T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM: OLASILIK-ETKİ ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE BİR UYGULAMA

ÖMER GÖRENER
07713027

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. GÜLER ARAS

İSTANBUL
2010

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM: OLASILIK-ETKİ ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE BİR UYGULAMA

ÖMER GÖRENER
07713027

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 18.06.2010

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad **İmza**

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Güler ARAS

Jüri Üyeleri :

İSTANBUL
MAYIS 2010

ÖZ

RİSK ODAKLI İÇ DENETİM: OLASILIK-ETKİ ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE BİR UYGULAMA

Ömer Görener
Mayıs, 2010

Risk odaklı iç denetim kavramı, 1995 yılında ABD'de bankacılık sektöründe ortaya çıkmış, finansal krizler, muhasebe skandalları, yasal düzenlemeler ve teknolojik gelişmelerle birlikte diğer sektörler için de büyük önem kazanmıştır. Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi 2010 nolu standartta "*iç denetim yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapar*" denilmektedir. Denetim alanında ortaya çıkan bu yeni yaklaşımla birlikte artık denetçiler klasik denetim anlayışının geçmişe yönelik bakış açısını bir kenara bırakarak, geleceğe ve kurumların karşılaşabileceği risklere odaklanmışlardır. Bu çalışmanın amacı, risk odaklı iç denetim faaliyetinin nelerden oluştuğu ve hangi aşamalarla gerçekleştirildiği konusunda bilgiler vermektir. Çalışmanın içeriğinde risk odaklı iç denetim sürecini anlatan bir uygulamaya yer verilmiş ve olasılık-etki analizi çerçevesinde risk değerlemesi gerçekleştirilerek riskli alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Risk Yönetimi, İç Kontrol, Olasılık-Etki Analizi, Risk Değerlemesi

ABSTRACT

RISK BASED INTERNAL AUDIT: AN APPLICATION IN THE FRAMEWORK OF PROBABILITY-EFFECT ANALYSIS

Ömer Görener
May, 2010

Risk based internal auditing concept emerged in banking sector in 1995 and has gathered a great importance for other sectors with financial crisis, accounting scandals, legal regulations and technological developments. As per International Internal Auditing Standards Professional Practices Framework 2010 standard "*Internal auditing executive lays risk based drafts determining the priorities of internal auditing activities in favour of the corporation*." With this new approach in auditing field now auditors have left the retrospective view of classical auditing and focused on the future and possible risks that corporations may encounter. The objective of this study is to give information on what the risk based internal auditing activities are made of and at which stages it is conducted. An application explaining risk based internal auditing process has taken place in the study and it has been tried to determine the risky areas with risk assessment within the frame of probability-effect analysis.

Key Words: Risk Management, Internal Auditing, Probability-Effect Analysis, Risk Assessment

ÖNSÖZ

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanmış, "Risk Odaklı İç Denetim: Olasılık-Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama" isimli bu çalışma ile, kurumların risk odaklı iç denetim sürecinin nasıl gerçekleştiği anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın başından itibaren bilgi ve deneyimleriyle, yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Güler ARAS'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma sürecinde görüşleri ve mesleki tecrübeleriyle, yoğun iş tempolarına rağmen değerli vakitlerini ayırarak çalışmayla ilgili önemli katkılar sağlayan Türkiye İç Denetim Enstitüsü kurucu başkanı Ali Kamil Uzun ve kurucu üye A.Meral Safsoy'a çok teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren ve her türlü desteği hiçbir zaman esirgemeyen aileme de sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul: MAYIS 2010 **Ömer GÖRENER**

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AICPA : American Institute of Certified Public Accountants
A.Ş. : Anonim Şirket
BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
COSO : Committee of Sponsoring Organizations
FAVÖK : Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kar
FED : Board of Governors of The Federal Reserve System
IIA : The Institute of Internal Auditors
İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
OCC : The Office of The Comptroller of The Currency
SPK : Sermaye Piyasası Kurulu
UBS : Union Bank of Switzerland

1. GİRİŞ

Denetim, geçmişten günümüze iş hayatıyla ilgili çeşitli alanlarda önemli yerlere sahip olarak birçok faaliyetin ayrılmaz parçası olmuştur. Özellikle son yıllarda yaşanan muhasebe skandalları, yönetim anlayışındaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler gibi birçok sebepten dolayı denetim anlayışında büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişikliklerle birlikte geleneksel denetim anlayışının öngördüğü geçmiş dönem verilerinden yararlanma konusunun ötesinde, işletmenin risklerinin ortaya çıkarılması ve bu risklerin nasıl denetlenip, yönetilebileceği konusu üzerinde duran risk odaklı denetim anlayışı gelişmiştir.

Risk odaklı denetim, risklerin tanımlanması, sınıflandırılması, ölçülmesi ve ağırlıklarının belirlenmesi gibi önemli aşamaları içinde barındıran bir süreçtir. Bu süreç sonunda işletme için belirlenen riskler gerçekleşme olasılığına göre sıralanarak, hangi riskler üzerinde ne derece önemle durulması gerektiği konusunda büyük ölçüde bilgi sahibi olunabilmektedir.

Bu çalışma giriş bölümüyle başlamakta ve beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde denetim tanımları ve çeşitleri ile ilgili bilgiler verilmiş, iç denetimle ilgili olarak iç denetimin amacı ile iç kontrol kavramı üzerinde durulmuştur. Daha sonra iç denetim ve iç kontrolle ilgili ulusal ve uluslar arası düzenlemelere değinilmiştir.

Bir sonraki bölüm olan üçüncü bölümde risk ve risk yönetimi kavramları üzerinde durularak, risk türleri, kurumsal risk yönetimi ilkeleri ve risk yönetimi eksikliğinden kaynaklanan skandallar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde risk odaklı iç denetim kavramı açıklanarak risk odaklı iç denetim süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümün devamında kurgulanmış olan bir şirketin pazarlama fonksiyonunun risk odaklı iç denetiminin nasıl yapılabileceği konusunda bir uygulama örneği verilmeye çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde ise konuyla ilgili olarak hem teorik bilgiler hem de uygulama hakkında genel değerlendirmeler yapılarak bu denetim türünün ülkemizde ne derece uygulandığı üzerinde durulmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

2. DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMI

2.1. Denetim Kavramı ve Türleri

2.1.1. Denetim Kavramı

Denetim kavramının, Batı dillerindeki karşılığı olan (audit) kelimesinin kökenini oluşturan Latince "audire" kelimesi; işitmek, dikkatlice dinlemek anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumunun yaptığı tanıma göre , "denetleme, bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakebe etmek, teftiş etmek, kontrol etmektir. Hukuki anlamda denetleme ise "gerek devlet daire ve teşkilatının ve gerek özel hukuk hükümlerine göre kurulmuş müesseselerin kamu menfaati noktasından kanun, nizamname ve statüleri hükümlerine göre çalışıp çalışmadıklarının tetkik edilmesidir[1].

Denetim, belirli bir ekonomik birimle ilgili iktisadi faaliyet ve olaylara ait mali nitelikli işlemlerin, önceden saptanmış belirli kriterlere uygunluk derecesini araştırmak ve elde edilen sonuçlar hakkında ilgili kesimleri bilgilendirmek amacıyla, tarafsız kanıt toplama ve bu kanıtları değerlendirme sürecidir[2].

Ekonomik kararlar alma durumunda olan bilgi kullanıcıları, ilgili oldukları işletmeler hakkında finansal ve finansal olmayan birçok bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgilerin doğru ve güvenilir olup olmadığı ise ancak denetim sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Günümüzde denetim önemli ölçüde bir muhasebe sistemi tarafından hazırlanmış olan finansal tabloların oluşturulması sırasında kullanılan kayıt ve belgelerin incelenmesi, işlemlerin muhasebe ilke ve kurallarına uygunluğunun araştırılarak doğruluğunun saptanması için gerekli çalışmaları yürütmektedir. Ayrıca, bu çalışmalar sonucunda bir rapor hazırlayarak elde edilen bilgi ve bulguları ilgililere

[1] Ercan Alptürk, **Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi**, 1. bs. (Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008), 3.
[2] Cem Niyazi Durmuş, Oktay Taş, **Denetim**, 1.bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2008), 3.

sunma görevini de gerçekleştirmektedir[3]. Denetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Denetim, belirli bir ekonomik birime ve bir döneme ait bilgileri kapsar.
- Denetim bir süreçtir.
- Denetim, bilgilerin doğruluğu ya da ne kadar güvenilir olduğu ile ilgilenir.
- Denetim, bir karşılaştırma eylemidir.
- Denetim, kanıt toplama ve değerlendirme eylemidir.
- Denetim uzman ve bağımsız bir kişi tarafından yapılır.
- Denetim çalışmaları sonucunda bir rapor düzenlenir.

Yukarıda sıralanan özellikler, denetimin sistematik bir süreç olduğunu ve bu süreç içerisinde bir dizi aşamanın yer aldığını göstermektedir.

2.1.2. Denetim Türleri

2.1.2.1. Amacına Göre Denetim Türleri

2.1.2.1.1. Finansal Tablolar Denetimi

Finansal tablolar denetimi en fazla yapılan denetim türüdür. Bu denetimin amacı, işletmenin finansal tablolarının önceden saptanmış ölçütlere uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığının araştırılmasıdır.

Finansal tablolarda sunulan bilgiler, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonucuna ilişkin olarak işletme yönetiminin iddialarını içerir. Bu iddiaların doğruluğu özellikle dış bilgi kullanıcıları tarafından önemlidir. Ancak, bu denetim gerçekleştirilirken sadece dış bilgi kullanıcılarının bireysel ihtiyaçları değil tüm çıkar gruplarının ihtiyaçları dikkate alınır.

2.1.2.1.2. Uygunluk Denetimi

Bu denetim türünde işletme içi veya dışındaki yetkili üst makamların belirlemiş olduğu kurallara uyulup uyulmadığı araştırılmaktadır. İşletme içindeki kurallara uyulup uyulmadığı konusunda yapılan denetimi genellikle iç denetçiler yürütür. İşletme dışındaki yetkili üst makamlar tarafından belirlenen yasa ve yönetmeliklere

[3] **age**, 4.

uygun hareket edilip edilmediği konusundaki denetimi ise kamu denetçileri gibi işletme dışındaki kişiler yürütmektedir.

2.1.2.1.3. Faaliyet Denetimi

Bu denetim türü verimlilik denetimi olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinin verimliliği işletmenin politikaları gözden geçirilerek değerlendirilir. Elde edilen sonuçlar ve faaliyetlerin iyileştirilmesine ilişkin yapılan öneriler işletme yönetimine raporlanır.

Faaliyet denetiminde gerçekleştirilen incelemeler sadece muhasebe bilgileriyle sınırlandırılmaz. Pazarlama, üretim, lojistik, yönetim gibi birçok işlevde bu kapsamda incelenebilmektedir. Uygulamada genellikle iç denetçiler tarafından yapılmakta ve faaliyet sonuçlarının önceden saptanmış hedeflere veya standartlara ulaşıp ulaşmadığı ölçülebilmektedir.

