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.¹⁸³

- Üst yönetime görüş ve öneriler yoluyla danışmanlık yapmak.
- İşletme politikalarının etkinliğini ölçmek ve işlemlerin bu politika, plan ve tekniklere uygunluğunu ve doğruluğunu inceleyerek kontrol altında tutmak.
- Faaliyetlerin dış çevreye (kanunlara ve düzenlemelere) uygun olup olmadığını değerlendirmek.

¹⁷⁸TÜSİAD, “Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru”, İstanbul, Mayıs, 2008,s.8.

¹⁷⁹ Cemal Elitaş, “Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi” **İç Denetim Dergisi**, Yaz 2003-2004, s.35.

¹⁸⁰ ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing),**a.g.e.**, s.18.

¹⁸¹ Baran Özeren, İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları ,s.1.

¹⁸² Sezer Bozkuş Kahyaoğlu, “Bir Güvence Modeli Olarak İç Denetim Mesleği”, **KPMG İç Denetim Hizmetleri**, s.3.

¹⁸³ Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve IMKB 100 Örneği” , Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

- Muhasebe sürecinin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda devamını sağlamak.
- İşletmede yapılabilecek hata ve yolsuzlukları önlemek ve ortaya çıkarmak.
- Yönetici ve çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirip getirmediğini incelemek.
- Kaynakların etkin ve iktisadi kullanılıp kullanılmadığı konusunda bilgi sağlamak.
- Denetim sonucunda maddi açıdan tasarruf sağlamak ve kazanç elde etmek.

İç denetçiler içinde yer aldıkları kuruluşların ihtiyaçlarına ve tercihlerine bağlı olarak çok çeşitli alanlarda, hem mali nitelikte olan hem de mali nitelikte olmayan alanlarda faaliyet göstermektedir.

Bu çerçevede bir işletmede,¹⁸⁴

- Mali ve operasyonel bilgilerin tanımlanmasında, ölçülmesinde, sınıflandırılmasında ve raporlanmasında kullanılan yöntemlerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- İşletmenin faaliyetleri ve raporları üzerinde önemli etkileri olan politikalara, prosedürlere, mevzuat ve yönetmeliklere uygunluğu sağlamak amacıyla oluşturulan sistemlerin incelenerek işletmenin bunlarla uygunluk içinde olup olmadığının belirlenmesi,
- İşletme varlıklarını koruma yöntemlerinin incelenmesi,
- Harcanan kaynakların tutumlu ve verimli kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi,
- Faaliyetlerin ve programların gözden geçirilerek planlandıkları gibi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediklerinin ve sonuçların belirlenene hedeflerle uygunluğunun tespit edilmesi yönündeki yetki ve sorumluluklar genel olarak iç denetimin kapsamına girmektedir.

¹⁸⁴ Simay Edoğan, **İç Kontrol: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Model Önerisi**, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Planlama Uzmanlığı Tezi, Ankara, 2009, s.56-57. Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.33.

1.2.8. 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.¹⁸⁵ İç denetim olmaksızın etkin bir kontrol ortamının oluşturulması imkansızdır.

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.

Bu bağlamda, işletmeler açısından iç denetim birimine sahip olmak önem taşımaktadır. Verimliliğe ve yeniliğe ne kadar odaklanıldığı, süreçlerin doğru işleyip işlemediği, risklerin ne kadar etkin yönetildiği ve maddi kayıpların meydana gelip gelmediği iç denetim tarafından objektif bir bakış açısıyla tespit edilmekte ve gerekli iyileştirme önerileri sunulmaktadır.¹⁸⁶

İç denetim , işletmelere aşağıdaki konularda yarar sağlamaktadır.¹⁸⁷

- Güvenilir bilgi sağlanması,
- İşletme varlıklarının ve kayıtlarının korunması,
- Verimliliğin artırılması,
- Üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyumun sağlanması.

İşletmelerde iç denetim için, gerekli ve yeterli kaynağın ayrılması, denetimin yetkin kişilerce yapılması, 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.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Yavuz Akbulak, "İç Denetimin Önemi", Dünya Gazetesi, 18.03.2011

¹⁸⁶ TÜSİAD, "Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru", s.7.

¹⁸⁷ www.ic-kontrol.com (Erişim Tarihi:12.02.2011)

¹⁸⁸ Akbulak, Dünya Gazetesi, 18.03.2011.

1.2.9. İç Denetimin Rolü ve Önemi

Bugünün iş dünyasında iç denetim modern işletmelerin yaşamsal değeri olarak yönetimin en güçlü parçası haline gelmiştir. İç denetimin her geçen gün önemi artmakta ve değer kazanmaktadır. Risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim bilgi sistemlerinin ölçülmesinde ve raporlanmasında özel bir konuma sahip olan iç denetim faaliyetleri işletme yönetimlerine ayna tutmaktadır.¹⁸⁹

İç denetim, işletmenin kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik yaptığı etkinlik ve verimlilik değerlendirmeleri ile bu uygulamalardaki eksikliklerin giderilmesi, yönetimin bilinçlendirilerek, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun yönetim uygulamalarının geliştirilmesi açısından da büyük bir öneme sahiptir.¹⁹⁰

Bununla birlikte, iç denetim olabilecek hata ve hileleri önleme konusunda önemli bir görev üstlenmiştir. İç denetim faaliyetinin yeterli ve etkili bir şekilde yürütülmesi işletmedeki kontrol düzeninin sağlıklı çalışmasını sağlayarak operasyonel risklerin, hilenin ve gelir kayıplarının oluşmasını engellemekte ve işletmenin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.¹⁹¹

Bilindiği gibi iç denetimin idarî bir karar alma işlevi yoktur¹⁹² ancak üst yönetim için danışmanlık hizmeti vererek yönetimin bilgiye dayanan kararlar almasını sağlamaktadır. İç denetim faaliyetinin yeterli ve etkin yürütülmesi halinde, yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesinin güvence altına alınması sağlanmaktadır. Aynı zamanda güçlü bir iç denetim, işletmedeki denetim sisteminin sağlıklı çalışmasına da katkıda bulunmaktadır.¹⁹³ Bu kapsamda iç denetimin rolü; sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir.

¹⁸⁹ Ahmet Tokaç , “İşletmelerde İç Denetimin Önemi”, **Ahmet Tokaç Mali Danışmanlık- Makaleler** www. ahmettokac.diyalogo.com (Erişim Tarihi:12.02.2011)

¹⁹⁰ Uzun, “Kurumsal Yatırımcılar İçin İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Önemi”, s.1

¹⁹¹ Süleyman Uyar, İç Denetçi İle Denetim komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?, s.1. , www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/10.doc , (Erişim Tarihi: 13.02.2011)

Abdioğlu, “İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları”, s.93.

¹⁹²Yurtsever, **a.g.e, Teftişten....** s.113.

¹⁹³ Abdioğlu, **a.g.m.** , s.93.

1940'lı yıllarda Lawrence Sawyer, iç denetçileri, yönetimin gözü kulağı olarak nitelendirmiştir. Bugün de iç denetim, işletmeler için ve üst yönetim için vazgeçilmez bir unsur haline dönüşmüştür.

İç denetim ile bir işletmede üst yönetime makul güvence sağlanırken, aynı zamanda yönetim kurulu ve denetim komitesi yetki ve sorumluluklarının yürütülmesi de desteklenmektedir. Bu süreçte iç denetime düşen görevleri ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:¹⁹⁴

- Üst yönetimin faaliyetlerini inceleyerek onların gösterdiği en iyi çalışmanın uygunluğunu, etkinliğini ve iç kontrol sistemlerinin verimliliğini denetler ve raporlar.
- Üst yönetimin uygulamalarının kurallara, standartlara, prosedürlere, ilgili yasal düzenlemelere ve mevzuata uygun olup olmadığını denetler ve raporlar.
- İşletmenin kontrol ortamının güçlendirilmesine yönelik risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi için bağımsız ve objektif bir yaklaşımla öneriler geliştirir.

Özetle işletmelerde iç denetimin etkili bir yönetim aracı olarak kullanılması mümkündür. İç denetim birimlerinin yolsuzlukların tespiti, risk yönetimi, kontrol süreçlerinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesi, iş devamlılığı ve mali raporlama ile ilgili konularda yaptığı çalışmalar işletme yönetimine yol gösterici olmanın yanı sıra, aynı zamanda güvence de sağlamaktadır.¹⁹⁵

1.2.10.İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İlişkisi

İç kontrol sistemi ile iç denetim arasında çok sıkı ve yakın bir ilişki söz konusudur. İşletmelerde iç kontrol sisteminin var olması beraberinde iç denetim biriminin de kurulmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü, iç denetim sürecinin esas amacı iç kontrol sisteminin yeterlilik ve etkinliğini incelemek ve değerlemek suretiyle üst yönetime bilgi sunmak, hizmet etmektir.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Kahyaoğlu, **a.g.m.**, s.2, www.kpmg.com

¹⁹⁵ Uzun, Kurumsal Yatırımcılar İçin İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Önemi, s.1.

¹⁹⁶ Elitaş, **a.g.m.** ,s.35.

İç denetimle iç kontrol arasındaki ilişki İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun yayınlamış olduğu ikincil düzey mevzuatta aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.¹⁹⁷

“İç denetim, iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişiyle ilgili olarak yönetime bilgi sağlar, değerlendirmeler yapar ve önerilerde bulunur. Böylece, iç denetim işletmedeki iç kontrole ilişkin olarak üst yönetime güvence verir. Buna karşın, iç denetçiler iç kontrol sisteminin düzenlenmesi ya da uygulanması süreçlerine ve iç kontrol tedbirlerinin seçimine dahil edilemez.”

İşletmelerde etkin bir iç kontrolün kurulması, işletilmesi ve sürdürülmesinden üst yöneticiler sorumludur. Ancak üst yöneticilerin, iç denetçilerden iç kontrol ilkelerine ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasına yönelik olarak görüş alması mümkündür. Bu da, iç denetimin danışmanlık fonksiyonunu vurgulamaktadır. Görülüyor ki iç kontrol, iç denetimi kapsayan genel bir çerçeve oluşturmaktadır.¹⁹⁸

İç kontrol; süreç ve iş akışları içine yerleştirilen bir yönetim aracıdır. Çalışanlardan etkilenen, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araçtır. İç kontrol işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Yönetim işletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve değerlendirilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç duymakta ve iç kontrol yapısının bir parçası olarak iç denetim birimi kurmaktadır.

Bu bağlamda iç denetim yönetime yönelik bir hizmet olup, iç kontrolün incelenip değerlendirilmesini ve üst düzeyde güvence sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁹⁹

Kurumsallaşmanın temellerinden birini iç kontrol sisteminin varlığı oluşturmaktadır. İşletme içi kontrollerin yerindeliğinin kalitesi ise , iç denetim faaliyeti ile ifade edilmektedir. Bu noktada iç denetim faaliyeti, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan süreç odaklı, işin doğru yapılmasının yanında doğru işin yapılmasını

¹⁹⁷ İç Denetim Koordinasyon Kurulu, “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” md.11.

¹⁹⁸C. Sabri Midyat, Teftiş, Geleneksel Denetimden İç Denetime I, 12.03.2009, (Çevrimiçi) www.stratejikboyut.com (Erişim Tarihi:15.01.2011)

¹⁹⁹ Gönülaçar, “İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler” ,s.13.

öneren bir yaklaşımla işletme için önceden önlem alınmasını sağlayan bir rol üstlenmektedir.²⁰⁰

1992 yılında yayınlanan COSO raporunda da ,iç denetçilerin iç kontrol açısından üstlendikleri sorumluluğun özel bir önem taşıdığı vurgulanmıştır. Rapora göre iç denetçiler, iç kontrolün etkin olarak yürütülmesinde ve etkinliğinin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler iç kontrollerin kalitesi hakkında bilgiyi, iç kontrol yapısının bir parçası olarak oluşturulan iç denetim biriminin raporlarından elde edebilirler. Diğer bir deyişle, iç denetim iç kontrollerle ilgili olarak yönetime bilgiler sağlamakta ,değerlendirmeler yapmakta ve önerilerde bulunmaktadır.²⁰¹

1.2.11.İç Denetimin Değişen Rolü ve Yeni Arayışlar

Küreselleşmeyle birlikte dünya piyasalarının bütünleşmesi, teknolojik gelişmeler, artan rekabet, değişen tüketici tercihleri işletmeleri değişime zorlamakta ve bu değişim de öncelikle işletmelerin yönetim anlayışlarına, faaliyet alanlarına ve işletmedeki süreçlere yansımaktadır. İşletmelerin küresel pazarda rekabet edip varlıklarını sürdürebilmeleri ise, bu değişen ortama ne kadar uyum sağlayabildiklerine, üstün yönlerini ne derece kullanabildiklerine ve rekabet güçlerini ne kadar geliştirebildiklerine bağlıdır. Bu gelişmeler işletmeleri maliyet yapılarında ve kontrol yapılarında gerekli düzenlemeleri yapmaya zorlamaktadır. Kontrol ve yönetim anlayışlarında yaşanan gelişmeler iç denetimin rolü, denetim yaklaşımı ve iç denetçinin profili üzerinde etkili olmaktadır.

İç Denetçiler Enstitüsü'nün "Yeni Uygulamalar Aracılığıyla İç Denetimin Güçlendirilmesi" başlıklı raporu, iç denetçilerin profilini değiştirecek ve mesleğin yeni rolüne işaret edecek nitelikte eğilimler belirlemektedir. Her bir eğilim iç denetim açısından çeşitli zorlukları beraberinde getirmekle birlikte yeni fırsatlar sunmaktadır.²⁰²

²⁰⁰ Uzun," İşletmelerde İç Kontrol Sistemi", **Deloitte Makaleleri**, s.1.

²⁰¹ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.40.

²⁰² Özeren, "İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları" ,s.35-36.

- Veri güvenliği yeni yüzyılın en büyük önemli risklerinden biridir. İç denetim elemanları uzmanlıkları sayesinde bilgi sistemlerinin sorunları açısından işletmeye yardımcı olabilirler.
- Küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası alanda genel kabul görmüş standartlara olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Uluslararası kalite standartları ve Uluslararası çevre standartları türünden standartlara uygunluğunun değerlendirilmesi bakımından iç denetçiler önemli görevler üstlenecek konumda gözükmektedir.
- Kamusal alan ve yasal ortamla bağlantılı olarak muhasebeyi ve denetimi ilgilendiren gelişmeler iç denetim elemanları açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. İç denetim birimleri istihdam, güvenlik ve çevre ile ilgili düzenlemelere uygunluk sağlanmasında görevler üstlenebilirler.
- Mevcut ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamı mali denetimlerin yürütülmesi, örgütlenme ve danışma faaliyetlerinin genişlemesi iç denetim birimleri üzerine daha fazla baskı oluşturmaktadır.
- Yeniden yapılandırma, işletme birleşmeleri gibi faaliyetler geleneksel yapıları değiştirerek, raporlama ilişkilerini ve yönetim sorumluluklarını yeniden şekillendirmektedir.

İş dünyasındaki bu sayılan gelişmelere paralel olarak iç denetim birimlerinin çoğunun görev ve yetkileri ile ilgili tanımlamalar da görev bildirimlerine ve tüzüklerine yansımaktadır. Özellikle aşağıdaki üç konuya görev bildirimlerinde açıkça yer verilmektedir.²⁰³

- Müşteri ihtiyaçlarına yönelme
- Risk yönetimi üzerine odaklanma
- İşe Değer Katma

İç denetimin tanımına bakıldığında iki önemli fonksiyonu yerine getirdiği görülmektedir. Birincisi makul güvence, ikincisi ise, iş ve süreçlerin etkinlik ve verimliliğine yönelik danışmanlık faaliyetidir. İç denetimin yönetim ve kontrol süreçlerini iyileştirmeye yönelik görevleri ön plandadır.²⁰⁴

²⁰³ a.g.m., s.36.

²⁰⁴ Temel Gürdal ve Veysel Çıplak, “Türkiye’de Kamu İç Denetim Sisteminde Bir Alan Araştırması”, **Denetim Dergisi**, Ankara, S:4, 2010 ,s.107.

Bununla birlikte, işletmeler gelişen ve yenilenen varlıklar olduğuna göre iç denetim faaliyetlerinin de işletme içi olaylara paralel olarak düzenlenmesi gerekmektedir. İç denetim birimlerinin pek çoğu, işletmelerde meydana gelen değişikliklere hızlı bir biçimde cevap vermekte, işletme verimlilik ve başarısının iyileştirilmesi için katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Böylece, örgütsel değişikliklere, yeni teknolojilere ve iş uygulamalarına ayak uydurabilmek için rollerini tartışan, yaklaşımlarını gözden geçiren ve yeni anlayış çerçevesinde uygulamalarına yön veren denetim birimlerinin sayısı günümüzde hızla artmaktadır.²⁰⁵

İç denetim alanında meydana gelen değişim ve gelişim uygulamada da yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Daha önleyici (pro-aktif) bir yaklaşım benimsenerek, risk yönetimi üzerine daha fazla yoğunlaşmıştır. Bu süreçte, iç denetçilerin de önleyici bir yaklaşım sergileyerek işletmenin iş süreci kalitesine ve maliyet etkinliğinin iyileştirilmesine daha fazla katkıda bulunmaları gerekmiştir.²⁰⁶



Şekil 5: İç Denetimin Değişen Yapısı

Kaynak : Ali Kamil Uzun, İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri, **Uygulama İçin Yol Haritası**, 28 Mayıs 2009, TÜSİAD, İstanbul.

Günümüz gelişmeleri, göz önüne alındığında; denetim yapmaktan çok değer katmayı amaçlayan bir anlayışa geçişi hedefleyen, işlem odaklı uygunluk denetimlerinden süreç denetimlerine yönelen, mevzuat ağırlıklı denetimden risk yönetimi tabanlı denetime geçen ve bunları teknolojiyi üst düzeyde kullanıp asgari

²⁰⁵ Belma Ak, “**Internal Auditing as a Managerial Tool**”, Süleyman Demirel Üniversitesi ,Isparta, 2004, s.356.

²⁰⁶Süleyman Uyar, “İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü” , İstanbul Üniversitesi, s.3.

sayıda çalışanla verimli şekilde gerçekleşecek bir iç denetim fonksiyonu oluşturmak gerekmektedir.²⁰⁷

İç denetimde bu anlamda bir değişikliğe neden olan etkenler arasında, küreselleşme ile çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, bilgi ve teknoloji ağlarındaki gelişmeler, kamuyu bilgilendirme, risk yönetiminin artan önemi, şeffaflaşma ihtiyacı ve kurumsallaşma sayılabilmektedir.

İç denetim alanında meydana gelen değişimler farklı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır.²⁰⁸

1. Daha önleyici (pro-aktif) bir yaklaşımın benimsenmesi,
 2. Denetlenene “müşteri” olarak yaklaşılması,
 3. Risk yönetimi üzerinde daha fazla yoğunlaşmanın gereksinimi,
 4. Denetim kalitesinin süreklilik temeline yükseltilmesi,
 5. Teknolojik imkanlardan giderek artan biçimde yararlanılması şeklinde sıralanabilir.
- Bu yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.²⁰⁹

1.2.11.1.Önleyici (Pro-Aktif) Yaklaşımın Benimsenmesi

İç denetçiler önleyici (pro-aktif) bir yaklaşım benimseyerek işletmenin iş süreci kalitesine, güvenilirliğine, maliyet etkinliğinin iyileştirilmesine daha fazla katkıda bulunabilirler. İç denetçiler;

- a) Denetim sırasında kontroller, risk yönetimi ve uygulama örnekleri ile ilgili olarak elde ettikleri bilgileri yöneticilerle paylaşmak,
- b) İşletme kaynaklarının karşılaşılan risklere karşı yeterli kontrollerin sağlanmasını güvence altına almak,
- c) Tasarım aşamasındaki sistemleri incelemek,
- d) Denetledikleri alanlarda ortaya çıkan olumsuz eğilimleri ve riskleri belirlemek amacıyla veri tabanlarını sürekli olarak izlemek suretiyle işletmeye katkıda bulunabilirler.

²⁰⁷Bülent Balkan, “Bankalarda İç Denetim Fonksiyonu ve Geçiş Donemi Sorunları”, **Deloitte&Touch İç Denetim Bülteni**, Temmuz/Ağustos 2003 , Sayı:4, s.2.

²⁰⁸ Mahmut Demirbaş, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Y:4,S:7, Bahar 2005/1,s.175.

²⁰⁹ Süleyman Uyar, **a.g.m.**, s.3-4.

1.2.11.2. Denetlenene “Müşteri” Olarak Yaklaşılması

Denetlenene müşteri olarak yaklaşılması; sorunların belirlenmesi ve işletmeye değer katan iyileştirmelerin tavsiye edilmesi yoluyla risklerin yönetimi bakımından işletmeye yardımcı olmaktadır. Bunun sağlanabilmesi açısından, işletme içi bilgi akışını kolaylaştıracak etkin bir bilgi ağ sistemi oluşturulmalıdır.

1.2.11.3. Risk Yönetimi

İşletmenin içinde bulunduğu veya ilerde karşılaşılabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi iç denetçilerin önemli görevlerinden biri olmalıdır. Bu bağlamda iç denetçiler sürekli olarak işletmenin karşı karşıya kalabileceği riskler üzerinde yoğunlaşmalıdır. İç Denetçiler tarafından riskin değerlendirilmesi denetim birimindeki kıt kaynakların verimli kullanılmasını, veri tabanlarından muhtemel risklere karşı erken uyarı işaretlerinin alınmasını ve önlemlerin gecikmeden uygulamaya konmasını sağlayacaktır.

1.2.11.4. İç Denetimin Sürekliliğinin Sağlanması

Denetim birimlerinin başarı ve verimliliğini ölçülmesi hem “müşteri” ile ilişkilerinin süreklilik temelinde geliştirilmesi hem de denetimin değer katması bakımından önemli görülmektedir. Denetim birimleri hızla değişen büyüyen iş dünyasında, işletmelerin denetim ihtiyaçlarını karşılamayı sürdürmenin denetim pratikleri geliştirmekten geçtiğini kabul etmektedir.

1.2.11.5. Teknolojik Olanaklardan Daha Fazla Yararlanılması

İşletmelerin hemen hemen her kademesinde bilgisayarlardan ve bilgisayar sistemlerinden daha fazla yararlanması ve denetim yazılımlarının varlığı denetçilere denetim faaliyetini daha etkin yürütme olanağı sağlamaktadır. Denetçiler riskleri

izlemek, gereksiz işlemleri tespit etmek, sapmaları ortaya çıkarmak üzere verileri tahlil etmek için teknolojik olanaklardan daha fazla yararlanmalıdır.

Görüldüğü üzere, 21.yüzyılda işletme yönetiminde iç denetimin önleyici (pro-aktif) bir rol üstlenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır .Önceleri sadece geçmiş uygulamaların kontrolünden ibaret olması yönüyle düzeltici (re-aktif) bir süreç olan iç denetim faaliyeti, danışmanlık ve değer katma gibi işlevler ile birlikte etkin bir süreç haline gelmiştir.²¹⁰

İç denetçilerin risk yönetimi ve denetim alanlarındaki etkinliklerini koruyabilmeleri için risk odaklı bir yaklaşım gerekmektedir. Son yıllarda, kontrol merkezli yaklaşımın geçerliliğini yitirerek, iç denetim birimi yöneticilerinin sağladıkları değeri yeniden tanımlamaları, denetim ve risk yönetimi alanlarındaki etkinliklerini koruyabilmeleri için risk odaklı bir yaklaşımı benimsedikleri görülmektedir.²¹¹

Buna ek olarak, kurumsal risk yönetimi de günümüz modern iç denetiminde yerini almıştır. Kurumsal risk yönetimi; ²¹² işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma durumuna uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; yönetim kurulu, üst yönetim ve tüm diğer çalışanlar tarafından etkilenen sistematik bir süreçtir.

Bir işletmede iç denetimin varlığının ve gelişmişlik düzeyinin kurumdaki kültürünün ifadesi, ya da aynası olarak değerlendirilebilir.²¹³

Bütün bu gelişmeler artık günümüzde riski ve risk yönetimini (kurumsal risk yönetimi) dikkate alan bir iç denetim fonksiyonun oluşmasına olanak sağlamıştır. Geleneksel iç denetimden risk yönetimini esas alan iç denetime uzanan bu sürecin, işletmelerin değişen ihtiyaçlarından, küreselleşme sürecinin getirdiği teknoloji ağırlıklı gelişimlerden, değişen yönetim yapıları ve rekabet ortamından kaynaklandığı görülmektedir.

²¹⁰ Mehmet Ünsal Memiş, “Türkiye’ de ki İç Denetim Profiline Belirlenmesine İlişkin Bir araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:XVI, S:1, 2007 s.462.

²¹¹PwC, “**Türkiye’de İç Denetim**”, PwC İç Denetim Hizmetleri, s.3.

²¹² COSO Enterprise Risk Management, Integrated Framework, 2004.

²¹³ A. Kamil Uzun, “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, **İç Denetim**, Aysberg, Yaz 2005, S. 12, s.17.

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BOYUTUNDA İÇ DENETİM VE RİSK DEĞERLENDİRME

Son yıllarda artan küresel gelişmeler ile sermayenin serbest dolaşımı üzerindeki engeller giderek azalmış, piyasaların yakınlaşması ve etkileşimi sayesinde mali hareketlilik artmıştır. Teknolojik gelişmelerin sürükleyici bir güç olarak ortaya çıkmasına paralel olarak çok uluslu işletmelerin varlığı, rekabeti daha da sertleştirmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmeleri ise , bu değişim ortamında ortaya çıkan risklerin olumsuz etkilerini ortadan kaldıracılarına bağlı hale gelmiştir.

İşte bütün yaşanan gelişmeler ve özellikle dünyada önemli şirket skandallarından sonraki gelişmeler işletmeler açısından risk yönetimini zorunlu kılmış ve iç denetimin bu süreçteki rolünü daha belirgin hale getirmiştir. Bu bağlamda, risk yönetimi ve risk odaklı denetim anlayışı ile işletme risklerinin belirlenerek, değerlendirilmesi ve iyi bir şekilde yönetilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bu bölümde risk odaklı iç denetime geçmeden evvel, risk odaklı iç denetimle ilgili temel unsurlar olan, risk ve risk yönetimi üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, risk yönetiminin günümüzdeki modern işletmelerde uygulanış biçimi olan kurumsal risk yönetimi ve bu kapsamda COSO'nun yayımlamış olduğu “Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve “ raporu anlatılmıştır.

2.1.Riskle İlgili Genel Bilgiler

Latince kökenli bir kelime olan risk, 15. yüzyılda başlayan Merkantilizm akımıyla beraber ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Keşif amaçlı olarak deniz aşırı ülkelere yapılan yolculuklar, korsanların yağmalama ve şiddetli fırtınaların gemileri

batırma tehlikesi içerisinde gerçekleşmiştir.²¹⁴ Bu yolculuklar sırasında korsanların saldırılarıyla ve fırtınalarla karşılaşma ihtimalinin olması , risk kavramını ortaya çıkarmıştır. Risk kavramı o dönemde mekan kavramı ile özdeşleşmiştir. Günümüzde ise riske, zaman boyutu ve insan faktörünün riskin gerçekleşmesinde ve algılanışındaki yeri de katılmıştır.²¹⁵

Genel anlamda risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimali anlamına gelmektedir. Tehlike ile eş anlamlı ve ileride ortaya çıkması beklenen ama meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylar için kullanılmaktadır. Unutulmamalıdır ki, gelecekteki olayların tamamen tahmin edilemediği ve bazı olayların diğerlerine tercih edilebildiği ortamlarda, risk her zaman söz konusudur.²¹⁶

Eski anlayışlara göre risk, kaybetme ihtimali olarak tanımlanırken, günümüzde tek başına ya da tekrarlaması halinde , beklenmedik zarara sebep olan bir sapma olarak tanımlanmaktadır.²¹⁷ Diğer bir tanıma göre ise, herhangi bir tehdit unsurunun sistemin belirli bir zayıflığından faydalanarak sisteme zarar verme ihtimalidir.²¹⁸

Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır, gelecekte ne olacağı hakkında bugünkü belirsizlik olarak tanımlanabilmektedir.²¹⁹ Her ne kadar aynı olguyu ifade ediyorlar gibi görünse de, risk tanımlaması yaparken, belirsizlik ile riskin birbirinden ayrı kavramlar olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Belirsizlik, genel olarak bir bilginin eksikliği (hiç olmayışı) ya da bilginin içeriği ile ilgili olarak bir takım şüphelerin var olması anlamında kullanılmaktadır.

Belirsizliği iki değişik şekilde ele almak mümkündür. Birincisi, eksik veya kesin olmayan bilgi ile bir hareket tarzı seçildiğinde ortaya çıkacak sonuca ilişkin “bilgi” ile ilgili belirsizlik; ikincisi, kişiler veya kurumlar kesin olarak aynı bilgi ile karşı

²¹⁴Timuçin Yalçınkaya, “**Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları**”, Muğla Üniversitesi, 2004, s.10.

²¹⁵M.Akif Özer, **a.g.e.**, s.212.

²¹⁶Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1999, s.365.

²¹⁷Ziya Tunç Aloğlu, “Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizleri Üzerindeki Etkileri “ , **TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Ankara, Mart 2005, s.19.

²¹⁸Gürsoy Durmuş, **Risk Analizi**, www.tkgm.gov.tr (Erişim Tarihi:16.01.2011)

²¹⁹Kobi Finans, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0217/17812 (Erişim Tarihi:16.01.2011)

karşıyayken, değişik kararlar verdiklerinde veya birbirlerinden farklı hareket ettiklerinde ortaya çıkan “başarı” ile ilgili belirsizliktir.

Gerek risk gerekse belirsizlik geleceğe yönelik kazanma ve kaybetme ihtimallerini içlerinde barındırırlar. Bir kararın muhtemel sonuçları biliniyor ve bu sonuçların gerçekleşebilme ihtimali tahmin ediliyorsa riskten söz edilmektedir. Bir kararın muhtemel sonuçları biliniyor, ancak sonuçların gerçekleşebilme ihtimali herhangi bir nedenle tahmin edilemiyorsa belirsizlikten söz edilmektedir.²²⁰

Risk tanımlamalarına farklı alanlar açısından baktığımızda,

İktisadi açıdan risk; bir işleme ilişkin parasal bir kaybın ortaya çıkması veya bir giderin veya zararın oluşması ile sonuçlanabilecek iktisadi faydanın azalması ihtimali olarak tanımlanabilir.²²¹

Mali piyasalarda risk ise, en genel tanımıyla ²²²olaylar ya da devam etmekte olan süreçler nedeniyle gelecekte zarara uğrama veya gelecekte elde edilecek gelirden değişkenlik yaşama ihtimali olarak tanımlanabilir.

İşletme yönetimi açısından risk, işletmenin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflere ulaşmasına ve görevlerin gerçekleştirilmesine engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylardır.²²³ .

Risk tanımlamaları, çeşitli alanlar dikkate alınarak yapıldığında farklılık gösterse de hepsinde temel olan bir şey vardır. Bu da hedeflerin gerçekleştirilmesinde ,etki yaratabilecek bir durumun meydana gelme ihtimalidir. Bu bağlamda riskin iki önemli unsurundan söz etmek mümkündür:

²²⁰Tony Merna, Faisal F. Al-Thani, **Corporate Risk Management An Organisational Perspective**, England: John Willey&Sons Ltd,2005, s.8.

²²¹ Elif Gökgöz, **Riske Maruz Değer ve Portföy Optimizasyonu**, SPK Yayınları, No: 190, 2006,Ankara s.9.

²²² Evrim Can, **Operasyonel Risk ve Yönetimi** , Ankara , Nisan 2003, SPK Yeterlik Etüdü, Yayın No: 154, s.3.

²²³ Kamu İç Denetim Risk Değerlendirme Rehberi, www.idkk.gov.tr (Erişim Tarihi:16.01.2011)

- Risklerin gerçekleşme ihtimali
- Risklerin etkisi: risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçlar²²⁴

Bir riskin ortaya çıkma ihtimali veya sonuçları zaman içinde değişebilir. Bu nedenle geliştirme aşaması boyunca, bilinen riskler periyodik olarak değerlendirilmeli ve program sürekli olarak yeni riskler açısından incelenmelidir.

Risk konusunda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Kişilerin ya da kurumların riske bakış açıları farklıdır. Kimilerine göre risk her zaman kötü bir algıya sahipken ,kimileri ise riskin kendileri için bir fırsat oluşturacağını düşünmektedirler. Bu bağlamda riski yalnızca olumsuz olaylar veya davranış türleri olarak algılamamak gerekmektedir. Pozitif bir olayın gerçekleşmesi durumunda bundan yararlanmak da risk kavramına dahildir.²²⁵

Bu bağlamda, gerçekleşen sonuçlarla beklenen sonuçlar arasındaki sapmanın her zaman olumsuz olması beklenmemeli, olumlu yönde sapmaların da gözlenebileceği ve risk kavramının her iki durumu birlikte temsil edebileceği göz ardı edilmemelidir.²²⁶

Özetle, risk bünyesinde tehlikeleri barındırdığı gibi fırsatları da barındırdığından riske sadece tehlike boyutuyla bakmak dar bir bakıştır. Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk ise belirsizliği, riski işletme lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir.²²⁷

²²⁴ Arjan Vos, “İç Kontrol ve Risk Yönetimi”, Kamu Denetim Politikası Müdürlüğü, Ankara, 28 Şubat/ 1 Mart 2007 Tarihli Sunum

²²⁵ Dana R. Hermanson, Larry E. Rittenberg; Internal Audit and Organizational Governance, The Institute Internal Auditor Research Foundation, Florida 2003, s.35 .

²²⁶ Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, Birsen Yayınevi, s.3.

²²⁷ Keskin, **a.g.e.**, s.16.



Şekil 6: Risk-Belirsizlik-Fırsat Üçgeni

Kaynak: Duygu Anıl Keskin, **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**, İstanbul:Beta Yayıncılık, 2006, s.16.

Şekil 6 'ya göre risk; gelecekte olacak olayları ve getirileri içine alan bir belirsizlik durumudur. 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 yönlendirilmelidir. Olumsuz etkisi olan olaylar ise basit bir biçimde risk olarak adlandırılır ve bunların etkilerinin işletmeyi hedefe ulaşma yolundan saptırmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekir.²²⁸

Dikkatle üzerinde durulması gereken bir konu da , risklerin tam anlamı ile ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığıdır.Riskler ancak belirli sınırlar içerisinde tutulabilirler²²⁹, bunun içinde işletme içerisinde etkin işleyen risk yönetim sistemine ihtiyaç vardır.

²²⁸İşilda Arslan, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart, 2008 ,s.17.

²²⁹Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.59.

2.2.Risklerin Sınıflandırılması

İş dünyasında yaşanan gelişme ve değişimler risklerin daha dikkatli izlenmesini ve yönetilmesini de beraberinde getirmektedir. Tüm işletmelere uygulanabilecek risk sınıflandırması yapılması mümkün değildir. Denetçiler bu noktada işletme yönetimiyle birlikte o işletmeye ait çeşitli riskler açısından sınıflandırmanın geliştirilmesinde ve işletmelerin risklerinin ölçülmesinde birlikte hareket etmelidirler.²³⁰

Karşı karşıya kalınan bu riskler çok çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir. Risklerin sınıflandırılmasından önce, risklerin genel olarak hangi etkenlere bağlı olarak ortaya çıktığına bakmak gerekmektedir.

Bu unsurlar aşağıda belirtilmiştir.²³¹

- İşletme çevresinde meydana gelen değişiklikler,
- Yeni personelin, iç kontrol sistemini farklı algılaması,
- Bilgi sistemleri ve teknolojideki hızlı değişiklikler,
- İşletmelerin hızlı biçimde değişme ve gelişme göstermesi,
- Üretim süreci ve bilgi sistemlerindeki yeni teknolojiler,
- Yeni bir ürün üretmek ya da yeni bir faaliyet alanına yönelmek,
- İşletmelerin genişlemesi,
- Muhasebe ilkelerinde meydana gelen değişiklikler ve yeni ilkelere uyum.

İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskler çok farklı şekillerde sınıflamaya tabi tutulabilirler. Bu ayırımlardan biri de risklerin “**mali ve mali olmayan riskler**” biçiminde ayrılmasıdır.²³² Mali olmayan riskler, işletmelerin üretim teknolojisi, iş gücü unsurlarından kaynaklanan , kendi faaliyet alanları içerisinde mal ya da hizmet

²³⁰ James Roth&Donald Espersen, “Riskin Sınıflandırılması”, **İç Denetim Dergisi**, Yaz 2002, s.18.

²³¹ William Messier , **Auditing- A Systematic Approach**, , McGraw-Hill Companies- Inc,1997 ,s.192.

²³² Berk Çağdaş ve Cudi Tuncer Gürsoy, “Şirketlerde Finansal Risk Yönetimi Amaçlı Bir Modelin Geliştirilmesi, Yöntem ve Aşamaları, **İTÜ Mühendislik Dergisi**, C:2, S:3, Haziran 2003, s.2.

üretimlerinin doğal bir sonucu olarak karşılaştıkları risklerdir. Bu tür riskleri sayısal olarak ölçmek mümkün değildir. ²³³Mali riskler ise, işletmelerin mali faaliyetlerine, mali piyasalarda meydana gelen dalgalanmalara veya iktisadi değişimlere bağlı olarak karşılaştıkları risklerdir. Piyasa riski, kredi riski, likidite riski ve operasyonel risk olmak üzere 4 başlık altında toplanabilir. ²³⁴

Başka bir ayırım ise sistemik, sistematik, sistematik olmayan şeklindeki 3'lü risk ayırımıdır. Mali piyasalarda yaşanan ya da yaşanabilecek ve zaman içinde diğer mali piyasalara ve sistemlere yayılan ve bunun sonucu olarak da sermaye hareketlerini ve aracılığı tehlikeye sokan her türlü mali felaket , sistemik riski oluşturmaktadır. ²³⁵

Sistematik risk ise, pazar riski olarak da bilinmektedir ve bir pazardaki tüm kıymet yatırımlarının getirisini etkileyen faktörlerdeki değişim nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Piyasa, satın alma gücü ve faiz risklerinden oluşmaktadır.

Sistematik olmayan risk ise, toplam riskin işletmeye ya da işletmenin içinde yer aldığı sektöre özgü kısmıdır. Grevler, yönetim hataları, yeni buluşlar, tüketici tercihlerindeki değişiklikler , yasal uygulamalar v.b. nedenler işletmenin getirilerinde dalgalanmalara yol açabilir. ²³⁶

Daha buna benzer pek çok ayırım vardır. Bir diğer ayırım ise, risklerin kurumsal risk yönetim yapısında anlatıldığı ve COSO tarafından da kabul gördüğü şekilde, stratejik, operasyonel, dış çevre ve mali risk biçiminde ayrılmasıdır.

²³³ Bolak, **a.g.e.**,s.8.

²³⁴ Bolak,**a.g.e.**, s.9.

²³⁵Nildağ Başak Ceylan ,” Küresel Kredi Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri”, atılım üniversitesi, 13.11.2008 Tarihli Konferans ,<http://library.atilim.edu.tr/kurumsal/pdfs/081113.pdf>

²³⁶ Bolak, **a.g.e.**, s.7.

Genel olarak risk türleri şunlardır²³⁷;

2.2.1. Doğal Risk

Yönetimin, herhangi bir olumsuzluğun etki ve ihtimalini değiştirmek için hiç birşey yapmadığı ,önlem almadığında işletmenin karşı karşıya kaldığı risk türüdür.Bir diğer anlatımla, iç kontrol prosedürlerinin olmadığı varsayıldığında, bir iş veya işlemde önemli hata ve düzensizliklerin oluşma ihtimalidir.