2.1.2.2. Kapsamına Göre Denetim Türleri

2.1.2.2.1. Zorunlu Denetim

Yasal hükümler doğrultusunda yapılması gereken denetim türüdür. Örneğin, SPK denetimine tabi işletmeler ve BDDK denetimine tabi bankalar bağımsız dış denetim yaptırmak zorundadırlar.

2.1.2.2.2. İhtiyari Denetim

Herhangi bir yasal zorunluluk olmadığı halde işletmelerin kendi istekleri doğrultusunda yaptırmış oldukları denetim türüdür.

2.1.2.2.3. Sürekli Denetim

Halka açık şirketlerin, SPK gözetimine tabi diğer şirketlerin, bankaların ve sigorta şirketlerinin yıl sonu mali tablolarının genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun şekilde denetlenmesidir.

2.1.2.2.4. Sınırlı Denetim

Bazı şirketlerin ara mali tablolarının, yıllık denetimlerini gerçekleştiren denetim şirketi tarafından ara dönemlerde denetlenmesi şeklinde yapılan denetim türüdür.

2.1.2.2.5. Özel Denetim

İşletmelerin tasfiye, birleşme, devir, bölünme gibi durumlarda veya halka ilk defa açılmaları durumunda gerçekleştirilen denetim türüdür.

2.1.2.3. Statüsüne Göre Denetim Türleri

2.1.2.3.1. Dış Denetim

İşletme dışından, işletme ile herhangi bir ilişkisi bulunmayan kişi veya kurumlar tarafından yapılan denetim türüdür. Dış denetimin konusunu muhasebe verileri oluşturmaktadır. Kaydedilen bilgilerin ilgili muhasebe döneminde meydana gelen mali ve ticari işlemleri gerektiği gibi yansıtıp yansıtmadığı genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.1.2.3.2. İç Denetim

İşletme veya kurum içinde kadrolu olarak çalışan ve iç denetçi adı verilen kişiler tarafından gerçekleştirilen denetim türüdür. Bu denetim türünde işletme faaliyetleri tüm yönleriyle incelenerek üst yönetime rapor edilir.

2.1.2.3.3. Kamu Denetimi

Görev ve yetkilerini yasalardan alan kişiler tarafından kamu adına ve yararına yapılan denetimlerdir. Bu denetimlerde kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin yasal mevzuata, devletin ekonomi politikasına ve kamu yararına uygunluk düzeyi denetlenmektedir.

2.2. İç Denetim ve Gelişimi

2.2.1. İç Denetim Kavramı

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bu faaliyetlere değer katmak amacını taşıyan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur[4].

İç denetim sonucunda kurum yönetimi, kurumun amaç ve hedeflerine uygun olarak kaynakların etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, faaliyetlerin ilgili mevzuata uygunluğu, varlıkların korunup korunmadığı, kurum içinde mevcut olan iç kontrollerin ne derece yeterli olduğu ve kurumun ürettiği bilgilerin güvenilirliği konusunda güvence ve danışmanlık elde etmektedir.

[4] "International Professional Practices Framework" http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/ [20.02.2010]

2.2.2. İç Denetimin Gelişimi

İç denetimin modern bir meslek haline gelmesi 1948 yılında Amerika'da İç Denetçiler Enstitüsü'nün kurulmasıyla başlamıştır. Ortaya çıkış gerekçesi olan objektif bilgi sağlama fonksiyonunu yerine getiren iç denetimin, İç Denetçiler Enstitüsü'nün kurulması ile birlikte farklı tanımlamaları yapılmış ve odak noktası sürekli değişerek gelişmiştir. İç denetimin gelişiminde İç Denetçiler Enstitüsü'nün kurumsallaşmasının, üye sayısının artarak daha fazla dikkate alınan bir kurum olmasının, iç denetim uygulamalarına ilişkin standartlar ve etik kurallarının yayınlanmasının etkileri de göz ardı edilemez[5].

İç denetim uygulamaları açısından önem taşıyan bir başka kurum ise " Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission" (Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi-COSO)'dur. COSO; Uluslar arası İç Denetçiler Enstitüsü, ABD Yeminli Serbest Muhasebeciler Enstitüsü, ABD Muhasebeciler Birliği, Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü ve Finans Yöneticileri Derneği'nin destekleriyle kurulmuş ve uluslar arası alanda kabul görmüş bir örgüttür. COSO tarafından 1992 yılında "İç Kontrol Çerçevesi" ve 2006 yılında da "Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi"nin yayınlanması iç denetimin mesleğinin gelişimine ve mesleğin önündeki krizleri aşmasına yardımcı olmuştur[6].

2.2.3. İç Denetim Türleri

Uygulamada, iç denetim 5 temel faaliyet alanını kapsamaktadır. Bunlar;[7]

- ***Mali Denetim:*** Mali raporlardaki verilerin, denetlenen birimin varlık ve yükümlülüklerinin gerçek değeriyle, finansman kaynaklarıyla, varlıklarının yönetimiyle ve tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesidir.
- ***Uygunluk Denetimi:*** Bir örgütün mali işlemlerinin ve diğer faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara ve mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir.

[5] Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim,** 1.bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2010), 10.
[6] **age,** 10.
[7] Alptürk, **age,** 22.

- ***Performans Denetimi:*** Kurum ya da kuruluşun görevlerini yerine getirirken kullandığı fiziki, mali ve beşeri kaynakların ekonomiklilik, etkinlik ve verimlilik derecelerinin değerlendirilmesidir.
- ***Sistem Denetimi:*** Denetlenen birimin mali yönetim usullerinin eksikliklerini tespit etme ve giderme konusunda etkili olup olmadığının değerlendirilmesidir.
- ***Bilgi Teknolojileri Denetimi:*** Denetlenen birimin bilgi sistemlerinin güvenli olup olmadığının değerlendirilmesidir.

2.2.4. İç Denetimin Yararları

Modern iç denetimin en temel yararları şu şekilde sıralanabilir[8];

- Güvenilir bilgi sağlama ihtiyacı karşılanır. İç denetim etkinliği bir anlamda iç kontrol sisteminin etkinliği ile direkt olarak ilişkilidir. İşletmede etkin bir iç kontrol ortamı mevcutsa iç denetimde de etkinlik yüksek olacaktır. Sonuç olarak da bu durum işletme hakkında bilgi edinmek isteyen tarafların güvenilir bilgiye ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.
- İşletme varlıklarının ve kayıtlarının korunması ihtiyacı karşılanır. Etkin bir iç denetim sisteminin varlığı halinde işletmenin varlıkları ve kayıtları yüksek seviyede korunur.
- Verimliliğin arttırılması ihtiyacı karşılanır. İç denetimin kapsamına faaliyetlerin etkinliği de dahildir. Bu kapsamda iç denetimin etkin çalışması halinde verimsiz faaliyetler elimine edilebilecektir.
- Üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyum sağlanır.

2.3. İç Kontrol Kavramı

2.3.1. İç Kontrol Sistemi Tanımı

İç Kontrol, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yönetici ve çalışanlar tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu

[8] Pehlivanlı, **age,** 18.

konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içerisinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır[9].

İç kontrol sistemi, işletme varlıklarının korunmasını, muhasebe verilerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin kontrolünü, işletme faaliyetlerinin etkinliğinin geliştirilmesi ve yönetim tarafından konulmuş politikalara uygunluğunu, çalışanların belirlenen politikalar ve yöntemler konusunda özendirilmesi konularında işletmede oluşturulan her türlü yöntem ve kurallar bütünüdür[10].

Bir işletmede iç kontrol sistemi, işletmede yürütülmekte olan denetim faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. İç denetçilerin, bu sistemi gözden geçirmelerindeki temel amaç yönetim tarafından saptanmış yönerge ve kurallara uygun davranıldığının ve yönetim kararlarına esas olan çeşitli raporların doğru ve eksiksiz olarak hazırlanarak yönetime sunulduğunun belirlenmesidir.

İyi bir iç kontrol sisteminin taşıması gereken özelliklerin başında şirket politikaları ile uyum ve işletmenin belirlediği hedefler doğrultusunda işlemlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi gelmektedir. Fiziki koruma ve ekonomik koruma kavramları altında varlıkların korunmasını amaçlaması gereken iç kontrol sistemi; hata ve hilelerin tespit edilip önlenmesi, muhasebe kayıtlarının tam ve doğru olması ve güvenilir mali tabloların zamanında hazırlanması gibi özellikleri de içermelidir[11].

İç kontrol sisteminin kurulmasında göz önünde bulundurulması gereken risk ve maliyet olmak üzere iki faktör vardır. Kurulacak olan iç kontrol sisteminin maliyeti beklenen riskten yüksekse, o kontrol sistemine gerek yoktur. Fayda maliyet analizi yapılarak sistemin sağlayacağı fayda veya önleyeceği kayıplar, sistemin maliyetinden yüksekse kontrol sistemi kurulmalıdır.

2.3.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrol siteminin amaçları esas amaçlar, genel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

[9] Ali Kamil Uzun, " İşletmelerde İç Kontrol Sistemi", http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/Makaleler/Ali%20Kamil%20Uzun/İŞLETMELERDE%20İÇ%20KONTROL%20SİSTEMİ_AKU.pdf [14.02.2010]
[10] Durmuş, Taş, **age,** 55.
[11] Alptürk, **age,** 16.

İç Kontrol Sistemin Esas Amaçları

- İşletme varlıklarını korumak
- Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak
- Faaliyetlerin verimliliğini ve politikalara uygunluğunu sağlamak
- Kaynakların ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak
- Yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşılmasını sağlamak.

İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları

- İşlemler genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve hesap verme yükümlülüğüne uygun olarak kaydedilmelidir.
- İşlemler yönetimin devrettiği yetkilere ve sorumluluklara uygun bir biçimde yürütülmelidir.
- Varlıklara ve belgelere erişim yetkili personelle sınırlandırılmalıdır.
- Mevcut varlıklar belirli kayıtlarla karşılaştırılmalı ve fark belirlendiğinde farkın özelliğine göre soruşturma yapılmalıdır.

İç Kontrol Sistemin Özel Amaçları

Belirli bir işlem grubunu yürütmek için, genel amaçlar kapsamında belirlenen amaçlardır.

2.3.3. İç Kontrol Sisteminin Unsurları

2.3.3.1. Kontrol Çevresi

Bir işletmenin kontrol çevresi, işletmenin geçmişinden ve kültüründen etkilenen ve işletme çalışanlarında kontrol bilincinin oluşmasını sağlayan; dürüstlük ve etik değerler, uzmanlığın dikkate alınması, yönetim felsefesi ve faaliyet yaklaşımı, yönetim kurulu veya denetim komitesinin katılımı, örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk verme yöntemleri ve uygulanan insan kaynakları politikası gibi birçok faktörden oluşmaktadır. Etkin bir iç kontrol çevresinin en iyi göstergeleri, işletmenin yönetim kurulunun sıklıkla toplanması, yönetim kurulunun aldığı kararları defterlere kaydetmesi, her bir yönetim kurulu üyesinin işletmenin bir fonksiyonundan sorumlu

olması ve işletmede emir ve talimatların yönetmelik halinde düzenleniyor olmasıdır[12].