2.2.2.Kontrol Riski

İç kontrollerin uygun olmamasından, gerektiği gibi yerine getirilmemesinden dolayı karşılaşılan risklerdir. Yani, bir işlemde oluşacak önemli hata ve düzensizliklerin , oluştuğu anda iç kontrol sistemi tarafından meydana çıkarılamama ihtimalidir.²³⁸

2.2.3.Kalıntı Risk (Artık Risk)

Yönetimin olumsuz bir olayın etki ve ihtimalini azaltmak için aldığı önlemlerden (kontrol faaliyetleri) sonra kalan risktir. “Savunmasızlık” veya “ maruz kalma” olarak da bilinen kalıntı risk, doğal riski azaltma çalışmalarından sonra arta kalan risktir.

2.2.4.Piyasa Riski ²³⁹

Sermaye piyasasında, zaman zaman belirli nedenlerle, bazen de hiçbir geçerli nedeni olmadan, mali varlıkların pazar fiyatlarında büyük düşüşler olabilir. Böyle bir fiyat düşüşünün yatırımcının verimi üzerindeki olumsuz etkisine piyasa riski denir. Piyasa riskinden kaynaklanan fiyat değişimleri, işletmenin kontrolü dışındadır. Beklenilmeyen bir savaşın başlaması veya bitmesi, seçim yılı olması, siyasal faaliyetlerin artması, piyasada spekülasyon faaliyetlerinin artması gibi faktörler, piyasayı etkileyen psikolojik faktörlerdir.

²³⁷ Hüseyin Kır, “Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık”,**Denetim Dergisi**, 2010/4, s.53-54.

²³⁸Kır, **a.g.m.**, s.53.

²³⁹ www.anadolubarter.com.tr (Erişim Tarihi:18.01.2011)

2.2.5.Kredi Riski²⁴⁰

Kredi riski, genel olarak, işlemin karşı tarafının, fon ile yaptığı sözleşmenin gereklerine uymayarak, yükümlülüğünü kısmen ya da tamamen zamanında yerine getirememesinden ya da getirememesinden dolayı ortaya çıkabilecek durum olarak tanımlanır.

2.2.6.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.²⁴¹

2.2.7.Faiz Oranı riski

Faiz oranlarındaki hareketler nedeniyle işletmenin pozisyon durumuna bağlı olarak maruz kalabileceği zarar ihtimalidir.

2.2.8.Fiyat Riski²⁴²

Faiz oranlarındaki değişikliğe bağlı olarak sabit getirili bir menkul kıymetin piyasa fiyatında oluşabilecek olumsuz değişimlerdir.

2.2.9.Döviz Riski

Döviz riski, belli nedenlere bağlı olarak(siyasal olaylar, ödemeler dengesi açığı, vb.) ulusal para birimlerinin yabancı paralar karşısında değerinde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz değişimlerdir. Döviz riski, döviz kurlarında meydana gelen değişimlerden dolayı işletmelerin bilançoları veya yatırım portföyleri üzerinde kar veya zarara neden olmak suretiyle ortaya çıkmaktadır.

²⁴⁰ T.C. İş Bankası, www.isbank.com.tr (Erişim Tarihi:18.01.2011)

²⁴¹ Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, **Terimler Sözlüğü**

²⁴² www.muhasebeturk.org (Erişim Tarihi:18.01.2011)

2.2.10.Kur Riski²⁴³

Kur riski, kurlarla yatırımların getirisi arasındaki ilişkinin dengeden uzaklaşmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitli nedenlerden kurlarla değişik ülkelerdeki getiriler arasındaki ilişki bozulabileceğinden, yabancı ülkelerde yapılan yatırımların da karlılığı beklenenden farklılıklar gösterebilir. Bu durum kur riskini oluşturmaktadır.

2.2.11.Sektör Riski²⁴⁴

Derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirilen şirket veya kuruluşların gelecekteki durumlarının sağlıklı bir şekilde ortaya konulabilmesi için faaliyette bulunulan sektörün detaylı bir şekilde tahlilinin yapılmasına sektör riski denilmektedir.

2.2.12.Operasyonel Risk

Operasyonel riskin tanımı üzerinde kesin bir ortak tanım olmamakla birlikte, bu riski kredi veya piyasa riskleri altında sınıflandırılmayan diğer tüm riskler olarak tanımlamak mümkündür. Bu risk piyasadan çok yönetimin kararları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Yönetimin yanlış kararları sonucu işletmenin zarar etmesi, sermayesinin azalması ihtimaline operasyonel risk denilmektedir.²⁴⁵ Basel Komitesi'nin yapmış olduğu tanıma göre “yetersiz ve başarısız işletmeye ait süreçlerden, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskidir”²⁴⁶. Bu tanım, operasyonel riskin nedenleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

BDDK tarafından yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik”te operasyonel risk; “Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve çalışanları tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi

²⁴³ **ERP Akademi**, Yatırım Araçlarının Getiri ve Riski, 10 Ekim 2009, www.erpakademi.com (Erişim Tarihi:20.01.2010)

²⁴⁴ www.anadolubarter.com.tr

²⁴⁵ Osman Özçelik, “Bankacılıkta Risk Analizi, Yönetimi ve Riskten Korunma”, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s.24.

²⁴⁶ www.tkgm.gov.tr (Erişim Tarihi:20.01.2011)

teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplara ya da zarara uğrama ihtimali” olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁷

Operasyonel riske neden olan faktörleri ise üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; insan, süreç,sistemdir.²⁴⁸

2.2.12.1. İnsan

Operasyonel riske neden olan insan faktörü, işletme yönetiminin ve çalışanlarının eğitim yetersizliğinden, ihmalinden ya da görevlerini kötüye kullanmalarından kaynaklanan zarara uğrama riski olarak da tanımlanabilir. İnsan faktörünün, operasyonel riske neden olacak davranışları arasında, kayıtlara zarar vermesi (kayıtların saklanması, sahtecilik, hatalı kayıtlar v.b.) gelir ve karları olduğundan fazla gösterme ,müşterilere yapılan usulsüz ödemeler v.b. sayılabilir.

2.2.12.2.Sistem

Özellikle son yıllarda piyasalara sunulan yeni hizmet ve ürünlerin karmaşıklığı ve teknolojide yaşanan gelişmeler, işletmelerin mevcut sistemlerinin kapasitesini yetersiz bırakmıştır. Bu nedenle işletmeler sistemlerini değiştirme yoluna gitmişlerdir. Ancak kurulan yeni sistemde yada güncellemelerde yaşanabilecek hatalar ve yanlış programlamalar veri kaybına neden olabilir. Bu bağlamda sistemde yaşanabilecek bir boşluk işletme içinden veya dışından sisteme müdahale imkanı verebilir. İşletme içinden ya da dışından kişiler bu bilgileri kötüye kullanabilir.

2.2.12.3.Süreç

İşletmelerde iç kontrol yapıları (düzen-sistem) karşılaşılabilecek risklerden korunmak için geliştirilmiştir. Fakat tasarlanan iç kontrol yapılarının yanlış geliştirilmesi ya da doğru geliştirilmiş olsa bile yanlış uygulanması sonucu maruz kalınabilecek risklerin tam anlamıyla algılanamamış olmasından kaynaklanmaktadır.

²⁴⁷ <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13829/Operasyonel-Risk> (Erişim Tarihi:21.01.2011)

²⁴⁸ Dilek Leblebici Teker, “Bankacılıkta Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler ve Sermaye Yeterliliği”, **İç Denetim Dergisi**,Yaz 2003-2004, s.51-52.

2.2.13.İtibar Riski²⁴⁹

İtibar riski işletmelerin iş uygulamaları hakkında , muhtemel olumsuz ün olarak tanımlanabilmektedir. İtibar riski belirli olaylar ya da yanlış yönetim uygulamalarından kaynaklanan yanlış tanıtımlardan ortaya çıkmaktadır. İtibarı oluşturan değişik öğeler farklı çevre koşullarında tehdit altındadır. Çevredeki karışıklıklar ve dinamizm itibarı tehdit etmektedir.

2.2.14.Düzenlemelere Uyulmama Riski²⁵⁰

Mevzuat hükümlerine ve yasal yükümlülüklere uyulmaması sonucu ortaya çıkabilecek kayıp durumudur.

2.2.15.Yolsuzluk Riski

Çalışanlar veya üçüncü şahıslar tarafından yapılan sahte işlemler, hile ve sahtekarlıklar, kayıtlarda ve mali verilerde yapılan tahrifatlar ve varlıkların uygunsuz kullanımı sonucunda oluşabilecek mali kayıplara ilişkin risklerdir.²⁵¹

2.2.16.Ortaya Çıkartma Riski

Kurum veya işletmedeki önemli hata ve düzensizlikleri bulup çıkarmada başarılı olamama olasılığıdır.

2.2.17.Stratejik Risk

Hatalı kararlardan ,kararların düzgün biçimde uygulanamamasından veya sektördeki değişime tepki eksikliğinden kaynaklanan risklerdir.²⁵²

2.2.18.Dış Çevre Riskleri

İşletmenin faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir. İşletmenin kontrolü dışında olan bu riskler arasında, afet ya da felakete neden olan olaylar

²⁴⁹ Ebru Uzunoğlu- Burcu Öksüz, “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, **Selçuk İletişim**, 5/3, 2008, s.115.

²⁵⁰ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**, s.9.

²⁵¹ Kır, **a.g.m.**, s.54.

²⁵² **A.g.m.**

(deprem,yangın, v.b.), yasal düzenlemeler, değişen müşteri tercihleri, iktisadi ve siyasi değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler yer almaktadır.²⁵³

2.2.19. Siyasi Risk²⁵⁴

Uluslararası yatırım kararlarında işletmeler, işletmeye ait faktörlerin yanı sıra dış ülkenin çevresel faktörlerini de incelemek zorundadır. Bu bağlamda siyasi risk, dış yatırımların ev sahibi ülke politikaları tarafından kısıtlanması olarak tarif edilebilir. Siyasi risk kaynakları arasında ise, rekabet halindeki siyasi akımlar, sosyal kargaşa, siyasi bağımsızlığın tehdidi, askeri çatışmalar, siyasi belirsizlikler v.b. sayılabilir.

2.2.20. Yasal Risk

Kanun, kural, yönetmelik ve öngörülen uygulamaların ihlali veya onlara uymamaktan veya bir işlemin taraflarının yasal hakları ve yükümlülükleri tam olarak belirlenmediğinde ortaya çıkan risktir.

Görüldüğü üzere riskler her zaman farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Önlemler alınsa bile kalıntı risk olarak adlandırılan ve öngörülemeyen durumlardan kaynaklanan bir risk her zaman var olmaktadır. O halde risklerin en doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

2.3. Risk Yönetimi

İşletmeleri etkileyebilecek olan maddi kayıplar, ahlaki olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal gereklere uygun olmama türünden bir olayın işletmeyi olumsuz bir biçimde etkilemesi risk olarak ifade edilmekteydi.²⁵⁵ Zamanla risk beraberinde riskle mücadeleyi gündeme getirmiş ve “**risk yönetimi**” kavramı ortaya çıkmıştır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tanımına göre risk yönetimi; işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere,

²⁵³ www.kadirtuna.com (Erişim Tarihi:20.01.2011)

²⁵⁴ Derviş Boztosun ve Aykut Göksel, “İşletmelerin Politik Risk Algulamaları ve Ankara’da Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Akademik Çalışmaları**, s.2.

<http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/Politikrisk.pdf>

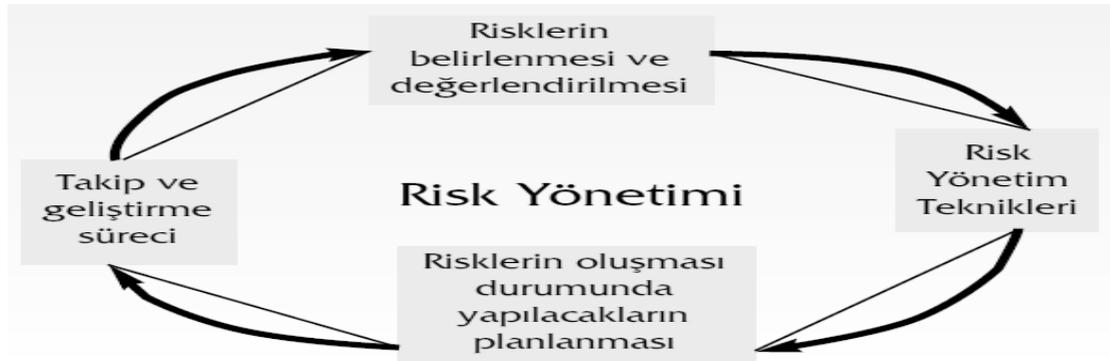
²⁵⁵ Yunus Kışal ve Davut Pehlivanlı, “Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S:30, 2006, s.77.

muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreçtir.²⁵⁶

Risk yönetimi; bir işletmeye, çalışanlarına ve işletmenin sahip olduğu varlıklarına yönelik muhtemel tehlikelerin neler olabileceği konusunda yapılan değerlendirmeler ve bunun sonucunda muhtemel tehlikelerin en uygun yöntemlerle en aza indirilmesi sürecidir.²⁵⁷ Diğer bir tanıma göre ise risk yönetimi; risklerin en uygun risk yönetim teknikleri ile işletme için olumsuz etkilerini sınırlandırarak, sadece üstlenilen risklerin karşılığında kazanç elde etmesini sağlamak olarak tanımlanabilir.²⁵⁸

Unutulmamalıdır ki, risk yönetimi işletmenin stratejik yönetiminin de bir parçasıdır. İşletmelerin sürdürülebilir karlılığı sağlamak amacıyla, faaliyetleri ile ilgili risklerini sistematik bir biçimde değerlendirip yönetmeleri gerekmektedir.²⁵⁹

İşletmelerde risk yönetimi; riskleri değerlendirerek, etkisini en aza indirecek süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin izlenmesi, sürekli iyileştirilmesi biçiminde yürütülür. Aşağıdaki şekilde risk yönetiminin aşamaları verilmektedir.



Şekil 7: Risk Yönetimi Süreci

Kaynak: Yasemin Tüzün, “Risk Nedir?“, **İç Denetim Dergisi**, Yaz 2002, s.31

²⁵⁶ Kır, **a.g.m.**, s.54.

²⁵⁷ Mehmet Aksoy, **a.g.e.** s.80.

²⁵⁸ Bolak, **a.g.e.**, s.81.

²⁵⁹ FERMA, **Risk Yönetim Standardı**, [http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkish\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkish(2).pdf) (Erişim Tarihi: 11.12.2010)

Risk yönetiminde ilk aşama risklerin tanımlanarak, önceliklendirilmesini sağlayacak biçimde değerlendirilmesidir. Bu amaçla işletme çapında yapılacak çalışma ile risklerin büyüklüğü, gerçekleşme ihtimali ve riskler arasındaki etkileşim tespit edilmelidir.

Bir taraftan da, risklerin gerçekleşmesi halinde işletme faaliyetlerinin ne ölçüde etkileneceğini belirlemek üzere iş-etki tahlilleri yapılmalıdır. Risklerin gerçekleşmesi halinde meydana gelecek maddi zararın boyutu bu süreçte tespit edilmeli ve bunun sonucunda risklerin nasıl yönetileceği belirlenmelidir.²⁶⁰

Bu aşamada işletme yönetimi, işletme içinde risk yönetim süreçlerinin bulunmasını ve kullanılmasını sağlamakla sorumludur. Denetim komitesi ve yönetim kurulu ise, uygun risk yönetim süreçlerinin bulunup bulunmadığını ve bu süreçlerin yeterli ve etkin olup olmadığını belirlemek konusunda denetleyici bir rol oynamaktadır.²⁶¹

Risk yönetimi aşağıdaki şu temel faaliyetleri içermektedir.²⁶²

- Risk yönetiminin planlanması,
- Risklerin belirlenmesi,
- Risklerin oluşma ihtimali ve sonuca etkilerinin belirlenmesi,
- Risklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Risklerin sayısallaştırılması,
- En kritik öneme sahip risklerin belirlenmesi,
- Risklerin temel nedenlerinin belirlenmesi,
- Riskleri en aza indirecek faaliyetlerin ve önlemlerin planlanması ve uygulanması,
- Risk azaltma ve yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin izlenmesi,
- Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi.

²⁶⁰ Tüzün, **a.g.m.**, s.30-31.

²⁶¹ The IIA Research Foundation, 2100-4 Uygulama Standardı

²⁶² Meryem Fıkrkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Ankara, Kalder Yayınları, 2003, s.14.

Risk yönetimi dahilindeki bu faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi açısından ,işletmelerde risk yönetimi bilinci bütün kademelerde benimsenmelidir. Buradaki en önemli faktör ise iyi yetişmiş insan kaynağıdır. Gerek risk yönetiminin önemini anlayabilen, gerek risk yönetimi bilgi ve uygulamalarına yatkın insan kaynağı bu süreçteki temel faktörlerden birisidir.

Risk yönetiminde dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar ise aşağıdaki gibidir:²⁶³

- Risk yönetiminden işletme içinde herkes sorumludur.
- Sayısal hale getirilmiş ve getirilmemiş riskler eşit bir biçimde dikkate alınmalıdır.
- Münferit riskler azami önem gösterilerek tanımlanmalı, raporlanmalı ve ölçülmelidir.
- İşletme içi tüm başarı ve verimlilik ölçütleri işletme çapında riske ayarlı kullanılmalıdır.
- Risk yönetimi belirsizliği kabul etmeli ancak onu gözardı etmemeli ve saklamamalıdır.

2.4. Risk Yönetiminin Gelişimi

Risk yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde, uygulamaların öncelikle mali sektörde ve özellikle bankacılık sektöründe başladığı görülmektedir.

Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu faaliyet alanında yaşanan değişimler risk yönetiminin önemini artırmış ve zaman içinde ayrı bir faaliyet olarak örgütlenmesine neden olmuştur.²⁶⁴ Risklerin iş hayatındaki tartışılmaz etkisi konusunda fikir birliğine varılmasıyla da, zamanla risklerin karşılanması süreci, basit bir mücadeleden, sürekli kontrol altında tutulması gereken bir faaliyet olarak

²⁶³ Risk Yönetimi Ve Riske Maruz Değer, Başkent Üniversitesi,s.2., www.baskent.edu.tr

²⁶⁴ Tüzün, **a.g.m.** s.26.

değerlendirilmeye başlanmıştır.²⁶⁵ Risk yönetiminin önemi ise son yirmi beş yılda büyük ölçüde artmıştır.²⁶⁶

Bu gelişimde etkili olan faktörler dört ana grupta toplanmaktadır Bunlar aşağıda açıklanmıştır.²⁶⁷

2.4.1. Piyasalardaki Değişkenlik

Piyasalardaki değişkenlik, risk yönetiminin öneminin artmasında etkili olan başlıca unsurdur. Döviz kurlarındaki hareketlilik, faiz oranlarındaki hareketlilik, hisse senedi piyasasındaki değişkenlik, mal piyasalarındaki değişkenlik, yasal çerçevede ortaya çıkan köklü değişiklikler ve mali hizmetler sektöründeki küreselleşme piyasalardaki değişkenliği artıran etkenler olmuştur.

2.4.2. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte, bilgisayar destekli modelleme ve tekniklerle karmaşık hesaplamaların daha kısa sürede, daha az maliyetle yapılması mümkün hale gelmiş, bu gelişme risk yönetiminde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

2.4.3. İşlem Hacmindeki Genişleme

Mali piyasaların serbestleşmesiyle, iletişim ağlarındaki hızlı gelişmeler, kurumsallaşma gibi faktörler, mali piyasaların yakınlaşmasını ve bütünleşmesini hızlandırmıştır. Bunun sonucunda piyasalar birbirlerinden daha çok etkilenmeye başlamıştır. Buna paralel olarak, mali piyasalardaki işlemlerde artış sağlanmıştır.

2.4.4. Türev Araçların Gelişimi

1972 yılına kadar alım satıma konu olan türev araçlar ;vadeli işlem sözleşmeleri (futures) ve tezgah üstü olarak işlem gören gelecek sözleşmeleri (forward) ve opsiyon sözleşmeleri iken ,bundan sonra gelişmiş borsalarda işlem gören türev

²⁶⁵Cevdet Bozkurt, “Risk ,Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim “, **Denetim Dergisi**, S.4, 2010, Ankara ,s.18.

²⁶⁶Risk Yönetimi, www.donusumkonagi.net (Erişim Tarihi:22.01.2010)

²⁶⁷Hüseyin Emre Üzer, “**Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi**”, SPK Yeterlik Etüdü, Ankara , Ekim 2002, s.6-8.

araçlarda önemli çeşitlenmeler görülmüştür. Bütün bu gelişmelerle birlikte risk yönetiminin önemi daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmıştır.

İşletme faaliyetlerinin devamlılığını sağlamaya yönelik olarak tüm riskleri bir arada dikkate alan sistematik bir süreç olarak değerlendirilen risk yönetimi²⁶⁸ iki açıdan yarar sağlamaktadır. Problemleri oluşmadan önleyerek ya da sonuca etkisini azaltarak performans ile maliyet hedeflerine ulaşmasını ve büyük risklerin nedenlerinin belirlenerek önlenmesini sağlamaktadır.²⁶⁹

İç kontrol süreçlerinde yönetime makul karar almada yardımcı olması bakımından da önemli bir konuma sahiptir. İşletmelere sistemlerinin nasıl iyileştirileceği, kaynakların nereye aktarılacağı ya da risk seviyesi ve kontrol maliyetleri arasında nasıl bir denge kurulabileceği konusunda yardımcı olarak verimliliği artırmaktadır.²⁷⁰

Risk yönetiminin işletmeler açısından başlıca yararları ise aşağıdaki gibidir.²⁷¹

- İşletmenin piyasa, kredi, likidite, operasyonel ve yasal risklere karşı korunmasını sağlar.
- Mali sistemin sistemik riskten korunmasını sağlar.
- Yatırımcıların korunmasını sağlar.
- Kuruluşun itibar kaybına uğramasını engeller.
- Etkin risk yönetimi , iç kontrollerle birlikte mali sistemin istikrarına katkıda bulunarak, yatırımcıların sisteme olan güvenini etkiler.
- Kaynakların etkin olarak dağılımına imkan sağlar.
- Hizmet kalitesini yükseltici etki yaparak , rekabet gücünü artırır

²⁶⁸ Tüzün, **a.g.m.**, s.30.

²⁶⁹ Fıkrıkoca,**a.g.e.**, s.13-14.

²⁷⁰ Makbule Didem Doğmuş, “AB Mali Yönetim ve Kontrol ile İç Denetim Süreçlerinde Risk Yönetimi”, **AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı**, s.1.

²⁷¹ Üzer, **a.g.e.**, s.5.

2.5. Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi

Risk kavramı iç denetim için, denetim plan ve programlarının hazırlanmasında ve iç denetim uygulamalarında öne çıkmaktadır.(İç denetimin ve iç denetim planlarının risk odaklı olarak yapılması) Denetim sürecinin daha etkin ve kaliteli bir biçimde sürdürülebilmesi açısından, mevcut ya da muhtemel risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve gerekli olan kontrollerin iyileştirilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda, risk ve risk yönetimi iç denetçilerin en çok önem vermesi gereken konulardan biri haline gelmiştir.²⁷²

İç denetim ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamak için öncelikle, İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından kabul edilen iç denetim tanımına bakmak gerekmektedir.²⁷³

“İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla tasarlanmış bağımsız, objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetleri bütünüdür. İç denetim; işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla sistematik bir yaklaşım ortaya koyarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Görüldüğü üzere, iç denetimin temel amacına hizmet eden faaliyetlerden birisi risk yönetimi süreçlerini değerlendirmektir.

2100-4 No.lu Uygulama Önerisine göre, *risk yönetimi, yönetimin temel sorumluluklarından biridir. İş hedeflerine ulaşabilmek için, yönetimin, işletme 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 tespit etmek konusunda denetleyici bir rol oynar. İç denetçiler, yönetimin uyguladığı risk süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor ederek ve bu konuda iyileştirici önlemler önererek hem yönetime hem de denetim komitesine yardımcı olmalıdır.*²⁷⁴

²⁷² Enver Özaydın, " Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen Riskler", **Denetim Dergisi**, 2010 /s.4 ,s.32.

²⁷³ IIA, **a.g.e.**, s.33.

²⁷⁴ IIA,**a.g.e.**,s.203.

İşletmenin (kurumun) risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden, üst 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 olabilir.²⁷⁵

İç denetçiler gerçekleştirdikleri denetimler içerisinde işletmenin (kurumun) ya da denetlenen birimin risk profilini çıkarmakta ve maruz kalınan risklere karşım iç kontrol sistemleri ile risk yönetim sistemlerini değerlendirmektedirler.²⁷⁶

İşletmeler büyüdükçe hem imkânlar sunan olumlu risklerin, hem de düzeltmeye, ve kontrol etmeye çalışılan olumsuz risklerin belirlenerek yönetilmesi ancak iç denetimle mümkün olabilmektedir. Bir bakıma iç denetimin fonksiyonu, işletme içerisinde risklerin anlaşıldığının ve kontrol edildiğinin garanti edilmesidir.²⁷⁷ Dolayısıyla, iç denetim elemanları da riski yönetmek ve kontrol etmek için işletme yönetiminin strateji ve politikalarını bilmek durumundadırlar.

Ayrıca iç denetim; işletmede risk yönetim çerçevesinin etkin ve verimli çalıştığı ve bu risklerin istenilen düzeyde yönetildiği konusunda yönetime objektif ve tarafsız bir güvence sağlamaktadır. Bu kapsamda sağlam risk yönetim süreçlerinin kurulmasına da katkı sağlamaktadır.²⁷⁸

İç denetimin risk yönetimde üstleneceği rolün **iki boyutu** bulunmaktadır. Bunlardan ilki iç denetimin; riskin tanımlanması, değerlendirilmesi, risk yönetimi yöntemlerinin uygulanması konusunda danışmanlık yapmak suretiyle işletmeye yardımcı olmak, diğeri ise risk yönetimi çerçevesinin bir bütün olarak iyi ve etkin çalıştığı, belirli risklerin istenen düzeyde yönetildiğine ilişkin yönetim kuruluna ve üst yönetime objektif bir güvence sağlamaktır.²⁷⁹

İç denetimin değişen rolü irdelendiğinde de risk yönetimi ile bütünleşik bir sürece girdiği gözlemlenmektedir. Sonuçta iç denetçiler risk yönetiminin değişik

²⁷⁵ **A.g.e.**

²⁷⁶ N. Burak Ünlü, "Risk Yönetiminin Değişen Dünyası ve İç Denetim", **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2004, s.49.

²⁷⁷ İç Denetimin Fonksiyonunu Değiştiren Unsur: Teknoloji, SAS E-risk & E-denetim **Active Dergisi**, Kasım Aralık 2001,s.2.

²⁷⁸ Makbule Didem Doğmuş, **a.g.e.**, s.2.

²⁷⁹ ECIIA, **a.g.e.**, s.21.

süreçlerinde yer almakta ve sürece katılım ile risk yönetim gruplarında devamlılık sağlanmaktadır.

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu'na (ECIIA) göre iç denetçiler, işletmenin faaliyetlerinde karşı karşıya kaldığı risklere karşı aşağıdaki faaliyetlerle işletmeye yardımcı olurlar.²⁸⁰

- İşletmenin risklerini doğru olarak tanımlamak ve makul bir risk seviyesi ile yönetimini sağlayarak yönetim kuruluna güven sağlamak,
- Yönetim tarafından belirlenmiş ahlaki politikalara uygunluğu gözden geçirmek,
- İş devamlılığına ve yapılan planlarda meydana gelen olumsuz durumların (risklerin) düzeltilmesine ilişkin olarak güvence sağlamak,
- Yasalarla ve düzenlemelerle işletmenin uyumunu sağlayacak bir iç denetim gerçekleştirmek,
- Müşteri şikâyetlerine etkin bir fikir oluşturmak.
- Risk yönetim sürecinin uygulanışına yönelik uygulamaya dönük olarak yönetime tavsiyelerde bulunmak.

2.6. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci

Son yıllarda risk yönetiminin gittikçe önem kazanmaya başlayan bir konu haline geldiği bilinmektedir. Fakat risk yönetiminin önemi arttıkça, geleneksel risk yönetimi yöntemlerinin de riski tanımlama, değerlendirme ve yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür.

Geçmişte risk yönetimi, işletme açısından söz konusu olan bütün risklerin ayrı ayrı ya da gruplar halinde ele alınmasını öngörürken, zaman içinde önce bütünleşik (entegre) daha sonra da kurumsal bir bakış açısına sahip hale gelmiştir.²⁸¹

Ayrıca bu gelişmelerle kurumsal yönetimin risk yönetimindeki artan önemi daha fazla anlaşılmıştır. İşletmeler karşılaştıkları tüm iş risklerini tanımlama ve bu riskleri

²⁸⁰ECIIA ,a.g.e .s.17.

²⁸¹ Bertan Kaya, "Kurumunuzun Risk Zekasını Nasıl Ölçersiniz?", www.bertankaya.net (Erişim Tarihi: 01.02.2011)

nasıl yönettiklerini açıklama gerekliliğini giderek daha fazla hissetmeye başlamıştır. Bu riskler yalnızca mali alanla sınırlı kalmayıp, ahlaki ve çevresel riskleri de içine almaya başlamış ve işletme çapında risk yönetimi çerçeveleri genişletilmiştir.²⁸² Kurumsal risk yönetiminin²⁸³ esas amacı, risk yönetimi süreci ile mevcut olan yönetim sürecini kaynaştırmak, olumlu ya da olumsuz etki yaratabilecek olan gelecekteki olayları tanımlamak, işletmenin bu olaylardan ne kadar etkileneceğini gösteren “riske maruz kalma oranını” belirleyip yönetmek için etkili stratejiler geliştirmektir. Kurumsal risk yönetiminin dayanak noktası ise, her işletmenin (kurumun) paydaşlarına değer sağlamak için var olduğudur.²⁸⁴ Geleneksel risk yönetimi, işletmelerde belirli birimler içerisinde uygulanarak sadece o birimin karşılaşacağı riskleri azaltmak amacıyla hareket ettiğinden bir bölümdeki risk yönetimi çok iyi işlerken işletmenin diğer bölümleri bu konuda başarısız olabilmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ise konuyu çok daha geniş bir açıdan ele almakta ve kurumsal değer oluşturulması ve korunmasını etkileyen riskler ve fırsatlarla ilgilenmektedir.

2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı

Belirsizlik, olayların ortaya çıkma ihtimallerini ve buna bağlı sonuçlarını belirleyememenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte işletmenin stratejik kararları da belirsizlikleri ortaya çıkarabilmektedir. Örnek olarak, büyüme stratejisini, başka ülkelere açılmak olarak belirleyen bir işletme için seçilen bu strateji , o işletme için yeni ülkenin siyasal durumuna, kaynaklarına, pazarlama ve dağıtım kanallarına , maliyetlerine, işgücü durumuna göre çeşitli fırsatlar ve riskler ortaya çıkaracaktır.

Bu bağlamda kurumsal risk yönetimi, risk ve fırsatları kullanarak değer yaratmayı ve yaratılan değeri korumayı hedeflemektedir.²⁸⁵

²⁸² Yeşil Kalem, “Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2004,s.22.

²⁸³ Kurumsal Risk Yönetimi- KRY olarak kullanılacaktır

²⁸⁴ Işıl Arslan, **a.g.e.**, s.21.

²⁸⁵ Price Waterhouse Coopers, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi** ,İnfomag Yayıncılık,İstanbul, Eylül 2006, s.18.

En çok kabul gören tanımıyla Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ,²⁸⁶

- Potansiyel olayları tanımlamak,
- İşletmenin kurumsal risk alma kapasitesine uygun olarak riskleri yönetmek,
- İşletmenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak amaçları ile oluşturulmuş; yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer tüm çalışanlar tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, işletmenin tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

Bu süreç, işletmeyi etkileyen ya da etkileyebilecek olan muhtemel olayların tanımlanması ve bu olaylardan doğabilecek risklerin işletmenin **risk iştahıyla** paralel düzeyde kalmasını sağlayarak risklerin yönetilmesini hedeflemektedir.

CAS (Causalty Actuarial Society) tarafından kurumsal risk yönetimi şu şekilde tanımlanmıştır.²⁸⁷

“Bütün sektörlerdeki işletmelerde, işletmenin ve ortakların (pay sahiplerinin) uzun ve kısa dönem değerini artırmak amacıyla, tüm kaynakların risklerini değerlendirmek, kontrol etmek, finanse etmek ve izlemek aşamalarından oluşan süreçtir.”

KRY kurumsal hedefler odaklıdır ve riskleri yalnızca işletme başarısına etki eden olumsuzluklar olarak görmeyip, gerekli zamanlarda ve durumlarda doğru riskleri alarak hedeflere ulaştırmayı amaçlamaktadır.²⁸⁸

KRY, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını başarılmasında karşılaştığı riskler ve fırsatları belirleyerek, değerlendiren ve bunlar hakkında karar vermesini sağlayan yapısal ve devamlı bir süreç olmakla birlikte işletmenin yönetim süreçlerini daha da mükemmele taşımaktadır.²⁸⁹

²⁸⁶ PwC Business School, “Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması “, **VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu**, 22 Aralık 2009

²⁸⁷ CAS Enterprise Risk Management Vision, 04.02.2007 ,(Çevrimiçi)
<http://www.casact.org/research/erm/CASERMVision.pdf> (Erişim Tarihi: 01.02.2011)

²⁸⁸ Emrah Tekgül, Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası , Deloitte Makaleleri,s.1. (Çevrimiçi)
www.denetimnet.net (Erişim Tarihi: 01.02.2011)

²⁸⁹ The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management, 29 September 2004, www.theiia.org

Tabi ki farklı kurum ve kuruluşlar tarafından KRY ile ilgili olarak pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak, iç denetimi en yakından ilgilendiren ve bu süreçleri etkileyen en genel kabul görmüş çalışma ise, COSO'nun 2004 yılında yayınlamış olduğu **COSO Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve**²⁹⁰ (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*) adlı raporudur.

2.8. COSO “Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve” Raporu

COSO tarafından yayınlanan COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi (Integrated Internal Control Framework) isimli rapor hem özel hem de kamu sektöründe birçok işletmenin iç kontrol sistemini kurmasına ve geliştirmesine yardımcı olmuştur. Ancak, son yıllarda artan faaliyet hacimlerine bağlı olarak risk kavramı giderek daha fazla öne çıkmaya başlamış, risklerin etkin biçimde değerlendirilmesi ve yönetilmesi için sağlam bir çerçeveye ihtiyaç duyulmuştur.

Bu doğrultuda, 2001 yılında COSO ve Pricewaterhouse Coopers işbirliği ile yöneticiler tarafından risk yönetiminde kullanılabilecek bir çalışma hazırlanmaya başlanmıştır. Aynı dönemde ortaya çıkan işletme skandallarıyla yatırımcılar, hissedarlar ve çalışanlar zarara uğramıştır. Bu süreç kurumsal yönetim ve risk yönetimi alanında yeni kanun, yönetmelik ve standartlara duyulan ihtiyacı daha da artırmıştır. Bu amaçla, COSO 2004 yılında “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve “ adlı raporunu yayımlamıştır²⁹¹

Söz konusu rapor, iç denetimin etkinliği ve tarafsızlığı gibi konularda işletmelere kaynak teşkil etmekte olup, mali raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği, verimliliği ve mevzuata uygunluk amaçlarına ulaşmada makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır²⁹² Rapor, kurumsal risk yönetiminin başarısına yönelik adımları içermekte olup , yol haritası olarak da kullanılmaktadır.

²⁹⁰ www.coso.org (Erişim Tarihi: 02.02.2011)

²⁹¹ Nihal Saltık, “İç Kontrol Standartları”, T.C.Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara 2007, s.21.

²⁹² Şule Güneş ve Suat Teker, “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1)2010, s.69.

İç denetim fonksiyonu açısından da Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) önemli bir rol oynamaktadır. Bilindiği üzere, iç denetim yönetime ve denetim komitesine, risk yönetimiyle ilgili sorumluluklarında ve uygulamalarında yardımcı olmaktadır. COSO'nun hazırladığı rapor da iç denetçilere işletmenin risk yönetim süreçlerinde ayrıntılı bir rehber oluşturmakta ve çeşitli risk yönetim araçlarıyla işletmenin KRY süreçlerini güçlendirmesine imkan sağlamaktadır.²⁹³

COSO “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve “ isimli rapora göre KRY aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)²⁹⁴; yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından uygulamaya geçirilen; strateji hazırlanmasında ve işletmenin bütün faaliyetlerinde dikkate alınan; işletmeyi etkileyebilecek muhtemel olayları belirlemek ve risk iştahı sınırları içinde riskleri yönetmek için tasarlanan ve işletmenin amaçlarına ulaşma konusunda makul güvence sağlayan bir süreçtir.

2.9.Kurumsal Risk Yönetimi Tanımına İlişkin Temel Unsurlar

COSO raporuna göre, KRY tanımı aşağıdaki özelliklere sahiptir.²⁹⁵

- KRY sürekli işleyen bir süreçtir.
- İşletmenin her seviyesindeki çalışanı tarafından etkilenir.
- İş stratejilerini belirlemede kullanılır.
- Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalini azaltır ve fırsatlardan olabildiğince yararlanarak işletme itibarının korunup geliştirilmesini amaçlar.
- İşletme yöneticilerine ve yönetim kuruluna makul güvence sağlar.
- İşletmeyi etkilemesi muhtemel olayları belirler ve risk iştahı kapsamındaki riskleri yönetir.
- Daha etkin uygulamalarla kurumsal verimliliğin artırılmasını sağlar.
- Birbirinden farklı fakat örtüşen kategorilerle hedeflere ulaşmayı sağlar.

²⁹³ COSO Releases New ERM Framework- IIA , www.theiia.org (Erişim Tarihi: 02.02.2011)

²⁹⁴INTOSAI, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi- Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**, Çeviri: Sacit Yörüker, 2007, s.9.

²⁹⁵Nihal Saltık, **a.g.m.**, s.21-22.

KRY tanımı içerisindeki bu unsurlar aşağıda daha ayrıntılı biçimde incelenmiştir.²⁹⁶

KRY, tek bir durum ya da olayla sınırlı olmayıp, işletmenin tümünü ilgilendiren faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler yönetim çabalarına etki eden bir yapıdadır. Bununla birlikte, kurumsal risk yönetimine ilişkin uygulamalar, işletmenin operasyonel faaliyetleri ile bağlantılıdır ve işletme temel amaçları için mevcuttur. KRY, işletmenin temel yapısına uygun hale getirildiğinde kurumsal verimliliğin artırılmasını sağlamaktadır.

Bu kapsamda işletmenin yürüttüğü bütün faaliyetleri değerlendirmesi gerekmektedir. KRY, stratejik planlama ve kaynakların dağıtımından, pazarlama ve insan kaynaklarına kadar her seviyedeki işlemleri ilgilendirmekte ve dolayısıyla tüm risklere tek bir portföy olarak bakmayı gerektirmektedir.

Bu noktada önemli olan bir unsur da risk iştahıdır. Çünkü, risk iştahı işletme stratejisiyle doğrudan ilgilidir. Değişik stratejiler işletmeyi değişik risklerle karşı karşıya getirmektedir. Kurumsal risk yönetimi de , işletmenin risk alma isteğine uygun stratejiyi seçmesine yardımcı olmaktadır.

Yukarıda tanımda da belirtildiği üzere KRY, işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer tüm çalışanlarından etkilenmektedir. Çalışanlar, işletmenin görevlerini ve hedeflerini belirlemede ve KRY 'ni uygulamaya sokmaktadır. KRY de çalışanların davranışlarını ve hareketlerini etkilemektedir. Her bir çalışanın, olaylara farklı açılardan yaklaşması, o çalışanın riski nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve tepki verdiğini etkilemektedir. KRY, çalışanların risk almasını işletmenin hedeflerinden biri olarak görmesini sağlamaktadır. Böylece çalışanların kendi sorumluluk ve yetkilerinin sınırları daha iyi belirlenmektedir.

Görüldüğü üzere KRY, işletme için önemli iş risklerinin yönetimi için gerekli yetkinliklerin seviyesini sürekli olarak daha iyiye götüren bir yapının tesisini hedeflemektedir.²⁹⁷ Ayrıca tasarlanan bu yapıyla, yönetime ve yönetim kuruluna, işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda makul bir oranda da güvence

²⁹⁶ TÜSİAD, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, Şubat 2008, s.26-29.

²⁹⁷ Ahmet Cemil Borucu, "Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi", **Deloitte Academy**, Deloitte Makaleleri, www.deloitteacademy.com.tr (Erişim Tarihi: 10.02.2011)

sağlanmaktadır. (Makul bir güvencenin nedeni ise, gelecekle ilgili olan ve kimsenin öngöremeyeceği belirsizlik ya da risktir.)

2.10. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler

İşletmenin fiziki ve teknik altyapısının yeterliliği, insan kaynağının yeterliliği, faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi, stratejik hedefleri, faaliyette bulunduğu coğrafya , işletmenin ve ortaklarının risk alma kapasiteleri kurumsal risk yönetiminin kapsamını etkilemektedir. Bu faktörler ışığında her işletme kendisine özgü bir kurumsal risk yönetim kapsamı oluşturmaktadır.²⁹⁸

Temel olarak KRY kapsamındaki faaliyetler arasında şunlar vardır.²⁹⁹

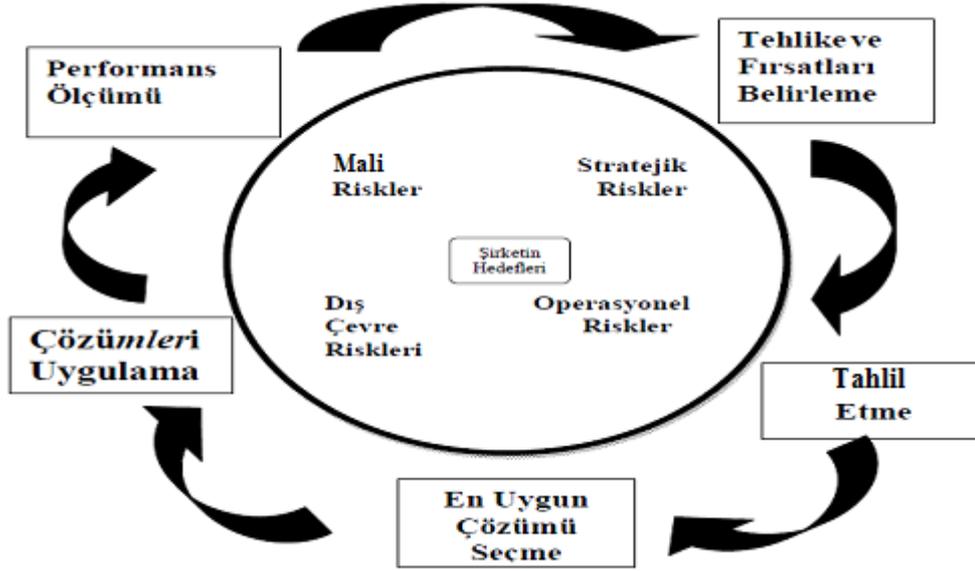
- İşletme içerisinde risk yönetimi yapı ve çerçevesini kapsayan uygun bir ortam oluşturma,
- İşletmenin amaç ve hedeflerini ortaya koyma ve bütün ilgililere bildirme,
- Amaç ve hedeflerin başarılmasına etki eden muhtemel tehdit ve tehlikeleri tanımlama,
- Amaç ve hedeflere yönelik tehditlerin gerçekleşme ihtimalini ve etkilerini değerlendirme,
- Risklere karşı alınacak tutum ve tavrı belirleme,
- Kontrolleri ve risk karşıtı diğer faaliyetleri uygulama,
- İşletme bünyesinde her düzeyde risklere ilişkin bilgi akışını ve paylaşımını sağlama,
- Risk yönetimi süreçlerini ve sonuçlarını tek merkezden takip ve koordine etme,
- Risklerin etkin bir şekilde yönetildiği konusunda güvence sağlama.

²⁹⁸ TÜSİAD, a.g.e., s.17.

²⁹⁹M. Ali Madendere, **Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**, Çeviri-Derleme, Ekim 2005, s.4.

2.11. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Riskler

Kurumsal risk yönetiminin temel aldığı riskler çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir. Ancak en genel haliyle, yukarıda bahsedildiği biçimde mali riskler, stratejik riskler, dış çevre riskleri ve operasyonel riskler olarak sınıflandırılabilir.



Şekil 8: Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Riskin Sınıflandırılması

Kaynak: Tamer Saka, “Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim”,15. Kalite Kongresi, KALDER, 22 Kasım 2006.

Yukarıdaki şekille de gösterilen bu riskleri kısaca tanımlamak gerekirse,³⁰⁰

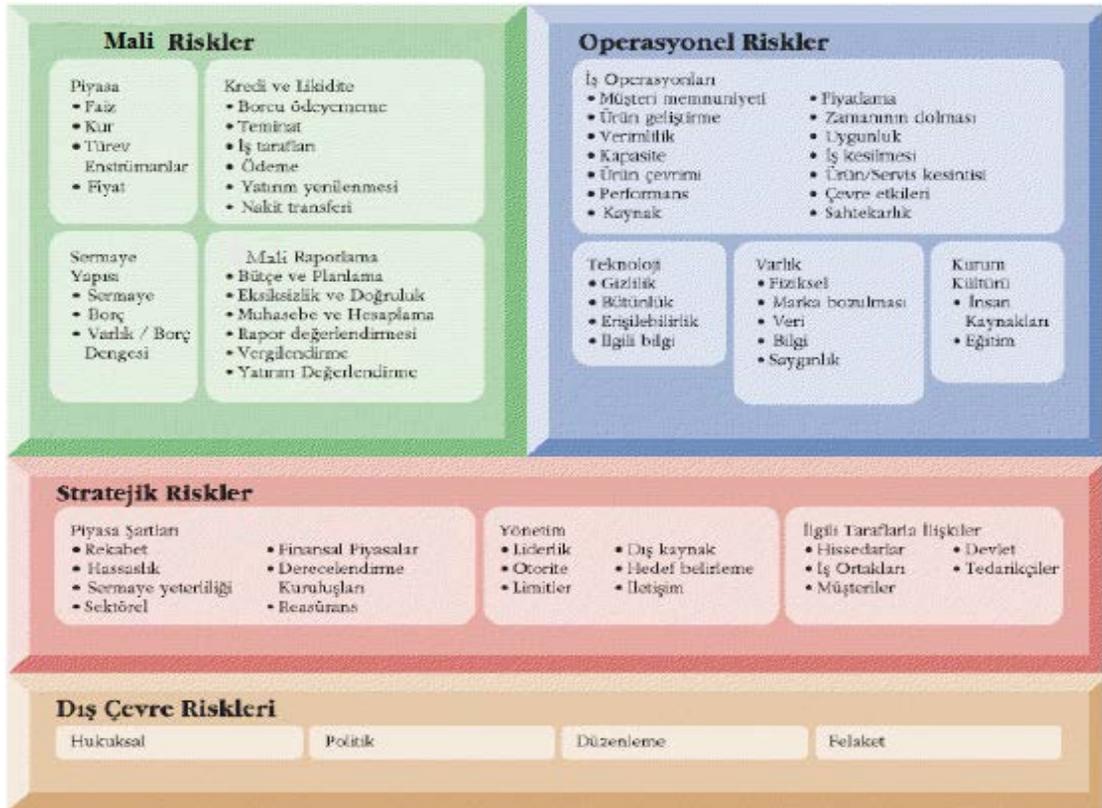
- **Mali Riskler:** Mali riskler işletmenin mali durumunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Mali riskler içerisinde kredi, faiz, nakit, mali piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenlerdir.
- **Operasyonel Riskler:** Operasyonel riskler bir işletmenin temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Tedarik,

³⁰⁰ Kadir Tuna, Kurumsal Risk Yönetimi,16 Mayıs 2008 Tarihli Sunum, S:4, www.kadirtuna.com (Erişim Tarihi: 11.02.2011)

satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerden bazılarıdır.

- **Stratejik Riskler:** Bir işletmenin kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar tahlili gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.
- **Dış Çevre Riskleri:** Bu kategoride yer alan riskler işletmenin faaliyetlerinden bağımsız , dış çevre unsurlarına (yasal çevre, politik çevre, müşteriler, teknoloji, doğal felaketler v.b.) bağlı olarak ortaya çıkan risklerdir.

Bu risklere ilişkin alt bileşenler ise aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 9: Kurumsal Risk Yönetimi- Risk Modeli

Kaynak: Kadir Tuna, **Kurumsal Risk Yönetimi**, 16 Mayıs 2008 Tarihli Sunum, www.kadirtuna.com

KRY, iş risklerini daha geniş bir bakış açısıyla görmeyi kolaylaştırarak, bu risklerin etkilerinin doğru tahmin edilmesi ve tüm iş risklerinin etkilerinin önleyici (pro-aktif) olarak yönetilmesi için uygun mekanizmaların kurulmasını sağlamaktadır.³⁰¹

Ancak KRY uygulamalarında ,üst yöneticiler her zaman kısa bir süre içerisinde çeşitli faydalar elde edileceği konusunda beklentiye girmemelidir. Zira, bu uygulamaların bazı alanlarda faydası çok çabuk görülürken, bazı alanlarda daha sonra görülebilir.

2.12. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri

COSO “Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçeve” raporu , 1992 yılında yayımlanan iç kontrol çerçevesinin üzerine inşa edilmiş ve iç kontrolde olduğu gibi üç boyutlu bir matris ile açıklanmıştır (COSO Küpü). COSO küpünün dikey katmanı amaçlar (hedefler) bileşeninden, yatay katmanı ise birbiriyle karşılıklı ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler işletmenin yönetilme biçiminden kaynaklanmakta olup yönetim süreciyle bütünleşmiştir. Küpün üçüncü boyutunu ise örgüt yapısı oluşturmaktadır.

KRY'nin hedefleri strateji, operasyonlar, mali raporlama ve uygunluk olarak sıralanırken iç kontrol küpü hedefleri arasında KRY küpünden farklı olarak strateji bulunmamaktadır.³⁰²

³⁰¹ PriceWaterhouse Coopers, **a.g.e.** , s.7.

³⁰² www.ic-kontrol.com (Erişim Tarihi:24.01.2011)



Şekil10: COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi (COSO Küpü)

Kaynak: Maliye Bakanlığı İç Kontrolü Geliştirme Başkanlığı, "İç Kontrol", <http://www.strateji.selcuk.edu.tr/rehber/icknteylem/icknt1.pdf> (Erişim Tarihi:24.01.2011)

Yukarıda belirtildiği gibi küpün dikey katmanı hedeflere ayrılmıştır.³⁰³ Hedefler işletmelere göre farklılık gösterse de, bazı hedefler birçok işletme tarafından paylaşılmaktadır.³⁰⁴

Bu hedefler 4 kısımda incelenmektedir:³⁰⁵

- **Strateji:** İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesidir. Belirlenen stratejik hedefler arasında her zaman için bir hiyerarşi olmalıdır. Bu hedefler, KRY felsefesine uygun olarak işletme içindeki bütün bölüm ve birimlere iletilmelidir.
- **Faaliyetler:** İşletmeyi stratejik amaç ve hedeflerine ulaştırmada etkinliği ve etkililiği artırmaya yönelik alt hedefleri içermektedir. Bunlara operasyonel hedefler denilmektedir. Bu hedefler arasında işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması da bulunmaktadır.

³⁰³Pehlivanlı, a.g.e., S.70.

³⁰⁴ Ayşe Küçük Yılmaz, "Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi" (Basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Haziran 2007, s.52.

³⁰⁵ www.ic-kontrol.com (Erişim Tarihi:25.01.2011)

- **Raporlama:** Mali ve mali olmayan verilerin, işletme içine ve işletme dışına raporlanmasının güvenilirliğini kapsamaktadır.

- **Uyum:** İşletmenin tabi olduğu mevzuata uygunluğunu içermektedir. COSO, kurumsal risk yönetimi dahilindeki her bir faaliyetin bütün bir işletme çapında yasalar ve düzenlemelerle uygunluğunun sağlanmasını tavsiye etmektedir.

Stratejik hedefler, yüksek düzey hedeflerle ilgilidir ve işletme hedeflerini desteklemelerine göre sıralanırlar. Operasyonel hedefler ise işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile ilgilidir.³⁰⁶

KRY'den raporlamanın güvenilirliğine ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uyuma ilişkin makul derecede güvence sağlanması beklenir. Bu hedeflere ulaşılması kontrollere ve bunlarla ilgili faaliyetlerin nasıl yürütüldüğüne bağlıdır. Raporlama ve uygunluk işletme yapısıyla ilgilidir ve dış çevre kaynaklı olaylara göre kontrolü ve yönetimi daha çok mümkündür.³⁰⁷

KRY, işletmelerin risk iştahları kapsamında riskleri yönetmelerine yardım etmekte ve onlara dört ana kısımdaki hedeflerine ulaşmaları için makul bir güvence sağlamaktadır.

Bu hedeflere ulaşmak için işletme, 8 bileşeni (dikey katman) sağlarken yerine getireceği faaliyetleri; işletme genelinden en alt seviye kadar yani işletmenin tüm seviyelerinde gerçekleştirmektedir.

³⁰⁶COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework, Executive Summary 2004, s.3.

³⁰⁷www.ickontrol.com (Erişim Tarihi: 26.01.2011)

2.13. Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri

Kurumsal Risk Yönetimi birbiriyle bağlantılı 8 bileşenden oluşmaktadır. Bu 8 bileşen ise;³⁰⁸

- İç Çevre,
- Amaçların Oluşturulması,
- Olay Tanımlaması,
- Riskleri Değerlendirmesi,
- Riske Cevap Verme
- Kontrol faaliyetleri,
- Bilgi ve İletişim,
- İzleme.

Bu öğeleri ayrıntılı olarak incelersek;³⁰⁹

2.13.1. İç Çevre

Diğer KRY bileşenlerinin temelini oluşturan iç çevre, kurum kültürü temelli bir yapıdır. İşletmenin risk konusunda bilincini ve çalışanların risklere ve kontrollere yaklaşımını kapsamaktadır. Strateji ve hedeflerin nasıl belirleneceği, kurumsal yapı, yönetimin risklere ilişkin belirlediği felsefe ve risk iştahı, ahlaki değerler, bütünlük, yeterliliğe sahip personel ,yetki ve sorumlulukların dağılımı bu kapsamda yer almaktadır³¹⁰

İç çevrenin anlaşılmasında yardımcı olacak belgeler arasında, risk politikası ve risk stratejilerine ilişkin belgeler , mali tablolar ve ekleri, yıllık işletme planı ve stratejik planlar sayılabilir.³¹¹

³⁰⁸ COSO ERM Integrated Framework, s.3-4.

³⁰⁹ www.coso.org

³¹⁰ Nihal Saltık, **a.g.m.**, s.22.

³¹¹ Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.73.

2.13.2. Amaçların Oluşturulması

İşletmeler iç ve dış kaynaklı birçok riskle karşılaşabilmektedirler. Olay tanımlaması ve risk değerlendirmesinin etkin olarak yapılabilmesi açısından işletme amaçlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.³¹²

Unutulmamalıdır ki, riskler bağımsız olarak oluşmamaktadır. Amaçlara ulaşma yolunda engel teşkil eden bir durumun varlığı halinde riskten söz edilebilir. Dolayısıyla, risklerin etkin biçimde tanımlanması ve değerlendirilmesi için öncelikle işletme amaçlarının net biçimde ortaya konulması gerekmektedir. Böylece işletme kurumsal risk yönetim sürecini çok daha güçlü temeller üzerinde hayata geçirebilecektir.³¹³

2.13.3. Olay Tanımlaması

Olay tanımlama, risk tanımlama olarak da ifade edilmektedir. Bu aşamada işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyecek riskler tanımlanır. Risk tanımlamalarına, işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyen her türlü iç ve dış olay dahil edilmektedir.³¹⁴

Bir olay; stratejinin uygulanmasını ve hedeflere ulaşılmasını etkileyen altyapı, insan kaynakları, süreç yönetimi gibi içsel faktörler ile, doğal ortam, siyasal, sosyal ve teknolojik ortam gibi dışsal faktörlerden kaynaklanır.³¹⁵

2.13.4. Risk Değerlendirmesi

Riskin değerlendirilmesi değişen koşulları devamlı takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve tahlil etmek ve değişen riskleri göğüslemek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade etmektedir.³¹⁶

³¹² COSO ERM, **a.g.e.**, s.4.

³¹³ Maliye Bakanlığı Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı (2010), s.19.

³¹⁴ www.coso.org

³¹⁵ Ebru Sümer, **a.g.m.** s.28.

³¹⁶ Saltık, **a.g.e.**, s.24.

Hem iç kontrol hem de KRY yapıları, riskin değerlendirilmesi ve tahlilini gerektirmektedir. Bu aşamada risklerin ihtimal ve etkileri tahlil edilmektedir. Her işletmenin hedefleri ile bağlantılı iç ve dış kaynaklı riskler tespit edilir. Riskin değerinin ve meydana gelme ihtimalinin hesaplanmasından sonra **risk kapasitesi** (işletmenin taşıyabileceği risk miktarı) belirlenir. Son olarak bu risklere nasıl cevap verileceği araştırılır.

2.13.5. Riske Cevap Verme

Riskler tanımlanıp değerlendirildikten sonra , risklerin işletmenin risk kapasitesi ve risk toleransı içinde olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Riske verilecek cevap, riskin; işletmenin üstlenmeye hazır olduğu risk sınırı içinde olup olmamasına göre değişmektedir.³¹⁷ Yönetimin risk tutumu, riskten kaçınmak, riski kabul etmek, riski azaltmak veya riski paylaşmak biçiminde olabilir.³¹⁸ Bu durum risk kültürü ve risk iştahına göre farklılık göstermektedir.

Bu noktada açıklanması gereken iki önemli kavram vardır.

Risk Kültürü: İşletmeler karşı karşıya kaldığı riskler karşısında farklı tavır alabilirler. Bazı işletmeler, risk almayı kabul eden ve riski benimseyen bir kültüre sahipken, bazı işletmeler riskten kaçan yani risk karşıtı olarak adlandırılacak bir kültüre sahip olabilirler. Riski kabul eden işletmeler, daha fazla yeniliğe açık ve stratejileri durumlar karşısında değişebilen esnek yapıdadırlar.³¹⁹ Dolayısıyla bu noktada işletmelerin, riske karşı alınacak önlemlerde kendi risk kültürünü iyi bilmesi gerekmektedir.

Risk İştahı: İşletmenin risk iştahı, yönetim kurulu ve yönetimce kabul edilebilir risk düzeyini ifade etmektedir.³²⁰

³¹⁷ Arslan, **a.g.e.**,s.36.

³¹⁸ Enterprise Risk Management Entegrated -Framework”, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

³¹⁹ P. Griffiths. **a.g.e.** , s.20.

³²⁰ Madendere, **a.g.e.**, s.9.

2.13.6. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, riske verilecek cevabın etkili bir biçimde yerine getirilmesi, devam eden risklerin risk toleransı içerisinde yönetilmesi için yönetim tarafından belirlenen politika ve prosedürlerin uygulanmasıdır.³²¹ Kurumsal risk yönetim kapsamındaki kontrol faaliyetleri, riskin ortaya çıkma sıklığını ve bu riskin maliyetini azaltıcı faaliyetleri kapsamaktadır.³²²

Temel olarak, **önleyici**, **düzeltilici**, **yönlendirici** ve **denetleyici** kontrol olmak üzere dört tür kontrol faaliyeti geliştirilebilir.³²³

1- **Önleyici kontroller:** İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.

2- **Düzeltilici kontroller:** İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir.

3- **Yönlendirici kontroller:** Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.

4- **Denetleyici kontroller:** İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

COSO KRY Çerçevesi'nde yer alan kontrol faaliyetleri ise aşağıdaki verilmiştir.³²⁴

- **Üst Düzey İncelemeler:** Üst düzey yöneticiler, örgütsel birimlerde tanımlanan riskli olayların farkında olmalı ve risk tepkileri sonucunda meydana gelen gelişmeler karşısında, tanımlanan risklerin durumlarını düzenli aralıklarla incelemelidirler. Üst düzey yöneticilerin incelemeleri sonucunda uygun düzeltici eylemleri de beraberinde sunmaları önemli bir KRY kontrol faaliyetidir.
- **Doğrudan İşlev ya da Faaliyet Yönetimi:** Üst düzey yöneticiler gibi işletme faaliyetleri ve birim yöneticileri de kontrol faaliyetlerinin izlenmesinde

³²¹ Ebru Sümer, **a.g.e.**,s.32.

³²² Brian Ballou ve Dan L. Heitger, "A Building-Block Approach for Implementing Coso's Enterprise Risk Management Integrated Framework- Management Accounting Quarterly,No:2,2005,s.8.

³²³ Onur Derici, Zekeriya Tüysüz ve Aydın Sarı, " Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, S.65, s.161.

³²⁴ Ahmet Tanç, "Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Şubat 2009 ,s.115-116.

PwC, **a.g.e.**, s.59-60.

önemli bir konuma sahiptirler. Riskle ilgili kontrol faaliyetleri sadece bağımsız operasyonel birimlerde değil, aynı zamanda bütün örgütsel kanallarda oluşturulmalıdır.

- **Bilgi İşleme:** Verilerin doğruluğunun, tamlığının ve işlemler için yetkilendirmelerin kontrol edilmesi ve işletmenin bilgi işleme süreçlerinde var olabilecek çeşitli risklere karşı uygun kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- **Fiziksel Kontroller:** Riskle ilgili birçok olayın kapsamında fiziksel varlıklar yer almaktadır. Bu yüzden, işletmeler risk odaklı fiziksel kontrol prosedürleri oluşturmalıdırlar.
- **Görevlerin Ayrılığı:** Görevlerin ayrılığı, hem işletme süreçlerinin iç kontrolleri için hem de risk yönetimi için klasik bir kontrol faaliyetidir. Bu ilkenin temelinde belli bir faaliyeti yerine getirecek kişi ile bu faaliyeti onaylayacak ve bu faaliyetle ilgili yetkilendirmeleri yapacak kişinin farklı olması yatmaktadır.

2.13.7. Bilgi ve İletişim

Bir işletmenin risk yönetiminin “arzulanan etkiye sahip” olup olmadığının belirlenmesi sürecin çok önemli bir ögesidir. Yönetimin, KRY öğelerinin uygulamaya konulup konulmadığını ve etkili şekilde işleyip işlemediğini, yani önemli yetersizlikler bulunup bulunmadığını ve bütün risklerin, işletme risk iştahı sınırları içinde kabul edilebilir düzeylere/sınırlara indirilip indirilmediğini değerlendirmesi gerekir.³²⁵ Dolayısıyla da işletme amaçlarına hizmet edecek, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olacak tüm bilgiler, tanımlanmış olarak, istenilen zaman ve ölçüde her an hazır olmalıdır.³²⁶ Bunun sağlanabilmesi ise, işletme içerisindeki etkin bir bilgi ve iletişim sistemine bağlı olmaktadır.

³²⁵INTOSAI: Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları- 2007, **a.g.e.** , s.6.

³²⁶Enterprise Risk Management Integrated -Framework”, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

2.13.8. İzleme

KRY sürecindeki tüm değişiklikler sürekli izlenerek farklı değerlendirmeler yapılması gereklidir. Gelişimini ölçmek için kurumsal risk yönetiminin uygulaması izlenmeli ve etkinliği arttırmak için gerektiğinde ayarlamalar yapılmalıdır. İzleme devam eden yönetim faaliyetleri bazında, tek tek olaylar bazında veya her ikisinin karışımı şeklinde yapılabilir.³²⁷ Sürekli izleme, KRY'nin risk unsurlarının etkinliği konusunda önemli bir geri bildirim sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere KRY dinamik bir süreçtir. Örneğin, risklerin değerlendirilmesi, risk karşı cevapları ortaya çıkarır ve kontrol faaliyetlerini etkileyerek kurumun inceleme faaliyetlerini vurgular. Bu yüzden , KRY aslında her unsurun neredeyse bütün unsurları etkileyebildiği çok yönlü işlemler serisidir.³²⁸

KRY bir süreç iken; etkinlik, bu sürecin belli bir noktasıdır KRY'nin etkin olup olmadığına karar vermek için bu sekiz unsurun mevcut olduğunu ve etkin biçimde işleyip işlemediğini değerlendirmek gerekmektedir. Bu bağlamda, sekiz unsur KRY'nin etkinlik ölçütleridir. Unsurların etkin olmaları için hiçbir maddi zayıflık olmamalı ve alınan risk istenen seviyede olmalıdır (risk iştahına uygun). Şayet KRY, dört hedef sınıflandırmasında etkin ise, yönetim aşağıdakilere makul bir güvence verebilir.³²⁹

- İşletmenin stratejik hedefleri yerine getirilmektedir.
- İşletmenin operasyonel hedefleri yerine getirilmektedir.
- İşletme güvenilir raporlama yapmaktadır.
- İlgili kanun ve düzenlemelere uyulmaktadır.

2.14. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları

KRY kavramının işletmeler için önem kazanmasını sağlayan iki önemli gelişme bulunmaktadır. Bunlardan ilki; son yıllarda meydana gelen muhasebe skandalları olup, bu skandallar, üst düzey yönetimler üzerinde kurumsal yönetimin sağlanması ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin geliştirilmesi konularında baskıları

³²⁷ Arslan, a.g.e., s.39.

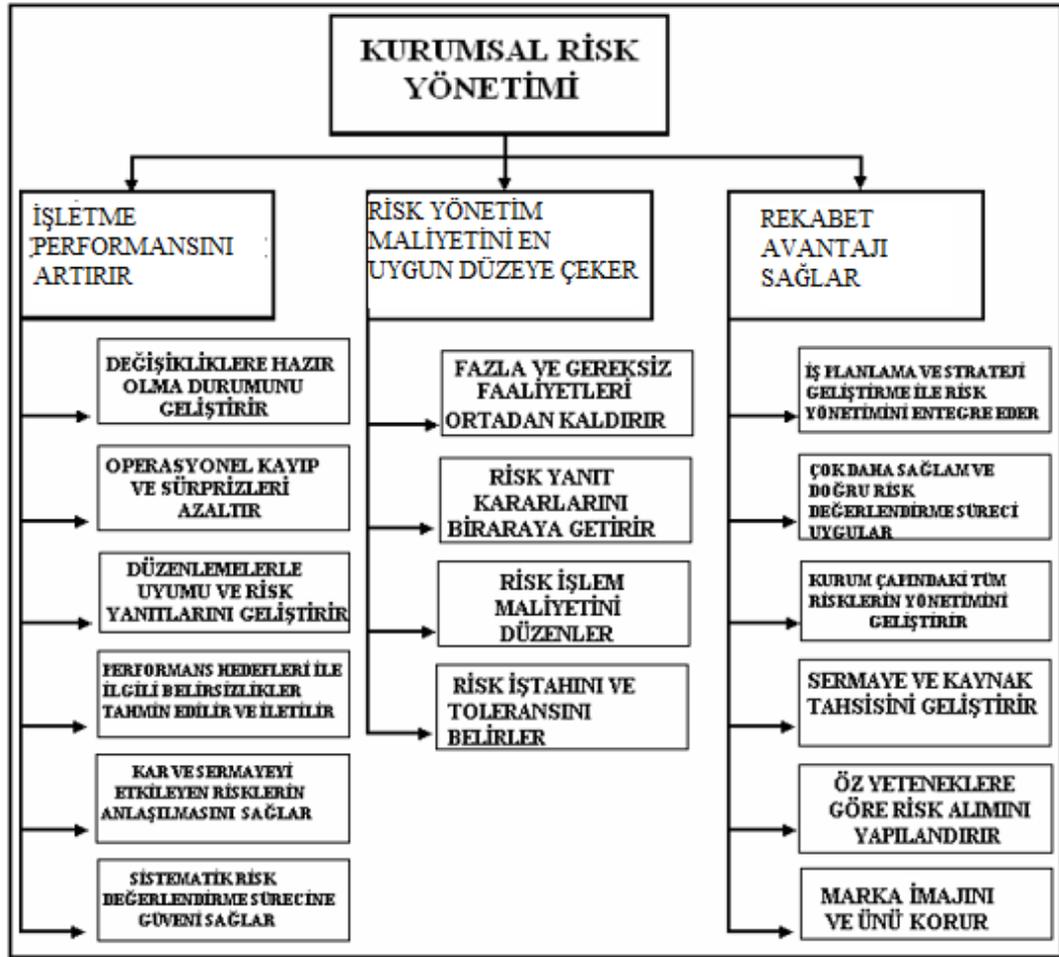
³²⁸ Pwc,a.g.e., s.27.

³²⁹ A.g.e.

artırmıştır. İkincisi ise; işletmelerin oldukça yoğun bir rekabetin yaşandığı küresel piyasalarda faaliyet göstermek zorunda kalmalarıdır. Küresel piyasalardaki rekabet; maliyetlerin azaltılması, genel anlamda faaliyetlerdeki etkinliğin sağlanması ve risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine duyulan ihtiyacı da artırmıştır.³³⁰

Kurumsal risk yönetiminin kurumsal değeri yaratma, koruma ve artırma amacı bulunmaktadır. KRY, işletme değerini üç yoldan artırabilmektedir.³³¹

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



Şekil 11: Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları

Kaynak: Ayşe Küçük Yılmaz, a.g.e. ,s.91.

³³⁰ Ahmet Tanç, a.g.e. ,s.98.

³³¹ Ayşe Küçük Yılmaz, a.g.e. ,s.90.

Şekil 11’de görüldüğü üzere KRY işletmeler açısından 3 temel amaca hizmet etmektedir.

Genel olarak bakıldığında ise KRY’nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³³²:

- Etkili stratejik planlama ve stratejik karar alma süreci içerisinde risklerin birleştirilmesi,
- Faaliyetlerde maliyet kontrolü,
- Raporlama ve uyum,
- Fırsatların artırılması ve kayıpların en aza indirilmesi yoluyla işletme değerinin korunması ve artırılması,
- Kurumsal amaçların başarılmasına etki eden risklerin belirlenmesi ve belirlenen risklerin birbirleriyle ilişkisinin ortaya konması,
- Değer yaratacak risklerin yönetilmesi için risklerin önceliklerine göre sıralanması. Burada belirtilmesi gereken bir nokta da tüm riskler eşit derecede değer yaratmadıklarından dolayı hepsinin dikkate alınmaması gerekmektedir.
- Kurumsal risk yönetiminde yönetilmesi gerekli olan risklerin belirlenmesi,
- Risk değerlendirme ve yönetilme süreci için gerekli araç ve yöntemlerin geliştirilmesi ve kullanılması,
- Risklerin yönetilmesi için en uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- İç kontrol ve denetimle eşgüdümün sağlanması.

2.15. İşletmeler Açısından Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin karşı karşıya kaldığı riskleri rasyonelleştirip gerekli stratejileri uygulayarak ve gerekli kaynaklara ulaşmayı mümkün kılarak makro seviyede değer yaratmaktadır. Aynı zamanda muhtemel risklerin tanımlanmasını ve değerlendirmesini yaparak, bu risklerin karşılanması için özellikli stratejiler geliştirilmesine olanak vererek, kaynakların en uygun seviyede kullanılmasını ve böylece mali hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır.

³³² A.g.e.

Kurumsal Risk Yönetiminin işletmeler açısından faydaları genel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir:³³³

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli yapılması ve daha güvenilir temellere oturtulması, karlılığın artması,
- Beklenmeyen durumların en alt düzeye çekilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların işletmeye olan ilgisinin artması,
- İşletmede açıklık ve şeffaflık kültürünü güçlendirme
- Daha etkin risk bilgisine daha hızlı ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin artırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer çıkarılması,
- Rekabet gücünün artması
- Düzeltici (re-aktif) yönetim yerine önleyici (pro-aktif) bir süreç ve uygulama sağlama,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi,
- Yönetim karar alma ve gözetim sürecini geliştirme,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Başarının risk odaklı takip edilmesi,
- İşletme kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

³³³ Tamer Saka, Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetimi, 22 Kasım 2006, http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/tamer_saka.pdf

VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu, “Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması”, **PwC Business School** ,22 Aralık 2009, , s.12.

2.16. Kurumsal Risk Yönetiminde Kısıtlamalar

KRY'nin bir işletmenin olası başarısızlığını tamamen ortadan kaldırdığına dair görüşler yanıltıcıdır. İşletmede KRY'nin uygulanması ve KRY'nin etkinliğinin iç denetim düzeni ile bütünleşmesi, işletme hedeflerine kesin olarak erişeceği ve her zaman başarılı olacağı yönünde yorumlanmamalıdır.³³⁴

Buna göre,³³⁵

KRY'nin sınırlılıklarını göz önüne alınacak olursa, aşağıdaki üç unsur ortaya çıkmaktadır:

- Gelecek yapısı itibariyle belirsiz bir nitelik gösterdiğinden risk gelecekle ilişkilidir.
- Hedefler değiştikçe , KRY' de bu değişen hedefler doğrultusunda farklı seviyelerde yürütülmektedir.
- Stratejik ve işlevsel hedeflerde, yönetimin; işletmenin hedeflerine ne kadar yakın olduğunu ortaya koyan KRY hedeflerin gerçekleştirilebildiği konusunda kesin bir fikir sağlayamamaktadır.

Bu kısıtlamalar göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal risk yönetiminin, hedeflerin başarılacağı konusunda bir kesinlik sağlamadığı görülmektedir. Geleceğe ilişkin belirsizlik, geleceğin kesin olarak tahmin edilemeyeceği ile ilgili konular KRY'ne ilişkin ilk kısıtlamayı oluşturmaktadır. Yönetim kontrolü dışında gelişen bazı olaylar ise ikinci kısıtlamayı oluşturmaktadır. Üçüncü kısıtlama ise, hiçbir sürecin sürekli yapması gerekeni yapmadığı gerçeğine dayanan kısıtlamadır. Bunlara ek olarak, karar verirken insan düşüncesinin hatalı olabileceği gerçeğinden kaynaklanan kısıtlamalar da göz ardı edilmemelidir.

³³⁴ TÜSİAD, **a.g.e.**, s.51.

³³⁵ PwC, **a.g.e.**, s.75.

2.17. Kurumsal Risk Yönetiminde Sorumluluk

Yönetim kurulu (doğrudan ya da komiteleri aracılığıyla), yönetim, iç denetçiler ve diğer çalışanlar risk yönetimine önemli katkılarda bulunmaktadır.³³⁶ Ancak, risk yönetiminde olduğu gibi KRY'nde de, risklerin yönetilmesini sağlamaya yönelik olarak esas sorumluluk yönetim kuruluna aittir.

Yönetim ise, kurumsal risk yönetimi kapsamındaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Ancak pratikte yönetim kurulu, KRY çerçevesinin işleyişini de yönetime devretmektedir.

Risklerin tanımlanması ve yönetilmesindeki temel sorumluluk her ne kadar yönetime ait olsa da, işletme içerisindeki her birey kurumsal risk yönetiminin başarılmasında önemli bir paya sahiptir.³³⁷

Bu süreçte iç denetçinin ise ayrıca güvence verme sorumluluğu bulunmaktadır. İç denetçi, kendi denetimlerini gerçekleştirerek yönetimin risk yaklaşımlarına ait raporlarının güvenilirliğini ve risklerin doğru yönetildiğine ait duyulan güvenin haklılığını teyit ederek üst yönetim ile yönetim kuruluna rapor vermektedir.³³⁸

İç denetçi, işletmenin genel risk yönetim sürecine bütünsel bir yaklaşım getirerek, yönetimin, işletmenin risk/fırsat tablosunu hem var olan değerleri koruyacak, hem de yeni değerler ekleyecek şekilde dengede tutup tutamadığının belirlenmesini sağlamaktadır. İç denetimin rolünü belirlerken iç denetim yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken iki temel faktör vardır.³³⁹

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

³³⁶ PwC, **a.g.e.** ,s.71.

³³⁷ Madendere, **a.g.e.**,s.5.

³³⁸ http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_RiskZekasiSerisi-3_261009.pdf

³³⁹ Madendere, **a.g.e.**, s.3.

Bir yandan işletmenin önemli risk sorunlarını önleme, algılama, düzeltme ve azaltma kapasitesinin geliştirilmesine yardımcı olurken, diğer yandan da risk bilgilerinin kurumsal etkinlikler ve işlevler genelinde paylaşılma ve yönetilme verimlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesine yardımcı olur.³⁴⁰

2.18. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), risklerin etkin olarak ortaya konulmasını ve yönetilmesini gerektirmektedir. Bu sürecin ilk adımı, işletmede oluşturulmuş bir KRY ortamının varlığıdır. Böyle bir ortamda her düzeyde ölçülebilir riskler tanımlanabilmektedir. İkinci adım ise riskin değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Bunun için de çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. İstatistiki yaklaşımlar, riske maruz değer yaklaşımları ,senaryo planlaması ve duyarlılık tahlilleri v.b. pek çok yöntem yoluyla riskin oluşma ihtimali hesaplanabilmektedir. KRY 'de son adım ise riskin yönetilmesidir. Risk yönetimi, zararın kontrolünü ve karşılanmasını gerektirmektedir.³⁴¹

KRY süreci ile aşağıdaki sorulara daha doğru ve etkin cevapların bulunmasına destek olunması amaçlanmaktadır.³⁴²

- Risklerin neler olduğu gerçekten biliniyor mu?
- Bu riskleri etkin bir biçimde yöneterek, risk / kazanç dengesi işletme lehine kullanılabilir mi?
- Riskler için uygun kontroller var mı?
- Kontroller etkili bir biçimde çalışıyor mu?
- Hangi kontroller iyileştirilmek / geliştirilmek zorundadır?