Yönetim ve çalışanlar, bütün bir organizasyon içinde, iç kontrole ve yönetime yönelik olarak pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturmalı ve sürdürmelidir. Ortamı etkileyen faktörler; yönetim ve çalışanlar tarafından dürüstlüğün ve etik değerlerin korunması ve sergilenmesi, yönetimin uzmanlığa olan bağlılığı, yönetimin felsefesi ve iş görme tarzı, organizasyonun yapısı, organizasyon içinde yetki ve sorumlulukların devredilme tarzı, etkili beşeri sermaye politikaları ve uygulamaları, gözetim kuruluşları ile olan ilişkilerdir. İç kontrollerin başarılı olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol çevresine bağlıdır[13].

2.3.3.2. Risk Değerlemesi

Kurumların varlıkları çeşitli iç ve dış risklere maruz kalmaktadırlar. Bu risklerin tanımlanarak, olasılık ve etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Risk değerlemesi, kurum hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tanımlanması ve analiz edilmesidir. Günümüzde işletmeler, ekonomik, endüstriyel ve düzenleyici koşulların sürekli değiştiği dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple, risklerin tanımlanması kadar düzenli aralıklarla ve gerektiğinde güncellenmesi de çok önemlidir[14].

Risk değerleme üç aşamadan oluşmaktadır[15]:

1. Riskin etkisi tahmin edilir. Riskin etkisi; riskli olayın kuruma vereceği zarardır.
2. Riskin ortaya çıkma ihtimali veya sıklığı belirlenir.
3. Riskin nasıl yönetileceği ve hangi önlemlerin alınabileceği değerlendirilir.

Riskler karşısında en geleneksel yöntem sigorta yaptırmaktır. Fakat günümüz koşullarında her riski sigorta yoluyla ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Risklere karşı kurumların izlediği çeşitli tutumlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

---

[12] Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi**, 2.bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2005), 126.
[13] Mahmut Demirbaş, " İç kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** s.7 (2005): 167.
[14] "Internal Control-Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm [21.02.2010]
[15] Pehlivanlı, **age,** 35.

- Risklerden kaçınmak
- Riskleri üstlenmek
- Riskleri kontrol etmek
- Riskleri transfer etmek

Risk değerlemesi için, kurumun kısa ve uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı engelleyecek risklerin ortaya çıkartılması, bu risklerin önem derecelerine göre sıralanması ve risklere göre izlenecek yolların belirlenerek değişim yönetiminin uygulanması gerekmektedir.

2.3.3.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri riskleri göğüslemek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir. Etkin olmaları için kontrol faaliyetlerinin amaca uygun olması, dönem boyunca planlandığı şekilde sürekli işlev görmesi, uygun maliyetli, kapsamlı, makul ve kontrol hedefleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekmektedir. Kontrol faaliyetleri organizasyonun geneline, bütün kademelere ve tüm fonksiyonlara konulur. Bu faaliyetler arasında aşağıdaki örnekler gibi, ortaya çıkarıcı ve önleyici türden bir dizi kontrol faaliyeti bulunur:[16]

- Yetki devri ve onay prosedürleri,
- Görevlerin birbirinden ayrılması (yetkiyi devretme, uygulama, kaydetme, inceleme),
- Kaynaklara ve kayıtlara erişim yetkisi üzerindeki kontroller,
- Teyitler,
- Mutabakatlar,
- İş görme performansına yönelik incelemeler,
- Faaliyetler, süreçler ve eylemler ile ilgili incelemeler,
- Gözetim (görevlendirme, gözden geçirme ve onay verme, yönlendirme ve hizmet içi eğitime),

Yukarıda sıralanan kontrol faaliyetlerinin amaca ulaşabilmesi için kontrol hedeflerine göre tasarlanması gerekmektedir.

[16] INTOSAI, **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi,** çev. Baran Özeren, http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf [15.02.2010]

2.3.3.4. Bilgi ve İletişim

Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gereken bilgiler zamanında ve belirli formatlarda hazır olmalıdır. Faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve kontrolü, bilgi sistemi tarafından üretilen raporlar sayesinde mümkün olmaktadır. Bu faaliyetlerle ilgili kararların alınabilmesi için sadece işletme içi değil, işletme dışı bilgilere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyondaki etkili iletişim tek yönlü olmamalı; dikey, yatay ve çapraz olmalıdır. Üst yönetimin kontrole ilişkin mesajlarının açık ve net olması, çalışanların kontrole ilişkin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayacaktır. Bu sayede çalışanlar iç kontrol sistemi içindeki rollerini ve etkileşim içinde sistemin nasıl çalıştığını anlayabileceklerdir[17].

Yöneticiler, kurumlarının stratejik ve yıllık performans planlarının gerçekleşip gerçekleşmediği ve kaynakların etkin, verimli kullanılmasına yönelik hesap verme sorumluluğu amaçlarının karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek bakımından hem finansal hem de finansal olmayan faaliyetlerle ilgili verilere ve raporlara ihtiyaç duyarlar. Faaliyetler hakkında karar vermek performansı izlemek ve kaynakları tahsis etmek bakımından dışa dönük olarak düzenli bir biçimde rapor ve günlük bazda finansal tablo hazırlamak gerekir. Kalıcı nitelikteki bilgi tanımlanmalı, bu bilgi muhafaza edilmeli ve kişilerin görevlerini etkin olarak yapabilmelerine imkan verecek zaman dilimi içinde duyurulmalıdır[18].

2.3.3.5. İzleme

İzleme; kurumun iç kontrol sisteminin yeterlilik ve etkinlik açısından değerlendirilmesi ve takip edilmesidir. İzleme sürecinde; kontrol faaliyetinin uygun personel tarafından yapılıp yapılmadığı, kontrol faaliyetlerinin uygun bir şekilde ve zamanında yerine getirilip getirilmediği ve belirlenen alanda gerekli düzeltme eyleminin yapılıp yapılmadığı takip edilir.

[17] "Internal Control-Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm [21.02.2010]
[18] Demirbaş, **age,** 172.

2.4. İç Denetim ve İç Kontrolle İlgili Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler

2.4.1. Sarbanes Oxley Yasası

Şirketlerin finansal 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 veya diğer adıyla Sarbanes Oxley Yasası ABD'deki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002'de imzalanmıştır. Yasa onbir ana başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar şunlardır[19]:

1) Halka Açık Şirketleri Muhasebe Gözetim Kurulu

2) Denetçi Bağımsızlığı

3) Kurumsal Sorumluluk

4) Kapsamı Genişletilen Mali Bildirimler

5) Analist Çıkar Çatışmaları

6) Komisyonun Kaynakları ve Otoritesi

7) Çalışmalar ve Raporlar

8) Kurum ve Suçlunu Hilelerdeki Sorumluluğu

9) Beyaz Yakalıların Suçları ile İlgili Cezaların Arttırılması

10) Kurumsal Vergi Beyannameleri

11) Kurumsal Suistimal ve Sorumluluk

Yasa, başta Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu'nu kurmak, denetim komitelerine yeni kurallar getirmek, sorumlulara yeni ceza düzenlemeleri yapmak, danışmanlık hizmetlerini kısıtlamak ve finansal raporlama ve denetime yeni süreçler eklemek yoluyla denetçi hatalarıyla karşılaşılma sıklığını azaltmayı hedeflemektedir. Yasayla beraber Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu, kural koyucu ve düzenleyici bir otorite olarak oluşturulmuştur. Bu kurul bağımsız denetim firmaları tarafından kullanılacak denetim standartları hazırlamak ve mevcut standartları değiştirmekle görevlendirilmiştir.

[19] Sarbanes-Oxley Act of 2002, http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=Sarbanes-Oxley [17.02.2010]

Yasanın 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin dökümante edilmesi ve değerlendirilmesi zorunlu tutulmuş, kontrollerin etkinliğinden şirket yöneticileri direkt olarak sorumlu tutulmuşlardır. Yasa ile birlikte gelen ağır cezai yaptırımlar şirket yöneticileri başta olmak üzere tüm çıkar sahiplerini ve bağımsız denetçileri derinden etkilemiş, yasaya tabi tüm şirketler finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin iyileştirilmesi için kapsamlı projeler başlatmışlardır[20].

2.4.2. AICPA Düzenlemeri

Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları ilk defa AICPA tarafından 1947 yılında kabul edilmiş ve birçok ülke tarafından benimsenmiştir. Bu standartları şunlardır:[21]

Genel Standartlar

- Mesleki eğitim ve yeterlilik
- Bağımsızlık
- Mesleki dikkat ve özen

Çalışma Alanı Standartları

- Planlama ve gözetim
- İç kontrol sistemi hakkında bilgi edinme
- Yeterli sayıda ve güvenilir kanıt toplama

Raporlama Standartları

- Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk
- Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinde değişmezlik
- Mali tablolardaki açıklama yeterliliği
- Görüş bildirme

[20] Sarbanes-Oxley Yasası'na Uyum, http://www.pwc.com/tr/tr/audit/sarbanes-oxley.jhtml [17.02.2010]
[21]Generally Accepted Auditing Standarts, http://www.aicpa.org/download/members/div/auditstd/au-00150.pdf [18.02.2010]

Bu standartlar, işletmelerin düzenledikleri finansal tabloların işletme ile ilgili gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığının denetiminin gelişigüzel subjektif yargı ve yöntemler yerine kaliteli objektif ilke ve kurallara göre yapılmasını sağlamaktadır.

2.4.3. IIA Düzenlemeleri

1999 yılında IIA tarafından yapılan bir oylama ile yeni bir iç denetim tanımı ve yeni bir mesleki uygulama çerçevesi kabul edilmiştir. Bu çerçevenin amacı mevcut iç denetim uygulamalarını da içine alarak tüm dünyadaki iç denetçilere giderek büyüyen ekonominin ihtiyaçlarına cevap vermektir. Söz konusu mesleki uygulama çerçevesi , "İç Denetimin Tanımı", "Etik Kurallar", "Uluslar arası İç Denetim Standartları" ve uygulama önerilerini kapsamaktadır.

Mesleki uygulama çerçevesinde belirtildiği gibi, standartlar, iç denetim biriminin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesinde kullanılan kıstaslardır. Bu standartlar iç denetim uygulamasının nasıl olması gerektiğini gösterir.Mesleki uygulama çerçevesine göre standartlar üçe ayrılmaktadır[22].

Nitelik Standartları: İç denetim faaliyetlerini yürüten kurum ve fertlerin özelliklerine yöneliktir.

Performans Standartları: İç denetim faaliyetlerinin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kıstaslarını sağlar.

Uygulama Standartları: Belirli görev türlerine tatbik edilir.

İç denetçiler iç denetim hizmetlerini bu standartlara uygun şekilde yerine getirmelidirler. Bu standartlar tüm iç denetim mesleği mensuplarını bağlamaktadır.

2.4.4. COSO Düzenlemeleri

1992 yılında COSO tarafından yayınlanan "İç Kontrol Çerçevesi", iç kontrol tanımına, kurumların iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine ilişkin bir çerçeve sunmuştur.