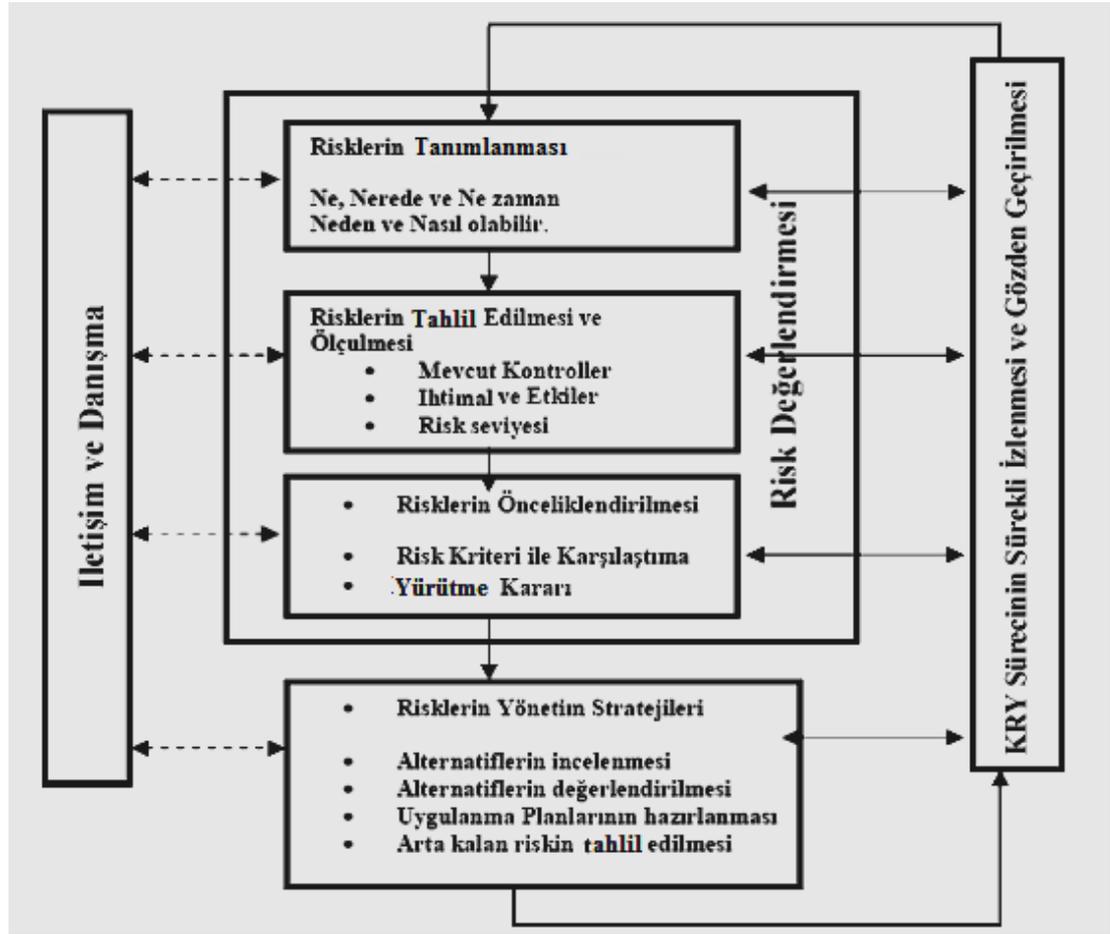
Bu süreç işletmeler için KRY yönteminin genel çerçevesini oluşturan unsurları içermektedir.

³⁴⁰ Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi Notları, s.35.

³⁴¹ Selda Eke, "Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi" **Active Dergisi**, Mart-Nisan 2005, s.2.

³⁴² TÜSİAD, a.g.e.,s.52.

Kurumsal Risk Yönetim süreci aşağıda şekil ile özetlenmektedir.



Şekil 12: Kurumsal Risk Yönetim Süreci

Kaynak:TÜSİAD, Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayınları,Şubat 2008, s.51.

2.18.1. Kurumsal Risk Yönetim Ortamının Oluşturulması

Riskin değerlendirilmesine başlamadan önce işletme içerisinde, risk yönetim ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada işletmeye ilişkin iç ve dış çevre unsurlarının incelenmesi önemlidir.

İç ve dış çevre unsurları, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü veya bu faaliyetler sırasında etkileşim içerisinde olduğu, fiziki olan veya olmayan bütün unsurlardır.

Dış çevre unsurları arasında toplumsal, iktisadi, siyasal, yasal v.b. çevre unsurları yer almaktadır. İç çevre unsurları arasında ise, teşkilat yapısı, hiyerarşik ilişkiler, kurum

kültürü, kurum çalışanları, kurum kaynakları ve kaynaklara ilişkin süreçler yer almaktadır.³⁴³

Risklerin gerçekleşme ihtimali ve gerçekleştiğinde nasıl bir etki göstereceğinin tahmininde iç ve dış çevrenin bilinmesi büyük önem arz etmektedir. Bu sayede gerek işletme faaliyetlerinin çevreyi nasıl etkilediği, gerekse çevrenin işletmeyi ne kadar etkilediğinin görülmesi mümkün olur. Böylece bütün önemli riskler görülebilir ve bunlar için uygun tedbirler alınabilir.³⁴⁴

Çevre unsurları belirlendikten sonra, risk yönetim çerçevesi ana hatlarıyla oluşturulmalıdır. Yapının şekillendirilmesinde ise, işletme amaç ve hedefleri, risk yönetimine ilişkin faaliyetler ,bunların kapsamı, ayrıntı seviyesi, süreçte rol oynayacak kişiler, kişilere yüklenen sorumluluklar, bu yapının diğer yönetsel faaliyetlerle nasıl bütünleştirileceği gibi unsurlar yer almalıdır. Bu sayede risk yönetim sürecinin kapsamı ve sınırları belirlenmiş olur.³⁴⁵

Aşağıdaki şekilde KRY ortamının oluşturulmasına ilişkin adımlar bulunmaktadır.



Şekil 13: Kurumsal Risk Yönetim Ortamının Oluşturulması

Kaynak:Tamer Saka, **Riski Anlamak ve Yönetmek: Kurumsal Risk Yönetimi**, Eskişehir TKYD İhtisas Programı, 21 Kasım 2007 tarihli Sunum, s.24.

³⁴³ Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi Notları, s.44.

³⁴⁴ Şebnem Akın Acuner, “Etkili Bir Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları”, **Activeline Dergisi** , Mart-Nisan 2005, s.2.

³⁴⁵ Saka, “Riski Anlamak ve Yönetmek: Kurumsal Risk Yönetimi, 21 Kasım 2007.

Kurumsal risk yönetimini ilk defa uygulayacak olan bir işletmede, yukarıda da anlatıldığı üzere, öncelikle risk yönetimi kurgulanmakta, bir başka deyişle kurumsal yapı risk yönetimi uygulamasına göre şekillendirilmektedir. Bu da işletmeyi oluşturan iç ve dış çevre unsurlarının incelenerek, sorumlulukların tayin edilmesi, iletişim yapısının uygun hale getirilmesi, gerekli bilgi ve fiziki donanımın sağlanması gibi unsurları içermektedir.³⁴⁶

2.18.2. Kurumsal Risk Yönetiminde Riskin Değerlendirilmesi

Gerek kurumsal yapı ve risk yönetiminin gerekse iç denetimin üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken en önemli unsur **risklerin değerlendirilmesidir**.

Risk değerlendirilmesi temel olarak, riskin büyüklüğünün tahmin edilmesini ve riskin kabul edilebilir seviyede olup olmadığının tanımlanmasını kapsayan süreçtir.³⁴⁷

Risk değerlendirme, risklerin tanımlanmasıyla başlayan ve risklerin tahlil edilip önceliklerinin belirlenerek, en uygun cevapların belirlenmesiyle sona eren bir süreçtir. Risk değerlendirme sürecine geçmeden evvel, sürecin kısa bir özetini veren şekil aşağıda verilmiştir.

Risklerin Tanımlanması	Risklerin Tahlil Edilmesi	Risklerin Önceliklendirilmesi
<p>Hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde olumsuz yönde etkili olabilecek, sonuçları azaltılabilecek riskler için şu soruların cevapları bulunmalıdır.</p> <p>-NE, NEREDE, NE ZAMAN olabilir?</p> <p>-NEDEN ve NASIL olabilir?</p> <p>-Bunların belirlenmesi için HANGİ TEKNİKLER kullanılabilir?</p>	<p>-Risk tahlili risklerin sebeplerinin, olumlu ve olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur.</p>	<p>Risklerin önceliklendirilmesindeki amaç, risk tahlilleri sonucunda belirlenen risklerden hangilerinin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar vermektir. Burada izlenecek yöntem ise, belirlenen risk önem derecesinin, risk kriterleri ve risk alma iştahları ile karşılaştırılarak, önem sırasına koyulmasıdır.</p>

Şekil 14: Risk Değerlendirme Süreci

Kaynak: Tamer Saka, **Riski Anlamak ve Yönetmek: Kurumsal Risk Yönetimi**, s.25.

³⁴⁶ Derici v.d., **a.g.e.**, s.154-155.

³⁴⁷ Ramazan Usta, "Risk Değerlendirme", www.tse.org.tr

Görüldüğü üzere risk değerlendirme süreci, birbirini etkileyen 3 aşamadan oluşmaktadır.

2.18.2.1.Risklerin Tanımlanması

Risk değerlendirme sürecinin ilk adımı, her düzeyde risklerin tanımlanmasıdır. Bu kavram, işletmenin karşı karşıya kaldığı tüm risklerin tanımlanması, önem sırasına konulması ve kabul edilebilir bir risk seviyesinin belirlenmesini ifade etmektedir.

Herhangi bir süreç içerisinde riskler tanımlanırken öncelikle amacın ne olduğu açık bir biçimde ortaya konulmalıdır. Amaç ortaya konulduktan sonra, bu amacın gerçekleşmesini engelleyecek durum ve tehditler tespit edilmeli ve risk ona göre tanımlanmalıdır. Riski tanımlarken bazı soruların da sorulması gerekmektedir.

Örneğin;³⁴⁸

1-Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?

2-Amaca ulaşmada hangi tür işlem veya faaliyetler başarısızlığa neden olur?

3-Zayıf alanlar nelerdir?

Başka bir anlatımla, risklerin tanımlanması; kurumsal değerler ile stratejik hedeflerinden yola çıkarak işletmenin (kurumun) amaçlarına ulaşma yolunda karşılaşılabileceği muhtemel tehditler ve fırsatların tespit edilmesidir.³⁴⁹

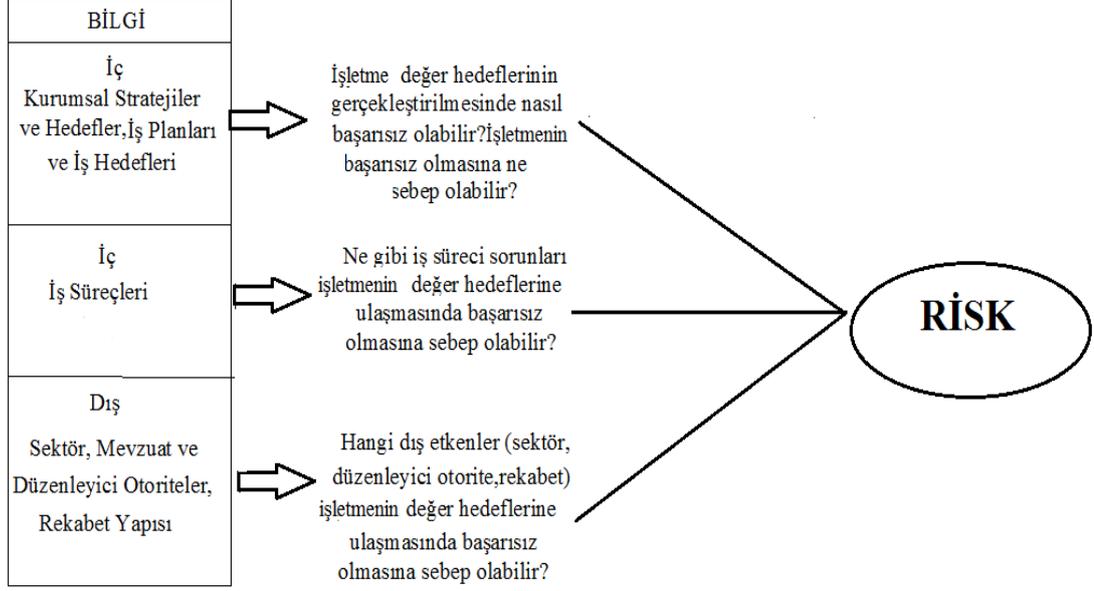
İşletme içerisindeki herkes kurumsal risk yönetiminin başarılmasında rol sahibidir ancak riskleri tanımlama ve yönetme konusunda temel sorumluluk yönetime düşmektedir.³⁵⁰

³⁴⁸M.Enver Özaydın,” Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen Riskler, **Denetışim Dergisi**, S:4,s. 32.

³⁴⁹Derici v.d., **a.g.m.**,s.155.

³⁵⁰Duygu Anıl Keskin, “İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim”, **Denetışim Dergisi**, S:4, s.30.

Risk tanımlaması, diğer aşamaların da temelini oluşturduğundan doğru biçimde yapılan bir risk tanımlaması, risk yönetiminin etkililiğini garanti edecektir. Etkili bir risk tanımlamasının yapılabilmesi için, yukarıda anlatıldığı üzere iç ve dış çevrenin tanınması ve sürekli biçimde izlenmesi mutlak suretle gereklidir.



Şekil 15: Riski Oluşturan Etkenler

Kaynak: Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi Notları, s.44.

Görüldüğü gibi, risklerin tanımlaması, öncelikle işletme çevresinin anlaşılması ve kurumsal risk yönetim yapısının oluşturulması ile başlamaktadır.

Riskler tanımlanırken, yöntem olarak önceki değerlendirmelerin üzerinden gidilmesi yerine baştan, kapsamlı bir değerlendirme yapılması tercih edilmektedir. Ayrıca, sadece işletme bazında değil faaliyet bazında da risk tanımlaması yapılmalıdır. Böylece, risk değerlendirmesinin satış, pazarlama, teknoloji, araştırma-geliştirme gibi temel iş birimlerine veya faaliyetlerine odaklanması sağlanabilir.³⁵¹

Bu aşamada, sistematik bir yaklaşımla risklerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Risk tanımlaması aşamasında ayrıca, risklerin kontrol altında

³⁵¹Simay Erdoğan, a.g.e., s.81.

tutulup tutulmadığı da belirlenmelidir.³⁵² Ayrıca, işletmenin maruz kaldığı risklerin özellikleri tarif edilmeli ve tüm birimlerce bu hususlarda bilgi sahibi olunması sağlanmalıdır.

Bu sürece, işletmenin risk alma isteği yön vermektedir. İşletme yönetim kurulu ve yöneticileri tarafından belirlenecek olan risk alma isteği, işletmenin risk kültürüyle de ilişkilidir.

Risk tanımlama sürecinde dikkat edilmesi gereken bir konu da risklerin hem negatif hem de pozitif yönde etkileri olabileceğidir.

COSO' ya göre, risklerin tanımlanmasında kullanılan en genel kabul görmüş teknikleri aşağıda verilmiştir.³⁵³

- Görüşme ve mülakatlar
- Anketler
- Beyin fırtınası (Fikir Yürütme ve Tartışmalar)
- Olay araştırma
- Risk danışmanları
- Süreç haritalama
- Kontrol listeleri ve akış kartları
- İş süreç tahlili

En yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.³⁵⁴

Görüşme - Mülakat: İşletme içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, işletmenin riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, işletmenin bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Görüşme yönteminde ise, görüşmeler birebir yapılarak hedefler arasında gizli olan riskleri ortaya çıkarmak amaçlanır. Geniş katılımlı toplantılara göre, birebir görüşmelerde katılımcılar görüşlerini daha rahat dile getirmektedirler.

³⁵² Tanç, **a.g.e.**, s.84.

³⁵³ COSO ERM, 2004, www.coso.org (Erişim Tarihi: 20.01.2011)

³⁵⁴ Derici v.d., **a.g.m.**,s,156-157.

Pehlivanlı, **a.g.e.**, s-76-77.

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası yöntemi de risklerin tanımlanmasında oldukça etkili bir yöntemdir. Fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. İşletme yönetiminde görevli çalışanların tartışmaları ve bu sürecin sonunda belirli riskler üzerinde uzlaşmaları gerçekçi bir biçimde risklerin tanımlanmasında etkilidir. Daha az kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki çalışmalara ise **Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları** denmektedir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması açısından önemlidir.

Çalıştaylar: Risk çalıştayları , tanımlanan riskler ve risk listeleri hakkında fikir birliğine ulaşmayı, bilgisayar yazılımı desteğiyle beraber risklerin değerlendirilmesini de içeren oylama faaliyetinin gerçekleştirilmesini, ve oylama sonuçlarına göre risklerin sıralanmasını, risk tutumlarının belirlenmesini ve raporlama faaliyetlerini içermektedir. Risk tanımlama ve değerlendirilmesini kapsayan çalıştaylar için çerçevesi, risk kaynakları ve risklerin ihtimal ve etki tanımlarının bulunduğu kaynak hazırlanmalıdır.

Olay Envanteri: Benzer işletmelerde gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.

Eski Veriler: Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

Bu çalışmaların ardından elde edilen bilgiler ışığında **risk evreni** elde edilir. Risk evreni, işletmenin karşılaşılabileceği tüm risklerin kaynağı olabilecek faaliyet ve ilişkileri bir tablo halinde sunar. Bütün faaliyet alanlarının yer aldığı bu tablo bir bakıma işletmenin fotoğrafı niteliğindedir. Bu fotoğraf, faaliyet ve etkileşim alanının toplu ve sistematik bir şekilde görülmesini sağlayarak, muhtemel risklerin eksiksiz olarak tespit edilebilmesine yardımcı olur³⁵⁵

Risklerin tanımlanması sürecinde **iç denetçi**; danışmanlık hizmeti vermek suretiyle süreçte yer alabilir ve sürecin etkinliğinin denetiminden de sorumlu tutulabilir. Eğer risk tanımlanması süreci risk yönetim birimi tarafından yapılmışsa, iç denetçi bu süreçte yalnızca güvence fonksiyonunun gereklerini yerine getirir. Bu kapsamda iç

³⁵⁵ Derici v.d., a.g.e., s.155.

denetçi, risk evrenini inceler ve önemli riskleri değerlendirir. İşletme hedefleri, stratejiler ve riskler arasındaki ilişkiyi de irdeler.³⁵⁶

Kurumsal risk yönetim yapısı içerisinde iç denetçiler, işletme risk yönetim modelinin yönlendirilmesinde yer alma fırsatını yakalayabilmektedir. İşletmelerin temel risklerinin tanımlamasını yapması beklenen denetçinin, riskleri tanımlayabilecek güçlü araçlara ihtiyacı vardır. Klasik risk denetim modeli, risklerin tümünü içerecek bir yapı üzerine odaklanmıştır. Ancak risklerin çok farklı yapılara sahip olmaları bazı ölçüm problemlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu zorlukları aşmak için birçok İç Denetim Grubu 'risk izleme' yeteneklerini riskin sınıflandırılmasını yapma yolu ile genişletmeye çalışmaktadırlar. Bu sınıflandırmanın temel iki amacı vardır. Bunlardan ilki, işletmenin sahip olduğu riskin tanımlanması, ikincisi de risk bilgisinin kesin bir alan içine çekilmesini sağlayarak, kullanıcıların ortaya çıkan durumları anlamalarına yardım etmektir.³⁵⁷

2.18.2.2. Risklerin Tahlil Edilmesi

Risk tahlili, risklerin ortaya çıkma nedenlerinin, etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşmaktadır. Uygulamada risk tahlilinden önce ön bir tahlil (hazırlık çalışması) yapılmaktadır. Böylece detaylı tahlile geçmeden önce aynı tür riskler bir araya toplanabilir ya da düşük önem derecesine sahip olan riskler kapsam dışında tutulabilir. Unutulmamalıdır ki, kapsam dışında tutulması öngörülen risklerin de kayıt altına alınıp izlenmesi gerekmektedir.³⁵⁸

Risk tahlili sürecinde, öncelikle risklerin büyüklüğünü belirlemek açısından riskin oluşma ihtimali ve sonuca etkisi incelenir. Risk değerlendirilmesi tahmine dayalı olarak yürütülür ve bu tahminler ihtimal ve etki için yapılır.³⁵⁹

Bir işletmenin karşılaştığı çeşitli risklerin her birine ne kadar önem verilmesi gerektiğini belirlemek oldukça zordur. Yönetim, gerçekleşme ihtimali az ve muhtemel etkisi küçük olan risklerin üzerinde fazla zaman ve kaynak

³⁵⁶ Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.80.

³⁵⁷ Roth ve Espersen, **a.g.m.**,s.18.

³⁵⁸ TÜSİAD, **a.g.e.**, s.38.

³⁵⁹ Fıkrıkoca, **a.g.e.**, s.190.

harcanmamasını sağlamalıdır. Ancak, gerçekleşme ihtimali yüksek ve muhtemel etkileri önemli olabilecek bir risk şüphesiz daha fazla dikkat gerektirmektedir. Bu iki uç nokta arasındaki durumların değerlendirilmesi için zor bir yargılama süreci gerekmektedir.³⁶⁰

Tahlil çalışmaları kapsamında kullanılan çeşitli modelleme araçları vardır. Söz konusu modelleme araçları ,yöneticilerin belirsizliği yönetmelerini mümkün kılmaktadır. Senaryo tahlilleri ve tahmine dayalı modeller en üstün araçlardır.

- **Senaryo Tahlili:** Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü kararların sonuçlarını düşünme çalışmasıdır. Senaryo tahlili, ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumlar ile bunların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatif çözümler hakkında düşünmeyi gerekli kılmaktadır .³⁶¹

Risklerin önem seviyesi, etki ve ihtimallerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde istatistiksel tahlil ve hesaplamalar da kullanılabilir. Eğer elde bulunan bilgiler yetersiz, konu ile doğrudan ilgili ve güvenilir değil ise belirli bir olayın ya da sonucun oluşacağına dair bireylerin veya grupların tahminlerine dayandırılan tahlil yapılmalıdır.

Bu aşamada öncelikli olarak işletmede halihazırda var olan kontrollerin incelenmesi gerekmektedir.

2.18.2.2.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi³⁶²

Risklerin azaltılması için var olan süreçler, araçlar veya uygulamalar ile bunların güçlü ve zayıf yönleri incelenmelidir. Mevcut kontroller daha önce yapılmış risk tahlilleri sonucunda tasarlanmış ve günlük ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılanmış olabilir. Ancak bu kontrol tasarımlarının kurumun mevcut durumdaki ihtiyaçlarını karşılamada ne derece yeterli olduğu belirlenmelidir.

³⁶⁰ PwC, a.g.e., s.49.

³⁶¹ Murat Güven ve Kamuran Mısırlı; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği,Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, s.9.

³⁶² TÜSİAD, a.g.e.,s.53.

Risk tahlili; tahlil edilecek riske, tahlilin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Riskler ihtimal ve etkileri açısından sayısal (nicel), yarı sayısal (nitel/nicel) ya da niteliksel yöntemlerle tahlil edilip değerlendirilmektedir.³⁶³

2.18.2.2.2. Niteliksel Tahlil

Niteliksel tahlil, ihtimal ve etkinin düşük olduğu veya sayısal verilerin ve nicel değerlendirme uzmanının bulunmadığı koşullarda kullanılmaktadır. Niteliksel tahlil, yardımcı verilerin ve varsayımların kalitesine bağlı olmakla birlikte, belirli tarih ve değişkenlik sıklığına sahip olan ve güvenilir tahmin imkanı veren riske açık olma durumlarıyla ilişkilidir.³⁶⁴

Olayların muhtemel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma ihtimallerini, ölçekler (skalalar) üzerinden, tahlili gerçekleştirenlerin bireysel yargılarıyla ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir.³⁶⁵ Risklerin tanımlanması, risklerin sıralanması, ihtimal ve etki ile yapılan risk matrisleri, hedefler veya birimler bazında yapılan risk matrisleri, risk korelasyonlarının tanımlanması yöntemleri ile yapılan risk tahlilleri niteliksel tahlillerdir. Niteliksel tahlil teknikleri arasında ise, beyin fırtınası, varsayım tahlili, mülakat(görüşme), risk kaydı, kontrol listeleri sayılabilir.³⁶⁶

Niteliksel tahlil tekniklerini, kurum risk kültürü yönlendirmektedir. Eğer işletme risklere karşı isteksiz bir yapıdaysa geleceğin belirsizliğini mümkün olduğunca azaltmak isteyecek , yani riskli faaliyetlerden kaçınmaya yönelik bir değerlendirme sonucuna ulaşacaktır. İşletme risklere karşı açık ise riskin olumsuz etkileri karşısında endişelenmeyen ve fırsatlar konusunda iyimser bir tavır sergileyen yapıda olacaktır.³⁶⁷

³⁶³ Merna& Al Thani ,**a.g.e.** s.56.
FERMA, s.7.

³⁶⁴ PriceWaterHouse Coopers, **a.g.e.**, s.50

³⁶⁵ TUSIAD,**a.g.e.**,s.55-56

³⁶⁶ Merna ve Al Thani,**a.g.e.**, s.56-63.

³⁶⁷ Pehlivanlı, **a.g.e.** s.79.

Niteliksel tahlil şu durumlarda kullanılabilir:

- Daha ayrıntılı tahlil gerektiren risklerin belirlenmesi için yapılacak hazırlık çalışmalarında,
- Sayısal tahlil için gerekli veri veya kaynaklar yeterli olmadığında,
- Söz konusu riskin yapısal özellikleri niteliksel tahlili gerekli kıldığında.

2.18.2.2.3. Sayısal (Nitel) Tahlil

Sayısal tahlil, yapılan tahlillere daha çok doğruluk ve kesinlik getirmekle birlikte niteliksel teknikleri tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Bazı matematiksel modellerin ve bilgisayar destekli modellerin kullanılması gibi daha yüksek çaba gerektiren teknikler içermektedir.

Sayısal tahlilde, veri kaynaklarının kullanılarak etki ve ihtimal tahminlerini sayısal değerler ile ifade edilmesi söz konusudur. Tahlil sonuçlarının kalitesi kullanılan verinin doğruluğu ve bütünlüğü ile kullanılan modelin geçerliliğine bağlıdır. Sayısal tahlil teknikleri arasında, karar ağacı tekniği, kontrol aralığı tekniği, Monte Carlo simulasyon modeli sayılabilir.³⁶⁸

Kaynaklarda niteliksel tahlil sonucu elde edilen verilerin, sayısal tahlil sonucunda elde edilen verilerden daha kullanışlı olduğuna ve özellikle KRY yapısının kurulması ve başlangıç aşamasında niteliksel tahlil ve buna ilişkin tekniklerin tercih edilmesi gerektiği yönünde görüş birliği vardır.³⁶⁹

2.18.2.2.4. Yarı Sayısal Tahlil

Yarı-sayısal tahlilde ise niteliksel tahlilde kullanılan ölçeklerdeki sözcüklerden oluşan adlandırmaların yerini rakamlar almaktadır. Bu yöntemde daha geniş derecelendirme ölçeklerinin uygulamasını yapmak amaçlanmıştır. Ancak bu

³⁶⁸ Merna ve Al Thani, **a.g.e.**, s.63-70.

³⁶⁹ Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.80.

yöntemde de derecelendirme, tahlili gerçekleştirenlerin kişisel yargıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle riskler için ölçek üzerinde gerçekleştirilen derecelendirme etki ve ihtimal tahminlerinin ölçülmüş değerlerini içermemektedir.³⁷⁰ Shenkir'e göre, niteliksel- sayısal ve yarı sayısal tahliller için aşağıdaki örnekler verilebilir.

Tablo 1: Niteliksel / Sayısal/ Yarı Sayısal Tahlil Örnekleri

Niteliksel	Yarı Sayısal	Sayısal
Risk tanımlama	Risk etkisini doğrulama	İhtimallere dayanan teknikler
Risk Sıralama	Risk ihtimalini doğrulama	Kazanç dağılımı
İhtimal ve etki tahlili çerçevesinde risk matrisi	Senaryo tahlili	
Risk korelasyonlarının tanımlanması	Kazanç/zarar eğrisi	
Benchmarking		

Kaynak:William G.Shenkir, Enterprise Risk Management, An Idea Whose Time Has Come, University Of Virginia,9 March 2007, s.27

2.18.2.2.5.Duyarlılık Tahlili³⁷¹

Risk tahlili kapsamında yapılan varsayımlar kesin olamayacağından belirsizliğin varsayımlar ve veriler üzerindeki etkilerinin tespiti için duyarlılık tahlili yapılması gerekmektedir. Duyarlılık tahlili aynı zamanda muhtemel kontrollerin ve KRY uygulamalarının uygunluk ve etkinliğinin test edilmesi için de yapılabilecek bir tahlil türüdür.

³⁷⁰ TÜSİAD ,a.g.e., s.56.

³⁷¹ TÜSİAD, a.g.e. ,s.57.

Duyarlılık tahlilini açıklamak gerekirse,³⁷² herhangi bir karar sürecine ilişkin ölçütlerdeki değişmelerin, alınacak en son karar üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Risk unsurunun çeşitli değişkenler açısından ne ölçüde önemli olduğunu açıklayarak yönetsel kararların daha sağlam bir zemine oturtulmasına yardımcı olmaktadır.

Unutulmaması gereken bir nokta da riskler değerlendirilirken, değişik etkiye sahip risklerin değerlendirilmesi için farklı zaman dilimlerinde değişik değerlendirme modellerinin uygulanması gereğidir.

2.18.2.3. Risklerin Derecelendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Bu aşamada ise risklerin etki ve ihtimalleri derecelendirilerek öncelik sırasına konulmaktadır. Riskin oluşma ihtimali, riskin hangi sıklıkta oluştuğu ya da hangi aralıklarla oluştuğuna göre derecelendirilmektedir. Riskin oluşması durumunda performans, çizelge ve maliyet açısından sonuca etkisi genelde nitel teknikler kullanılarak derecelendirilmektedir. Özetle, riskin oluşma ihtimali ve sonuca etki derecelerine bağlı olarak risk derecesi belirlenmektedir.³⁷³

Riskin önceliklendirilmesi ise; gerçekleşme sıklığı ve işletmenin başarısı üzerine etkisi açısından risklerin sıralanmasıdır.³⁷⁴ Bu safhada risk derecelerine ya da risk büyüklüklerine göre riskler öncelik sırasına konulmaktadır.

Riskleri önceliklendirmenin amacı ise risk tahlillerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi riske öncelikli olarak müdahale edileceğine karar vermektir.

Daha sonra risklerin etkilerini grafiklerle detaylandıran **risk matrisleri** geliştirilmektedir. Bu aşamada öncelikli risklerin sahiplenilmesi gerçekleştirilmektedir. Yüksek derecede önemli risklerin muhtemel nedenleri araştırılmakta ve **kontrol teknikleri** geliştirilerek bunlara nasıl karşılık verilebileceğine dair öneriler sunulmaktadır.³⁷⁵

Bu bağlamda, önemli olan üst yönetim ve yönetim kurulunun açık bir biçimde hangi risklerin kabul edilmez olduğunu veya olabileceği görüşünü bildirmesidir.

³⁷² Meral Tecer, Yönetimsel Kararlarda Duyarlılık Analizi, www.todaie.gov.tr , s.1.

³⁷³ Fıkrıkoca, **a.g.e.**, s.191-192.

³⁷⁴ Derici v.d., **a.g.m.** s. 157.

³⁷⁵ AON, A Strategy for Incorporating Risk Assessment in the Compliance and Ethics Agenda, US, February 2006 <http://www.aon.com/default.jsp>

Risk matrisi, risk değerlendirme sürecinin çıktısı niteliğindedir. Niteliksel veya sayısal tahlil teknikleri yardımıyla değerlendirilen risklerin ihtimal ve etkileri risk matrisi ile gösterilmektedir.

İHTİMAL	ETKİ				
	ÇOK CİDDİ 5	CİDDİ 4	ORTA 3	HAFİF 2	ÇOK HAFİF 1
ÇOK YÜKSEK 5	YÜKSEK 25	YÜKSEK 20	YÜKSEK 15	ORTA 10	DÜŞÜK 5
YÜKSEK 4	YÜKSEK 20	YÜKSEK 16	ORTA 12	ORTA 8	DÜŞÜK 4
ORTA 3	ORTA 15	ORTA 12	ORTA 9	DÜŞÜK 6	DÜŞÜK 3
KÜÇÜK 2	ORTA 10	ORTA 8	DÜŞÜK 6	DÜŞÜK 4	DÜŞÜK 2
ÇOK KÜÇÜK 1	DÜŞÜK 5	DÜŞÜK 4	DÜŞÜK 3	DÜŞÜK 2	DÜŞÜK 1

Şekil 16:Risk Matrisi

Kaynak: Murat Andaç, İSİG Risk Değerlendirme, S.27, www.isveguvenlik.com

Risk matrisi ile incelenen riskin alacağı değer, alınacak önlemin öncelik sırasını ve önlem için ayrılacak kaynak büyüklüğünü belirlemektedir.

Bu tür uygulamalarda, her riskin matris üzerindeki etki ve ihtimali sayısal olarak 1 ile 5 arasında tespit edilir. Bu yöntemde, riskler matris üzerinde buldukları noktalara göre (1x1=) 1'den (5x5=) 25'e kadar puanlandırılır ve sıralanır. Matris üzerinde, ihtimal ve etki düzeylerinin bileşiminden oluşan noktalar şu anlamları ifade eder³⁷⁶:

15,16,20,25 : Kabul edilemez risk

8,9,10,12,15: Dikkate değer risk

1,2,3,4,5,6 : Kabul edilebilir risk

³⁷⁶ www.isveguvenlik.com (Erişim Tarihi:16.02.2011)

- **Yüksek:** Önemlilik düzeyi 15-25 arasında olan riskler

Bu riskler bir işletme için çok önemli olmakta ve bunlara karşı önlem alınması gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda, konunun en üst yöneticinin mutlaka ilgilenmesi ve politika belirlemesi gereken bir ciddiyete sahip olduğunu göstermektedir.

- **Orta:** Önemlilik düzeyi 8-15 arasında olan riskler

Orta düzey, artık risk seviyesinin göze alınabilen risk seviyesinden biraz yüksek olduğu durumu işaret etmektedir.

- **Düşük:** Önemlilik düzeyi 1-6 arasında olan riskler.³⁷⁷

Bu riskler ise kabul edilebilir düzeyde risklerdir. Acil önlem gerektirmemektedir. Ancak bu risklerin de izlenmesi gerekir.

Görüldüğü üzere, risk değerlendirmesi işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek olan risklerin tanımlanması, tahlil edilmesi ve sıralandırılması aşamalarını içermektedir.

Risk değerlendirme sürecinde iç denetçinin rolüne bakıldığında , şayet sürece dahil edilmemiş risk değerlendirmeleri risk yönetim birimi tarafından gerçekleştirilmemişse, bu durumda iç denetçi, risk değerlendirme ve risklerin sıralama faaliyetini güvence verme niteliği ve görevi çerçevesinde incelemektedir. Risk değerlendirme sürecinin incelenmesi sırasında iç denetçi, risk etki ve ihtimallerinin ölçümünde kullanılan araçların kalitesini sorgulamakta ve risklerin tam olarak değerlendirilip değerlendirmediği hakkında güvence vermektedir.³⁷⁸ Bu değerlendirme sonucunda iç denetçi, denetim programında yer alan testleri, gerekli kontrol noktalarına uygulamaktadır.

³⁷⁷ Derici v.d. , a.g.e., s.159-161.

³⁷⁸ Pehlivanlı, a.g.e., s.84.

2.18.2.4.Risk Yönetim Stratejileri

Kurumsal risk yönetiminde son aşama ise riske cevap verme yani risk yönetimi stratejilerinin yürütülmesidir. Yönetim , risk değerlendirmesi sonrasında fayda – maliyet tahlili çerçevesinde risklere nasıl bir tepki verileceğini , risklerin nasıl yönetileceğini kararlaştırmaktadır. ³⁷⁹ Riske karşı çeşitli stratejilerle , riskin şiddeti azaltılabilecek ve zararın kontrolü sağlanabilecektir. Bu stratejiler, riskin işletme için önem derecelerine bağlı olarak değişmektedir.

Aşağıdaki ölçekte, riskin etki ve ihtimal şiddetine göre, riske karşı geliştirilen stratejiler gösterilmiştir.

E T K İ	Yüksek	Orta Seviyede Risk Paylaş	Yüksek Seviyede Risk Kontrol Et&Azalt
	Düşük	Düşük Seviyede Risk Kabul Et	Orta Seviyede Risk Kontrol Et
		İHTİMAL	Yüksek

Şekil 17 :Risk Dereceleri Bakımından Risk Yönetim Stratejileri

Kaynak: Mick Ataberry& Ron Woerner, **Security Risk Management**,2005, NebraskaCER Conference

Bu bağlamda risk yönetim stratejileri aşağıdaki açıklanmıştır. ³⁸⁰

³⁷⁹ Ali Kayım, “Kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü”, **Riskactive** Dergisi ,Ekim-Kasım-Aralık, 2006,s.3.

³⁸⁰ Şebnem Akın Acuner, “Etkili Bir Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları” Mart- Nisan 2005, **Riskactive** Dergisi , s.4-6

2.18.2.4.1. Riski Göze Almak (Kabullenmek)

Riski göze alma stratejisi, risk almak gerektiği ve riske karşı ister aktif bir şekilde uygun ihtimalleri göz önüne alarak , isterse pasif bir biçimde riskin getireceği durumu gözlemek dışında bir şey yapmayarak tepki verme durumudur. Küçük kayıplarla sonuçlanan ve sık sık karşımıza çıkabilecek riskler, göze almaya en müsait olanlarıdır. Bütün riskler transfer edilemezler, transfer edilseler bile, pek de iktisadi bir yöntem olmayacaktır. Bu durumda da riski göze almaktan başka bir çare yoktur. Özetle riski kabul etme, karşılaşılan riskle ilgili olarak , gerek riskin gerçekleşme ihtimali ve gerekse riskin gerçekleşmesi halinde etkileri ile ilgili olarak herhangi bir şey yapılmaması durumudur.

2.18.2.4.2. Riski Azaltma

Riski azaltma stratejisi ,riskin etki ve ihtimalini en aza indirerek, işletme açısından riski daha kabul edilebilir hale getirebilmek için riskin boyutlarını küçültme durumudur. Riskin etki ve ihtimalinin azaltılması noktasında kontrollerin iyileştirilmesi önemli bir faaliyettir.³⁸¹ Riski azaltmanın bir yöntemi, **riski paylaşmaktır**. Amaç, kaynak ve faaliyetlerin herhangi bir kayıp durumunda hepsinin bir anda etkilenmemesine yönelik düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu sayede eğer bir kısım, riskin kötü sonuçlarına maruz kalırsa, diğer kısım zarar görmeden kurtulmuş olacaktır.

2.18.2.4.3. Riskin Transferi

Yüksek etkili, ancak düşük ihtimalli olarak değerlendirilen riskler karşısında, işletmeler riski dağıtma/yayma stratejisi izleyebilirler. Yani transfer edebilirler. Risk kontrolü için bir varlığın ya da faaliyetin anlaşma yapılarak transfer edilmesi, zararın hukuki ve mali sorumluluğunun transfer edilmesi anlamına gelmektedir. Burada işin sorumluluğu, riski daha iyi şekilde yönetebileceğine inanılan bir kişi ya da kuruluşa transfer edilmektedir. Bu tür transfer yönteminin en sık şekli leasing ve tehlike arz eden faaliyetler için alt sözleşme yapılmasıdır. Riski transfer etmenin bir yolu da sigorta ve teminattır.

³⁸¹ The Institute of Internal Auditors (IIA); Global Technology Audit Guide Information Technology Controls, Florida.

2.18.2.4.4. Riskten Kaçınma

Riskten kaçınma, riskin ortaya çıkma ihtimalini imkansızlaştırarak belirsizliği ortadan kaldırma yolunu seçmek demektir. İşletmeler riskin muhtemel sonuçlarını kabullenmek, istemiyorlarsa risk içeren duruma baştan girmeyebilirler. Bu şekilde kendilerini riskten korumuş olurlar. Ancak bu karar alınırken dikkatli davranılmalıdır ve büyük bir fırsatın kaçırılmadığından emin olunmalıdır.

Görüldüğü üzere, risk transfer edilebilir, kabul edilebilir ya da yok edilebilir. İşletmenin riski azaltmak ve kabul edilebilir bir düzeyde tutmak için belirlediği faaliyetlere ise **kontrol faaliyetleri** denmektedir. *Kontrol faaliyetleri*, riskleri belirlenen risk sınırları içerisinde tutabilmek için yürütülmektedir. Risk yönetiminin amacı, risklerden kaçınmak değil, risklerin belirlenmesi ve makul seviyede tutulmasını güvence altına almaktır.

2.19. Kurumsal Risk Yönetimi Araçları

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin faaliyetleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin, önceden ele alınarak dikkatli ve ayrıntılı şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi ve bu riskleri en alt düzeye indirecek önlemlerin alınmasıdır.³⁸²

Risk yönetimi sürecinde yer alan kişiler, belirlenen risklere karşı seçilecek en uygun araçları kullanarak riskleri azaltma yoluna gidebilirler.

Son dönemlerde kurumsal risk yönetim tabanlı pek çok araç kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlisi kontrol-risk özdeğerlendirmedir.

1987 yılında Alberta-Gulf Canada Res. Ltd. şirketi tarafından kullanılan kontrol-risk öz değerlendirme yöntemi, çalışanların ve yöneticilerin kıdemli bir iç denetim çalışanı rehberliğinde bir araya geldiği işletme hedeflerine ulaşılma ihtimalini etkileyen her türlü faktörün değerlendirilmesidir.

Söz konusu yöntem bir denetim aracı olarak değerlendirilmekle birlikte yönetimin sorumluluğunda olan bir araçtır. Uygulamada genellikle bu yöntem üst yönetim, ortaklar, orta kademe yöneticiler, çalışma ekipleri ve doğal olarak denetçiler, son yıllarda özellikle iç denetçiler, tarafından kullanılmaktadır.³⁸³

³⁸² Alptürk, **a.g.e.**, s.236.

³⁸³ Davut Pehlivanlı, “Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları”, s.1.

Bu yöntem , denetim planı hazırlanırken risk yönetimine yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır.Çevresel koşullardan kaynaklanan riskler işletmenin kontrolü dışındadır. Ancak işletmede kaynaklanan riskler, kontrol öz değerlendirme yöntemleri ile kolaylıkla tahlil edilebilmektedir. Bu aşamada grup çalışması yaklaşımı ile çıkar grupları, sorunları ve riskleri, söz konusu unsurların sebeplerini ve uygulanabilecek olan muhtemel çözümleri belirlemektedir. İç denetimden ayrı olarak, kontrol öz değerlendirme grup çalışmaları ile çalışanların risk, işletme amaçları ve kontrol konularını anlamaları sağlanmaktadır.³⁸⁴

Kontrol öz değerlendirme yaklaşımında göre tanımlanan başlıca üç yöntem bulunmaktadır. Bunlar; grup çalışmaları (danışmanlı grup çalışmaları) ,anketler ve yönetici tahlilleridir.

2.20. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim

COSO tarafından 2004 yılında yayınlanan “Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçeve” raporunun yayınlanması ile birlikte iç denetim faaliyetlerinde kurumsal risk yönetimi çerçevesi dikkate alınır hale gelmiştir. Pek çok işletme son zamanlardaki mali krizlerin etkisini çok ağır yaşamıştır. İşletmelerdeki yolsuzluklar ve muhasebe hileleri işletme iflas sayısında artışa neden olmuş ve bu durum üst düzey yöneticilerin kurumsal risklerin yönetilmesinde iç denetime daha çok önem vermeleri gerektiğini göstermiştir.³⁸⁵

İç denetim, hem klasik hem de danışman rolünde çeşitli biçimlerde kurumsal risk yönetimi süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Bilindiği üzere yönetim kurullarının risk yönetimi konusunda nihai sorumluluğu vardır. Yönetim Kurulu'nun yapmış olduğu yetkilendirmeler doğrultusunda risklerin tespiti ve yönetilmesi üst yönetimin ana sorumlulukları arasındadır.

Bu süreç kapsamında iç denetim faaliyetine önemli görevler düşmektedir.³⁸⁶ İç denetimin KRY konusundaki temel rolü; bir işletmede önemli iş risklerinin uygun şekilde yönetilmesini ve iç kontrol sisteminin etkili şekilde işlev görmesini

³⁸⁴ Anıl Keskin, **a.g.e.**, s.72.

³⁸⁵ "İç Denetim Hizmetleri, Neden İç Denetim, <http://www.deloitte.com/>, (Erişim Tarihi:21.02.2011).

³⁸⁶ Yeşil Kalem,“Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, **İç Denetim Dergisi**,Sonbahar 2004, s.22.

sağlamada yardımcı olmak üzere, işletmenin KRY uygulamalarının etkililiği konusunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır.³⁸⁷

Bu temel görevinin ötesinde bir takım faaliyetlerde bulunulması ise, ancak iç denetim standartlarına bağlı kalmak ve görevin tarafsız ve bağımsız olarak yürütülebilmesi için gerekli koşulların varlığı halinde mümkündür. İç denetimin, işletme faaliyetlerinde verimliliğin artırılmasına yönelik fonksiyonu da vardır. Bu anlamda kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin aynı amaca ulaşma konusunda ortak bir görünüm arz ettiği görülmektedir.³⁸⁸

İç denetimin KRY konusundaki danışmanlığının kapsamı, yönetim kurulunun yararlanabildiği mevcut diğer iç ve dış kaynaklar ile risk olgunluğuna bağlı olup, zaman içerisinde ve işletmeden işletmeye değişkenlik gösterebilmektedir.

Bir işletmede iç denetim birimi kurumsal risk yönetim sürecine dört şekilde etki edebilir.³⁸⁹

İşletmede KRY mevcutsa, iç denetim biriminin bu süreçte hiç görevi olmayabilir veya iç denetim planının bir parçası olarak risk yönetim sürecini denetleyebilir. Diğer taraftan işletmede KRY sistemi yoksa iç denetim birimi risk yönetimi sürecine faal ve kesintisiz bir destek sağlayabilir veya risk yönetimi sürecini üstlenebilir.

2.21.İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamındaki Görevleri

KRY ile günümüzde iç denetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Günümüz iç denetim anlayışı verimlilik ve değer katma açısından üst yönetim için değerli bir kılavuz haline gelmiştir. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi de risk yönetimi konusunda uluslararası düzenleme ve uygulamaların gelişmesine hız katmış, bunun üzerine Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü de iç denetim yöneticilerine görev yaptıkları işletmelerdeki kurumsal risk yönetimi konusunda yardımcı olmak amacıyla “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü” konulu bir durum değerlendirme raporu yayınlamıştır.³⁹⁰

³⁸⁷ Madendere, **a.g.e.**, s.3.

³⁸⁸ Cevdet Bozkurt, “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, **Denetim Dergisi**, s.24.

³⁸⁹ Pehlivanlı, **a.g.e.**, s. 61.

³⁹⁰ Madendere, **a.g.e.**, s.1-3.

Rapora göre, KRY uygulamalarında iç denetim faaliyeti; risk yönetim süreçleri, risklerin doğru olarak değerlendirildiğine dair güvence verilmesi, risk yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi, anahtar risklere ilişkin yapılan raporlamaların değerlendirilmesi ,risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordinasyonu ve kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonu görevlerini üstlenmektedir.³⁹¹

Aşağıdaki tabloda kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetimin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken görevler gösterilmiştir.

Tablo 2: Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında İç Denetimin Görevleri

KRY KAPSAMINDAKİ TEMEL İÇ DENETİM GÖREVLERİ	ŞARTLI OLARAK ALINABİLECEK İÇ DENETİM GÖREVLERİ	İÇ DENETİMİN ÜSTLENMEMESİ GEREKEN GÖREVLER
<ul style="list-style-type: none"> • Risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme • Risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme • Risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme • Önemli risklerin raporlamasını değerlendirme • Önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Risklerin tanımlanmasına, ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme • Riskler konusunda yönetimi eğitime ve yetiştirme • KRY faaliyetlerini koordine etme • Risklerin raporlamasını konsolide etme • KRY çerçevesini yürütme ve geliştirme • KRY'nin oluşturulmasına öncülük etme • Yönetim kurulunun onayına sunulacak risk yönetimi stratejisini geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk iştahını belirleme • Risk yönetimi süreçlerini kuruma empoze etme • Riskler konusunda yönetim güvencesi • Risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme • Yönetim adına risk tutumlarını uygulama • Risk yönetimi konusunda hesap verme

Kaynak:Duygu Anıl Keskin, “İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı”, **Denetim Dergisi**, 2010/4, s.44.

Bu bağlamda, KRY sürecinde olması gereken iç denetim görevlerine bakılacak olursa; risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme, risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme, risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme, önemli risklerin raporlanmasını değerlendirme ve önemli risklerin

³⁹¹ Anıl Keskin, **a.g.m.**, s.44.

yönetilmesini gözden geçirme sayılabilir.³⁹²İç denetimin güvence vermeye yönelik faaliyetleri arttığı oranda , bağımsızlığını sürdürebilmesi için gerekli koruyucu unsurlarında artması gerekmektedir.

Öte yandan , bu süreçte iç denetimin şartlı olarak üstleneceği bazı görevler de bulunmaktadır. Bunlar ise “risklerin tanımlanmasına ve ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme, riskler konusunda yönetimi eğitme ve yetiştirme, KRY faaliyetlerini koordine etme, risklerin raporlamasını konsolide etme , KRY çerçevesini yürütme ve geliştirme , KRY’ nin oluşturulmasına öncülük etme, yönetimin onayına sunulacak risk yönetim stratejisini geliştirme” biçiminde sıralanabilir.³⁹³ İç denetimin şartlı olarak üstleneceği bu görevler iç denetimin danışmanlık kapsamında yürüttüğü koruyucu görevlerdir.

İç denetim fonksiyonu tarafından KRY kapsamında yapılmaması gerekenler ise şöyle sıralanabilir³⁹⁴;

- Kurum çapında entegre risk yönetimi süreçlerini çalıştırmak,
- Yönetim Kurulu’nun onayına sunulmak üzere risk yönetim stratejilerini geliştirmek,
- Risk yönetim süreçlerini dikte ettirmek,
- Risk iştahını belirlemek,
- Yönetim adına risk yönetimi konusunda güvence vermek,
- Risklere verilecek cevaplar konusunda kararlar almak,
- Yönetim adına riskleri yönetmek.

Ancak aşağıda belirtilen konularda güvence sağlanabiliyorsa iç denetim kurumsal risk yönetimi konusunda danışmanlık hizmetleri verebilir:³⁹⁵

- Risk yönetimi konusunda nihai sorumluluğun üst yönetimde olduğu açık olmalıdır.
- İç denetimin bu konudaki yönetmeliklerinde belirlenmiş ve Denetim Komitesi tarafından onaylanmış olmalıdır.

³⁹² Cevdet Bozkurt, **a.g.m.**, s.24.

³⁹³ **A.g.m.**

³⁹⁴ Yeşil Kalem,“Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”, **İç Denetim Dergisi**,Sonbahar 2004, s.23.

³⁹⁵ **A.g.m.**, s.23.

- İ denetim yönetim adına herhangi bir riski ynetmemelidir.
- İç denetim yönetimin karar mekanizmaları hakkında önerilerde bulunmalı ancak onlar adına risk yönetimi kararlarını almamalıdır.
- İç denetim kurumsal risk yönetimi çerçevesinin kendi sorumluluğunda olan kısmı için tarafsız güvence vermez. Bu konudaki güvence bu konuda uzman baēka taraflarca verilmelidir.

Bu bağlamda, iç denetimin tarafsızlık ve bağımsızlığı önemli bir konudur. Şayet i denetçinin bağımsızlığına zarar verdiği dēnlen KRY süreçleri varsa, bu süreçlerde, i denetçinin görev almaması gerekmektedir.

Risk yönetimi konusunda sorumluluğun yönetime ait olduğunun kurumlarca benimsenmesi gerekmektedir. İ denetilerse, risk yönetimi kararlarını vermekten ziyade , yönetime riskle ilgili tavsiyelerde bulunmalı ve yönetimin kararlarını desteklemeli ve gerektiğinde sorgulamalıdır.³⁹⁶

³⁹⁶ C.Bozkurt, **a.g.m.**, s.25.

3. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE İÇ DENETİMDE RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün büyük ölçüde yeniden düzenlenmiş olduğu güncel iç denetim tanımından da anlaşılacağı üzere, iç denetim kontrol odaklı yaklaşımdan; risk yönetimi, kurumsal yönetim ve değer katmayı esas alan risk odaklı yaklaşıma doğru hareket etmektedir.

Bir başka ifadeyle, işletme risklerini değerlendiren denetim anlayışı, denetçilere denetim süreçlerinde değişikliğe gitme imkanı sağlamış ve bu değişiklikler de günümüz iç denetim uygulamalarında risk odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir.

Bir denetim sürecinin başından sonuna kadar etkisi düşük, orta ve yüksek olan riskler bulunabilir. Bu risklerin gerçekleşmesi, sürecin işleyişini ve denetimin kalitesini etkiler. Denetim sürecindeki bu risklerin tanımlanması , değerlendirilmesi ve mevcut kontrol eksikliklerinin giderilmesi veya yeni kontrollerin geliştirilmesi denetim faaliyetinin kalitesini artırır.³⁹⁷

Artık iç denetçiler yalnızca kontrol faaliyetlerini denetlemekle kalmamakta, aynı zamanda risk evrenini tanımlayarak, işletmenin risk durumunu devamlı şekilde izleyerek risk yönetimi süreçlerinin de gelişimine katkıda bulunmaktadır.³⁹⁸

İşte bütün bunları sağlayan risk odaklı iç denetim ve yaklaşımın en temel unsuru riskin değerlendirilmesi konusu bu bölümde ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

³⁹⁷ Enver Özaydın, **a.g.m.**, s.32-35.

³⁹⁸ Paul E. Lindow, Jill D. Race; "Beyond Traditional Audit Techniques", **Journal of Accountancy**, July 2002, http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-25673172_ITM

3.1. Risk Odaklı İç Denetimin Gelişimi

Risk odaklı iç denetim ilk olarak 1995 yılında ABD’de OCC tarafından benimsenmiştir. Risk odaklı iç denetimin gerisinde yatan üç önemli gelişme şöyle sıralanabilir.³⁹⁹

- Mali teori ve uygulamalar ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler işletme faaliyetlerinin kapsamını genişletmiştir.
- Türev ürünler ile diğer karmaşık yapıdaki mali ürünlerin yaygınlaşmasıyla beraber türev piyasalarda görülen çeşitlilik, ticari faaliyetlerdeki çoğalma mali sistemi önemli ölçüde değiştirmiştir.
- 1990’lı yıllardan itibaren ABD bankacılık sektöründe yaşanan konsolidasyon, artan sayıda büyük bankaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bundan dolayı bankacılık kaynakları daha az sayıda ve daha büyük bankalarda yoğunlaşmıştır.

Risk odaklı iç denetim , bu gelişmelerle birlikte ilk olarak bankacılık sektöründe uygulanmış ve yaygınlaşmasıyla birlikte, diğer sektörlerde de uygulanmaya başlamıştır.

Yukarıda sayılan gelişmeler, işletmelerin risk karakteristiklerini önemli ölçüde değiştirmiş ve risk profillerinde de hızlı bir değişimi beraberinde getirmiştir

Bugünkü anlamda modern iç denetimin (risk odaklı iç denetim) gelişim süreçlerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz,⁴⁰⁰

- 1950’li yıllarda işletme varlıklarının korunması,
- 1960’lı yıllarda işletme verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi (sağlanması)
- 1970’li yıllarda uygunluk denetiminin yapılması,
- 1980’li yıllarda işletme etkinliğinin denetlenmesi,
- 1990’lı yıllarda işletme amaçlarına ulaşılmasının denetlenmesi,

³⁹⁹ Özsoy, **a.g.m.** , s.2.

⁴⁰⁰ Ali Kamil Uzun, “İşletmelerde İç Denetimin Kurulması , Rolü ve Önemi”, Antalya, 27 Nisan 2007 Tarihli Sunum,Deloitte Türkiye

- 2000’li yıllarda ise risk odaklı denetimlerin gerçekleştirilmesi.

Yukarıdaki süreç, iç denetimde bugüne kadar meydana gelen gelişmeleri özetlemektedir. İç denetim, önceleri geçmiş dönemlere ait hataların incelenmesi ve belirli bir faaliyete yönelik yürütülen çalışmaları ifade etmekten , günümüzde risk odaklı yaklaşımla beraber işletmelerin geçmiş faaliyetlerinin değerlendirilmesinden çok , gelecekte daha iyi yönetilmesine vurgu yapmaktadır.⁴⁰¹

Bu gelişim sürecine daha ayrıntılı bakılacak olursa, 1980 ‘li yıllara kadar iç denetimin odağında kontrol yer almıştır. Kontrol odaklı denetim olarak da adlandırabileceğimiz bu süreçte, işletme varlıklarının korunup korunmadığı, mali tabloların ve muhasebe bilgilerinin doğru ve güvenilir olup olmadığı, işletme(kurum) politikalarına, yasa ve düzenlemelere uygunluğun sağlanıp sağlanmadığı iç denetimin kapsamını oluşturmuştur. Geleneksel iç denetim olarak da bilinen bu süreç genel olarak bağımsız denetimin devamı gibidir. Ancak 80’li yıllarda faaliyet denetimine odaklanmasıyla beraber, faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin incelenmesiyle iç denetimin işletmeye değer katma görevi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım pek çok kaynakta süreç odaklı denetim olarak da anılmaktadır. 90’lı yıllarda süreç odaklı denetim bir adım daha ileriye taşınarak, işletme amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının incelenmesiyle, iç denetimde etkinlik sağlanmış ve sürdürülebilir değer oluşturma yaklaşımı ön plana çıkmıştır. 2000’li yılların başında, piyasalarda yaşanan gelişmeler, şirket iflasları (Enron, Parmalat v.b.), gelişen teknoloji ve işletme çevreleri, amaçlara ulaşmada pek çok riskle karşı karşıya kaldığını göstermiştir. Risk yönetimi ve risk yönetim modellerinin gelişmesiyle birlikte , iç denetim süreçlerinde de risklerin dikkate alınması gereği ortaya çıkmıştır. İç denetimde risk odaklı yaklaşımla beraber, denetçiler kaynaklarını yüksek riskli alanlara tahsis ederek ,denetimleri gerçekleştirmeye başlamışlardır.Böylece, 2000’li yıllarla birlikte iç denetim köklü bir değişikliğe uğramıştır.

⁴⁰¹ Anıl Keskin, **a.g.m.** , s.41.

3.2. Risk Odaklı İç Denetim Tanımı ve Varsayımları

Risk odaklı iç denetim, denetim kaynaklarının riskin **etki ve meydana gelme ihtimali** bileşiminin en yüksek olduğu alanlara yönlendirilerek, bu alanlarda yoğunlaştırılmasıdır.

Önemli olan nokta, işletme risklerinin belirlenmiş olmasıdır. Eğer riskler tespit edilip değerlendirilemiyorsa o zaman iç denetçinin bu konuya ilişkin bilgileri sağlamak için işletme yönetimi ile iş birliği içine girmesi gerekmektedir.⁴⁰²

Söz konusu yaklaşım bazı varsayımları da beraberinde getirmektedir.⁴⁰³

Bu varsayımların bazıları şunlardır;

- Denetim kaynakları sınırsız değildir.
- Denetlenecek birim faaliyetleri farklı risklerle karşı karşıyadır.
- Riskler göreceli olarak farklı önem derecesine sahiptir.⁴⁰⁴

Risk odaklı iç denetimin amaçları şunlardır;⁴⁰⁵

- Yönetim tarafından işletmede oluşturulan risk yönetimi süreçlerinin amaçlandığı gibi yürütülmesi,
- Risk yönetimi süreçlerinin eksiksiz biçimde tasarlanması,
- Yönetimin riskleri kabul edilebilir bir seviyeye düşürmek amacıyla risklere karşı göstermiş olduğu tepkilerin yeterlilik ve etkinliği,
- Yönetimin müdahale etmek istediği bu riskleri yeterince azaltacak etkin bir kontrol ortamının varlığı konularında yönetime bağımsız güvence sağlanması.

⁴⁰² Phil Griffiths, **Risk Based Auditing**, Gower Publishing, 2005 ,s.5.

⁴⁰³ Ahmet Başpınar, "Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu", **Maliye Dergisi** S:151, Temmuz-Aralık 2006, s.27.

⁴⁰⁴ Kışhalı ve Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.79.

⁴⁰⁵ IIA UK and Ireland 2003, **Risk Based Auditing**,s.1.

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.⁴⁰⁶

Söz konusu yaklaşım, yüksek risk alanlarına odaklanmayı sağladığı için denetimde etkinliği artırmak suretiyle zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca tekrarlayan, birbirinin aynı çalışma planlarından uzaklaşmayı sağladığı için denetçiyi tek düze bir çalışma planına düşmekten de kurtarmaktadır.⁴⁰⁷

Bu yaklaşım riskli alanların belirlenmesine ve kaynakların bu alanlara aktarılmasına yönelik olduğu için, işletmelerin iş stratejilerinin anlaşılması, üst yönetimin yeterliliği, risk alma eğilimleri, işletmenin mali durumu ve gelecekteki durumunun değerlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır.⁴⁰⁸

Risk Odaklı İç Denetim yaklaşımının temel özellikleri şunlardır:⁴⁰⁹

1. Risk odaklı iç denetim stratejik riskler ve işletme risklerini kapsamaktadır.
2. Başlangıç noktası, işletme tarafından oluşturulan uygun amaçların belirlenmesidir. Daha sonra işletmenin, bu amaçlara ulaşmasında etkili olan risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi amacıyla oluşturulan süreçlerin yeterli olup/olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.
3. İyi hazırlanmış bir risk yönetimi çevresinde iç denetimin odak noktaları olarak şunlar yapılır:
 - a) Risk yönetimi altyapısının denetimi (Örneğin; kaynaklar, belgeleme, metotlar, raporlama gibi),
 - b) Bütün bir işletme ve bağımsız departmanlar açısından kapsamlı bir iç kontrol sistemi denetimi.
4. İyi tasarlanmamış risk yönetimi çevrelerinde, bireysel denetim faaliyetleri ağırlıklı olarak bütün bir sistem, süreç ya da işletme birimine odaklanır.

⁴⁰⁶ Tamer Aksoy, **a.g.e.**, C:2, s.1479.

⁴⁰⁷ Kışalı ve Pehlivanlı, **a.g.m.**,s.81.

⁴⁰⁸ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**,s, 94.

⁴⁰⁹ IIA UK & Ireland, s.3.

Tanç, **a.g.e.**, s.145-146.

İç denetimin bu tür denetlenebilir her bir bağımsız işletme birimi içerisindeki işletme amaçlarını ve risk yönetimi süreçlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

5. İşletmedeki risk yönetim süreçleri yeterli düzeyde ve yerleşmiş bir yapıda ise, iç denetim mümkün olduğunca yürütülmesi gereken denetim faaliyetlerini belirlemek için işletmenin riske bakış açısına güvenmelidir.

6. İşletmenin risk yönetimi süreçleri güvenilir değilse, iç denetimin gerekli olan denetim faaliyetlerinin düzeyini belirlemek amacıyla kendi risk değerlendirmesini yapması gerekmektedir.

Daha sonra ise, işletme yönetiminin risk yönetimi faaliyetlerinin amaçlandığı şekilde yürütülüp yürütülmediği konusunda nasıl bir güvence sağladığına odaklanmalıdır.

7. Her bir denetim faaliyeti sonucunda risklerin kabul edilebilir bir seviyede yönetildiği yönünde bir güvence vermeli ya da eğer gerekli ise bazı düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirtmelidir.

3.3. Geleneksel İç Denetim – Risk Odaklı İç Denetim Ayırımı

Risk odaklı iç denetimle birlikte, iç denetimin geçmişe yönelik bakış açısı değişmiş, iç denetçi artık gelecekte oluşabilecek olaylara odaklanarak, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek her türlü riski dikkate alır hale gelmiştir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) yapmış olduğu tanıma göre, geleneksel iç denetim, "İşletme içerisinde işletmeye hizmet etmek amacıyla oluşturulmuş ,faaliyetleri inceleyen, değerlendiren ve denetim sonuçlarını raporlayan bağımsız bir değerlendirme işlevidir."⁴¹⁰

Geleneksel iç denetim olarak da adlandırdığımız kontrol odaklı denetim, iç kontrolün bir unsuru olarak konumlanmıştır. İç denetçi, yönetim adına işletmede var olan iç kontrol yapısını sürekli olarak izlemekte ve rapor vermektedir.⁴¹¹ Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde iç denetim, ilk olarak gözlem ve sayıma odaklanmıştır. İşletmelerin büyümesi sonucu incelenecek belge ve kayıt sayısının artması, tüm belge ve kayıtların incelenmesi yerine örnekleme yönteminin kullanılmasına yol

⁴¹⁰ www.theiia.org

⁴¹¹ Bozkurt, a.g.e.,s.134.

açmıştır.⁴¹² Örneklem yönteminin yaygın kullanılması iç kontrolün önemini anlaşılmasını sağlamış ve 1940'larla birlikte iç denetim, iç kontrol odaklı denetime dönüşmüştür.

Temel olarak bakıldığında ise, iç denetim bugünkü anlamına çeşitli aşamalardan geçerek gelmiştir.⁴¹³

Bu aşamalar şunlardır:

- İşletme içinde faaliyetlerin kontrol edilmesi,
- İşlem odaklı denetim yaklaşımı,
- İstatistiksel yöntemlere dayalı denetim (Örneklem),
- İhtimal esasına dayalı denetim,
- Anlık olarak belirli alanların kontrolüne dayalı denetim,
- Risk tahliline dayalı denetim,
- Sistem tabanlı denetim,
- Operasyonel faaliyetlerin denetimi
- Yönetim denetimi
- Risk odaklı iç denetim

Görüldüğü gibi risk odaklı iç denetim ,günümüz denetim anlayışının en yeni şeklini oluşturmaktadır.

Risk odaklı iç denetimle, iç denetimin riske ve kontrollere bakış açısı değişmiş ve işletme için değer oluşturan bir sürece girilmiştir. Risk odaklı iç denetimi, geleneksel teftiş yada iç denetimden ayıran en önemli özellik verimliliğe , değer katmaya dayanan bir denetim olmasıdır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi, risk odaklı iç denetim geleneksel iç denetimden temel bazı noktalarda ayrılmaktadır.

⁴¹² Kışal ve Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.79.

⁴¹³ K.H.Spencer Pickett , **The International Auditing Handbook**, Second Edition ,Wiley, 2003, s.10-11.

Tablo 3: Geleneksel İç Denetim- Risk Odaklı İç Denetim Ayırımı

Özellikler	Geleneksel İç Denetim	Risk Odaklı İç Denetim
İç Denetimde Odak Nokta	İç Kontrol	Risk
İç Denetim	Düzeltilici yaklaşım, olaylardan sonra harekete geçer, aralıklı gözetim yapılır.	Önleyici yaklaşım, sürekli gözetim yapılır.
İç Denetim Testleri	Kontrol Odaklı	Risk Odaklı
İç Denetim Yöntemleri	Kontrol testlerindeki ayrıntıların eksiksiz olması önemlidir.	İş risklerin çerçevesinin geniş olarak belirlenmesi önemlidir.
İç Denetim Tavsiyeleri	İç kontrole yönelik, titiz, fayda- maliyet etkinliği sağlanmalı.	Risk yönetimine yönelik, risk çeşitlendirmesi, riskten sakınma, risk paylaşımı, riskin transfer edilmesi.
İşletmede İç Denetimin Rolü	Bağımsız denetim pozisyonunda	Risk yönetimi ve üst yönetimle bütünleştirilmiş

Kaynak: Yunus Kışalı ve Davut Pehlivanlı, “Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması” **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2006, s.82.

Geleneksel iç denetimin özellikleri şunlardır:⁴¹⁴

- Sürekli olarak, önceden belirlenmiş iç denetim programları kullanılmaktadır.
- Yapılan denetimler rutinleşmiştir.
- Kullanılmakta olan iç denetim sistemi tek düze ve kolay bir çalışmadır.
- Raporlar muhtemel çözümler önermemekte ve sadece sorunlara işaret etmektedir.

Geleneksel iç denetim, geçmiş faaliyetler üzerine yoğunlaşırken ve geçmişin hatalı faaliyetlerini ortaya çıkartmaya çalışırken, risk odaklı iç denetim hatalı işlemlerin meydana gelmesini önlemeye çalışmaktadır. Bunu da riskin değerlendirilmesi ile gerçekleştirmektedir. Risk odaklı iç denetimde amaç, riskleri tam ve doğru yakalayıp azaltmada yardımcı ve yol gösterici olmak suretiyle işletmenin amaç ve hedeflerine

⁴¹⁴ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.** , s.84.

ulaştırılmasında başta üst yönetim olmak üzere ilgili tüm taraflara katkı ve destek sağlamaktır.⁴¹⁵

Artık iç denetim, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan, süreç odaklı ve işin etkinliğinin arttırılmasına yönelik olarak işletmenin amaçlarına ulaşmasında yönetimin en temel yardımcısı konumuna gelmiştir.⁴¹⁶

Geleneksel iç denetim iç kontrole odaklandığı için denetçi, iç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik tavsiyelerde bulunurken, risk odaklı iç denetimde ise denetçi; riskler çeşitlendirilmiş mi?, risklerden kaçınılmış mı?, paylaşılmış mı? ya da transfer edilmiş mi? gibi sorulara cevap aramaktadır.⁴¹⁷

Geleneksel iç denetim doğal risk, kontrol riski ve ortaya çıkartma risklerine odaklanmaktayken ; risk odaklı iç denetim, denetim kökenli risklerin yanı sıra işletme kökenli risklerle de ilgilenmektedir.

Bununla beraber, geleneksel ve risk iç odaklı denetim arasında denetçinin iş yoğunluğu açısından da bir farklılık vardır. Geleneksel iç denetimde denetçi ağırlıklı olarak planlama, teknik ve iç kontrolle ilgili ayrıntılarla uğraşırken, risk odaklı iç denetimde denetçi, işletme süreçlerinin anlaşılması ve işletme riskleri ile bu risklerin yönetimi üzerine odaklanmaktadır.⁴¹⁸

Unutulmamalıdır ki, yakın zamanda ticari anlamda başarısızlığa uğrayan pek çok işletmenin bu noktaya gelmesindeki en önemli sebeplerden birinin, işletme yapılarına uymayan ve mevcut riskleri azaltmada gerektiği kadar etkili olmayan iç denetim yapıları olduğu tespit edilmiştir. İşletme faaliyetlerin etkin ve verimli olması, mali raporlamanın güvenilirliği, yasa ve kanunlara uygunluk işletmenin temel amaçlarını oluşturmaktadır. Bu temel amaçlara ulaşmak için işletmeler geleneksel iç denetim tanımından sıyrılıp⁴¹⁹, kurumsal büyümenin sürekliliğine güvence sağlayabilmek için

⁴¹⁵ Gürdoğan Yurtsever, **Teftiştten İç Denetime Banka Müfettişliği**, İstanbul, T.B.B. Yayını ,Kasım, 2009, s.143.

⁴¹⁶ Ali Kamil Uzun, “Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”, İç Denetim Makaleleri, www.icdenetim.net (Erişim Tarihi:02.03.2011)

⁴¹⁷ Kır, **a.g.m.** ,s.58.

⁴¹⁸ **a.g.m.** s.57.

⁴¹⁹ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.139.

büyük ölçekli işletmelerin iç denetim birimleri denetim uygulamalarında, risk odaklı iç denetim yaklaşımını kullanmaya başlamışlardır.⁴²⁰

3.4.Risk Odaklı İç Denetimin Kapsamı

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.⁴²¹

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.⁴²²

Risk odaklı iç denetimin kapsadığı faaliyetler ise genel olarak aşağıdaki biçimde sıralanabilir:⁴²³

- İç kontrol sisteminin yeterliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi sistemlerinin ve risk değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasının ve etkinliğinin incelenmesi,
- Elektronik bilgi sistemi ile elektronik hizmetler de dahil olmak üzere yönetim ve mali bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi,

⁴²⁰Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim (Çevrimiçi)
<http://www.deloitteacademy.com.tr/Seminars.aspx?SID=51> (Erişim Tarihi: 21.02.2011)

⁴²¹ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.138.

⁴²²Risk Esaslı İç Denetim, www.ironmanconsulting.com (Erişim Tarihi:21.02.2011)

⁴²³ Basel Komitesi, Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle İlişkisi, **TBB Bankacılar Dergisi**,S:34, 2000, s.101.

Tamer Aksoy, **a.g.e.**, Cilt:2, s.1479.

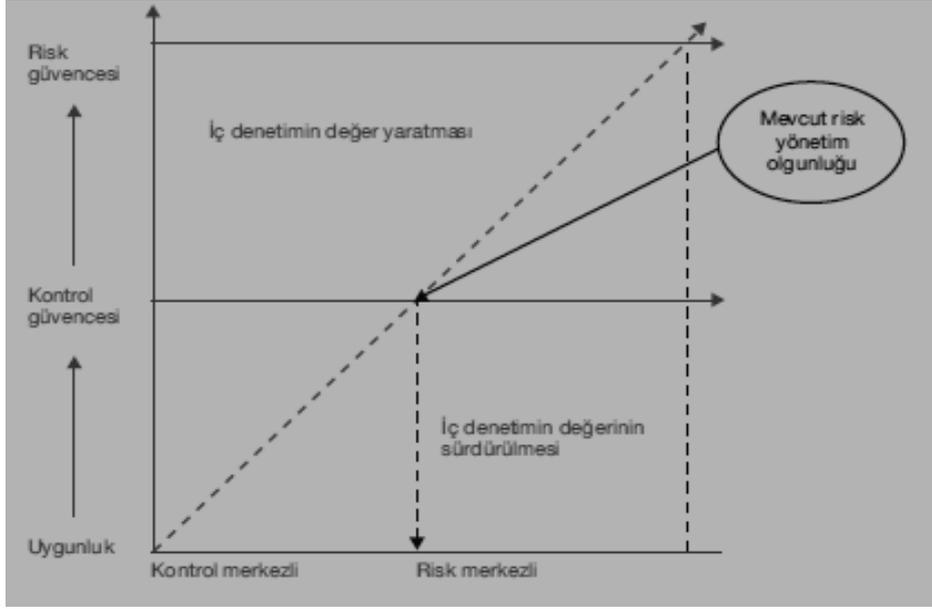
- Muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- İşletmenin risk tahmini ile bağlantılı olarak kendi kaynaklarını değerlendirme sisteminin incelenmesi,
- Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol yöntemlerinin işleyişinin denetlenmesi,
- Yasal ve düzenleyici otoritelerin koşullarına, meslek ahlak kurallara, politika ve yöntemlerin uygulanmasına uyumun incelenmesi,
- Düzenleyici raporlamanın doğruluk, güvenilirlik ve zamanındalığının kontrolü.

3.5. Risk Odaklı İç Denetimin Önemi

Risk odaklı iç denetim, herhangi bir iç denetim yönteminin ötesinde bir anlam taşımaktadır. Risk düzeyinin ve risklerin gelecekteki yönlerinin belirlenmesiyle yeni bir denetim faaliyetini gerektirmekle birlikte, geleneksel iç denetim ve inceleme teknikleri de dahil olmak üzere tüm iç denetim ve inceleme tekniklerini içine alan **kapsamlı** bir yaklaşımdır.⁴²⁴ Risk odaklı iç denetimin belki de en önemli sayılabileceği nokta, oluşturduğu değerdir.

Aşağıdaki şekil iç denetimin risk odaklı yapılmasıyla oluşturulan değer ve bu değerın devam ettirilmesini göstermektedir.

⁴²⁴M.Tahir Özsoy, Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, **Active Dergisi**, Mart- Nisan, 2004, s.1.



Şekil 18: İç Denetimin Değer Yaratması

Kaynak: Price Waterhouse Coopers,” Türkiye’ de İç Denetim”,PwC **İç Denetim Hizmetleri**, s.6.

İç denetimin risk yönetimi açısından değer sunma becerisi işletmenin risk yönetim biçim ve yapısının olgunluğuna sıkıca bağlıdır . Yukarıda yatay grafikte de gösterildiği üzere yapı ne kadar olgun ve gelişmiş ise, iç denetim risk odaklı değer sunumunda o kadar etkili olur.

İlk aşamada iç denetim, temel iç kontrollerin tasarlandığı gibi işleyip işlemediğine odaklıdır. (İç denetimin iç kontrol odaklı olması) .Bu safhada işletmenin benimsemiş olduğu gerçek anlamda bir iç denetim ya da risk yönetimi planı yoktur ve tasarlanmış olmalarına rağmen kontroller de genelde gerektiği gibi kayıt altına alınmamıştır. İkinci aşamada ise, iç kontrollerin olgunluğu yönetimin kontrolleri sahiplenmesiyle birlikte denetim güvencesinin ötesine geçmektedir. Buna ek olarak, bu aşamada işletme içinde bazı gruplar resmi risk değerlendirmesi yapmaya başlamaktadır

Üçüncü aşamada ise, yönetim kurumsal olarak geçerli bir risk değerlendirmesi geliştirmekte ve işletmeye ait risk yönetimini tanımlamaya çalışmaktadır. Yönetim, risk alma iştahını belirlemekte, risk yönetim süreçlerini geliştirmekte ve risk yönetim faaliyetleri ile ilgili birime raporlama yapmaktadır. (Risk yönetiminin dikkate alınması)

Son aşamada ise yönetim, resmi risk yönetim süreçlerini tanımlamakta ve uygulamaktadır. Yönetim, bu son aşamada COSO'nun kurumsal risk yönetim çerçevesi gibi, kurumsal risk yönetimi ile ilgili kabul edilen bir tanımlama ve kapsamlı bir kurumsal risk değerlendirmesi yapmaktadır. Yönetim, aynı zamanda risk yönetim konularına yönelik tepkileri yönetmekte, denetlemekte ve işletmenin risk yönetim süreçlerinin verimliliği ile ilgili birime güvence vermektedir.⁴²⁵

Özetlemek gerekirse, iç denetim önceleri yapıldığı biçimde yalnızca uygunluk denetimi biçiminde yapılırsa, yasa, mevzuat ve prosedürlere uygunluk sağlamaktan öteye geçmez. Eğer işletmede risk yönetim süreci oluşturulmuş ise, ve işletme belirli bir risk yönetim olgunluğuna sahipse, iç denetim, kontrol güvencesi sağlar ve değer katmaya başlar. Ancak esas olan iç denetimin kattığı değer devamlılığının sağlanmasıdır. Bu da yapılan iç denetimin sürekli biçimde risk odaklı olarak yapılmasıyla gerçekleşir.

Elbetteki riskler hiçbir zaman tam anlamıyla ortadan kaldırılamayacağı gibi, iç denetimde bu konuda bir güvence veremez. Fakat kurumsal değer yaratılması adına iç denetim, riskli alanlara odaklanarak, risk güvence modeli oluşturulabilir.

Bu bağlamda iç denetim;⁴²⁶

- Kaynakların daha riskli ve öncelikli alanlara yönlendirilmesiyle, etkin ve verimli kullanımı sağlayarak,
- Muhtemel risklerin önceden belirlenerek, yönetime işletme riskini ölçmede yardımcı olarak,
- İşletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde daha sistematik bir yaklaşım oluşturarak bu değer devamlılığında rol oynamaktadır.

Genel olarak risk odaklı iç denetimin işletmeye katkıları 4 başlık altında toplanabilir.⁴²⁷

⁴²⁵ PwC, Türkiye'de İç Denetim, s.6-7.

⁴²⁶ Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi Notları, Deloitte Academy, 19-20 Ekim 2010 İstanbul.

⁴²⁷ Niyazi Kurnaz, Denetim, www.niyazikurnaz.net, (Erişim Tarihi:22.02.2011)

Stratejik Katkılar:

- Risk yönetiminde tutarlı ve kapsamlı bir yaklaşım geliştirerek değişmekte olan koşullara daha kolay uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Risklerin daha iyi anlaşılması ve yönetimini sağlamaktadır.