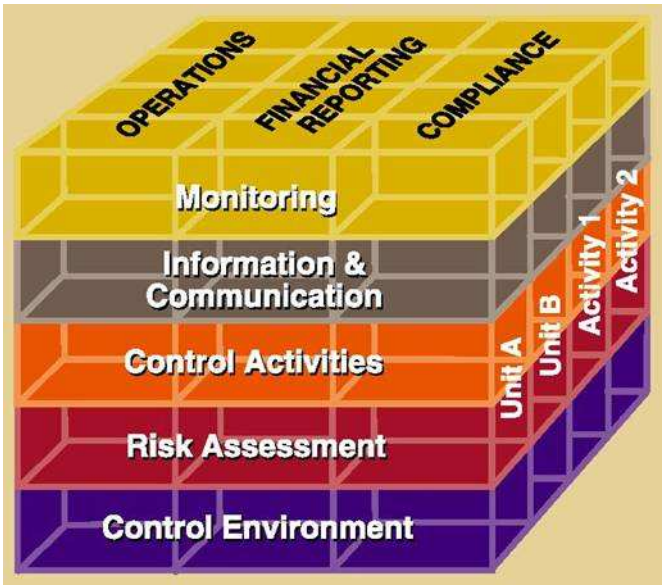
Bu çerçeveye göre iç kontrol; bir kurumun yönetim kurulu, üst yönetimi ve çalışanlarından etkilenen ve operasyonların etkinliği ve verimliliğine, finansal

[22] Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları** (İstanbul, 2008), 4.

raporlamanın güvenilirliğine ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uyuma ilişkin makul düzeyde güvence sağlayan bir süreçtir[23].

Bu tanıma göre iç kontrol sisteminin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir:[24]

- İç kontrol bir süreçtir. İç kontrol, yönetim faaliyetleri içine yerleştirilmiş, temel bir başlangıç ve sonuç noktası olmayan bir süreçtir.
- Çalışanlar tarafından yürütülür. İç kontrol sadece belgelere ve formlara dayanan bir süreç değil, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler dahil olmak üzere tüm kurum çalışanları tarafından yürütülen bir sistemdir.
- Makul güvence sağlar. İç kontrol sistemi hiçbir zaman mutlak güvence sağlamaz, kabul edilebilir düzeyde yani makul bir güvence sağlar.
- Amaçların başarılması için bir araçtır. İç kontrol kurum hedeflerine ulaşılabilmesi için gerekli alt yapıyı sağlayan, işletme sistemi içinde bir alt sistemdir.



Şekil 2.1: COSO Küpü

The Original COSO Cube, http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-old.html

COSO'ya göre iç kontrol sistemi üç boyutlu ve birbirleriyle etkileşimli çalışacak şekilde tasarlanmıştır. Küpün dikey katmanında operasyonlar, mali raporlama ve

[23] "Internal Control-Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm [21.02.2010]
[24] Pehlivanlı, **age,** 32.

uygunluk yer alırken, yatay katmanında kontrol çevresi, risk değerleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme yer almaktadır. Küpün üçüncü boyutu ise bölümler ve faaliyetler şeklinde ayrıma tabi tutulmaktadır.

2.4.5. SPK Düzenlemeleri

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından bağımsız denetim standartları ve kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmıştır. 2006 yılının Haziran ayında yürürlüğe giren Bağımsız Denetim Standartları'nda iç denetim ve iç kontrol, bağımsız denetimi ilgilendiren yönleriyle ele alınmaktadır. SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk olarak Temmuz 2003'te yayınlamış ve Şubat 2005'te düzeltilmiş şeklini almıştır. Bu ilkelerin " Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümü 1.6. numaralı kısmında kurumsal yönetim uyum raporu ve yıllık faaliyet raporlarından söz edilmektedir. Yıllık faaliyet raporunda bir bölüm olarak da yer alması gereken kurumsal yönetim uyum raporunda risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı başlıkları yer almaktadır. Kamunun aydınlatılması kapsamında gerekli kurum bilgilerinin bu başlıklar altında açıklanması uygun görülmektedir[25].

Risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması başlığı altında kurumda mevcut iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları hakkında bilgiler yer almalıdır. Ayrıca, henüz iç kontrol ve risk yönetimi sistemi oluşturulmamışsa sebepleri açıklanmalıdır. Kurum içinde iç denetim biriminin raporlama yapacağı taraflar, son dönemde dikkate alınan risk türleri ve güncel gelişmelerin aktarılması, son olarakta iç denetim birimi tarafından kullanılan bilgisayar yazılımlarında bu bölümde bahsedilmektedir[26].

2.4.6. Bankacılık Kanunu Düzenlemeleri

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 24.maddesinde "Denetim Komitesi" başlığından bahsedilmektedir. Bu maddeye göre bankaların yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur. Denetim komitesi en az iki üyeden oluşur. Denetim komitesi üyeleri icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Türkiye'de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icraî mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri

[25] Pehlivanlı, **age,** 25.
[26] **age,** 26.

görevlendirilir. Denetim komitesi üyelerinin, Kurulca belirlenen niteliklere sahip olmaları şarttır. Buna ilişkin bilgi ve belgeler atamanın yapılmasını müteakiben en geç yedi iş günü içinde Kuruma bildirilir.

Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, bu kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur. Denetim komitesi, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından; görevlerinin ifasıyla ilgili olarak düzenli raporlar almak ve bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususlar veya mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması hâlinde bu hususları yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür[27].

2.4.7. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve İç Denetim

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı; Kurumsal Yönetim İlkeleri, denetim komitesi, uluslar arası muhasebe standartları ve iç denetim gibi birtakım çağdaş düzenlemeleri kapsamaktadır. Tasarıda iç denetim çok az yer kaplamakla beraber kabulleri bakımından uluslararası uygulamalar ve iç denetim standartlarıyla paralellik göstermektedir. Tasarıda çağdaş anlamda iç denetim iki yerde geçmektedir. Bunlardan ilki "Kurumsal Yönetim" başlığı altında yer almakta olup kurumda iç denetim görevini yerine getiren yönetim kurulu üyelerinin sahip olmaları gereken haklardan bahsedilmektedir. İkinci olarak II.Kitap: Ticaret Şirketleri,Dördüncü Kısım: Anonim Şirketler, II.Bölüm: Yönetim Kurulu başlığı altında yer almaktadır. Bu kısımda bağımsız dış denetim ihtiyacının yanı sıra iç denetim faaliyetinin de

[27] "Bankacılık Kanunu (5411 S.K.), **Resmi Gazete,** (Kasım 2005): 24.

artık bir zorunluluk haline geldiğinden bahsedilmekte bu durumun kurumsal yönetim ilkelerinden kaynaklandığına vurgu yapılmaktadır[28].

Kanun tasarısı kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak hazırlanmıştır. Tasarıya göre, tüm ticari işletmelerin muhasebe düzeninde, uluslar arası muhasebe standartları ışığında hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartları esas alınacaktır. Tasarının denetim ile ilgili bölümleri incelendiğinde, mevcut kanunda yer alan murakıplık müessesinin kaldırıldığı, mali denetimin dış denetçiler tarafından gerçekleştirileceği öngörülmektedir. Denetçinin belirli bir süre sonra rotasyona tabi olduğu ve vergi danışmanlığı haricince başka bir hizmet sunamayacağı da tasarıda belirtilmiştir[29].

Anonim ortaklığın ve şirketler topluluğunun mali tabloları ve yıllık raporlarının denetçi tarafından denetleneceği, bu denetimden geçmeyen mali tablolar ve yıllık raporların düzenlenmemiş sayılacağı tasarıda yer almaktadır. Söz konusu tablo ve raporlarda denetim sonrası yapılan değişikliklerin de denetçinin onayına sunulması gerekmektedir. Denetçi tarafından sunulacak olan denetim raporunda; yönetim kurulunun yasalara uygun olarak hareket edip etmediği, şirketin varlığını tehdit eden olguların bulunup bulunmadığı, ticari defterlerin hukuka uygun tutulup tutulmadığı, finansal tabloların ve yıllık raporların dürüstlük ve şeffaflık ilkesine uygun düşüp düşmediği, denetimin kapsamı ve niteliği belirtilecektir. Denetim sonucunda denetçi olumlu, olumsuz ve şartlı görüş bildirebilir veya görüş bildirmekten kaçınabilir. Denetçi görüşü genel kurul kararlarını ve yönetim kurulunun görevde kalıp kalmayacağını etkileyici niteliktedir. Olumsuz denetim görüşü sonucunda yönetim kurulunun istifa etmesi gerekecektir[30].

Tasarının üzerinde önemle durduğu dış denetim faaliyetlerinin etkin olabilmesi ve olumlu sonuçlar verebilmesi için iç denetim faaliyetleri ile ilgili de düzenlemelerin yapılması gerektiği düşünülmektedir.

---

[28] Pehlivanlı, **age,** 27.
[29] Ali Kamil Uzun, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim", 2. http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/TURKTICARETKANUNUTASARISIVEICDENETIM_1.pdf [21.02.2010]
[30] **age,** 2.

3. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI

3.1. Belirsizlik ve Risk

Farklı bilim dallarında pek çok risk tanımıyla karşılaşabilmek mümkündür. Genel olarak düşünüldüğünde risk; organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyen her türlü olay olarak ifade edilebilir. Risk, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını ve stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkileyen bir tehdittir. Buna göre riskle ilgili anahtar özellikler şu şekilde sıralanabilir:[31]

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

Bir kararın olası sonuçlarının gerçekleşebilme ihtimali belirlenebiliyorsa riskten, bir kararın birden çok sonucunun gerçekleşebilme ihtimali varken, bu ihtimallerin gerçekleşebilme olasılıklarının hiç bilinememesi durumunda ise belirsizlikten söz edebiliriz[32].

Risk, belirsizlik ve etki olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Belirsizlik bazı durumlarda herhangi bir etkiye sebep olmayabilirken, riskin en önemli sonucu etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca belirsizlik durumunda meydana gelecek olayın olasılığı bilinmezken, risk söz konusu olduğunda olasılıklar bilinebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı belirsizlik ve risk kavramlarının aynı şekilde algılanması yanlıştır[33].

[31] Phil Griffiths,, **Risk-Based Auditing,** 1.bs. (England: Gower Publishing Limited, 2005),17.
[32] Tony Merna, Faisal F. Al-Thani, **Corporate Risk Management An Organisational Perspective**, 1.bs. (England: John Willey&Sons Ltd, 2005), 8.
[33] Pehlivanlı, **age,** 59.

Tablo 3.1. Risk ve Belirsizlik Farklılıkları

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

Tony Merna, Faisal F. Al-Thani, **Corporate Risk Management An Organisational Perspective** (England: John Willey&Sons Ltd, 2005), 14'den uyarlandı.

Belirli bir amaca yönelik olarak faaliyet gösteren kurumlar belirli bir risk ortamında faaliyetlerini sürdürürler. Bu faaliyetlerini sürdürürlerken riskleri tamamen ortadan kaldırabilmeleri mümkün olmamakla birlikte kabul edilebilir seviyede tutabilirler. Riskleri kabul edilebilir seviyede tutabilmenin en etkili yolları ise kontrol ve denetimdir. Faaliyetler sırasında yapılacak olan kontrol ve denetimler hem riskleri kabul edilebilir seviyelere indirebilmekte hem de kurumun amacına ulaşmasında katkı sağlayabilmektedir.

3.2. Risk Türleri

Riskler farklı çeşitlendirmelere tabi tutulmasına rağmen genel olarak bakıldığında kurumların karşılaşabileceği risklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- ***Piyasa Riski:*** Piyasa fiyatlarındaki değişikliklerden kaynaklanır. Faiz oranı riski, kur riski, mal fiyatları değişim riski, enerji fiyatları riski,
- ***Kredi Riski:*** Borçluların borçlarını ödeyememesi ihtimalinden kaynaklanan risklerdir.
- ***Operasyonel Risk:*** Operasyonun gerçekleştirilmesindeki hataya, aksaklıklara veya suistimallere dayalı risklerin yanı sıra organizasyon, iş akışı, teknoloji, insan gücü çerçevesinde oluşabilecek, kurumu maddi veya itibari kayba uğratacak, kredi veya piyasa riski dışında kalan ve geçmiş verilerden yola çıkılarak istatistiksel ölçümleme yapılabilecek her türlü risklerdir[34].
- ***İtibar Riski:*** İşletmenin itibarını kaybetmesi durumunda ortaya çıkabilecek risklerdir.
- ***Yasal Riskler:*** İşletmenin yasalara uygun olmayan davranışlarda bulunmasından kaynaklanan risklerdir.

[34] Yunus Kishalı, Davut Pehlivanlı, " Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması", http://icdenetim.org/forum/index.php?topic=112.0 [22.02.2010]

- ***Makroekonomik Riskler:*** Makroekonomik değişmelerden dolayı meydana gelebilecek risklerdir.
- ***Stratejik Riskler:*** Yanlış alınan stratejik kararlardan dolayı oluşabilecek risklerdir.
- ***Ülke Riski:*** Diğer ülkelerde beklenmeyen ekonomik ve siyasi değişmelerden kaynaklanan risklerdir.

3.3. Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetimi, 1970'lerin ilk yarısında doğup gelişen ve pazar ekonomilerinin evrimini etkileyen önemli bir kavramdır. Risk yönetimi; risklerin tanımlanmasını, değerlemesini ve yönetilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir[35]. Bu süreçte işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve sürekliliği sağlayabilmek için, ortaya çıkabilecek riskleri en iyi şekilde değerlendirip yönetmeleri gerekmektedir.

3.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi

Küreselleşme, finansal işlemlerin hacimlerini hızla arttırmış ve finansal risklerinde çeşitlendiği bir ortam meydana getirmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak gerek bankalar bazında, gerek finansal sistemler bazında ciddi sorunlar ortaya çıkmış ve dönem dönem meydana gelen krizler ciddi ekonomik ve sosyal maliyetlere yol açmıştır[36].

Ortaya çıkan bu krizlerle beraber kurumsal risk yönetimine olan ilgi artmış ve COSO tarafından 2006 yılında Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi isimli ayrıntılı bir rehber yayınlanmıştır. Bu çerçeve ile birlikte uluslararası ölçekte standart olarak uygulanabilir bir rehber ortaya çıkmıştır. Söz konusu çerçeve, işletmelerin farklı ihtiyaçları ve özelliklerine göre şekillendirilebilecek ve işletmelere adapte edilebilecek bir model niteliğindedir[37].

Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, risk alma isteği sınırları içinde yöneten ve kurum amaçlarına ulaşılması konusunda makul güvence sağlayan, kurum genelinde

[35] Merna ve Al-Thani, **age**, 2.
[36] Evren Bolgün, Barış Akçay, **Risk Yönetimi**, 3.bs. (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009),43.
[37] Pehlivanlı, **age**, 67.

yapılandırılmış ve kurum yönetiminden ve diğer çalışanlardan etkilenen bir süreçtir. Bu tanıma göre ortaya çıkan temel öğeler şu şekilde sıralanabilir:[38]

- Sürekli ve akışkan bir süreçtir
- Kurumun her bölümündeki çalışanlardan etkilenir
- Strateji çerçevesinde uygulanır
- Kurumun her seviyesinde ve bölümünde uygulanır
- Risklerin tamamıyla geçiştirilmesine gerek yoktur
- Kurumsal risk yönetimi, kurum amaçlarına ulaşılması konusunda makul düzeyde bir güvence sağlar.

Kurumsal risk yönetimi sürecinden beklenen faydanın elde edilebilmesi için sistemin etkin olarak çalışıyor olması çok önemlidir. Sistemin etkinliğinin değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması sürecin takibinde büyük rol oynamaktadır.

3.3.1.1. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri

Kurumsal risk yönetimi bileşenleri birbirleriyle ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler şunlardır:[39]

- ***Kontrol Ortamı:*** Diğer kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin temelini oluşturan kontrol ortamı, kurum geçmişi ve kültürü temelli bir yapıdır. Kontrol ortamını etkileyen temel faktörler, risk yönetimi felsefesi, risk tutumu, yönetim felsefesi, sorumluluk ve görev dağılımları ve insan kaynakları politikaları olarak sıralanabilir.
- ***Hedeflerin Belirlenmesi:*** Kurumlar iç ve dış kaynaklı birçok riskle karşılaşabilmektedirler. Olay tanımlamalarının, risk değerlemelerinin ve risk tutumlarının etkin olarak belirlenebilmesi için kurum hedeflerinin de doğru ve eksiksiz şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

[38] "Enterprise Risk Management Entegrated-Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf [22.02.2010]
[39] "Enterprise Risk Management Entegrated -Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf [22.02.2010]

- ***Olay Tanımlama:*** Olay tanımlama, risk tanımlama olarak da ifade edilmektedir. Bu aşamada kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyecek riskler tanımlanır. Risk tanımlamalarına, kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyen her türlü iç ve dış olaylar dahil edilir.
- ***Risk Değerleme:*** Kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyecek ve daha önceden tanımlanarak sınıflandırılan risklerin ölçülmesi ve sıralanması aşamalarını içerir.
- ***Risk Tutumu:*** Yönetimin risk tutumu, riskten kaçınmak, riski kabul etmek, riski azaltmak veya riski paylaşmak şeklinde olabilir. Bu durum kurumun risk toleransı ve risk iştahına göre farklılık gösterir.
- ***Kontrol Faaliyetleri:*** Kurum tarafından belirlenen politika ve prosedürlerin uygulanmasını ifade eden kontrol faaliyetleri risklerin belirli sınırlar içinde tutulmasına yardımcı olur.
- ***Bilgi ve İletişim:*** Kurum amaçlarına hizmet edecek, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olacak bilgiler, tanımlanış, istenilen formatta ve zamanında hazır olmalıdır. Etkili iletişim kurum içinde aşağı, yukarı ve çapraz şekilde gerçekleşmelidir.
- ***İzleme:*** Kurumsal risk yönetimi sürecindeki tüm değişiklikler sürekli izlenerek farklı değerlendirmeler yapılması gereklidir.

3.3.1.2. Kurumsal Risk Yönetimi Hedefleri

Kurumlar, misyon ve vizyonları çerçevesinde stratejik hedeflerini belirlerler, sıralarlar ve kurum çalışanları ile paylaşırlar. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, kurum hedeflerinin başarılmasına odaklanmış ve bu hedefler dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar:[40]

- Strateji
- Faaliyetler
- Raporlama
- Uygunluk

[40] "Enterprise Risk Management Entegrated -Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf [22.02.2010]

Stratejik amaçlar yüksek düzey hedeflerle ilgili olup, firma misyonunu destekleyecek şekilde sıralanırlar. Faaliyetlere ilişkin hedefler, kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgilidir. Raporlama güvenilir olmalı ve kurumsal risk yönetimi kanun ve düzenlemelere uyumlu olmalıdır.

Sonuç olarak, stratejik ve faaliyetler ile ilgili amaçlar genellikle kurum kontrolleri dışına çıkmaktadır. Kurumsal risk yönetimi dış çevre kaynaklı olayları ve kötü sonuçları engelleyemez. Fakat yönetimin daha iyi kararlar alma olasılığını arttırabilir. Raporlama ve uygunluk ise kurum yapısı ile ilgili olup, dış çevre kaynaklı olaylara göre kontrolü ve yönetilmesi daha kolaydır[41].

3.3.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Araçları

Kurumsal risk yönetimi, kurumların işlevleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin, önceden ele alınarak dikkatli ve ayrıntılı şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi ve bu riskleri minimize edecek önlemlerin alınmasıdır. Kurumların karşı karşıya kaldıkları risklere karşı kullanılan bazı risk yönetimi araçları şu şekilde sıralanabilir[42]

- Sigorta
- Hedging
- Spot Piyasalar
- Vadeli Döviz Piyasaları
- Gelecek Döviz Piyasaları
- Opsiyonlu İşlemler
- Swap İşlemleri
- Mal Borsalarında İşlemler
- Sendikasyon Kredileri

Risk yönetimi sürecinde yer alan kişiler, belirlenen risklere karşı yukarıda sayılan araçlardan uygun olanları kurum için seçerek riskleri azaltma yoluna gidebilirler.

[41] Pehlivanlı, **age**, 72.
[42] Alptürk, **age**, 236.

3.4. Risk Yönetimi Eksikliğinden Kaynaklanan Finansal Skandallar

3.4.1. Enron

2000 yılı içerisinde ABD'nin en büyük yedinci şirketi olan Enron, 1985 yılında birkaç şirketin birleşmesi ile kurulmuş ve kısa sürede en büyük doğalgaz dağıtım şirketi haline gelmiştir. 2000 yılı geliri 100 milyar doları aşan şirket, zamanla ABD ile Avrupa'da gerçekleşen enerji ticaretinin % 20 sinden pay alır duruma gelmişti. Enron yıllarca ABD'nin en yaratıcı şirketi ünvanına sahip oldu ve kapitalizmin patronları ve küreselci ekonomistlerce 21. yüzyılın en büyük şirketlerinden biri olarak tanımlandı. Şirketi batağa götüren en önemli olay, yasadışı olarak uygulanan birtakım muhasebe kuralları ve Enron dışında kurulmuş başka şirketler kanalı ile risklerin ve oluşan zararların bilanço dışına çıkarılarak gizlenmesi olmuştur. Bu işlemler şirket bünyesinde karlı gösterilerek şirketin hisse senedi fiyatları suni şekilde yükseltilmiştir. Şirketin 2001 Ekim ayında zarar açıklaması ve Kasım 2001 tarihinden itibaren geriye dönük olarak şirket gelirlerini düzeltme yoluna gitmesi ile şirketin batışına kadar geçen zaman oldukça kısa olmuştur. 2001 yılının Ekim ayında şirketin hisse senedi fiyatları 100 dolardan, 30 dolara ve 2002 yılı başında 0.10 dolara kadar inmiştir. Bu derecede yaşanan fiyat düşüşü sonucunda hisse senedi yatırımcıları, emeklilik fonları ve çalışanlar ciddi kayıplara uğramışladır[43].