Performans:

- Negatif risklerin azaltılarak fırsat risklerinin artırılmasına yardımcı olmaktadır.
- Risklerin doğru tanımlanması, mevcut yönetimin ve iç kontrol amacının en iyi performansa ulaşmasını sağlamaktadır.

Kaynakların Uyumlaştırılması:

- Kaynakları en verimli şekilde kullanabilme ve gereksiz maliyetlerden kurtulabilme olanağı yaratmaktadır.
- Kaynaklar arasındaki uyumu kolaylaştırmaktadır.

Beklenmeyen Yönetimi:

- Beklenmeyen talepler ve zorluklar karşısında hedeflerden sapmadan en doğru cevabı verebilme olanağı yaratmaktadır.
- İşletmeyi bekleyen riskleri ve onların işletmeye olan gerçek etkilerini anlamayı kolaylaştırmaktadır.

3.6.Risk Odaklı İç Denetimin Yararları

Risk odaklı iç denetimin işletmelere sağlayacağı birçok katkısı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir .⁴²⁸

- Risk odaklı iç denetim, sınırlı kaynakları bir işletme için önemli kabul edilecek risklerin değerlendirilmesine yönlendirmektedir.
- Bir işletmenin risk yönetimi çerçevesi etkin değilse; risk odaklı iç denetim uyarıda bulunmaktadır.
- Risk odaklı iç denetim, aşırı kontrollerle donatılmış ve kaynakları gereksiz yere israf eden riskleri belirlemektedir.

⁴²⁸ Ahmet Tanç, a.g.e., s.151-152.

- Risk odaklı iç denetim, işletmenin güvence sağlamak için iç denetim faaliyetinin ne kadar kaynağa ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Risk odaklı iç denetim, risk yönetimi sürecinin bütün unsurları üzerinde güvence sağlamaktadır . (Bu doğrultuda, denetim planı ilk aşamada denetçiler tarafından yürütülmeyecek denetimleri de kapsayabilir.)
- Risk odaklı iç denetim, birçok düzenleyici kurum ve kuruluş tarafından etkin risk güvence yöntemlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.
- Risk odaklı iç denetim, işletme yönetiminin risk yönetimine yönelik her aşamadaki sorumluluklarını desteklemekte ve işletmenin daha sağlam bir yapıda gelişim göstermesine, riskleri daha iyi bir şekilde yönetebilmesine yardımcı olmaktadır.

3.7.Risk Odaklı İç Denetimde Karşılaşılan Engeller

Risk odaklı iç denetim, yüksek riskli alanlar üzerine yoğunlaşmak suretiyle , denetimde etkinliği sağlayarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ancak, bu süreçte risk odaklı iç denetimin sağlayacağı faydaların önünde bazı engeller vardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:⁴²⁹

- Risk odaklı iç denetim yöntemi, işletme risklerinin tümünü değerlendiremeyebilir. Bu da işletmenin sahip olduğu risklerin hepsinin ölçülememesinden kaynaklanmaktadır.
- İşletme tarafından üretilen bilgi ve tahlillerin kullanılması, işletmenin risk yönetim sistemine yüksek düzeyde bağımlılık oluşturabilir.
- İncelemeler, tüm sektörü etkileyen risklerin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde yetersiz kalabilir.
- Çok uluslu şirketler gibi büyük işletmelerin merkezi olmayan yapıları iç denetimi engelleyebilmektedir.

⁴²⁹ Kır,a.g.m. s.57.

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.⁴³⁰ Ayrıca söz konusu yaklaşım denetçinin denetim bakışını, planlamasını ve haberleşmesini sağlayabilmesi için daha fazla yeteneğe sahip olmasını da gerektirmektedir.

3.8. Risk Odaklı İç Denetimin Uygulama Aşamaları

Risk odaklı iç denetimin , işletme risk durumunun belirlenmesi , denetim sürecinin risk durumuna göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının da buna uygun olarak tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimde etkililiğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşım olduğundan söz edilmiştir. Bu yaklaşım, işletmelerin iç denetimlerinde dikkate alabilecekleri oldukça kapsamlı bir yaklaşımdır. En yalın şekliyle⁴³¹; “Riskin Değerlendirilmesi”, “Risk Yapısına Uygun Denetim Plan ve Programlarının Hazırlanması”, İnceleme Süreçlerinin Uygulanması” ve “Bulguların Raporlanması” aşamalarından oluşmaktadır.

İç denetçiler risk odaklı iç denetim yaklaşımını uygularken, bu yaklaşımın işletmenin yapısıyla uyum içerisinde olmasına dikkat etmelidirler. İşletmedeki risk yönetimi süreçlerine paralel bir iç denetim yapısı geliştirmek için birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu esneklik, denetçilere hâlihazırda işletme yönetimi tarafından yürütülen süreçleri tekrarlamaktan kaçınmalarına; yönetim süreçlerini ve kararlarını sorgulamalarına izin vermektedir.⁴³²

David Griffiths’e göre risk odaklı iç denetim⁴³³

- 1- İşletmenin risk olgunluğunun değerlendirilmesi,
- 2-Risk ve denetim evreninin kurulması ve risk odaklı iç denetim planının hazırlanması,
- 3-Denetimlerin tamamlanması ve denetim komitesine raporlanması

⁴³⁰ Kır, **a.g.m.** s.57.

⁴³¹ Duygu Anıl Keskin, **a.g.m.**, s.41.

⁴³² IIA UK and Ireland, 2003, s.1.

⁴³³ David Griffiths, Risk Based Internal Auditing-Three Views on Implementation, 15 Mart 2006, s.14.

biçiminde birbirine bağılı bir süreç olarak da ifade edilmektedir.

OCC' ye göre ise risk odaklı iç denetim süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır.⁴³⁴

Tablo 4: Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Aşamalar	Raporlamalar
1- İşletmeye ilişkin süreçlerin anlaşılması	1- İşletme hakkında genel bir bilgi notunun hazırlanması
2- Riskin değerlendirilmesi	2- Risk matrisinin hazırlanması 3- Risk değerlemesi
3- İç denetim faaliyetlerinin planlanması	4- İç denetim planı 5- İnceleme programı
4- İç denetim faaliyetlerinin belirlenmesi ve inceleme süreçlerinin uygulanması	6- İç denetim kapsamının yazılı olarak belirlenmesi 7- Fonksiyonel inceleme modülleri
5- Bulguların raporlanması	8- İnceleme raporu

Kaynak: Mehmet Tahir Özsoy, "Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", **Active Dergisi**, Mart-Nisan 2004, s.3.

Risk odaklı iç denetim sürecine başlamadan evvel iç denetçinin, işletmenin hedefleri ve var olan risk yönetim süreçlerini iyi bir şekilde tahlil etmesi gerekmektedir. İç denetçinin bu süreçte yapacağı ayrıntılı bir risk değerlendirmesi, iç denetçinin risk odaklı iç denetim planını hazırlarken öncelik vermesi gereken yüksek riskli alanlarını belirlemesine ve denetimin bundan sonraki aşamalarını şekillendirmesine yardımcı olur.

O halde, risk odaklı iç denetim süreci, işletmeyi, işletmenin amaç ve hedeflerini, içinde bulunduğu faaliyet alanını⁴³⁵ ve işletmeye ilişkin içsel ve dışsal süreçleri tanıdıktan sonra risk değerlendirilmesiyle devam etmektedir.

⁴³⁴ M. Tahir Özsoy, **a.g.m.**, s.3.

⁴³⁵ Deloitte Risk Odaklı İç Denetim Eğitim Notları, 19-20 Ekim 2010, İstanbul

3.8.1.İşletmeye İlişkin Süreçlerin Anlaşılması

Uluslararası İç Denetim Standartları Uygulama Önerisi 2010-2'ye göre İç Denetim Yöneticisi işletmenin hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planlar yapmalı ve bu planları işletmeyi etkileyen ya da etkileyebilecek olan risk ve risk sonuçları hakkında yapılan bir değerlendirmeye dayandırmalıdır.⁴³⁶

Sözü edilen **risk değerlendirilmesi**, risk odaklı iç denetimin ilk aşamasında gerçekleştirilmektedir. Bu ilk aşamada iç denetçiler riskin değerlendirilmesiyle, işletmenin maruz kaldığı riskleri belirler, bu risklerin sonuçlarının önemini ve oluşma sıklıklarını ölçer ve ölçüm sonuçlarına dayanarak öncelik vermesi gereken alanları tespit eder.

Etkin ve etkili bir risk değerlendirilmesi yapılabilmesi, ve risk modeli geliştirilebilmesi için öncelikle, işletmeyi iyi tanımak gerekmektedir .Bu durum da en başta işletmenin, hedeflerinin ve süreçlerinin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.⁴³⁷

Riskler, hedeflere ulaşma yolunda engel teşkil eden koşullar sonucu ortaya çıkmakta yani bağımsız olarak oluşmamaktadır. Bundan dolayıdır ki, iç denetçi işletmeyi iyi tanımalı, faaliyetler ve süreçler hakkında devamlı biçimde bilgi toplamalıdır. Bilgi toplayacağı konular arasında işletmenin varoluş sebebi, amaçları, hedefleri, iş planları, operasyonel süreçleri, rakipleri, sektörel yapıları ,tabi oldukları mevzuat hükümleri v.b. yer almaktadır.

Aşağıdaki tabloda gösterilen konularla ilgili olarak, iç denetçi bilgi toplamalıdır.

⁴³⁶ IIA, 2010-2 Uygulama Önerisi.

⁴³⁷ Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitim Notları, s.38.

Tablo 5: Risk Odaklı İç Denetim Sürecinde İşletmenin İncelenmesi

Bilgi	İnceleme Odağı
İç Kurumsal Stratejiler ve Hedefler, İş Planları Ve İş Hedefleri	• İşletmenin varoluş sebebi nedir?
	• İşletmenin ileride olmak istediği yer (vizyonu) nedir?
	• İşletmenin genel stratejik hedefleri nelerdir?
	• İşletmenin iş planları ve hedefleri nelerdir?
İç İş Süreçleri	• İşletmenin önemli iş süreçleri nelerdir ve bu süreçler işletmenin plan ve hedeflerini gerçekleştirmesini ne şekilde desteklemektedir?
	• İşletmenin ana operasyonları nerelerde bulunmaktadır?
Dış Sektör, Mevzuat ve Düzenleyici Otoriteler, Rekabet Yapısı	• Sektördeki önemli gelişmeler, konular ve eğilimler nelerdir?
	• İşletmenin işini etkileyebilecek düzenleyici otoritelere bağlı önemli değişiklikler, konular nelerdir?
	• Sektördeki rekabet yapısı ne şekildedir? İşletme rakiplerine karşı hangi konumdadır?

Kaynak:Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitim Notları, s.43

İç denetçi işletme içinde yapılacak olan riskin değerlendirilmesi sürecine başlamadan evvel, işletmeye ilişkin iç ve dış çevre unsurlarını tanımalıdır.

İç denetçinin süreçler hakkında sürekli olarak bilgi sahibi olabilmesi içinse aşağıda belirtilen faaliyetleri yapması gerekmektedir.⁴³⁸

⁴³⁸ Kurnaz ve Çetinoğlu, a.g.e., s.97.

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

3.8.2. İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi

Risk odaklı iç denetim, iç sınırlara bakmaksızın bir işletmenin faaliyetlerinin tümünü kapsamakta ve riskin değerlendirilmesi çalışmasını esas almaktadır. Bu faaliyetler; işletmenin karşı karşıya olduğu risklerin tanımlanması ve bu risklerle mücadele konularında yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesini de kapsamakta olup, bu riskler aşağıdaki unsurları içermektedir.⁴³⁹

- Operasyonel ve mali bilgiler güvenilmez, yanlış veya eksik olabilir;
- Operasyonel faaliyetler verimsiz olabilir ve etkin olmayabilir;
- Varlıklar ve bilgi veya insan gibi mali ve diğer varlıklara hile karıştırılmış veya işletmeden çıkartılmış olabilir;

⁴³⁹ECIIA, **Avrupa İç Denetim Konum Raporu**, s.27.

- İşletme kanunları, yönetmelikleri veya iç politikaları ihlâl edebilir;

-Meslek ahlak kültürü yasadışı eylemleri veya uygun olmayan davranışları destekliyor olabilir.

Risk odaklı iç denetim faaliyeti, burada sayılan risklerin tanımını ve derecelendirmesini yaparak en uygun çözüm önerilerini üst yönetime sunan bir faaliyettir.⁴⁴⁰

İşletmeler benzer risklerle karşı karşıya kalsa da , bu risklerden değişik biçimlerde etkilendiklerinden dolayı farklı risk boyutuna sahiptirler. Bu nedenle, her işletme için aynı denetim faaliyetinin uygulanması yanlış olur. Risk odaklı iç denetimde, en riskli alanların belirlenerek kaynakların bu alanlara aktarılabilmesi için işletmelerin risk durumlarının belirlenerek, risk durumlarına uygun olarak risk değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir.

IIA'in Uygulama Standartları'nda tanımladığı gibi iç denetimde riskin değerlendirilmesi, muhtemel olumsuz koşullar ya da olaylar hakkında mesleki değerlendirme ve bütünleme yapmak için uygulanan sistematik bir süreçtir.⁴⁴¹ Risk odaklı iç denetimin en önemli parçasını oluşturmaktadır.

Amacı; işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen riskleri tanımlamak, ölçmek ve ölçüm sonuçlarına göre öncelikleri belirlemektir.⁴⁴² Riskler değerlendirilirken denetçi; yönetim yapısına, iş hedeflerine, örgütsel değişikliklere, denetim komitesinin yüksek riskli olarak belirlediği alanlara, yönetimin risklerle ve sonuçları ile ilgili kaygılarına odaklanmaktadır. Riskin değerlendirilmesi kapsam olarak hem işletmenin teşkilat yapısındaki tüm seviyelerde, hem de işletme iştiraklerinin faaliyetlerini de içine alacak biçimde düşünülmelidir. Unutulmamalıdır ki, risklerin kontrolüne ilişkin kar ve maliyet hesaplamalarını içine alan bir değerlendirme, etkin değerlendirme olarak nitelendirilebilir.⁴⁴³

⁴⁴⁰ Bayram Aslan, Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, **Sayıştay Dergisi**, S:77, s.67.

⁴⁴¹ Yeşil Kalem, "Hepsi Bizim Günlük İşimiz", **İç Denetim Dergisi**, Bahar 2005, S:11, s.17.

⁴⁴² Phil Griffiths, **a.g.e.** s.22.

Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s. 98.

⁴⁴³ BASEL KOMİTESİ, **Bankalarda İç Denetim Sistemleri**, TBB Yayınları, Eylül 1998, Madde 2.

Riskin etkin olarak değerlendirilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.⁴⁴⁴

i. Riskler teşhis edilmeli ve öncelikli hale getirilmelidir.

ii. Aşağıdaki risklerin etkisi hesaplanmalıdır;

- Mali başarı

- İtibar / yasal maliyetler ve

- Faaliyetlerde etkinlik

iii. Riski azaltmak için nerede tedbir alınması ya da nerede gerekli değişiklikler yapılması gerektiği belirlenmelidir.

iv. Risk önceliklerine ait tedbirler değerlendirilmelidir.

v. Risk yönetimi için sınırlı kaynaklar en uygun biçimde bölüştürülmelidir.

vi. Düzenleyici rehberle uyumu öncelikli hale getirmek için risk değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.

3.8.2.1 Riskin Değerlendirilmesinde Başarının Sağlanması

Riskin değerlendirilmesi aşaması risk odaklı iç denetimin odak noktası olan riskin belirlendiği aşama olduğundan dolayı başarılı olabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmelidir.⁴⁴⁵

- Riskler değerlendirilirken, üst yönetim ve bağımsız denetçilerin de katılımıyla gerçekleştirilmelidir,
- Süreç her iki taraf için de (yönetim ve denetçiler) faydalı sonuç vermelidir,
- Risk değerlendirme sürecinde fayda-maliyet ilişkisine dikkat edilmelidir. Elde edilen sonuç en azından elde etme maliyeti kadar olmalıdır,

⁴⁴⁴ A.g.e.

⁴⁴⁵ Ali Rıza Eşkazan, "Risk Odaklı İç Denetim Planlaması", **Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi**, Bahar 2005, s.33.

- Değerlendirme sürecinin sonuçlarının alınması için acele edilmemelidir,
- Risk değerlendirme çalışmasının sonuçları denetçi ve yönetime anlam ifade etmelidir,
- Risk değerlendirme yöntemi işletmenin ihtiyaçları göz önüne alınarak oluşturulmalı ve mümkün olduğu kadar basit hazırlanmalıdır,
- Riskler değerlendirilirken çeşitli yöntemlerin kullanılması zorunlu olmamakla birlikte, kullanılması halinde risk değerlendirme sisteminin başkaları tarafından da kolay bir şekilde anlaşılması ve sistemin devamlılığı sağlanmaktadır.

Bununla birlikte risk değerlendirilmesi işlevinin ,işletmenin taşıdığı risk bileşimlerini izlemek ve strateji belirlemek amacıyla en azından yıl sonlarında veya belirli dönemlerde tekrar edilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme çalışmaları sırasında şu faaliyetler yapılmaktadır:⁴⁴⁶

- İşletmenin maruz kaldığı risklerin tanımı, türleri, gelişim düzeyi ve yönü belirlenir,
- Risklerin kaynaklandığı tüm işlevler, faaliyetler, ürünler ve risk yapısını etkileyebilecek tüm önemli hususlar incelenir,
- Herhangi bir olumsuz gelişmenin ortaya çıkma ihtimali ile bunun işletme üzerindeki muhtemel etkisi arasındaki ilişki değerlendirilir,
- İşletmenin risk politikaları ve stratejileri ile ilgili olarak iç denetim organlarından görüş ve öneriler alınır.

Unutulmaması gereken bir nokta ise, ilk aşamada toplanan bilgiye dayanarak iç denetçi işletme içinde işlemlerle ilgili riski değerlendirmek, işletmenin her bir anahtar bölgesindeki riskleri tanımlamak, ölçmek, gözlemlemek ve önceliklerini belirlemek için denetim komitesi ile birlikte çalışmalıdır.⁴⁴⁷

⁴⁴⁶ Aslan, **a.g.e.**,s.168.

⁴⁴⁷ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.97.

3.8.2.2. İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesi Süreci

Riskin değerlendirilmesi, risk odaklı iç denetimin esasını teşkil ettiğinden, bu sürecin dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Bu süreç aşağıdaki safhalardan oluşmaktadır:⁴⁴⁸

- Risklerin tanımlanması ve sınıflandırılması,
- Risk ölçütlerinin gerçekleşme ihtimalinin ve etkisinin değerlendirilmesi,
- Risk ölçütlerinin ağırlığının belirlenmesi ve ağırlıklı risk sayısının hesaplanması ,
- Risk ölçütlerinin sınıflandırılması (düşük- orta- yüksek),
- Risk ölçütlerine göre denetlenecek faaliyetlerin belirlenmesi ve önerilerin tespit edilerek raporlamanın yapılması,
- Riskin değerlendirilmesinde son aşama ise, her bir denetim alanına ait risklerin mukayese edilerek denetim alanlarının sıralanması.

3.8.2.2.1. Risklerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması

Risk odaklı iç denetimin en kritik safhalarından biri , işletmenin o alanla ilgili olarak karşı karşıya olduğu risklerin tespit edilerek tanımlanmasıdır.⁴⁴⁹

IIA'nın 2210-A1 No'lu Başarım Standardına göre, bir iç denetim görevi planlanırken, iç denetçiler incelemekte oldukları faaliyetle ilgili riskleri tanımlamalı ve değerlendirmelidirler.⁴⁵⁰ Yine aynı standartta, “görev amaçları risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmalıdır” ifadesi bulunmaktadır. Buna göre, riskin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular aynı zamanda da iç denetimin ulaşmak istediği amaçları da temsil etmektedir.

Anlaşıldığı üzere, anahtar risklerin ve amaçların belirlenmesi ve bu risklerin tanımlanması aşaması riskin değerlendirilmesi sürecinin en önemli aşamasıdır.

⁴⁴⁸ www.niyazikurnaz.net (Erişim Tarihi:15.02.2011)

⁴⁴⁹ Yılancı,**a.g.e.**,s.126.

⁴⁵⁰ IIA, 2210-A1 Başarım Standardı

İşletmelerde risklerin tanımlanabilmesi için öncelikle risk öncesi bir tarama sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte aşağıdaki adımlar izlenmelidir.⁴⁵¹

Sorun Yönetimi: Sorun çözümü işletmeyi etkileyebilecek sorunun bir türüdür. Sorun yönetimi ile sorunun olumsuz etkileri azaltılmaya çalışılır. Bazı sorunlar riske dönüşebileceğinden sorun yönetimi risk taramasını yönlendirir.

Risk Değerlemesi: Burada risk ölçütleri tanımlanır. Sisteme zarar verebilecek zayıflıklar belirlenir. Temel risk ölçütleri arasında , çalışanlar, ürünler , üretim süreci, yerleşim, rekabet, yasalar ve müşteriler sayılabilir.

Risk tarama sisteminin kurulması risk tanımlama sürecini daha somut hale getirir.

Bu aşamada işletmenin ve denetlenebilir birimlerin maruz kaldığı tehdit ve fırsatlar belirlenmektedir. Herhangi bir süreç içerisinde riskler tanımlanırken öncelikle amacın ne olduğu da açık bir biçimde ortaya konulmalıdır. Amaç net olarak belirlendikten sonra , bu amacın gerçekleşmesini engelleyebilecek durum ve tehditler tespit edilmeli ve risk ona göre tanımlanmalıdır.⁴⁵²

Bu aşamada **faaliyet risk envanteri** (risk dökümü) çalışması yapılması bu süreci kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarında ortaya çıkabilecek iç ve dış riskler için bir envanter yapılabilir.⁴⁵³

İç ve dış çevrede meydana gelen değişimler yani iç ve dış risklerin oluşumunu etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁵⁴

Potansiyel iç risklerin oluşumunu etkileyen unsurlar (iç çevre değişkenleri),

- Yeni kurumsal hedef ve amaçlar,
- Yeni stratejiler, ve faaliyetler,

⁴⁵¹ M. Akif Özer, **a.g.e.**, s.220.

⁴⁵² Enver Özaydın, “Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen riskler”, **Denetim Dergisi**, s.32.

⁴⁵³ Yılcı, **a.g.e.**,s.127.

⁴⁵⁴ Kurt F.Reding, Craig Barber, Kristine K.Digirolamo, “Creating A Business Risk Inventory” Internal Auditor, 2000, www.findarticles.com (Erişim Tarihi:17.02.2011)

- Örgütsel değişiklikler (yeni personel,yeni bölgeler,yeni dağıtım kanalları v.b.),
- Birleşme ve satın almalar ,
- Yeni iş süreçleri ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi,
- Yeni bilgi sistemleri ve teknolojideki değişiklikler,
- Çalışanlarla ilişkiler, başarı ölçümleri.

Muhtemel dış risklerin oluşumunu etkileyen unsurlar (dış çevre değişkenleri) ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Yeni kanunlar, düzenlemeler ve mevzuat değişimi,
- Rakiplerin davranışları (işletme faaliyetlerini tehdit eden unsurlar),
- Önemli teknolojik gelişmeler,
- Değişen müşteri beklentileri,
- Küresel iktisadi faaliyetlerde değişimler,
- Siyasi istikrarsızlık.

Görüldüğü üzere, sürekli değişim gösteren müşteri ihtiyaçları ve talep yapısı, teknolojik değişimler, teşkilat yapısındaki değişimler, rekabet koşulları gibi faktörler işletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri belirlemeyi ve sonuçlarını değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bu noktada önemli olan bir konu da risklerin sınıflandırılmasıdır.

Risk sınıflandırması bir önceki bölümde ayrıntılı olarak verildiğinden burada yalnızca risk sınıflandırmasına göre örnek bir tablo verilmiştir.

Tablo 6: Örnek Risk Sınıflandırması

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

Kaynak: Roth ve Espersan,**a.g.m.**,s.19.

Tüm işletmelerde uygulanabilecek risk sınıflandırması yapmak mümkün değildir. Denetçiler işletme yöneticileri ile birlikte o işletmeye ilişkin risk sınıflandırmasının yapılmasında ve bu risklerin ölçülmesinde birlikte hareket etmelidirler.

Denetçiler düzenli olarak bu çok sayıdaki risk sınıflarını ve ölçütleri yöneticileri ile tartışmalıdırlar.

İç denetçiler her noktayı kapsayacak şekilde risklerin sınıflandırılmış olduğu bir çerçeveyi içeren denetim programı hazırlamalıdırlar.⁴⁵⁵

⁴⁵⁵ **A.g.m.**

Risk tanımlamada kullanılacak yöntemin ne olacağı ve ne şekilde uygulanacağı denetçinin işletmenin yapısını ve hedeflerini anlamasına bağlıdır. Bununla birlikte denetçinin tecrübesi, bilgi birikimi ve zaman, para ve iş gücü gibi kaynakların etkin şekilde nasıl kullanacağı, yöntemin sağladığı faydanın uygulama maliyetinden daha fazla olmaması gibi hususlar da kullanılacak yöntemin seçilmesinde belirleyicidir.

Kullanılacak yöntemin tespit edilmesinde işletmenin büyüklüğü, yapısı, faaliyet alanları, faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeler ve bunun gibi daha bir çok faktör dikkate alınmalıdır.⁴⁵⁶

Risk tanımlama çalışmaları sırasında kullanılacak teknikler arasında beyin fırtınası, risk çalıştayları, olay tahlili, tehdit modelleme, çevresel yaklaşım, saldırıya açık olma tahlili, senaryolar sayılabilir.⁴⁵⁷ Anket ve görüşme/mülakat teknikleri de sıkça başvurulan yöntemlerdir. Bu yöntem ile birlikte üst düzey yöneticiler ile görüşmeler yapılarak onların hangi alanları riskli gördükleri tespit edilebilir. Başarı incelemeleri, geçmiş başarısızlıklar, müşteri ve çalışanlardan alınan geribildirimlerin incelenmesi yöntemlerine de risk tanımlama sürecinde başvurulmaktadır.⁴⁵⁸

Bu yöntemler 2. Bölümde kurumsal risk yönetimi çerçevesinde verilmiştir. Şunu da belirtmek gerekir ki; kurumsal risk yönetimindeki risk değerlendirilmesiyle, iç denetim kapsamındaki risk değerlendirilmesi arasında önemli bir değişiklik bulunmamaktadır. Buradaki önemli nokta şudur, şayet işletmede etkin biçimde çalışan risk yönetim sistemi yoksa ve iç denetçi iç denetim planını hazırlarken risklere ilişkin sağlıklı bilgiler alamıyorsa, bu süreçte kendi değerlendirme yöntemini uygulayacaktır. Ancak kurumsal risk yönetiminin işletmelerde daha fazla işlerlik kazanmasıyla beraber, bu süreçten elde edilen risklerin de denetim kapsamına alınması, oluşturulacak risk odaklı iç denetim planının daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

⁴⁵⁶ Deloitte Academy, Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi Notları, s.45.

⁴⁵⁷ Barış Bağcı, Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimine Genel Bakış, **Deloitte Makaleleri** ,s.6.

⁴⁵⁸ Phil Griffiths, **a.g.e.**,s.21.

TİDE'nin yayınlamış olduğu risk yönetim süreci adlı dökümanda, risk tanımlamada kullanılan 3 yaklaşımdan söz edilmektedir.⁴⁵⁹

- Riske Maruz Kalma Yaklaşımı
- Çevresel Yaklaşım
- Tehdit Senaryoları

Bunlar aşağıda açıklanmıştır:⁴⁶⁰

3.8.2.2.1.1. Riske Maruz Kalma Yaklaşımı

Bu yaklaşımda fiziksel değerleri (tesis,makine, cihaz v.b.), mali değerleri (nakit, yatırımlar v.b.),insan kaynaklarını ,maddi olmayan varlıkları (marka, isim hakkı, bilgi v.b.) etkileyebilecek riskler üzerine yoğunlaşmaktadır.Yaklaşımın esas amacı, varlıklarda oluşacak değer kayıplarının ortaya çıkarılmasıdır.

3.8.2.2.1.2. Çevresel Yaklaşım

İşletmeler faaliyette buldukları süre içinde ,pek çok çevresel faktörün etkisi altında kalmaktadır.İşletmenin etkisi altında kaldığı çevresel faktörler şunlardır,

Fiziki çevre ; Bölge, Yerleşim alanı

Ekonomik çevre ; Mali unsurlar, Faiz Oranları, Genel Ekonomi Şartları

Yasal Mevzuat ; Kanunlar, Politikalar, Yönetmelikler

Rekabet ; Doğrudan ve Dolaylı Rekabet, Değişiklikler

Müşteriler / Ortaklar

Tedarikçi Firmalar

Teknoloji

Çevresel yaklaşımda, yukarıda sayılan çevre faktörlerinin gelecekte ortaya çıkaracağı tehdit ve fırsatlar değerlendirilir.

⁴⁵⁹ T.C.Maliye Bakanlığı, “**Risk Yönetim Süreci**”,TİDE, www.tide.org

⁴⁶⁰ T.C.Maliye Bakanlığı, “**Risk Yönetim Süreci**”,TİDE, www.tide.org

3.8.2.2.1.3. Tehdit Senaryoları

Bu yaklaşım, herhangi bir yolsuzluk, ya da hata olduğu durumda sıkça kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda ilk olarak, riske maruz kalacak değerler tanımlanmalıdır. Ardından ilgili tehditler, riskler ve tehdidin değer üzerinde oluşturabileceği sonuçlar sıralanmalıdır. Daha sonra bu tehditlerin nasıl gerçekleşebileceği listelenmelidir. (Hatalar/İhmaller/Ertelemeler/Yolsuzluk)

Denetçi işletmenin maruz kaldığı riskleri tanımlamak için daha pek çok yöntem uygulayabilir. Ancak seçilecek yöntem, denetçinin işletme süreçlerini, örgüt yapısını ve hedeflerini anlamasına bağlıdır. Bununla birlikte yöntemin sağladığı faydanın uygulama maliyetinden daha fazla olmaması konusu da kullanılacak yöntemin seçilmesinde belirleyicidir.

Riskler tanımlandıktan sonra, risk değerlendirilmesi sürecinde ikinci aşama riskin ölçülmesi aşamasıdır. Riski ölçmedeki amaç potansiyel fırsat ve problemleri belirlemektir.

3.8.2.2.2. Etki-İhtimal Bileşenleri Açısından Risk Ölçümü

İşletme düzeyinde ve faaliyetler düzeyinde riskler tanımlandıktan sonra ölçülmelidir. Riskler genellikle ortaya çıkma ihtimallerine ve ortaya çıktıklarında işletmeyi ne derecede etkilediklerine göre ölçülmektedir.

COSO Raporu risk ölçümünde şöyle bir yol önermektedir.⁴⁶¹

- Bir riskin öneminin tahmin edilmesi
- Riskin meydana gelme ihtimalinin değerlendirilmesi,
- Riskin nasıl yönetilebileceğinin dikkate alınması.

Risk ölçümü stratejik kararlarda ele alınan değişkenle ilgili olan riskin kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlayan yöntemler bütünü ifade etmektedir. Gerek girdi tahmini gerekse karar aşamasında yönetsel yargıya dayanmaktadır.⁴⁶²

⁴⁶¹ Yılancı, a.g.e., s.64.

⁴⁶² M.Akif Özer, a.g.e., s.222

Riskler, değerlendirilmede kullanılacak olan nitel veya nicel yöntemlerden biri veya karması yardımıyla ihtimaller ve etkileri açısından ölçülmektedir .Daha sonra ölçülen riskler risk **matrisi** yardımıyla sıralanmaktadır.⁴⁶³

Bir olayın birden fazla sonucu olabilir ve değişik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyebilir. Risklerin önem seviyesi, etkiler ve ihtimallerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır.⁴⁶⁴

Muhtemel etkinin ölçülebildiği bir ortamda riskin derecesinin belirlenmesi daha kolaydır. Ancak risk sınıflarındaki etki çoğunlukla nitel olup önceden ortaya çıkmamaktadır.

Aşağıdaki sorular bu kapsam içerisinde genellikle üzerinde daha az düşünülen bölümlerin değerlendirilmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.⁴⁶⁵

- Akıl sermayesine ne kadar güvenmeliyiz? Kaybedilirse ne olabilir?
- Bilgilerin güvenliğinin zedelenmesi, gizli bilgilere izinsiz erişimin gerçekleşmesi, bilgilerin izinsiz üçüncü kişilere satılması halinde yasalar karşısında ne ile karşılaşırız ve işletmenin itibarı bu durumdan nasıl etkilenir?
- İçerideki ve dışarıdaki müşteriler amaçlarımızın gerçekleştirilmesinde ne kadar önemliler?
- Bilgi ve teknoloji ne kadar önemli?
- Belirli bir bölümün amaçları , işletmenin veya diğer bir bölümün amaçlarıyla nasıl ilişkilendirilebilir ya da nasıl bağlantı kurulabilir?

Olabilirliğin ölçülmesinde etkili olan faktörler ise aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir.⁴⁶⁶

- Çevrenin kontrol edilmesindeki nisbi güç. Örneğin, saldırgan hedeflere ulaşma yönündeki baskı riskle sonuçlanabilecek bir olay ile karşılaşma olasılığını yükseltmektedir.
- Kontrol sürecindeki nisbi güç.
- İnsanlarda, sistemlerde ve ürünlerde değişiklik; işletmelerin ve faaliyetlerin karmaşıklığı; yerleşim merkezi ,dağınık veya uluslar arası oluşu.

⁴⁶³ Pehlivanlı, **age**, 78.

⁴⁶⁴ TÜSİAD, **a.g.e.**, s.54.

⁴⁶⁵ Roth & Espersen, **a.g.m.**, s.20.

⁴⁶⁶ **A.g.m.**

Risk ihtimalleri en basit biçimiyle, düşük, orta ve yüksek olarak sınıflandırılırken risk etkisi de aynı şekilde , küçük (hafif), orta ve ağır(şiddetli) olarak sınıflandırılabilir. Bu ölçeklendirme risklerin ne kadar hassas değerlendirildiğiyle ilgilidir.⁴⁶⁷

Sınıflandırma 3'lü ölçek ile olabileceği gibi, çok düşük, düşük, orta, yüksek, çok yüksek biçiminde de (5'li ölçek) olabilir.

Ölçek derecelendirilmesi sınırlarının bireyler arasında farklılık gösterebilmesi, değerlendirme faaliyetine ve sonuçta risk matrisine karşı bir güvensizliğe neden olabilir. Buna engel olmak için de genellikle beşli ölçek tercih edilmektedir. Risklerin etki boyutunun değerlendirilmesinde kullanılan beşli ölçek, önemli değil, küçük, önemli, ciddi ve çok ciddi şeklinde sıralanabilirken, olasılık değerlemesinde kullanılan beşli ölçek ise, çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek şeklinde sıralanabilmektedir.⁴⁶⁸

Etkiler ve ihtimaller ölçülürken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikler kullanılmalıdır. Bilgi kaynakları şunlar olabilir.⁴⁶⁹

- Eski kayıtlar
- İlgili basılmış kaynaklar
- Pazar araştırmaları
- Oylama sonuçları
- Deneyler ve prototipler
- Uzman görüşleri
- Ekonomik, teknik veya diğer modeller
- Uygulamalar ve ilgili tecrübeler

⁴⁶⁷ Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.82.

⁴⁶⁸ **A.g.e.**,s.82.

⁴⁶⁹ TÜSİAD,**a.g.e.**,s.54-55.

Tablo 7: Riskin Etki ve İhtimallerinin Ölçülmesi

Risk oluştuğunda sonuç	Riskin oluşabilme ihtimali	Tanımlanan Ölçüm
İşletmeyi tamamen veya bir kısmını uzun süre kapatmak	Neredeyse kesin	Çok yüksek (5)
İşletmenin hedeflerinin büyük kısmını gerçekleştirmesini uzun süre engellemek	Muhtemel	Yüksek (4)
İşletmenin hedeflerinin bir kısmını gerçekleştirmesini kısa bir süre engellemek	Mümkün	Orta(3)
Sakinca oluşturmak ancak belirgin hedeflere ulaşmada engel oluşturmamak	Düşük ihtimal	Düşük (2)
Kısıtlı sakınca oluşturmak ancak belirgin hedeflere ulaşmada engel oluşturmamak	Seyrek	Çok Düşük (1)

Kaynak: David Griffiths, Risk Based Internal Auditing,-An Introduction,15 March 2006,Version 2.0.3, s.18

Yukarıda risklerin etki ve ihtimal ölçümü bakımından 5 'li ölçeğe göre sıralanışı örnek bir tablo üzerinde gösterilmiştir.

Klasik bir risk değerlendirilmesi, ihtimal ve etkiyi birleştirerek bir ölçüm yapmaktadır. Bunun sonucunda etkisi yüksek ancak olabilirliği düşük olan riskler de ortaya çıkabilmektedir. Bir çok olabilirlik derecesi de geçmişte gerçekleşmeyen bir riskin gelecekte de kesinlikle olmayacağı konusunda şekillendirilmektedir. Ancak bu durum bir engel teşkil etmektedir, bu bağlamda iç denetçiler ve risk yönetiminde görevli kişiler risk sınıflarını doğru noktalardan yakalayarak riskin geniş alandaki etkisini ölçmeye çaba sarf etmelidirler. Üzerinde daha az düşünülen kısımların değerlendirilmesinde bu noktada dikkatli olunmalıdır.⁴⁷⁰

Risk ölçümü belirlenen risklere ilişkin risk ölçütleri (faktörleri, unsurları, kriterleri) üzerinden yapılmaktadır. Bu noktada risk ölçütünün tanımlanması gerekmektedir. Riskin varlığını veya riske maruz kalmayı ifade eden bir sürecin ölçülebilir veya gözlemlenebilir özelliklerini ifade eder. Diğer bir ifadeyle, risk düzeyinin belirlenmesinde kullanılan kriterlerdir.⁴⁷¹

Risk ölçütleri tanımlanırken kullanılacak yöntem mümkün olduğunca basit seçilmeli ve kullanılan risk ölçütlerinin tanımlarını içermelidir. Üst yönetici ile iç denetim biriminin riskli alanların belirlenmesinde kullanılan ölçütleri anlaması ve bunlar üzerinde görüş birliği içinde olması önemlidir.⁴⁷²

Risk ölçütleri için çok sayıda ayırım yapılabilir. Kamu İç Denetim Risk Değerlendirme Rehberi'ne göre belirlenen risk ölçütleri şöyledir.⁴⁷³

Bütçe büyüklüğü- İşlem hacmi ve personel sayısı - Faaliyetlerin karmaşıklığı - Mevzuatın yoğunluğu - Yapısal, işlevsel ve teknik değişiklikler - Bilgi teknolojileri sisteminin yapısı

⁴⁷⁰ Roth & Espersan, **a.g.m.**, s.20.

⁴⁷¹ İç Denetim Koordinasyon Kurulu, www.idkk.gov.tr

⁴⁷² www.idkk.gov.tr

⁴⁷³ İç Denetim Koordinasyon Kurulu, **Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi**, T.C.Maliye Bakanlığı

Pickett, ise aşağıdaki ölçütleri içeren bir model ortaya koymuştur.⁴⁷⁴

Süreçlerdeki Kararlılık Düzeyi, Personel Değişimi, Hata ve Suistimal Sayısı ,Yeni Düzenlemeler,Bilgi Teknolojileri Sistemleri,Mali Sistemlerde Büyüme.

Kamu İç Denetim Risk Değerlendirme Rehberi doğrultusunda risk ölçütü olarak adlandırılan, aslında denetim evreninin belirlenmesinde kullanılacak ölçütlerdir.⁴⁷⁵

Risk ölçümünde kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Ancak risk odaklı iç denetim uygulamalarında en çok kabul görenler kümülatif yöntem ve göreceli yöntemdir.