Şirketin bağımsız denetim ve danışmanlık faaliyetlerini yürüten "Artur Andersen" şirketinin de denetim raporlarından bazılarını saklamaya çalıştığı ve şirket yöneticilerinin maaş, prim ve hisse senedi opsiyonları yoluyla şahsi servetlerini arttırmalarına yönelik olarak düzenlenen raporlarla yatırımcıları yanılttığı ortaya çıkmıştır.

Bu skandalla birlikte şirketlerin denetim ve danışmanlık faaliyetlerini aynı kurumların gerçekleştirmesinin ciddi sorunlar meydana getirdiği konusu üzerinde durulmuş ve bu iki faaliyetin birbirinden ayrılması ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

3.4.2. Parmalat

2003 yılı sonunda ortaya çıkan Parmalat skandalı "Avrupa'nın Enron'u olarak değerlendirilmektedir. Parmalat 1961 yılında kurulmuş ve zamanla İtalya'nın en büyük gıda şirketlerinden biri haline gelmiştir. Bankalar bu şirketi her zaman karlı

[43] Bolgün, Akçay, **age**, 65.

bir müşteri olarak görmüş ve şirketin bilançosundaki belirsizlikleri görmezden gelmişlerdir. Şirketin özellikle swap, opsiyon gibi bilanço dışı türev ürünleri sık olarak kullanma isteği bankaları zorlamış fakat karlı işlemleri sebebiyle yıllarca piyasada herhangi bir yaptırımla karşılaşmamıştır. Zamanla şirketin bilançosundaki belirsizlikler ve yapılan karmaşık türev işlemler bankalarda sıkıntı ve şüphe oluşmasına yol açmıştır[44].

Skandalı tetikleyen ilk ciddi olay, şirketin 2003 Şubat ayında 500 milyon EURO'luk bono ihracını piyasadaki olumsuz şartları öne sürerek son anda iptal etmesi olmuştur. Şirketin, yatırımcıların paralarını spekülatif işlemlerde kullandığı şüphelere giderek yaygınlaşmış ve finans direktörünün istifası ile beraber tedirginlik artmıştır.

İtalyan hükümeti şirket ile ilgili soruşturmalara başlamış ve soruşturma sonucunda Deutsche Bank, Citigroup, Bank of America, Morgan Stanley, Banca Intesa, UBS gibi dünyanın önde gelen bankalarının, durum kötüye gittiği halde şirketin bonolarını satmaya ve şirkete kredi açmaya devam ettikleri için sorumlu oldukları belirtilmiştir. Şirket yönetiminde ard arda gelen isitfalar ve şirketin borçlarının bilançoda görünenden çok fazla olduğunun ortaya çıkmasıyla birlikte gözler şirketin bilançolarını denetleyen denetim şirketlerine çevrilmiştir. Bilançosunda yüklü miktarda nakit ve menkul değer görünen bir şirketin neden sürekli olarak piyasalardan borçlanmaya gittiğinin denetim şirketlerinde şüphe uyandırması gerektiği ve sorumlular arasında bu şirketlerinde yer alması konusu gündeme gelmiştir. Bu gelişmeler üzerine Avrupa Komisyonu yakın zamanda mali denetim firmaların AB içinde aktivitelerini düzenleyen kanunlarda değişiklikler yapacağını açıklamıştır[45].

3.4.3. Barings Bank

Barings Bank, ikiyüz yıllık bir tarihi olan ve müşterileri arasında kraliyet ailesinin de bulunduğu en eski ticari bankalardan birisidir. 1992 yılında Nicholas Leeson bankanın Singapur vadeli işlemler ofisine şef dealer olarak atanmış ve operasyon masası yetkisini alarak türev enstrümanlarla işlemler yapmaya başlamıştır. İlk yıllarda Lesson spekülatörlük yoluyla elde ettiği işlem karlarını rapor ettiğinde, bu

[44] **age,** 67.
[45] **age,** 68.

karların bankanın toplam karı arasında önemli bir yere sahip olduğu görülmüş ve banka Leeson'u yıldız olarak göstermiştir[46].

İlerleyen zamanda Leeson banka yönetiminin haberi olmadan riskli işlemler yapmaya başlamış ve Nikkei 225 üzerine hisse senedine endeksli büyük miktarda future (vadeli) kontrat pozisyonu almıştır. 1995 yılının ilk iki ayında Singapur ve Osaka borsalarındaki % 15 lik düşüşle birlikte banka vadeli işlemler piyasasında ciddi bir zararla karşı karşıya kalmıştır. Piyasaların dengesinin bozulmasına rağmen Leeson mevcut pozisyon miktarını daha da arttırmıştır. Ancak daha sonra borsaların kendisinden talep etmiş olduğu portföyünde taşıdığı opsiyon primlerinin nakit ödemelerini karşılayamayarak 23 Şubat'ta yenilgiyi kabul etmiştir. Bu iflasın perde arkasında ise oldukça ilginç iç kontrol problemleri olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan denetimlerde Leeson'un alım/satım masasının yanında muhasebe ve kayıt işlemlerinin yürütüldüğü operasyon masasından da sorumlu olduğu ortaya çıkmıştır[47].

3.4.4. Orange Country

ABD'nin California eyaletindeki Orange Country, yerel yönetimlerin yaptıkları riskli yatırımlardan ve bunların kontrol edilmemesinden kaynaklanabilecek olumsuzluklara önemli bir örnektir.

Robert Citron bölgenin fon yöneticisiydi ve yaklaşık 7.5 milyar dolarlık bir fonu yönetmekteydi. Citronun stratejesi toplamış olduğu kısa vadeli kaynakları orta vadeli yatırım araçlarına kullanma şeklindeydi[48]. Bu sistem kısa vadeli fonlama maliyetlerinin orta vadeli faiz verim eğrilerinin altında bulunduğu durumda, özellikle de kısa vadeli faiz oranları düşüşte olduğu dönemde iken sorunsuz çalışmaktaydı. Ancak, 1994 yılında faiz oranlarında yaşanan yükselişler ile birlikte menkul kıymet portföyü üzerinde ciddi zararlar oluşmuş ve Orange Country iflas etmiştir. Fon yöneticisi Citron'un hatası, gerçek portföy maliyetlerini raporlamamasıdır. Portföyü vadeye kadar elinde tutmak amacı ile taşıdığını ve bu nedenle portföyün hiç riskinin bulunmadığını beyan etmiştir. Oysa taşıdığı pozisyonlarda yüksek oranda faiz ve vade uyumsuzluğunun olması likidite riskini

[46] Cantürk Kayahan, "Türev Piyasa Krizleri ve Barings Örneği" http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/82-13.pdf [19.02.2010]
[47] Bolgün, Akçay, **age**, 54.
[48]" Case Study Orange Country", http://www.erisk.com/Learning/CaseStudies/OrangeCounty.asp [19.02.2010]

büyük ölçüde arttırmıştır. Bu skandal sonrasında belediyelerin yönettiği fonlara ilişkin yasal boşluklar giderilerek etkin denetim sistemleri oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır[49].

3.4.5. Bear Stearns

1923 yılında menkul kıymet ticareti amacıyla kurulan Bear Stearns, dünyanın en büyük finansal kurumları arasında yer almaktadır. 11 Eylül 2001 tarihinden itibaren ABD'de faizler oldukça düşük olduğu için özellikle alt ve orta gelir grubundaki kişiler değişken faizli kredileri kullanmayı tercih etmişlerdir. 2007 yılından itibaren FED'in faiz oranlarını arttırması konut sektörünü durgunluğa sokmuştur. Konut satış fiyatları ile kira gelirlerinin de piyasa düzeyinin altına inmesi ile bu kredileri kullanan düşük gelirli gruplar, kredilerini düzenli olarak ödeyemez hale gelmişlerdir. Bankaların, tüketicilere satın alacakları konutların bedelinin tamamını hatta değerinin % 110'u oranında borçlanma fırsatı vermesi kredilerin geri dönüşünü zora sokmuştur. ABD'de bankalar konut kredileri için gereken parayı yatırım bankalarından ihraç ettikleri tahvillerle borçlanarak sağlıyorlardı. Ancak kredilerin geri dönüşümü zora girince yatırım bankaları ve ABD mortgage piyasası için de sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır[50].

İpotek kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki aşırı artışlar, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasalarının genişlemesi ve kredi derecelendirme sürecinde gözlenen çıkar ilişkileri Bear Stearns'ı iflasa sürükleyen nedenler arasında sayılabilir. Bankanın durumu konusunda çıkan asılsız söylentiler ve hisse senedi spekülasyonu sonucu yatırımcıların bankaya olan güvenlerinin kaybolması nedeniyle yaklaşık 20 milyar ABD dolarını bir gün içinde bankadan çekmeleri sonucu, banka yönetimi elindeki özellikle Amerikan emlak piyasasına endeksli menkulleri nakite dönüştürememiş ve FED'den yardım almak ya da iflas etmek seçeneğiyle karşı karşıya kalmıştır. FED, bu büyüklükteki bir iflasın sistemin tümüne yayılmasını engellemek için satılma ya da iflas masasına gitme seçeneklerini bırakmıştır. FED, bankanın JP Morgan'a devri gerçekleşmezse , bankaya yardım etmeyeceğini açıklamış ve böylece ABD'nin önde gelen bankalarından Bear Stearns, 2007 Ocak

[49] Bolgün, Akçay, **age**, 60.
[50] **age,** 82.

piyasa değeri 20 milyar dolar olan bankanın tamamını 2008 Mart ayında 236 milyon dolar olarak değerleyen JP Morgan'a hisse başı 2 dolar fiyatla satılmıştır[51]

[51] **age,** 83.

4. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE UYGULAMA

4.1. Risk Odaklı İç Denetim Tanımı ve Kapsamı

Denetimin risk odaklı yapılması, denetim faaliyetinin geçmişin hatalarını arama amaçlı veya münhasır bir işlem veya şahsa odaklı yürütülmesi yerine, gelecekte kurumun daha iyi yönetilmesine çevrilmesinin en kısa ifadesidir[52]. Risk odaklı denetim yaklaşımı ilk olarak 1995 yılında ABD'de OCC tarafından benimsenmiştir. Bunun gerisinde yatan başlıca üç gelişme bulunmaktadır. Bunlar;[53]

- Finansal teori ve uygulamalar ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler kurumların faaliyetlerinin tür ve kapsamını genişletmiştir.
- Türev ürünler ile diğer karmaşık finansal ürünlerin yaygınlaşması ve türev ürünlerde görülen yaratıcılık, ticari faaliyetlerdeki çoğalma ve varlığa dayalı menkul kıymetlerle birlikte ikincil piyasalarda görülen gelişmeler finansal sistemi önemli ölçüde değiştirmiştir.
- 1990'lı yıllarda ABD bankacılık sisteminde yaşanan konsolidasyon, artan sayıda büyük ve karmaşık bankaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Risk odaklı denetim uygulamalarının bankacılık sisteminde uygulanması zamanla yaygınlaşmış ve daha sonraki dönemlerde diğer sektörlerde de farklı biçimlerde uygulanmaya başlanmıştır.

Risk odaklı iç denetim, denetim kaynaklarının sınırsız olmadığı, denetlenecek birim faaliyetlerinin farklı risklerle karşı karşıya olduğu ve denetlenecek birim faaliyetlerinin göreceli olarak farklı önem derecesine sahip olduğu varsayımlarına dayanan denetim türüdür. Denetçi bu varsayımlar ışığında, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planları

[52] H. Abdullah Kaya, "İç Denetim", http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh224.pdf [23.03.2010].

[53] Mehmet Tahir Özsoy, " Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2952 [23.03.2010]

yapar ve bunları uygular. Buna göre risk odaklı iç denetimin kapsamı şu şekilde sıralanabilir:[54]

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

Risk odaklı iç denetimde risk algılamasından kaynaklanan değişimler denetimin bütün alanlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda risk odaklı iç denetimde öncelikle risk profili ortaya çıkarılmakta, denetim prosedürünün kapsamı, içeriği, zamanlaması, kaynakların tahsisi gibi hususlar risk profiline göre şekillendirilmektedir. Tipik bir risk odaklı denetim profilinin ortaya çıkarılabilmesi için risk tanımlama ve risk değerleme aşamalarını da kapsamalıdır. Bu iki aşama risk odaklı denetim açısından çok önemlidir ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir[55].

4.2. Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetimin Karşılaştırılması

Risk odaklı iç denetimle birlikte, denetimde geçmişe yönelik bakış açısı değişmiş ve denetim artık yönünü geleceğe doğru çevirmiştir. Gerçekleştirilecek olan denetimde, iç denetçi artık geçmişte meydana gelmiş olaylarla ilgilenmek yerine gelecekte

[54] Kishalı, Pehlivanlı **age**, 5.
[55] **age**, 6.

olabilecek olaylara odaklanarak, kurumların hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü ayrıntıyı dikkate alır duruma gelmiştir.

Geleneksel denetim anlayışında denetçi, geçmiş faaliyetler üzerine yoğunlaşmakta ve gerçekleşmiş olan hatalı faaliyetleri ortaya çıkarmaya çalışmakta iken, risk odaklı iç denetimde hatalı faaliyetlerin gerçekleşmesi engellenmeye çalışılmaktadır. Geleneksel ve risk odaklı iç denetim karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4.1: Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel İç Denetim	Risk Odaklı İç Denetim
İç Denetimde Odak Nokta	İç Kontrol	Risk
İç Denetim	Reaktif olaylardan sonra harekete geçer, aralıklı gözetim	Proaktif, gerçek zamanlı, sürekli gözetim
Risk Değerleme	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Kontrol Odaklı	Risk Odaklı
İç Denetim Metodları	Kontrol testlerindeki ayrıntıların eksiksiz olması önemli	İş risklerinin çerçevesinin geniş olarak belirlenmesi önemli
İç Denetim Tavsiyeleri	İç kontrole yönelik, titiz, fayda-maliyet etkinliği sağlanmalı	Risk yönetimine yönelik, risk çeşitlendirmesi, riskten sakınma, risk paylaşımı, riskin transfer edilmesi
Organizasyonda İç Denetimin Rolü	Bağımsız denetim pozisyonunda	Risk yönetimi ve üst yönetimle bütünleştirilmiş

Yunus Kishalı, Davut Pehlivanlı, **Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması** (Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi), 7'den uyarlandı.

Risk odaklı iç denetimde denetçi, sürekli olarak iç kontrolle meşgul olmak yerine güncel ve geleceğe ait risklerin belirlenmiş olduğu konusu üzerinde duracaktır. Her iki denetim türünde de risk unsuru bulunmakla beraber, geleneksel denetim anlayışı doğal risk, kontrol riski ve bulgu risklerine odaklanmaktayken, risk odaklı iç denetimde bu risklerin yanı sıra kurumların kendilerine ait riskler de ele alınmaktadır.

Geleneksel iç denetimde denetçi, çalışma süresinin çoğunu planlama, teknik ve iç kontrol sistemi ile ilgili ayrıntılarla geçirirken, risk odaklı iç denetimde çalışma süresi kuruma ait iş süreçlerinin anlaşılması ve işletme riskleri ve bu risklerin yönetimi konuları üzerinde geçirilmektedir.

Geleneksel iç denetimde, denetçi, sürekli olarak iç kontrol sistemine odaklandığı için iç kontrol sisteminin etkin çalışıp çalışmadığı, fayda maliyet etkinliğinin sağlanıp sağlanmadığı konularında tavsiyelerde bulunur. Risk odaklı iç denetimde ise risklerin çeşitlendirilmesi, risklerden sakınma, risklerin transfer edilmesi gibi konular üzerinde durulur.

İç denetçi, geleneksel iç denetimde denetlenen kurumda, muhasebe verilerini inceleme, iç kontrol sistemini değerlendirme ve faaliyetlerin gözetimi ile ilgilenmesi bakımından bağımsız denetçi konumundadır. Risk odaklı iç denetimde ise denetçi, kurumun karşılaşabileceği risklerin ölçülmesi konusunda geliştirilen sistemleri düzenli şekilde inceleyerek, yönetime gerekli tavsiyelerde bulunduğundan dolayı kısmen kurumla aynı taraftadır.

4.3. Risk Odaklı İç Denetimin Aşamaları

Risk odaklı iç denetim süreci birbirleriyle çok yakından ilişkili olan aşamalardan oluşmaktadır. Bu süreç bir bütün olarak gerçekleştiğinden dolayı her aşama bir sonraki aşamanın şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

4.3.1. Risk Değerlemesi ve Risklerin Kaydedilmesi

COSO tarafından yayınlanan iç kontrol çerçevesinin de bir bileşeni olan risk değerleme aynı zamanda iç denetim standartlarında denetimin planlanması aşamasında önerilen bir çalışmadır. Risk değerlemesi, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek daha önceden tanımlanmış ve sınıflandırılmış olan risklerin ölçülmesi ve sıralanması aşamalarından oluşmaktadır. Risk değerlemesi sonucunda, denetçi denetim programındaki testleri önemli kontrol noktalarına uygulayabilir. Risk değerlemede kullanılan yöntemler organizasyonun yapısına ve iş süreçlerine göre belirlenmektedir. Riskler, değerlemede kullanılacak olan nitel veya nicel yöntemlerden biri veya karması yardımıyla olasılık ve etkileri açısından ölçülürler. Daha sonra ölçülen riskler risk matrisi yardımıyla sıralanırlar[56]

4.3.1.1. Nitel Analiz

Nitel değerlendirme teknikleri, potansiyel olasılık ve etkinin düşük olduğu veya sayısal verilerin ve nicel değerlendirme uzmanının bulunmadığı koşullarda kullanılmaktadır. Bu tekniklerle, olayların potansiyel etki derecelerinin ve bunların

[56] Pehlivanlı, **age**, 78.

ortaya çıkma olasılıklarının, analizi gerçekleştiren kişinin bireysel yargıları ile ifade edilmesi söz konusudur.

Başlıca nitel değerlendirme teknikleri şu şekilde sıralanabilir:[57]

- Beyin Fırtınası
- Varsayımsal Analiz
- Delphi Analizi
- Görüşme Tekniği
- Kontrol Listeleri
- Risk Kayıtlaması
- Risk Haritalama
- Olasılık-Etki Tabloları

Bu risk değerleme tekniklerinin seçimi kurumun yapısına göre değişmektedir. Kurum risklere karşı isteksiz bir yapıda ise yani risk iştahı düşük ise bu değerleme ile riskli faaliyetlerden kaçınmaya yönelik bir sonuca ulaşılacaktır. Eğer kurum, risklere karşı açık ve bunları fırsata çevirmek isteyen bir yapıda ise tam tersi bir sonuca ulaşılacaktır.

4.3.1.2. Nicel Analiz

Bu analizde, veri kaynaklarının kullanılarak etki ve ihtimal tahminlerini rakamsal değerler ile ifade edilmesi söz konusudur. Analiz sonuçlarının kalitesi kullanılan verinin doğruluğu ve bütünlüğü ile kullanılan modelin geçerliliğine bağlıdır[58].

Potansiyel etkiler belirli bir olayın veya olaylar dizisinin sonuçlarının modellenmesi ile bulunabileceği gibi geçmiş çalışmalardan veya olaylardan da istatistiksel olarak çıkarılabilir. Etki; parasal, teknik, insana gelebilecek zarar veya diğer bir zarar kriteri cinsinden ortaya çıkartılabilir. Bazı durumlarda aynı olayın risk derecesinin belirlenmesi için birden fazla rakamsal değer kullanılması gerekebilir[59].

[57] Merna ve Al-Thani, **age** 56.
[58] Işılda Arslan, **Kurumsal Risk Yönetimi (**Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2008), 61.
[59] **age,** 61.

Kantitatif değerlendirme teknikleri genellikle bilgisayar temelli tekniklerdir. Bu tekniklerin başlıcaları şunlardır[60]:

- Karar Ağacı Tekniği
- Monte Carlo Simülasyon Programı
- Duyarlılık Analizleri
- Olasılık-Etki Analizleri

Literatürde nitel değerleme teknikleriyle elde edilen verilerin nicel değerleme teknikleriyle elde edilen verilerden daha kullanışlı olduğu ve özellikle başlangıç aşamasında nitel değerleme yöntemlerinin tercih edilmesi gerektiği yönünde görüş birliği vardır[61].

4.3.1.3. Olasılık-Etki Analizi

Riskler genellikle ortaya çıkma olasılıklarına ve ortaya çıktıklarında kurumu ne derecede etkilediklerine göre analiz edilirler. Risklere ait olasılık ve etkilerin bileşimi sonucuna göre risk sıralaması yapılır.

Risk odaklı denetim süreçlerinde ortaya çıkan teorik model ve bu modelden ortaya çıkan sonuç şu şekilde formüle edilmektedir.

$$\text{Risk} = f(\text{Olasılık, Etki})$$

Riskin etkisini ve gerçekleşme ihtimalini formüle edecek olursak;

tu: tehdit unsuru

r: risk

k: kontrol

$$tu = r - k$$

Olasılık, genellikle zaman ile ilgilidir ve olayların meydana gelme sıklığını gösterir. Risk olasılıkları en basit şekliyle düşük, orta ve yüksek olarak sınıflandırılırken, risk etkisi de aynı şekilde küçük, orta ve ağır olarak sınıflandırılabilir. Ölçek derecelendirilmesi sınırlarının objektif olması ve bireyler arasında farklılık

[60] Merna ve Al-Thani, **age** 56.
[61] Pehlivanlı, **age,** 80.

gösterebilmesi, değerlendirme faaliyetine ve sonuçta risk matrisine karşı bir güvensizliğe neden olabilir. Bu durumun önüne geçmek için de genellikle beşli ölçek tercih edilmektedir[62].

Risklerin etki boyutunun değerlendirilmesinde kullanılan beşli ölçek, önemli değil, küçük, önemli, ciddi ve yıkıcı şeklinde sıralanabilirken, olasılık değerlemesinde kullanılan beşli ölçek ise, çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek şeklinde sıralanabilmektedir.