3.8.2.2.2.1. Kümülatif Yöntem

Risk ölçümleme genellikle kişisel yargıyı ve tarafsız verileri birlikte içermektedir. Bu sebeple kullanılacak pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en çok kabul göreni risk ölçütleri yöntemi olarak da adlandırılan kümülatif yöntemdir.

Her risk ölçütüne işletme faaliyetlerine etkisi ve önemi göz önünde bulundurularak bir ağırlık verilir. Aynı şekilde, her risk ölçüsüne risk seviyesini gösteren 1'den 5'e kadar bir değer verilir. En düşük risk seviyesi için 1 ve en yüksek risk seviyesi için ise 5 değeri kullanılır. Daha sonra, verilen bu değer ağırlığıyla çarpılarak her bir ölçüt için risk puanı bulunur. Son olarak her ölçüt için elde edilen risk puanları toplanarak o denetlenebilir birim için yapısal risk düzeyi (toplam risk puanı) belirlenir.⁴⁷⁶

Burada dikkate alınması gereken nokta, risk ölçütü sayısının 10'u geçmemesidir. Çok sayıda ölçüt kullanmak belirli risklerin etkilerinin azaltabilmektedir. Bu riski azaltmak amacıyla sıklıkla 5 ölçütlü yöneme başvurulmaktadır.

⁴⁷⁴ Enis Ös, "Denetim Evreninin Belirlenmesinde Alternatif Bir Yöntem: Analitik Hiyerarşi Prosesi", **Denetim Dergisi**, 2010/4, s.11.

⁴⁷⁵ **A.g.e.**,s.11.

⁴⁷⁶ Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi, www.idkk.gov.tr

3.8.2.2.2. Göreceli Yöntem ⁴⁷⁷

Bu yöntemde ise, her risk ölçütüne bu ölçütle ilgili ortaya çıkması muhtemel riskin işletme faaliyetlerine etkisi ve önemi göz önünde bulundurularak 1'den 5' e kadar bir etki değeri verilir. En düşük etki seviyesi için 1 ve en yüksek etki seviyesi için 5 değeri kullanılır. Aynı şekilde, her risk ölçütüyle ilgili riskin gerçekleşme ihtimali göz önünde bulundurularak 1'den 5' e kadar bir ihtimal değeri verilir. En düşük ihtimal seviyesi için 1 ve en yüksek ihtimal seviyesi için ise 5 değeri kullanılır. Daha sonra, verilen bu ihtimal değeri etki değeriyle çarpılarak her bir ölçüt için risk puanı bulunur. Son olarak her ölçüt için elde edilen risk puanları toplanarak denetim alanının yapısal risk düzeyi belirlenir. ⁴⁷⁸

Özetle, risklerin ölçülmesi safhasında, işletmenin maruz kaldığı risklerin belirli ölçütler kullanılarak sayısal ya da analitik bir biçimde ifade edilmesi sağlanır. ⁴⁷⁹

3.8.2.2.3. Risklerin Sıralanması ve Önceliklendirilmesi

Risk değerlendirilmesi aşamasının son basamağı ise, risklerin önceliklerinin veya sıralamasının belirlenmesidir. Genelde denetlenen birim bileşenleri düşük, orta ve yüksek riskli olarak sıralanmaktadır. Bu sıralanmaya risk derecesi de denilmektedir.

Bunlar aşağıda açıklanmıştır: ⁴⁸⁰

1)Yüksek Risk Düzeyi

Yüksek riskli faaliyetlerin yoğun olduğu, risk durumlarının, işletme kaynaklarının durumuna göre büyük olduğu, çok sayıda işlemin bulunduğu ve/veya faaliyetlerin yapısının karmaşık olduğu durumları ifade eder.

⁴⁷⁷ Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi

⁴⁷⁸İç Denetim, www.tkgm.gov.tr (Erişim Tarihi:16.02.2011)

⁴⁷⁹ Tamer Aksoy, **a.g.e.**, C:2, s.1448.

⁴⁸⁰ K.K.T.C. Merkez Bankası, **Bankaların Risk Düzeyinin Değerlendirilmesi Hakkında Genelge**, Aralık 2010, s.4-5.

Bu risk düzeyinde, risk ölçütlerinde meydana gelen değişmelerin işletme sermayesini ve gelirlerini olumsuz yönde etkileme olasılığı yüksektir. Zarar ortaya çıkması durumunda söz konusu zararın, normal bir işletme faaliyeti sürecinde telafi edilebilecek düzeyin üzerindedir.

2) Makul Risk Düzeyi

Makul risk düzeyi, risk durumlarının, işletme kaynaklarının durumuna göre makul bir düzeyde olduğu, makul hacme sahip işlemlerin mevcut bulunduğunu ve/veya faaliyetlerin niteliğinin normal faaliyetlerinden olduğu durumu ifade eder. Bu risk düzeyinde, risk ölçütlerinde meydana gelen değişmelerin işletme sermayesini ve gelirlerini olumsuz yönde etkileme ihtimali makul düzeydedir. Zarar ortaya çıkması durumunda söz konusu zarar normal bir işletme faaliyeti sürecinde işletmenin mali bünyesine olumsuz etkide bulunmaksızın telafi edilebilmektedir.

3) Düşük Risk Düzeyi

İşlevsel faaliyetlerin hacmi ile söz konusu faaliyetlerin niteliği gereği, riskin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak zararın, işletmenin genel mali durumuna etkisi küçük ve sınırlıdır.

Süreci kısaca özetlemek gerekirse ve iç denetimde uygulandığı örnek verilecek olursa, riskler tanımlandıktan sonra, risk ölçütleri tablosu hazırlanır. Bu tabloda yer alacak olan risk ölçütleri için örneğin, piyasa riskleri grubunda muhtemel kur artışları ele alınabilecekken , faaliyet riskleri grubunda teknolojiye aksamalar ele alınabilir.⁴⁸¹

Tabloda tanımlanan her alan için kabaca yüksek, orta ve düşük dereceli olarak bir risk değerlendirme yapılır. Bu ilk değerlendirme sonrası orta ve yüksek değer alan risk alanları için ayrıntılı incelemeler yapılırken, düşük değer alan, risk alanları ihmal edilebilir.⁴⁸²

⁴⁸¹ Kır, a.g.m., s.56.

⁴⁸² Treasury Board of Canada Secretariat, Risk Based Audit Framework Guide, (RBAF Guide), 2003, s.23-24.

Tablo 8: Risk Alanları Tablosu

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

Kaynak: Kurnaz ve Çetinoğlu,**a.g.e.**, s.98.

Her denetlenebilir alan, risk ölçütleri esas alınarak yukarıda örnek tabloda olduğu gibi derecelendirilir. Derecelendirmede elde edilen sonuçlara göre, denetim alanları derecelendirme ölçeğine göre yüksek, orta ya da düşük riskli alan olarak ifade edilir:⁴⁸³

Risk alanları tablosu hazırlandıktan sonra ilk risk değerlendirmesi yüksek çıkan detaylı ölçümü yapılması gereken, her bir risk alanının işletmeye etkileri, ayrıntılı olarak yapılacak risk değerlendirilmesi ile belirlenir⁴⁸⁴ Ayrıntılı risk değerlendirilmesi ise, etki ve ihtimal açısından risklerin ölçümü ve önceliklendirilmesiyle devam eder ve son olarak risk matrisinin hazırlanmasıyla son bulur.

⁴⁸³ http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi (Erişim Tarihi:16.03.2011)

⁴⁸⁴ Treasury Board of Canada Secretariat,**a.g.e.**,s.24.

3.8.2.2.4.Risk Matrisinin Oluşturulması

Değerlendirilen her alan, değerlendirme sonucu çıkan risk seviyesine göre risk matrisine yerleştirilir. Risk seviyesi yüksek çıkanlar “kabul edilemez riskler” grubunda yer alırken, düşük çıkanlar “kabul edilebilir risk” grubunda yer alırlar.⁴⁸⁵

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

Şekil 19: İç Denetim Açısından Risk Matrisi

Kaynak: Kishalı ve Pehlivanlı, **a.g.m.**,s.81.

Risk Matrisi, işletmenin her bir faaliyet bazında risk durumunu, risk yönetim sistemlerinin etkinliğini, net riskin seviyesini ve işletmenin risk durumundaki değişimleri gösteren esnek ve dinamik bir tahlil aracıdır.⁴⁸⁶

Risk odaklı iç denetimde risk seviyesi düşük olan riskler(kabul edilebilir risk) incelenmezken, risk seviyesi yüksek olan riskler (kabul edilemez risk) ayrıntılı incelemeye tabi tutulur.⁴⁸⁷ Kabul edilebilir risk sınırının üzerinde kalan risklere ait işlemler ayrıntılı olarak incelendikten sonra ya azaltılmasına ya da sona erdirilmesine karar verilir. Bu iki risk grubunun arasında kalan risklerse hangisine daha yakınsa o gruba dahil edilir.⁴⁸⁸

⁴⁸⁵ Kishalı ve Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.80.

⁴⁸⁶ BDKK, Bankaların Risklilik Düzeyinin Değerlendirilmesine İlişkin Açıklama, Mart, 2003, s:1.

⁴⁸⁷ Treasury Board of Canada Secretariat,**a.g.e.**,s.23.

⁴⁸⁸ Treasury Board of Canada Secretariat,**a.g.e.**s.23.

Buradaki amaç, risk ölçümlerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi riske öncelikli olarak müdahale edileceğine karar vermektir. En öncelikli risk , en acil ve önemli olan ve en önce çözümlenmesi gereken risktir. En yüksek dereceye sahip olan risk ise azaltma faaliyetlerinde en öncelikli olarak ele alınması gerekli olmalıdır.⁴⁸⁹

3.8.2.2.5.Risk Değerlendirme Raporunun Hazırlanması

İşletmenin risk yönetimi ve denetim alanında sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri, sahip olduğu fırsat ve tehditleri bütün ayrıntılarıyla risk matrisinde ortaya konmaktadır. Risk matrisinin ardından açıklayıcı ve yol gösterici olması amacıyla risk matrisine dayanarak “**Risk Değerlendirme Raporu**” hazırlanır. Raporda yer verilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Risk matrisinde yer alan tüm risk unsurlarının, işletmenin önemli faaliyetlerinin, faaliyet alanları ve iş birimlerinin, stratejilerinin ve işletmenin risk profilini etkileyebilecek diğer faktörlerin açıklanması ,
- Önceki dönemlerde hazırlanmış olan risk matrisinden ve risk değerlendirme raporundan sapmalar ve nedenleri,
- İşletmenin mevcut risk yönetimi anlayışı, kullanılan araçlar, risk ölçümünde kullanılan teknikler ile risk yönetim merkezinin etkinliklerinin değerlendirilmesi,
- Maruz kalınan risklere ilişkin olarak iç kontrol ortamının yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Çeşitli tahlil yöntemleri kullanılarak belirlenen risklerin ihtimalleri ve etkileri arasındaki ilişki,
- Gerekiyorsa iç denetim birimindeki kilit pozisyonlardaki personelde değişiklik ve atamalar.⁴⁹⁰

⁴⁸⁹ Fıkrıkoca, **a.g.e.**, s.198.

⁴⁹⁰ David Mc Name, “Risk Based Auditing”, **Internal Auditor**, August1997, s.38.

3.8.2.3.Risk Değerlendirilmesinde İç Denetçinin Rolü ve Önemi

İç denetçilerin yapılan risk değerlendirilmesi sürecine katılması gerekmektedir. Doğal risklerin değerlendirilmesi bir yönetim sorumluluğudur. Denetçi değerlendirme bilgisi toplayabilir ve matematiksel olarak risk ağırlığını tespit edebilir. İç denetçi, yönetime riske bakış açıları yönünden tavsiyede bulunabilir, ancak işletmenin riskleri kabullenip kabullenmeyeceği, azaltıp azaltmayacağı , transferi ya da paylaşılması gibi konularda karar vermek iç denetçinin mesleki uzmanlığına girmemektedir.⁴⁹¹

İç denetçi aşağıda belirtildiği biçimde bu sürece katılmalıdır.⁴⁹²

- i. Halihazırdaki risk konularını/alanlarını görüşmek için yönetimle yapılacak giriş planlama toplantısına katılmalıdır.
- ii. Stratejik planı, mali raporları, düzenleyici raporları, pazarlama bilgilerini, endüstri rapor ve çalışmalarını yeniden incelemelidir.
- iii. Risk konularına ilişkin bilgileri karşılaştıran, tartışma ve değerlendirmelere katılmalıdır.
- iv. Risk konuları listesindeki açıklıkları (eksiklikleri) tespit etmeli ve yerlerini belirlemelidir.
- v. Bu tahlilde bulunan risk listesini genişletmelidir.
- vi. Teşhis edilen risk konularının önemini tanımlamak için sayısal bilgilerin toplanması ve tahlil edilmesini desteklemelidir.
- vii. Teşhis edilen risklerin muhtemel şiddetini ölçmek için sayısal veriler tahsis edilmelidir.
- viii. Bir giriş risk değerlendirme matrisi ölçülen risk verilerinin yardımıyla tamamlanmalıdır.

Bu bağlamda, risk odaklı iç denetimde öncelikle işletme faaliyetleri ve süreçleri hakkında bilgi toplanarak , risk büyüklüğü/derecesi ortaya çıkarılmakta , denetim

⁴⁹¹ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.101.

⁴⁹² Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.101.

prosedürünün kapsamı, içeriği , zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar risk profiline göre şekillendirilmektedir.⁴⁹³

Risk odaklı iç denetim sürecinde, içsel risk yönetim süreçlerinin yeterli olduğunun tespit edilmesi veya risklerin en alt düzeyde olduğunun belirlenmesi halinde, işlem testlerinin azaltılması gerekmektedir.Risk yönetim veya iç kontrol süreçlerinin yetersiz olduğunun tespiti halinde, ek işlem testlerine başvurulması gerekmektedir.⁴⁹⁴

3.8.2.4. İç Denetimde Riskin Değerlendirilmesinin Önemi

Riskin değerlendirilmesi süreci, gerek COSO' da belirtildiği biçimde iç kontrol çerçevesi ve kurumsal risk yönetim çerçevesinin bir parçası olması, gerekse Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün belirlediği standartlara göre denetim planlamasında yapılması önerilen bir çalışma olması nedeniyle, iç denetim fonksiyonun yerine getirilmesi, iç kontrol sisteminin tesisi ve sürekli izlenerek iyileştirilmesi konusunda önemli bir konuma sahiptir.⁴⁹⁵

Risk odaklı iç denetimde, risk değerlendirilmesi çok önemlidir ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir .⁴⁹⁶

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yayımlanan *İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları 2010 no' lu İç Denetim Mesleki Uygulama Standardına göre* ,”iç denetim yöneticisi denetim faaliyeti önceliklerini işletmenin hedeflerine uyumlu hale getirecek risk tabanlı planlama yapmalıdır.Denetim planlaması ise risk değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır. Risk değerlendirilmesiyle yapılan planlama, iç Denetimi düzeltici (re-aktif) kontrole dayalı olmaktan çıkarmakta, riske dayalı ve önleyici (pro-aktif) bir fonksiyona dönüştürmektedir.⁴⁹⁷

Ayrıca denetim birimindeki sınırlı kaynakların daha verimli kullanılmasını ve risk karşısında gereken önlemlerin gecikmeden uygulamaya konmasını sağlayarak söz

⁴⁹³ Mehmet Tahir Özsoy, **a.g.m.**, s.1.

⁴⁹⁴ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.101.

⁴⁹⁵ Ahmet Cemil Borucu, Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi, **Deloitte Makaleleri**,s.2, www.deloitte.com.

⁴⁹⁶ Kışalı ve Pehlivanlı, **a.g.m.**, s.80.

⁴⁹⁷ Eşkazan, **a.g.m.**, s.32.

konusu riskin işletmeye maliyeti, çalışanlar üzerindeki muhtemel etkileri ve yönetimin gerekli önlemleri alınması konusunda işletmeye yardımcı olmalıdır.⁴⁹⁸

Risk odaklı iç denetimin daha en başında yapılacak olan risk değerlendirme , denetçinin bundan sonraki aşamaları da şekillendirmesine yardımcı olur.

Sonuç olarak; riskin değerlendirilmesi işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tanımlama, ölçme ve bunlara uygun cevaplar verilmesini belirleme sürecidir. Bu kapsamda da , sistemin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin tahliller yapılarak, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin de bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir. Buna bağlı olarak risk değerlendirilmesi; değişen koşulların sürekli olarak izlenerek, risklerin tespit ve tahlil edilmesi ve koşulların değişimine bağlı olarak ortaya çıkan riskleri kontrol altına alabilmek için kontrollerde devamlı olarak değişiklik yapmayı ifade etmektedir.⁴⁹⁹

3.8.3. İşletmenin Risk Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün kapsamlı tanımına göre ise risk olgunluğu; "İşletmenin amaç ve hedeflerine etki eden fırsat ve tehditlere yönelik karşı tutumları tanımlamak, değerlendirmek, karşılaştırmak ve raporlamak üzere işletmenin her kademesinde ve noktasında sağlıklı ve sağlam bir risk yönetimi yaklaşımının yönetim tarafından benimsenme ve planlandığı gibi uygulanma kabiliyeti ve derecesidir."⁵⁰⁰

İşletmenin risk olgunluk seviyesinin belirlenmesindeki amaçlar ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁵⁰¹.

- İç denetim biriminin nasıl bir denetim planı oluşturacağını belirleyecek olan işletmenin risk olgunluğunun değerlendirilmesi,

⁴⁹⁸Süleyman Uyar, Risk Odaklı Denetim,2006, s.1.

<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/004/>

⁴⁹⁹Saltık, "İç Kontrol Standartları", **Bütçe Dünyası**, C:2,S.26 ,Yaz 2007, s.61.

⁵⁰⁰ Madendere, **a.g.e.**,s.10.

⁵⁰¹ David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing-Three Views On Implemantation**, Mart 2006, s.15.

- Yönetim tarafından hazırlanan risk kayıtlarının denetim için uygun olamaması halinde; bunların sorumlu personel tarafından yeniden düzenlenmesi.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanabilmesi için işletmenin üst düzeyde bir risk olgunluğuna sahip olması gerekmektedir. Bu noktada düşük risk olgunluğuna sahip olan işletmelerde, iç denetçi bu seviyenin yükseltilmesi açısından danışmanlık rolü üstlenmektedir.

İç denetçi, işletmenin amaçlarını, risk değerlendirme sonuçlarını, risk iştahı seviyesini, risk kayıtlarının bulunduğu veritabanlarını, yönetim tarafından önemli riskleri belirlemede kullanılan faaliyetleri ve işletmenin risk yönetimi ile ilgili bilgi sağlayabilecek her türlü dökümanı inceleyerek işletmenin risk olgunluğu hakkında bir karara varmalıdır.⁵⁰²

İngiltere İç Denetçiler Enstitüsü, işletmeleri risk olgunluklarına göre şu aşağıdaki şekilde sıralandırmıştır,⁵⁰³

- Riskin varlığından habersiz işletmeler
- Riskin farkında olan işletmeler
- Riski tanımlamış olan işletmeler
- Riski Yöneten işletmeler
- Riski kontrol altında tutan işletmeler

⁵⁰² D. Griffiths, **a.g.e.**, Three Views on Implementation, s.15.

⁵⁰³ IIA UK & Ireland 2003.

Tablo 9: İşletmelerin Risk Olgunluğu Seviyesi

Risk Olgunluğu	Önemli Özellikler	İç Denetim Yaklaşımı
Riskten Habersiz	Risk yönetimi için geliştirilmiş biçimsel yaklaşım yok	Risk yönetimini teşvik et ve kendi risk değerlendirmene dayan
Riskin Farkında	Dağılık risk yönetimi yaklaşımı mevcut	Kurumsal risk yönetimini teşvik et ve kendi risk değerlendirmene dayan
Risk Tanımlanmış	Strateji ve politikalar oluşturulmuş ve bildirilmiş. Risk isteği tanımlanmış.	Risk yönetimini kolaylaştır/ iletişim kur ve uygun yerlerde yönetimin risk değerlendirmesini kullan
Risk Yönetiliyor	Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı geliştirilmiş ve bildirilmiştir.	Risk yönetimi süreçlerini denetle ve uygun olduğunda yönetimin risk değerlendirmesini kullan
Riski Kontrol Altında Bulundurma	Risk yönetimi ve iç kontrol tamamen operasyonun uygun içerisine yerleştirilmiş	Risk yönetimi süreçlerini denetle ve olduğunda yönetimin risk değerlendirmesini kullan

Kaynak: Sam Samaratuna, “COSO’yu Pratiğe Geçirmek” , **İç Denetim Dergisi**, Yaz 2003-2004, s.27

Tabloda belirtildiği üzere işletmeler risk olgunlukları açısından 5 seviyede incelenmektedir. Riskten habersiz olan işletmelerin geliştirilmiş olan risk yönetim yaklaşımları bulunmamaktadır. Bu noktada iç denetçilerin risk yönetimini teşvik etmeleri ve **kendi risk değerlendirmelerini** kullanmaları gerekmektedir. Riskin farkında olan işletmeler açısından bakıldığında, yapılandırılmamış dağılık risk yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. İç denetçi bu durumda, **kurumsal risk yönetimini** teşvik etmelidir. Ancak diğer seviyelere baktığımızda, iç denetçi artık kendi risk değerlendirmelerini değil yönetimin risk değerlendirmesini kullanır.

Özetle, risk odaklı iç denetimin kurulmasında, tüm işletmelerin aynı olgunluk seviyesinden işe başlamadığının farkında olmak önemlidir. Bu nedenle, ilk adım işletmenin risk yönetimi olgunluğundaki durumunu ortaya koymaktır. İç denetim tarafından dikkate alınan yaklaşım, işletmenin bu durumuna göre değişmektedir.⁵⁰⁴

İç denetimin kendi risk değerlendirmesini üstlenme ihtiyacının derecesi, stratejik ve örgütsel değişikliklerin hızına ve ölçüsüne göre değişebilir. Eğer işletmede kurulu ve etkin işleyen risk yönetim çatısı yoksa, unutulmamalıdır ki iç denetçi, kendi yaptığı risk değerlendirmeyi dikkate alır.

⁵⁰⁴ Samaratuna, **a.g.m.**, s.27

Risk odaklı iç denetim, işletmenin risk yönetimi yeteneklerinin gelişimine yardımcı olma konusunda esnek olmalı, kısa ve orta vadede bu olgunluğu teşvik eden bir rol oynamalıdır. Burada esas olması istenilen, COSO'nun önerdiği Kurumsal Risk Yönetimi ve risk odaklı iç denetimin beraber yürütülerek sinerjinin yaratılmasıdır.⁵⁰⁵

3.8.4. Risk Odaklı İç Denetim Planının Hazırlanması

İşletmelerin maruz kalabileceği risklerin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle yüksek risk teşkil eden alanlar belirlendikten sonra , iç denetim planı ve programı hazırlanmalıdır.⁵⁰⁶

Uluslararası Mesleki İç Denetim Standartlarından 2010 no'lu standarda göre, iç denetim birim yöneticisi, işletmenin hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapmalıdır. Risk odaklı iç denetim planında amaç; yüksek etkili alanlara odaklanmak suretiyle denetim kaynaklarının işletme önceliklerine göre tahsis edilmesidir.

Başka bir anlatımla, denetim kaynaklarının riskin etki ve ihtimal bileşiminin en yüksek olduğu alanlara yoğunlaşmasıdır.⁵⁰⁷

İç Denetim Enstitüsünün 410 Numaralı Standardı bir denetim planı gerçekleştirmek için gerekli olan bileşenleri şu şekilde açıklamaktadır.⁵⁰⁸

- **Denetim Alanı:** Risk değerlendirme sürecinde olan hangi alanların yeniden incelenmesi gerektiği belirlenmelidir.
- **Yönetim Desteği:** Yöneticiler sonuçta risk yönetiminden sorumlu olduklarından, yardım olarak sorumluluklarını yerine getirirken iç denetim sürecindeki riski görmek zorundadırlar.

⁵⁰⁵ A.g.m. , s.28

⁵⁰⁶ www.idkk.gov.tr

⁵⁰⁷ Eşkazan, a.g.m., s.33.

⁵⁰⁸ Kurnaz ve Çetinoğlu, a.g.e., s.103.

- **Doğru Beceriler:** Etkili bir risk odaklı i denetimi idare etmek için i denetçiler ,ticari sistemlerinin ve süreçlerinin kurumda nasıl işlediğini bilirken işletmenin stratejilerini, düzenlemelerini ve i planlarını anlamak zorundadırlar.
- **Zaman :** Risk odaklı iç denetim, tanım itibariyle, rutin soruşturmalar değildir.

Risk odaklı iç denetim planı; iç denetimin etkili ve verimli bir Şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla denetimin alanı ve konuları, ihtiyaç duyulan işgücü ve diğer kaynaklar ile eğitim faaliyetlerini içerecek Şekilde, st yönetici ve birim yöneticileriyle görüşülerek hazırlanmalıdır.⁵⁰⁹

Risk odaklı iç denetim planı hazırlanırken risk değerlendirilmesi ile birlikte iç denetim biriminin kadro, bt ve zaman kullanımları birlikte değerlendirilir. Birimin mevcut kullanılabilir denetim günü programlı veya program dışı çalışmalara dağıtılır. Plan dışı çalışmalar yönetimin özel talepleri, denetimleri izleme sürecinde özellikle hassas alanların gözden geçirilmesi ve yönetim ile görüŐmeleri esas alır.⁵¹⁰

Risk odaklı iç denetim planlamasının yararlarını aşağıdaki Şekilde açıklayabiliriz.⁵¹¹

- İ denetçi için, gerçekleştirilecek denetim faaliyetleriyle ilgili her türlü bilginin yer aldığı bir kılavuz niteliğindedir.
- İç denetim biriminin bt taleplerini destekler ve bunun için makul bir zemin oluŐturur.
- İŞletme yönetiminin denetim planlarına katılmasını ve denetim ile ilgili sorumluluk üstlenmesini sağlar.
- İ denetçilerin kendi baŐarılarını ölçmesine ve iç denetim faaliyetlerinin kontrol altında olmasına imkan sağlar.
- Denetim evreninin değerlendirilmesinde tahlilci bir bakış açısı sunar ve denetim kapsamının yüksek riskli alanlardan oluşmasını teşvik eder.

⁵⁰⁹ Kamu İç Denetim Planı ve Programı Hazırlama Rehberi , www.idkk.gov.tr

⁵¹⁰ Ali Rıza Eskazan, **a.g.m.**, s.33.

⁵¹¹ **a.g.m.**

İç denetimde planlama faaliyetine işletmenin denetim stratejisi yön vermektedir. Denetim stratejisi, faaliyetlerin kim tarafından yapılacağı ve izlenecek yöntemler hakkında temel kaynaktır. Denetim stratejisi, üst yönetimin iç denetim birimine bakış açısını, risk yönetimi açısından iç denetimin sorumluluk çerçevesini ve iç denetimin üstleneceği danışmanlık ve güvence hizmetlerini etkilemektedir. Özetle, gerçekleştirilecek faaliyetlerin çerçevesini çizmektedir.⁵¹²

Planlama aşamasında denetçi aşağıdaki işlemleri gerçekleştirmektedir.⁵¹³

- Denetim evrenini belirler.
- Yönetim tarafından önemli olarak görülen tüm konularda bilgi toplayarak, risk kayıtlamasını ,sağlam bir bilgi kaynağıyla gerçekleştirir.
- Yönetim tarafından beklenen güvence seviyesini belirler.
- Denetim komitesi ve üst yönetim tarafından kabul edilecek olan denetim sıklığını belirler.
- Denetim önceliklerini belirleyebilmek için elde ettiği tüm bilgileri birleştirir.

3.8.4.1.Risk Kayıtlaması ve Denetim Evreninin Belirlenmesi

Denetim Evreni, denetime konu olabilecek bütün alanların yer aldığı tam bir listedir. Bu listede denetlenecek olan bütün alanlar ve her bir alanda ne tür denetimlerin gerçekleştirileceği yer almaktadır.⁵¹⁴Denetim evreni risk kayıtlaması oluşturulduktan sonra hazırlanmaktadır. Bu kapsamda risk kayıtlaması; işletmenin karşılaştığı risklerin denetim planına yansıtılmasında kullanılan ve bütün riskleri topluca gösteren bir araçtır. Kurumsal risk yönetim sürecinin bir çıktısı olan risk kayıtlaması, iç denetçi tarafından önemli riskleri kapsayıp kapsamadığı ve alınan önlemlerin yeterliliği açısından değerlendirilir.⁵¹⁵

Görüldüğü üzere, denetim faaliyetlerini planlarken ilk olarak yapılması gereken iş, bu riskli alanları ve denetim çalışmalarının önceliğini belirlemektir.⁵¹⁶

⁵¹² Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.119.

⁵¹³ Phil Griffiths ,**a.g.e.**, s.73.

⁵¹⁴ **A.g.e.**

⁵¹⁵ Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.120-121.

⁵¹⁶ Enis Ös, **a.g.m.**, s.8.

Risk ve denetim evreninin kapsadığı konular şunlardır:⁵¹⁷

- Yönetimin belirlediği risk rakamı,
- Risk altında bulunan süreç ve hedefler,
- Geçmiş ve gelecek denetimlerin ayrıntıları,
- Kontrollere ilişkin ayrıntılar,
- Riskin yönetimi ile ilgili fikir sağlayan denetimler sayılabilmektedir.

Denetim evreninin nasıl belirleneceği konusunda birçok seçenek bulunmaktadır. Bu seçeneklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.⁵¹⁸

Bölgelerin denetim evreni olarak kullanılması: Bu yaklaşımda, işletmenin faaliyette bulunduğu farklı coğrafi bölgeler denetim evreni olarak kabul edilebilir.

Yönetim Merkezlerinin denetim evreni olarak kullanılması: Bu yaklaşımda İşletmenin yalnızca yönetsel görevler üstlenmiş merkezleri denetim evrenini oluşturabilir.

Programların denetim evreni olarak kullanılması: Bu bakış açısına göre denetim evreni işletmenin uyguladığı temel program seçeneklerinden oluşmaktadır. Bir programdaki risk/fırsat düzeyini belirlemek için her bir program ayrı bir denetlenebilir alan olarak değerlendirilebilir .

Harcama Alanlarının denetim evreni olarak kullanılması: Bu alternatif yaklaşıma göre işletmenin harcama alanları denetim evreni olarak seçilebilir.

3.8.4.2. Denetimden Beklenen Güvence Seviyesi

Denetim evreni belirlendikten sonra, denetimde yapılacak olan testlerin kapsamının belirlenebilmesi açısından yönetimin denetimden beklediği güvence seviyesinin de belirlenmesi gerekmektedir.⁵¹⁹ Yönetim tarafından istenecek olan güvence seviyesi işletme ve faaliyette bulunulan sektörün özelliklerinden ve işletme risk alma istekliliğinden etkilenebilir.⁵²⁰ Bu noktada denetçi, kendinden beklenen

⁵¹⁷ David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing** –An Introduction,s.28.

⁵¹⁸ Tanç, **a.g.e.**, s.171.

⁵¹⁹ Phil Griffiths,**a.g.e.**, s.76.

⁵²⁰ Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.124.

güvence seviyesini belirledikten sonra, riskleri sınıflayarak hangi denetim çalışmalarında hangi risklerin inceleneceğine karar vermelidir.

Güvence seviyesine bağlı olarak denetimin kapsamı ve gerekecek test miktarı da değişecektir. Örneğin, yüksek önem derecesine sahip alanlar için istenecek güvence seviyesi , normal önem derecesine sahip alanlardan daha yüksek olacaktır.⁵²¹

3.8.4.3. Denetim Alanlarının Önceliklendirilmesi ve Kaynakların Bu Alanlara Tahsisi⁵²²

Denetim alanları, risk değerlendirilmesi sonuçlarına göre en yüksek riskli alandan başlamak üzere sıralanır. Bunun için sayısal tahlillerden elde edilen sonuçlar tekrar değerlendirilir ve gerektiğinde yönetimden görüşü alınır.

Bundan sonraki aşama, önceliklendirilen bu alanlara denetim kaynaklarının atanmasıdır. Denetimde, kaynakların en etkili şekilde kullanılması esastır. Bunun için ölçü, denetlenecek alanların risklilik düzeyleridir. Bu kapsamda, denetim kaynakları öncelikle ve büyük ölçüde yüksek risk içeren alanlardan başlanarak tahsis edilir.

Diğer taraftan, denetim sıklığının belirlenmesinde de denetim kaynaklarının yeterliliği ve denetim alanlarının risk düzeyleri dikkate alınır. Örneğin, çok yüksek riskli alanlar her yıl, orta derecede riskli alanlar iki yılda bir, düşük riskli alanlar ise üç yılda bir denetlenmek üzere planlama yapılabilir.

3.8.4.4. Yıllık ve Üç Aylık Dönemler İtibariyle İç Denetim Planının Hazırlanması

İç denetçi risk değerlendirilmesi sürecinde teşhis edilen risklerin seviyelerine dayanan bir iç denetim planı geliştirmek zorundadır. İç denetçi, birinci derecede yüksek risk bölgelerine ,sonra da orta derece risk bölgelerine odaklanmalıdır. İyi risk yönetimine sahip olan düşük risk bölgeleri değişimler açısından gözlemlenmelidir,

⁵²¹ Pehlivanlı, a.g.e.,s125.

⁵²² İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Kamu İç Denetim Planı ve Programı Hazırlama Rehberi, www.idkk.gov.tr

fakat en düşük denetim alanını almalıdır.⁵²³ Denetim önceliklerinin belirlenmesi ve bu kıstaslar doğrultusunda kaynakların bu alanlara atanmasıyla birlikte denetim kapsamı çerçevesi oluşturulur.

Son olarak denetim kapsamı aşağıda sıralanan faktörler dikkate alınarak belirlenir.⁵²⁴

- Denetimin nedeni,
- Hedefler, riskler, ilgili aşamalar ve anahtar kontroller,
- Çalışma programı,
- Denetim süreçlerinin sınırları,
- Yönetim riskleri v.b. özel durumlar
- Denetim faaliyetini gerçekleştirecek personel ve sorumluluk alanları,
- Denetim zaman planı.

Denetim planı uygulamada genellikle yıllık ve üç aylık dönemler itibariyle tasarlanır. Yıllık plan bir yıl boyunca tamamlanacak denetim faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin hangi çeyrekte yer alacağını gösterir. Üç aylık planların ise yıllık planlara göre ortaya çıkabilecek riskleri belirleme olasılığı daha fazladır.

İyi bir denetim planı şu özelliklere sahip olmalıdır.⁵²⁵

- Pay sahiplerinin güvenini yükseltmeli,
- Denetim bütçesinin etkin kullanıldığını göstermeli,
- İşletmenin itibarını arttırmalı,
- İşletme değerini, kültürünü ve amaçlarını yansıtmalı,
- Denetçinin çalışma şevkini yükseltmeli,
- İşletmeye önemli etkileri olan denetim hizmetlerinin verilmesini sağlamalı,

⁵²³ Kurnaz ve Çetinoğlu, **a.g.e.**, s.103.

⁵²⁴ Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.125.

⁵²⁵ K.H.Spencer Pickett, **Audit Planning A Risk Based Approach**, U.S.A., John Willey&Sons, Inc. 2006, s.28.

3.8.5.Risk Odaklı Görev Planının Hazırlanması

Uluslararası İç Denetim Standartlarından 2200 No'lu standarda göre iç denetçiler, her görev için, kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alarak ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidir.⁵²⁶

Aynı standardın Uygulama Önerisi'ne göre ise denetçi görev planlama aşamasında⁵²⁷;

- Denetlenecek birimin hedefleri ve kendi performansını kontrol etme araçları,
- Birimin faaliyet ve amaçlarına yönelik önemli riskler ve bu riskleri kabul edilebilir seviyede tutmanın yolları,
- Birimin risk yönetimi ve kontrol sistemlerin yeterliliği ve etkinliği,
- Birimin faaliyetlerinde risk yönetimi ve kontrol sistemlerinde önemli gelişim sağlama imkanları üzerinde önemle durmalıdır.

3.8.5.1.Görev Amacı ve Görev Planlanmasında Risk Değerlendirmesi

İç denetim yöneticisi, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları, para ve zaman açısından tespit eder. Denetim personelinin tahsisi, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak belirlenir. Bu faktörlerin yanında Kurumsal Risk Yönetimi temelli yürütülen iç denetim faaliyetlerinde ise , KRY süreçleri arasında yer alan risk değerlendirme aşamasının sonuçları iç denetçilerin denetim alanlarında görevlendirilmesinde ve bireysel iç denetim planlarının hazırlanması aşamasında önemlidir.⁵²⁸

Etkin bir risk odaklı görev planlamasının temel unsuru; faaliyete yönelik amaçların belirlenmesidir. Bunu gerçekleştirmenin en iyi yolu, denetçinin planlama aşamasında beyin fırtınası yaparak belirlediği amaçları kaydetmesidir. Denetçi tarafından belirlenen bu amaçlar daha sonra alan/faaliyet yöneticileriyle paylaşılmalıdır.

⁵²⁶ IIA, a.g.e., 2200 Görev Planlaması, s.255

⁵²⁷ IIA, a.g.e., s.255

⁵²⁸ Pehlivanlı, a.g.e, s.130

Faaliyetten beklenen amaçların belirlenmesinin nedeni, görev amaçlarını ve bu amaçların paralelinde belirlenecek olan riskleri konu almasıdır.⁵²⁹

2210.A1 No'lu denetim standardında "İç denetçi, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmalıdır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmalıdır" denilmektedir.

Bu bağlamda iç denetçinin dikkate alacağı hususlar şunlardır.⁵³⁰

- Yönetimin risk değerlendirmesinin güvenilirliği,
- Yönetimin risklerin raporlanması ve gözlemlenmesine yaklaşımı,
- Kabul edilebilir risk seviyelerini aşan durumlara dair yönetim raporları,
- Denetlenen faaliyetle ilişkili olabilecek destek sistemlerinde ve işletmenin diğer faaliyetlerinde , yönetimce belirlenen başka risklerin olup olmadığı,
- Yönetimin risklerle ilgili kendi kontrol değerlendirmesi.

Görev üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek amacıyla , denetçi incelenecek faaliyetler hakkında temel bilgiler toplamalıdır.Gerekirse ve uygun görürse, faaliyetler, riskler ve kontrollere aşına olabilmek, görev için önemli olan alan ve konuları tespit etmek ve denetlenenlerin yorum ve tavsiyelerini almak amacıyla bir anket çalışması da yapılmalıdır.Anketler, görev çalışmalarının planlanmasında somut bilgiye dayanan bir yaklaşımı mümkün kılar ve kaynakların amaca uygun alanlarda kullanılmasını sağlar.⁵³¹

Denetçi, risklerle ilgili olarak yaptığı değerlendirmeden, topladığı temel bilgilerinden elde ettiği sonuçları bir araya getirerek görev planını oluşturmaya başlar.

3.8.5.2.Görev Kaynaklarının Tahsisi ve Görev Programı

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün 2230 no'lu iç denetim standardına göre "İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları tespit etmelidir. Görev alacak kişiler; görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak belirlenmelidir."⁵³²

⁵²⁹ Tanç, a.g.e., s.182.

⁵³⁰ İA, a.g.e.,s.261.

⁵³¹ İA, a.g.e., s.261-263.

⁵³² İA, a.g.e.,s.265.

Görev tahsisinde aşağıdaki unsurlar dikkate alınmaktadır.⁵³³

- İşe yeni alınan denetçiler, denetim görevlerini tek başlarına değil; daha tecrübeli denetçilerle birlikte yürütmelidir.
- Denetim görevinin işletme dışında bir alanda sürdürülecek olması durumunda, en az iki denetçi birlikte görevlendirilmelidir.
- Yukarıdaki durumlar dışında, yapılacak olan denetimlerde etkin bir kaynak tahsisi yapabilmek adına yalnızca bir denetçi görevlendirilmelidir.

Gerekli kaynakların tahsis edilmesinin ardından görev programları oluşturulmalıdır. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün 2240-I Uygulama Önerisi'ne göre, Denetçiler test ve örnekleme teknikleriyle görevle ilgili faaliyetlerini önceden seçerek, görev amacına uygun programlar oluşturmalıdırlar ve bu programları da gelişen durumlara göre değiştirmeli ya da genişletmelidirler.

3.8.6. Risk Odaklı İç Denetim Raporunun Hazırlanması

IIA 2060-10 no'lu standarda göre , iç denetim sorumlusu, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve başarı/verimlilik konularında denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetime belirli aralarla raporlar sunar.⁵³⁴

İç Denetim faaliyeti iç denetim raporunun hazırlanarak ilgili kişilere sunulmasıyla tamamlanmış olur. Denetim raporları denetim çalışmasının son aşamasında düzenlenmektedir ve raporda denetim sırasında varılan sonuçlara yer verilmektedir.

Risk odaklı iç denetimde, iç denetim raporunun hazırlanmasındaki amaçlar şunlardır⁵³⁵

- Denetim sırasında ortaya çıkan hususların doğru olarak yansıtılması,
- Makul seviyede güvence vermek,
- İç kontrol sistemi ve risk yönetimi süreçleri ile ilgili önerilerde bulunmak,
- Risk ve kontrol dengesi ile ilgili önerilerde bulunmak.

⁵³³ Phil Griffiths, **a.g.e.**,s.98.

⁵³⁴ IIA, 2060-1 Uygulama Önerisi, 2009, <http://www.tide.org.tr/uploads/2060-1.pdf>

⁵³⁵ Phil Griffiths **age**, s.117.

İyi hazırlanmış bir rapor her şeyden evvel istenilen zamanda taraflara sunulmalıdır. Zamanında taraflara sunulmayan rapor etkinliğini kaybeder ve sorunların çözümü gecikir. Rapor aynı zamanda önemli alanlara odaklanmış, doğru, kısa ve öz, okuyanlar tarafından takip edilmesi kolay olacak şekilde akıcı, sonucun net olarak ifade edildiği ve pratik tavsiyeleri içeren bir biçimde hazırlanmış olmalıdır⁵³⁶

İç denetim raporunun yazımına başlamadan önce raporun taslağının hazırlanması gerekmektedir.

3.8.6.1. Taslak Raporun Hazırlanması

IIA Standardı 2410'a göre , bir iç denetim raporu , en azından hedefler,kapsam, sonuçlar , öneriler ve eylem planlarından oluşmaktadır. Taslak raporun hazırlanması aşamasında , ana mesajın iyi belirlenmesi gerekmektedir.⁵³⁷

Denetim raporlamasının ilk aşaması taslak raporun hazırlanarak, yönetimle tartışılmasıdır. Taslak rapor hazırlandıktan sonra incelemesi için denetlenen birim yöneticisine verilmektedir. Denetlenen birimin yöneticisinin taslak raporu incelemesinin amacı denetlenenler için özel durumları açığa kavuşturma; tespit, sonuç ve öneriler görüşlerini ifade etme fırsatı vererek, bulguların yanlış anlaşılmasını veya yanlış yorumlanmasını önlemektir.⁵³⁸

Taslak raporda; yüksek, orta ve düşük şeklinde derecelendirilen risklerle ilgili bulgular ve öneriler yer almalıdır. Raporda yer alan yüksek riskler için yönetimin acilen çözüm bulması gerekmektedir. Orta düzeyde riskler zaman içerisinde çözümlenebilecek, düşük düzeyde riskler ise hemen bir eylem gerektirmeyen, ancak iyileştirmelerin halen mümkün olduğu risklerdir. Yayınlanan taslak rapor, operasyonel yönetimler ile iç denetçi arasındaki iletişimin devam ettirilmesine de olanak sağlamaktadır.⁵³⁹

⁵³⁶ Pehlivanlı, **age**, 137.

⁵³⁷ Ercan Alptürk, **a.g.e.**,s.42.

⁵³⁸ IIA,**a.g.e**, s.307.

⁵³⁹ Tanç, **a.g.e.**, s.194

Risklerin önem ve düzeyi konusunda denetçi ile birim yöneticisi arasında anlaşmazlık varsa, denetçi bu duruma ilişkin değerlendirmesini raporuna dahil eder. Risklerin önem ve düzeyi konusunda denetçi ile birim yöneticisi aynı görüşteyse, makul bir sürede önlem alınması konusunda anlaşılır ve alınacak önlemler denetlenen birimce bir eylem planına bağlanır.⁵⁴⁰

3.8.6.2. Nihai Raporun Hazırlanması

İç denetim yöneticisi veya onun tayin ettiği bir kişi, nihai denetim raporu hazırlanmadan önce, raporu gözden geçirmeli, onaylamalı ve raporun kimlere dağıtılacağına karar vermelidir.⁵⁴¹ İç denetim birim yöneticisi veya onun tayin ettiği kişi, bütün nihai raporları onaylamalıdır, bazı durumlarda ise raporlara imza da atabilir. Nihai raporlar, görev sonuçlarının uygulanmasını sağlayabilecek olan kurum işletme denetlenen faaliyetin yönetimine dağıtılmalıdır. İç denetçi ile denetlenen birim arasında oluşacak görüş ayrılıkları üst yönetici tarafından çözülür.

⁵⁴⁰ İç Denetim Koordinasyon Kurulu, **Kamu İç Denetim Rehberi**, www.idkk.gov.tr

⁵⁴¹ IIA, **a.g.e.**,s 308.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyadaki iktisadi ve sosyal hayattaki gelişmeler ile birlikte iş yoğunlukları ve iş hızı artmış , aynı zamanda iş hacmi de büyük ölçüde genişlemiştir. Ayrıca her bir işlemi denetlemek hem zaman hem kaynak bakımından zorlaşmış ve bu durum denetimin maliyetini de artırmıştır. Bu değişimler riskli faaliyetlerin kaçınılmaz hale gelmesine neden olmuş ve oluşabilecek risklerin öngörülmesi, tespiti ve azaltılması için önlem alınması zorunluluk haline gelmiştir. 2000’li yıllardan itibaren Enron, Worldcom ve Parmalat gibi büyük işletmelerde ortaya çıkan muhasebe hileleri ve yaşanan olumsuzluklardan sonra, işletmelerin risk niteliklerinde de önemli değişimler meydana gelmiştir.

Bu durum işletmeleri risklere karşı daha açık hale getirdiğinden söz konusu risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi çeşitli yöntemleri gerekli hale getirmiştir. O güne kadar kullanılan geleneksel iç denetim yaklaşımları da çok sayıda riskle mücadele etmek zorunda olan işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiştir. İşte bu nokta da iç denetim yapısını değiştirerek sistemlere, politika ve faaliyetlere odaklanan yöntemlerden risklere odaklanan risk odaklı iç denetim yaklaşımına doğru yönelmiştir.

Bununla birlikte risk yönetiminin öneminin artması ve işletmelerde hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak kullanılması risk odaklı iç denetim yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu bağlamda çok sayıda iç denetim birimi denetim süresince karşılaşılan riskler üzerinde yoğunlaşmasını sürdürmüştür.

Bu kapsamda çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından çıkarılan yasa ve çeşitli raporların da etkisi oldukça büyük olmuştur. 1992 yılında COSO Sponsor Organizasyonlar Komitesi’nin yayımlanmış olduğu “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” Raporu’nda, iç kontrol sisteminin unsurlarından biri de risklerin değerlendirilmesidir. Riskin değerlendirilmesi; muhtemel hata türlerini tanımlamak, bu hataları ortaya çıkarmak ve önlemek için kontrol politika ve faaliyetlerini oluşturmaktır. Ancak bu çerçevede , yalnızca mali tablolar üzerinde durulmuş ve bu kapsamda denetim riski

ve bileşenlerinin dışına çıkılmamıştır. 2002 yılında Sarbanes Oxley Yasası ile (Özellikle Yasanın 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde) işletmelerin mali raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin değerlendirilmesi zorunlu tutulmuştur.

Her işlemin doğası gereği, az ya da çok mutlaka bir risk unsuru içermesi söz konusudur. Bu bağlamda, işletmelerin karşılaştıkları riskleri yalnızca mali raporlamaya ilişkin risklerle sınırlandırmak doğru değildir.

COSO Sponsor Organizasyonlar Komitesi'nin 2004 yılında yayımlanmış olduğu "Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçeve" Raporu, işletmelerin karşılaştıkları riskleri daha geniş kapsamda ele almış ve risk yönetimini, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsaması gereken bir süreç olarak dikkate almıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi ile olaylara sistematik bakış açısı getirilerek, daha entegre (bütünleşik) tahliller yapılmakta ve bu süreçte önleyici (pro-aktif) bir hareket tarzına geçilmektedir. Kurumsal Risk Yönetiminin etkin biçimde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların da açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir.

İşletmelerde etkin bir iç denetim faaliyetinin varlığı da, kurumsal risk yönetimini desteklemekte ve ilgili taraflar açısından güvenilir bilgiler sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetim, işletmenin değerini artırmak ve verimliliği sağlamak amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız, güvence ve danışmanlık hizmetlerini içeren çalışmalar bütünü olarak görülmektedir. İç denetimin bu süreçteki temel rolü, bir işletmedeki önemli risklerin uygun biçimde yönetilmesini ve iç kontrol sisteminin etkili şekilde çalışmasını sağlama konusunda yönetime tarafsız güvence sağlamaktır.

İşletmenin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden üst yönetim sorumludur. Ancak danışmanlık rolünü de üstlenen iç denetçiler bu risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, risk yönetimi yöntemlerinin uygulanması ve bu risklerle ilgili kontrol önlemlerinin alınması konularında sorumlulukları bulunmaktadır.

Bu bağlamda iç denetim ve risk yönetimi işletmede artık iç içe yürütülen iki önemli faaliyet haline gelmiştir. Özellikle kurumsal risk yönetimi kapsamında risklerin

değerlendirilmesi sonucunda elde edilen risk kayıtları, risk odaklı iç denetim planlanmasında kullanılmaktadır. O halde kurumsal risk yönetimi kapsamında elde edilen risk bulguları iç denetim için kaynak teşkil etmektedir.

Geçmişte birbirinden bağımsız olarak düşünülen iki kavram olan iç denetim ve risk yönetimi faaliyetleri günümüzde artık birbiriyle etkileşim içine girmekte ve birbirlerinin çıktılarını yoğun olarak kullanır hale gelmektedir. Bu sebeple bir çok işletmenin iç denetim birimi risk odaklı iç denetim yaklaşımını benimsemekte ve iç denetim planlarını bu çerçevede geliştirir hale gelmektedirler.

Risk odaklı iç denetim, işletmelerin risk durumunun belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenin risk durumuna göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkinliğini amaçlayan bir denetim yaklaşımıdır. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile iç denetimin riske ve kontrollere bakış açısı değişmiş ve iç denetçilere, daha fazla değer oluşturmak için bir fırsat sunulmuştur.

Bu yaklaşımla beraber, denetçiler işletme çevresinde meydana gelen her türlü değişime karşı daha duyarlı hale gelmişlerdir.

Bu bağlamda risk odaklı iç denetimde öncelikle risk durumu ortaya çıkarılmakta, denetim faaliyetinin kapsamı, içeriği, zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar risk durumuna göre şekillendirilmektedir. Risk odaklı iç denetim, geleneksel denetim ve inceleme teknikleri de dahil olmak üzere tüm denetim ve inceleme tekniklerini kapsayan sistematik bir yaklaşımdır. Bu kapsamda denetlenecek işlem süreçlerinin tespit edilerek kaynakların en riskli faaliyetlerden başlanarak planlanması gerekmektedir.

Risk odaklı iç denetim yaklaşımının en önemli aşaması riskin değerlendirilmesidir. Riskin değerlendirilmesi, COSO tarafından yayınlanan iç kontrol ve kurumsal risk yönetim raporlarının bir bileşeni olarak aynı zamanda iç denetim standartlarında iç denetim planlaması aşamasının bir parçası olarak üzerinde önemle durulması gereken bir çalışmadır. Riskin değerlendirilmesini tek bir faaliyet olarak nitelendirmek doğru olmaz. Risklerin tanımlanması, etki ve ihtimalleri bakımından tahlil edilip

ölçülmeleri ve ardından da önceliklendirilerek risk matrisinin oluşturulması aşamalarını kapsayan sistematik bir süreçtir.

Risklerin tanımlanması, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörden ve işletmenin kendine has özelliklerinden kaynaklanan risklerin hepsini kapsamalıdır. Bu noktada önemli olan bir konuda risklerin nasıl sınıflandırılacağıyla ilgilidir. Genelde risk odaklı iç denetimde de uygulanan sınıflandırma yöntemi COSO çerçevesine benzerlik göstermekte ve dört grupta incelenmektedir. Buna göre riskler mali, operasyonel, stratejik ve dış çevre riskleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Risk tanımlanmasında, işletme bünyesinde karşılaşılan tüm riskler belirlenerek, riskler etki ve olasılık bileşenleri bakımından düşük, orta, yüksek biçiminde derecelendirilir. Riskler etki ve ihtimalleri bakımından ölçülürken çok çeşitli teknikler kullanılabilir. Gerek kurumsal risk yönetimi boyutunda gerekse risk odaklı iç denetim boyutunda anlatıldığı şekilde, riskler derecelendirildikten sonra risk matrisine yerleştirilmektedir. Olumsuzluk seviyesi düşük olan riskler incelenmezken, olumsuzluk seviyesi yüksek olan riskler ise (kabul edilemez riskler) ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu işlemler ayrıntılı bir şekilde incelendikten sonra ya bu işlemlerin azaltılmasına ya da sona erdirilmesine karar verilmektedir.

Etkin risk değerlendirme faaliyeti, işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek örgüt yapısının karmaşıklığı, faaliyetlerin kapsamı, çalışanların niteliği, örgütsel değişiklikler gibi işletme içi faktörlerle iktisadi etkenler, sektördeki değişimler teknolojik gelişmeler gibi işletme dışı faktörlerin tespit edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, etkin bir risk değerlendirmesi ölçülebilir ve ölçülemez tüm riskleri kapsamalı ve bu risklerin kontrolüne ilişkin kar ve maliyet hesaplamalarını içermelidir

Bir işletmenin risk odaklı iç denetim yaklaşımından üst düzeyde bir yarar elde edebilmesi için yüksek düzeyde bir risk olgunluğuna sahip olması gerekmektedir. İç denetim ancak var olan bir risk yönetim çerçevesine güvence sağlar. Temelde olması istenen, işletmelerde etkin işleyen bir risk yönetimi (kurumsal risk yönetimi) sisteminin var olmasıdır. Bu kapsamda yapılacak olan risk değerlendirilmesi sonucunda belirlenen öncelikli riskler, risk odaklı iç denetimin planlama aşamasına

kaynak teşkil etmektedir. Şayet işletmede risk yönetim sistemi yetersiz ise, iç denetim bu sistemi teşvik edici yönde destek sağlamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu ise şudur; eğer işletmede etkin işleyen bir risk yönetim sistemi bulunmuyor ya da sistemden risklerin değerlendirilmesine ilişkin sağlıklı sonuçlar alınmıyorsa, risk odaklı iç denetim sürecinde iç denetim birimi kendi risk değerlendirme yöntemini uygulayacaktır. Fakat, yapılan risk değerlendirmelerin daha tutarlı sonuçlar vermesi ve kaynakların en önemli riskler üzerinde yoğunlaştırılabilmesi açısından işletmede iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin etkileşimli biçimde çalışması gerekmektedir. Böylece, her iki çalışma sonucunda elde edilen risk bilgileri ışığında, daha sağlıklı bir denetim gerçekleştirilmekte ve fayda-maliyet dengesi yakalanmaktadır.

Riskin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen risk bulgularına göre denetçi, risk odaklı iç denetimin ikinci aşaması olan planlama aşamasında, yüksek düzeyli riskler üzerine odaklanmakta ve kaynak tahsisini bu yönde yaparak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. İç denetim plan ve programı yapılırken öncelikle işletmenin risk matrisinin doğru çıkarılması önemlidir. Çünkü denetçinin elindeki insan kaynağı ve zaman sınırlıdır. Plan ve programı doğru yapılmamış, risk tanımlamaları ve denetim öncelikleri doğru şekilde ortaya konulmamış bir iç denetim çalışması hem işletme açısından hem de iç denetim açısından beklenen sonucu vermediği gibi, iç denetimden beklenen faydayı da sağlamaz.

Bu nedenle işletmeyle işbirliği içinde doğru bir risk değerlendirilmesinin yapılması, sağlıklı bir çalışma ile işletme risk matrisinin çıkarılarak denetim öncelikleri ile denetime ayrılacak zaman ve denetim kaynağının ihtiyaca uygun şekilde planlanması göz ardı edilmemesi gereken önemli konulardır.

5. KAYNAKÇA

A. Kitaplar

AKSOY, Mehmet. **Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim**. Muhasebat Kontrolörleri Derneği: Ankara.2008 .

AKSOY, Tamer. **Tüm Yönleriyle Denetim**. C. I .Ankara: Yetkin Yayınları. 2006.

AKSOY, Tamer. **Tüm Yönleriyle Denetim**. C:II.Ankara: Yetkin Yayınları.2006.

ALPTÜRK, Ercan. **İç Denetim Rehberi**. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları. Ocak 2008.

ALVIN, Arens, Randal J. ELDER, Mark S. BEASLEY. **Auditing and Assurance Services An Integrated Approach**. 11.th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.2006.

ALVIN, Arens and James K. LOEBBECKE.**Auditing An Integrated Approach** . Sixth Edition. Prentice Hall :New Jersey. 1994.

ASLAN, Sinan. **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**. İstanbul:Avcıol Basım 2003.

BERK, Niyazi. **Finansal Yönetim**.Türkmen Kitabevi: İstanbul.1999.

BOLAK, Mehmet. **Risk ve Yönetimi**. İstanbul: Birsen Yayınevi. 2004.

BOZKURT, Nejat. **Muhasebe Denetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. 2. Baskı. 1999.

CAN, Evrim. **Operasyonel Risk ve Yönetimi**. Ankara : SPK Yeterlik Etüdü. Yayın No: 154. Nisan 2003.

ERDOĞAN, Melih. **Denetim**. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları. Mart 2006.

FIKIRKOCA, Meryem. **Bütünsel Risk Yönetimi**. Ankara: Kalder Yayınları. 2003.

GÖKGÖZ, Elif. **Riske Maruz Değer ve Portföy Optimizasyonu**. SPK Yayınları: Ankara. No: 190.2006.

GRIFFITHS, Phil . **Risk Based Auditing**. Gower Publishing. 2005 .

GRIFFITHS, David.**Risk Based Internal Auditing.-An Introduction**.15 March 2006. Version 2.0.

GRIFFITHS, David. **Risk Based Internal Auditing-** Three Views On Implementation. March 2006.

GÜRBÜZ, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. Bilim ve Teknik Yayınları.1995.

GÜREDİN, Ersin. “**Denetim ve Güvence Hizmetleri**”. 11. Baskı. İstanbul :Arıkan Basım Yayım Dağıtım . 2007.

HOLMES, Arthur and Wayne OVERMYER. **Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri**. (Çev: Oğuz Göktürk). İstanbul:Bilimsel Yayınlar Derneği. Yayın. No: 5. C. I. 1975.

IIA, **Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi**, TİDE Yayınları No:3.

KAVAL, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. Ankara :Gazi Kitabevi, 2. Baskı. 2005.

KEPEKÇİ, Celal. **Bağımsız Denetim**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın. 5. Baskı.2004.

KESKİN, Duygu Anıl. **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**. İstanbul:Beta Yayıncılık. 2006. s.16.

KURNAZ, Niyazi ve Tansel ÇETİNOĞLU. **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar**. Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 2010

MADENDERE, M. Ali. **Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**. Çeviri-Derleme. Ekim 2005.

MERNA, Tony and Faisal F. AL-THANI. **Corporate Risk Management An Organisational Perspective**. England: John Willey&Sons Ltd.2005.

MESSIER, William. **Auditing Of Assurance Services a Systematic Approach**. Third Edition. McGrawHill Companies. 2003.

MOELLER, R. **Brink' s Modern Internal Auditing**. John Wiley&Sons Inc. 6.th. Edition.New Jersey. 2005.

ÖZER, M. Akif. **Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yönetimi**. Ankara:Adalet Yayınevi. 2010 .

PANY, Kurt and O.Ray WHITTINGTON. **Principles of Auditing** . 14.th Edition, Mc GrewHill Companies.2003.

PEHLİVANLI, Davut. **Modern İç Denetim**. İstanbul: Beta Yayınları. 2010.

PICKETT, K.H. Spencer. **The International Auditing Handbook**. 2.nd Edition, U.S.A: John. Wiley. 2003.

PICKETT, K.H. Spencer. **Audit Planning A Risk Based Approach**. U.S.A: John Willey &Sons Inc. 2006.

PriceWaterhouse Coopers. **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**. İstanbul: İnfomag Yayıncılık. Eylül 2006.

SELİMOĞLU, Seval Kardeş. “Denetimin Etkinliğinin Artırılmasında Analitik İnceleme Prosedürlerinin Yeri ve Türkiye’de ki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”. **S.P.K.** N:29. Ankara.1996.

TÜREDİ, Hasan. **Denetim**. Trabzon: Celepler Matbaacılık. 2007.

TÜSİAD. **Kurumsal Risk Yönetimi**.Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452. Şubat 2008.

UZAY, Şaban. **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri Ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**. Ankara: Pelin Yayınları, 1999.

YALÇINKAYA, Timuçin. “**Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansıması**”. Muğla Üniversitesi. 2004.

YILANCI, Münevver. **İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2. Baskı. 2006.

YURTSEVER, Gürdoğan. **Teftiştten İç Denetime Banka Müfettişliği**. İstanbul: T.B.B. Yayınları .Kasım. 2009.

YURTSEVER, Gürdoğan. **Bankacılığımızda İç Kontrol**, İstanbul .T.B.B Yayınları. No:256. Nisan 2008.

B. Makaleler

ABDİOĞLU, Hasan. “İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları ve İngiltere-İrlanda İç Denetçiler Enstitüsünün Yetkinlik Tanımlamaları”. **Sayıştay Dergisi**. S:68. Ocak-Mart 2008. ss.91-103.

ACUNER, Şebnem Akın. “Etkili Bir Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları”. **Riskactive Dergisi**, No:47. Mart- Nisan 2005.

AK, Belma. “Internal Auditing as a Managerial Tool”. **Süleyman Demirel Üniversitesi**. Isparta. C.9. S.2. 2004. ss.353-358.

AKBULAK, Yavuz. ”İç Denetimin Önemi”. Dünya Gazetesi. 18.03.2011

AKÇIL, Mustafa .“İç Denetçinin Suistimal Belirtilerini Tespit Etme Sorumluluğu” **Gümrük Dünyası Dergisi**, S:55.

AKIŞIK, Orhan. “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçerisindeki Yeri”. **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**. S.14 .Ocak 2005. ss:90-93.

AKSOY, Tamer. “**Basel II ve İç Kontrol**”. Ankara. ASMMMO. Ağustos. 2007. S.252.

AKSOY, Tamer “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme”. **Mali Çözüm**. Y.15 . S.72. Temmuz-Ağustos-Eylül. 2005. s.s. 152-156.

AKYEL, Recai. “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı ,Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Manisa. S.I. C.XVII .2010. ss.83-98.

APASTOLOU, Asework and Strawser. “The Effects of Senior Internal Auditor Behaviour on Staff Performance And Satisfaction”. **Accounting and Business Research**. Vol :23. No : 90. 1993.

ASLAN, Bayram. “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim” . **Sayıştay Dergisi**. S.77. Nisan- Haziran 2010. ss.63-86.

BALKAN, Bülent. “Bankalarda İç Denetim Fonksiyonu ve Geçiş Donemi Sorunları”. **Deloitte&Touch İç Denetim Bülteni**. Sayı:4. Temmuz/Ağustos 2003.

BASEL KOMİTESİ. “Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle İlişkisi”. **TBB Bankacılar Dergisi**. S:34. 2000.

BAŞPINAR, Ahmet. ”Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu”. **Maliye Dergisi** .S.151. Temmuz-Aralık 2006.ss.23-42.

BISHOP, G. William . “Internal Control –What’s That?”. **Internal Auditor** . London. June 1991. (Çevrimiçi)

http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n3_v48/ai_10819166/pg_6/

BORUCU, Ahmet Cemil . “Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi”. **Deloitte Academy**. Deloitte Makaleleri.

www.deloitteacademy.com.tr

BOZKURT, Cevdet. “Risk ,Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim“. **Denetişim Dergisi**. S.4. 2010. Ankara. ss.17-29.

BOZTOSUN, Derviş ve Aykut GÖKSEL.”İşletmelerin Politik Risk Algılamaları ve Ankara’da Bir Alan Çalışması”. **Gazi Üniversitesi Akademik Çalışmaları**.

<http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/Politikrisk.pdf>

CHUN, Cai. “On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions” .**Managerial Auditing Journal**. Vol.12. No.4 .1997.

ÇAĞDAŞ, Berk ve Cudi Tuncer GÜRSOY. “Şirketlerde Finansal Risk Yönetimi Amaçlı Bir Modelin Geliştirilmesi, Yöntem ve Aşamaları”. **İTÜ Mühendislik Dergisi**, C:2. S:3. Haziran 2003.ss.55-64.

ÇAPKIN, Mustafa ve Osman DURU. “İç Denetim” **Siyasal Vakıf Bülteni**. İstanbul S.20. Aralık 2007.

ÇATIKKAŞ, Özgür . “Hileli Finansal Raporlama:COSO Örneği”.**E-Yaklaşım**.S:51. Ekim 2007.

DEMİRBAŞ, Mahmut. “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler” .**İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. .Y.4. S.7. Bahar 2005/1.ss.167-188.

DERİCİ, Onur, Zekeriya TÜYSÜZ ve Aydın SARI. “ Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**. S.65. s.151-172.

DİNÇ, Engin ve Bilal GEREKAN. “İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Farklılıkların Analizi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 2008. C:13.S:3.ss.67-88.

DOYRANGÖL, Nuran Cömert. “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”. **Mali Çözüm Dergisi**. C:XII. S .60. Temmuz-Ağustos-Eylül 2002. ss:33-42.

EKE, Selda. “Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi” .**Active Dergisi**. No:41. Mart-Nisan 2005.

ELİTAŞ, Cemal. “Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi” .**İç Denetim Dergisi**. Yaz 2003-2004.ss.34-41.

ESKİ, Emrah. “Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Sisteminin Avrupa Birliğindeki İç Denetim Sistemiyle Uyum Süreci “ . Ankara. Gazi Üniversitesi.2006.

EŞKAZAN, Ali Rıza. “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik I” .**İç Denetim Dergisi**. Sonbahar 2004. ss.26-28.

EŞKAZAN, Ali Rıza. “Risk Odaklı İç Denetim Planlaması”. **Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi**. Bahar 2005. s.s.32-33.

FRASER, John ve Hugh LINDSAY.” Yönetim Kurullarının İç Denetim Hakkında Sorması Gereken 20 Soru”. **İç Denetim Dergisi**. Bahar 2005 S:11. ss.20-31.

GÖNÜLAÇAR, Şener. ”İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler”. **Mali Hukuk Dergisi**. S:130. Temmuz –Ağustos 2007.

GÖNÜLAÇAR, Şener. “İç Denetimin Bürokratik Serencamı”. **Mali Hukuk Dergisi**. S.135. 2008.

GÜNEŞ, Şule ve Suat TEKER. “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 11(1)2010.ss.64-76.

GÜRDAL Temel ve Veysel ÇIPLAK. “Türkiye’de Kamu İç Denetim Sisteminde Bir Alan Araştırması”, **Denetim Dergisi**, Ankara, S:4. 2010 .ss.93-108.

GÜRKAN, Nazmi Zarifi .”İç Denetimin Faaliyet Alanı” . **Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**. S:39. Temmuz-Agustos. 2006.

GÜVEN, Murat ve Kamuran MISIRLI. “ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”. **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C.1. S.1. 2005.

HERMANSON, Dana R. & Larry E.RITTENBERG.” Internal Audit and Organizational Governance”. **The Institute Internal Auditor Research Foundation**. Florida 2003.

İç Denetimin Fonksiyonunu Değiştiren Unsur: Teknoloji. SAS e-risk &e-denetim **Active Dergisi**. Kasım Aralık 2001.

KARABULUT, Ali Naci Karabulut. “Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri”. **Mevzuat Dergisi**, Y.7 . S.76 .ISSN 1306- 0767. Nisan 2004.

KAYIM, Ali.“Kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü”. **Riskactive Dergisi** Ekim-Kasım-Aralık. 2006.

KEPEKÇİ, Celal. “Tasdikten Doğan Sorumluluk ve Denetim Riski”. Ankara .s.257 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/468/5397.pdf> (Erişim Tarihi: 10.01.2011)

KESKİN, Duygu Anıl. “İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı”. **Denetışim Dergisi**. 2010/4. ss.38-46.

KIR, Hüseyin. “Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık”. **Denetışim Dergisi**. 2010/4. ss.47-61.

KİSHALI ,Yunus ve Davut PEHLİVANLI.”Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi** .S:30. 2006. ss.75-87.

KORKMAZ, Sezer ve Erdem TÜRKCAN.“Yönetsel Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücü Performans ve Yöneticilerden Duydukları Memnuniyet Düzeyi

Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma”.**Ticaret veTurizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. S.2. 2002. ss.103-124.

KORKMAZ, Umut. “Kamuda İç Denetim (I)”.**Bütçe Dünyası**. C.II. S: 25. Bahar 2007.

KÖROĞLU, Çağrı ve Tuğba UÇMA.”İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi”. **Mevzuat Dergisi**, Y.8. S.103 . Temmuz 2006.

LINDOW, Paul E .& Jill D.RACE. “Beyond Traditional Audit Techniques”. **Journal of Accountancy**. July2002. (Çevrimiçi)

http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-25673172_ITM

(Erişim Tarihi:15.01.2011)

Mc NAME, David. “Risk Based Auditing”. **Internal Auditor** . August1997.

MEMİŞ, Mehmet Ünsal. “Türkiye’ de ki İç Denetim Profiline Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C:XVI. S:1. 2007.

MÖDAV. “Sarbanes Oxley Yasasının Denetimin Bağımsızlığını ve Etkinliğini Sağlama Açısından Değerlendirilmesi”.

<http://www.modav.org.tr/upload/tezler/Sarbanes-Oxley.pdf> .

(Erişim Tarihi:20.01.2011)

ÖS, Enis.“Denetim Evreninin Belirlenmesinde Alternatif Bir Yöntem: Analitik Hiyerarşi Prosesi”, **Denetişim Dergisi**, 2010/4. ss.8-16.

ÖZAYDIN, Enver. “Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen Riskler”. **Denetişim Dergisi**. 2010 /4. ss.31-37.

ÖZÇELİK, Osman. “Bankacılıkta Risk Analizi, Yönetimi ve Riskten Korunma”.Trakya Üniversitesi. Edirne. 2006.

ÖZEREN, “Baran. İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları”. **Sayıştay İnceleme Dizisi**. Ağustos.2000.

ÖZSOY, Mehmet Tahir.“Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”. **Active Dergisi**, No:35. Mart-Nisan 2004.

REDING Craig Barber, Kristine K.Digirolamo. “Creating A Business Risk Inventory” **Internal Auditor**. 2000. www.findarticles.com (Erişim Tarihi:17.02.2011).

ROTH James &Donald ESPERSEN. “Riskin Sınıflandırılması”. **İç Denetim Dergisi**. Yaz 2002. s.s.18-20.

SAĞLAR, Jale ve Koray TUAN. “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C:18. S:1. 2009. s.s.343-358.

SALTIK, Nihal. “İç Kontrol Standartları”. **Bütçe Dünyası Dergisi**. C.II. S.26 .Yaz 2007. ss.58-69.

SAMARATUNA, Sam. “COSO’yu Pratiğe Geçirmek”. **İç Denetim Dergisi**. Yaz 2003-2004.ss.26-29.

TEKER, Dilek Leblebici. “Bankacılıkta Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler ve Sermaye Yeterliliği”.**İç Denetim Dergisi**.Yaz 2003-2004. s.s.50-55.

TÜREDİ, Selda Çatak.”İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin İncelenmesi”. **Mevzuat Dergisi**. Y:8. S:91.Temmuz 2005.

TÜSİAD. “**Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**”. İstanbul. Mayıs. 2008.

TÜZÜN, Yasemin. “Risk Nedir? “. **İç Denetim Dergisi**. Yaz 2002. ss.26-31.

UYAR, Süleyman. “İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü”, İstanbul Üniversitesi.2006.

UZAY, Şaban. “**İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur**”. Erciyes Üniversitesi. (Çevrimiçi) <http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/F1.pdf>

UZUN, Ali Kamil .“İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”. **İç Denetim**. Aysberg. S.12. .Yaz 2005.

UZUN, Ali Kamil. “ Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:1. Sayı:6. Nisan-Mayıs 1999.

UZUNOĞLU, Ebru ve Burcu ÖKSÜZ. “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”.**Selçuk İletişim** . 5/3 . 2008. ss.111-123.

ÜNLÜ, N. Burak.“Risk Yönetiminin Değişen Dünyası ve İç Denetim”.**İç Denetim Dergisi**. Sonbahar 2004. ss.49-51.

YAVUZ, Tanju Salih. “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri”. **T.B.B Bankacılar Dergisi**, S:42, 2002. ss.39-56.

Yeşil Kalem. “Kurum Çapında Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”. **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2004. ss.22-24.

YILANCI, Münevver.“Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”. **Muhasebe Bilim Dünyası** C.3.S.3. 2001.ss:39-41.

C- Araştırma ve Raporlar

AKARKARASU, Nahit. “Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler”. **SPK Yeterlik Etüdü**. İstanbul. 2000.

ALOĞLU, Ziya Tunç.“Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizleri Üzerindeki Etkileri “. **TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi**. Ankara. Mart 2005.

ARSLAN, Işıldı. **Kurumsal Risk Yönetimi**. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Mart. 2008

BASEL KOMİTESİ. **Bankalarda İç Denetim Sistemleri**. TBB Yayınları. Eylül 1998.

BDDK. **Bankaların Risklilik Düzeyinin Değerlendirilmesine İlişkin Açıklama**. Mart. 2003

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO). **Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi**. Ankara.2006.

COSO Internal Control- Integrated Framework.Executive Summary. 1992.

COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework, Executive Summary. 2004

DOĞMUŞ, Makbule Didem . “Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye’de İç Denetim Sistemi”. **AB Uzmanlık Tezi**. T.C. Maliye Bakanlığı. Ankara .Ekim 2008.

ECIIA(Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) , **Avrupa’da İç Denetim Konum Raporu**. Şubat 2005.

INTOSAI: **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**. Çev: Baran Özeren. 10 Temmuz 2006.

INTOSAI. “ **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**” Özet Çeviri.2 Haziran 2004.

INTOSAI: **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi- Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**. Çeviri: Sacit Yörüker. 2007.

IIA UK and Ireland 2003. **Risk Based Auditing**.

T.C. Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu. **Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi**. 2007.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu. **Kamu İç Denetim Planı ve Programı Hazırlama Rehberi**. 2007.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu. **İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**.2006.

K.K.T.C. Merkez Bankası. **Bankaların Risk Düzeyinin Değerlendirilmesi Hakkında Genelge**. Aralık 2010.

SALTIK, Nihal. “**İç Kontrol Standartları**”. T.C.Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü. Ankara 2007

SÜMER, Ebru. “Türkiyede Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları”. **T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi**. Ankara .2010.

T.C. Maliye Bakanlığı. **İç Kontrol Özdeğerlendirme**. Ankara. 2006.

Treasury Board of Canada Secretariat. "Risk Based Audit Framework Guide".(RBAF Guide). 2003.

ÜZER, Hüseyin Emre."Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi". **SPK Yeterlik Etüdü**. Ankara. Ekim 2002.

D- Konferans ,Eğitim, Bildiri ve Seminerler

CEYLAN, Nildağ Başak." Küresel Kredi Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri". Atılım Üniversitesi. 13.11.2008 Tarihli Konferans.

DELOITTE Academy. Risk Odaklı İç Denetim Eğitimi.19-20 Ekim 2010. Point Hotel.İstanbul.

PriceWaterhouseCoopers (PwC) "**Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu**", III. PwC Çözüm Ortaklığı Platformu. İstanbul. 22 Aralık 2004.

PwC Business School. "Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması "**VIII. Çözüm Ortaklığı Platformu**, İstanbul. 22 Aralık 2009.

SAKA, Tamer. "Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim". **15. Kalite Kongresi**. KALDER. 22 Kasım 2006

SAKA, Tamer. **Riski Anlamak ve Yönetmek: Kurumsal Risk Yönetimi**, Eskişehir TKYD İhtisas Programı. 21 Kasım 2007 .

TOYGAR, Şenol ."Türkiye'de İç Denetim ve Kurumsal Yönetim İle İlgili Rolü". **TÜSİAD Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Tanıtım Semineri**. Mayıs 2008.

UZUN, Ali Kamil ve Engin ERGÜDEN. “İç Denetim Mesleğinin Akademik Eğitimden Beklentileri, Mesleki Akademik Gelişim İçin Öneriler”. **29. Türkiye Muhasebe Sempozyumu**. Antalya. 2010.

UZUN, Ali Kamil. İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri. **Uygulama İçin Yol Haritası**. 28 Mayıs 2009.TÜSİAD. İstanbul.

VOS, Arjan. “İç Kontrol ve Risk Yönetimi”. Kamu Denetim Politikası Müdürlüğü. Ankara. 28 Şubat/ 1 Mart 2007 Tarihli Sunum

YÖRÜKER, Sacit.“Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve“. **TESEV Denetim Çalıştayı** . Ankara. 12 Mayıs 2004.

E- Tezler

ABDİOĞLU, Hasan.“ İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve IMKB 100 Örneği”.(Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul. 2007

BAYDAROL, Onur. ”İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Denetimi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2007.

MEMİŞ, Mehmet Ünsal. ”İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması”. (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana 2006

TANÇ, Ahmet. Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı ve Tekstil Sektöründe Bilgisayar Destekli Bir Uygulama”.(Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi) . Kayseri. Şubat 2009.

TÜREDİ, Hasan. ” Holdinglerde Mali Tabloların Bağımsız Denetimi”, (Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi) . Trabzon. 1985.

YILMAZ, Ayşe Küçük. “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi:Atatürk Havalimanı Terminalleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi. (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haziran 2007.

F- İnternet Kaynakları

www.aon.com

www.anadolubarter.com.tr

www.bertankaya.net

www.bumko.gov.tr

www.casact.org

www.coso.org

www.deloitteacademy.com.tr

www.erpakademi.com

www.ferma.eu

www.genelbilge.com

www.icdenetim.net

www.ic-kontrol.com

www.idkk.gov.tr

www.ismmmo.org.tr

www.isbank.com.tr

www.kadirtuna.com

www.kidder.org.tr

www.kobifinans.com.tr

www.muhasebeturk.org.tr

www.niyazkurnaz.net

www.pwc.com

www.stratejikboyut.com

www.theia.org

www.tkgm.gov.tr

www.todaie.gov.tr

www.tubitak.gov.tr

www.tusside.gov.tr

www.yazgili.com