Bazı riskler yüksek etkiye sahip olmakla birlikte ortaya çıkma olasılıkları düşüktür. Bazı riskler ise düşük etkiye sahip olmalarına rağmen meydana gelme olasılıkları yüksektir. Risk değerlemesi yapılırken bu hususlar ne derece dikkatli tespit edilebilirse, organizasyonun risk tutumu da o derece iyi belirlenebilir.

Risklere ait etki ve olasılıkların belirlenmesi sürecinde kullanılabilecek bilgi kaynakları eski kayıtlar, uygulamalar ile ilgili tecrübeler, ilgili basılmış kaynaklar, pazar araştırmaları, oylama sonuçları, ekonomik, teknik veya diğer modeller ve uzman görüşleri şeklinde sıralanabilir[63].

4.3.1.4. Risk Matrisi

Nitel ve nicel değerlendirme teknikleri yardımıyla olasılık ve etki boyutuyla değerlendirilen risklerin olasılık ve etki sonuçları risk matrisi ile gösterilir. Risk matrisleri farklı biçimlerde oluşturulabilir. Olasılık ve etkinin ayrı ayrı gösterildiği basit bir risk matrisi şu şekilde gösterilebilir.

Tablo 4.2: Olasılık ve Etkilerin Gösterildiği Risk Matrisi

6 Yüksek Etki/ Düşük Olasılık	8 Yüksek Etki/ Orta Olasılık	9 Yüksek Etki/ Yüksek Olasılık
3 Orta Etki/ Düşük Olasılık	5 Orta Etki/ Orta Olasılık	7 Orta Etki/ Yüksek Olasılık
1 Düşük Etki/ Düşük Olasılık	2 Düşük Etki/ Orta Olasılık	4 Düşük Etki/ Yüksek Olasılık

Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim** (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 83'den uyarlandı.

[62] **age,** 82.
[63] **age,** 82.

Risklerin olasılık ve etkilerinin birleştirilmesi işlemi basit ortalama veya ağırlıklı ortalama yöntemleri ile gerçekleştirilir. Basit ortalamada olasılık ve etki sonuçlarının toplamları ikiye bölünür. Etki faktörünün daha önemli olduğunun düşünülmesi ağırlıklı ortalamayı gündeme getirmiştir.

Risk matrisi, risk çalıştayı sürecinde gerçekleştirilen oylama sonuçlarına göre yapılır. Risk çalıştayları günümüzde genellikle bilgisayar yazılımları desteğiyle gerçekleştirilmekte olup genellikle kurum ihtiyaçları çerçevesinde özel olarak hazırlatılmaktadır.

Risklerin kaydedilmesi, risk değerlemesi sonucunda ortaya çıkan ve kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerin bir listesinin oluşturulmasıdır. Risk yönetimi ve kontrolü yönetimin görevi olduğundan dolayı yönetim, belirlenen risklerin kaydedilmesi ve gerçekleşme ihtimali olmayan risklerin kayıtlardan çıkarılması süreçlerinde bizzat yer almalıdır[64].

4.3.2. Denetim Planının Hazırlanması

Denetimin en önemli unsurlarından olan planlama, büyük bir mesleki özen ve titizlikle gerçekleştirilmelidir. İç denetim planı; kurumun yıllık iş planı, denetim stratejisi, iç denetim yönetmeliği ve denetim evreni temelli hazırlanmalı ve cari yıl denetim kaynaklarının dağılımını, hedefleri ve iç denetim biriminin amaçlarını dikkate almalıdır. Kıt denetim kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı, yüksek riskli alanlara aktarılması ancak etkin bir planlama ile mümkün olabilecektir. İyi bir denetim planı şu özelliklere sahip olmalıdır[65].

- Pay sahiplerinin güvenini yükseltmeli,
- Denetim bütçesinin etkin kullanıldığını göstermeli,
- Kurumun itibarını arttırmalı,
- Organizasyonun değerlerini, amaçlarını ve davranışlarını yansıtmalı,
- Denetçinin motivasyonunu yükseltmeli,
- Kuruma önemli etkileri olan denetim hizmetlerinin verilmesini sağlamalı,

[64] David Griffiths, **Risk Based Internal Auditing An Introduction** 23, http://www.internalaudit.biz/files/introduction/Internalauditv2_0_3.pdf [25.03.2010]
[65] K.H.Spencer Pickett, **Audit Planning A Risk Based Approach,** 1.bs. (U.S.A.: John Willey&Sons, Inc.2006), 28.

- Düzenleyici otoritenin faaliyetlerini kolaylaştırmalı,
- Dış denetçilerin işlerini kolaylaştırmalıdır.

Risk odaklı iç denetim planı, kurumun amaçlarını ve bu amaçlara uygun olarak belirlenmiş olan iç denetim amaçlarının yansıtmasının yanı sıra iç denetim departmanının stratejilerine de uygun olarak hazırlanmış olmalıdır. Strateji, iç denetim departmanının, mevcut durumda organizasyonun neresinde yer aldığını ve gelecekte nerede yer almak istediği ile ilgili olarak uzun vadeli olarak belirlenmelidir. Strateji belirlenirken iç denetim departmanının şu anda ne tür hizmetler verdiği ve bu hizmetlerin organizasyona katkısı, iç denetim departmanının oluşum şekli, etkinliği ve verimliliği gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır[66].

Risk odaklı denetim planında amaç, denetim kaynaklarını risk olasılığının ve etkisinin en yüksek olduğu alanlara yönlendirerek denetimde etkinliği sağlamaktır. Hangi denetimin hangi alanlarda ne zaman yapılacağı, denetim süresinin ne kadar olacağı, hangi süreçlerin uygulanacağı ve denetim personelinin kaç kişiden oluşacağı gibi konular risk odaklı denetim planıyla belirlenmektedir. Plan aşamasında denetçi şunları gerçekleştirmektedir[67]:

- Denetim evrenini belirleyebilmek için denetimle ilgili tüm konuları ele alır.
- Yönetim tarafından önemli olarak görülen tüm konularda bilgi toplayarak, risk kayıtlamasını iyi bir bilgi kaynağıyla gerçekleştirir
- Yönetim tarafından beklenen güvence seviyesini belirler
- Denetim komitesi ve üst yönetim tarafından kabul edilecek olan denetim sıklığını belirler.
- İş ile ilgili kullanılabilir becerilerin ve teknik bilgilerin değerlendirilmesini sağlar.
- Denetim önceliklerini belirleyebilmek için elde ettiği tüm bilgileri birleştirir.

Planlamanın temel faydası, plan çerçevesinde yer alan faaliyetlerin yüksek önem derecesine sahip konular olduğunun tespiti ve denetimde odak noktanın

[66] **age,** 25.
[67] Phil Griffiths **age,** 73.

yakalandığına yönelik sağlanan güvencedir. Kıt denetim kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ve yüksek riskli alanlara aktarılması, ancak etkin bir planlama ile mümkün olabilecektir. Bu kıt kaynaklar sadece parasal olarak düşünülmemelidir. Denetim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında zamanın etkin kullanımı hedeflenen sonuçlara ulaşılması açısından çok önemlidir. Özellikle risk yönetimi sistemine ilişkin etkinlik denetimlerinde hatalı çalışan bir alanın belirlenmesi veya göz ardı edilen bir risk tanımlamasının dikkate alınması gerekliliğinin belirlenmesi ve bu tespitlerin zamanında yapılabilmesi, zamanlılık kavramını daha ön plana çıkartmaktadır[68].

4.3.3. Risk Odaklı Görev Planlamasının Yapılması ve Görev Programı

Risk odaklı görev planı, her bir denetim görevi için kapsam, amaç, zamanlama ve detaylı harcama bütçesini dikkate alacak, yıllık iç denetim çerçevesini gözetecek ve denetimin başlama ve sonlandırılma tarihini gösterecek şekilde hazırlanır. Görev planının hazırlanması süreci, denetim personelinin tahsisi, denetim konusunun araştırılması, çalışma kağıtlarının tasarlanması ile denetim görev ve kontrol listelerinin hazırlanması aşamalarından oluşur. Görev planının hazırlanması sürecinde denetim alanlarında iletişim kurulacak çalışanlar, denetimin yürütülmesi esnasında ihtiyaç duyulabilecek belgeler ve kayıtlar ile tahmini denetim süresi de belirlenmektedir[69].

Görev amaçları, denetlenen faaliyetle ilgili riskleri, kontrolleri ve yönetişim süreçlerini kapsamalıdır. İç denetçiler belirli bir görevin amaçlarını belirlerken aşağıdaki önerileri dikkate almalıdırlar[70].

- Planlama yazılı hale getirilmelidir. Görevin amaçları ve işin kapsamı belirlenmelidir. Amaçlar, iç denetçilerin geliştirdiği kapsamlı ifadeler olup, başarılmak istenilen hususları tanımlarlar. Görev prosedürleri, amaçlara ulaşmak için kullanılacak araç ve yollardır. Amaç ve prosedürler, birlikte iç denetçinin işinin kapsamını tayin eder.
- Görevlere ait amaç ve prosedürler, denetlenen faaliyetlerin riskleriyle ilgili olmalıdır. Burada kullanılan "risk" terimi, hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek bir olayın meydana gelme belirsizliğini ifade eder. Risk,

[68] Pehlivanlı, **age,** 127.
[69] **age,** 130.
[70] Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **age,** 365.

sonuçlar ve olasılık cinsinden hesaplanır. Planlama safhasındaki risk değerlemesinin gayesi, görev amacı haline getirilip incelenmesi gereken önemli faaliyet alanlarını teşhis edebilmektir.

İç denetçiler, görev planlama safhasında riskleri değerlendirirken aşağıdaki önerileri dikkate almalıdırlar[71]:

1. İç denetçi, yönetimin denetlenen faaliyetle ilgili risk değerlendirmesini göz önüne almalıdır. İç denetçinin bu bağlamda düşüneceği hususlar şunlardır:

- Yönetimin risk değerlendirmesinin güvenilirliği,
- Yönetimin risk meselelerinin raporlanması ve gözlenmesine yaklaşımı,
- Kabul edilebilir risk seviyelerini aşan durumlara dair yönetim raporları,
- Denetlenen faaliyetle ilişkili olabilecek destek sistemlerinde ve kurumun diğer faaliyetlerinde, yönetimce teşhis edilen başka risklerin olup olmadığı,
- Yönetimin risklerle ilgili kendi kontrol değerlendirmesi.

2. İncelenecek olan faaliyetler hakkında temel bilgiler toplanmalıdır. Görev üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek amacıyla, ayrıntısı aşağıda sayılan şu bilgiler gözden geçirilmelidir.

- Amaçlar ve hedefler,
- Faaliyetler ve raporlar üzerinde önemli etkileri olabilecek politika, plan, prosedür, kanun, yönetmelik ve sözleşmeler,
- Çalışanların, anahtar personelin sayısı, isimleri, iş tanımları ve önemli sistem değişiklikleri hakkında ayrıntılı bilgiler gibi kuruma ait bilgiler,
- İncelenecek olan faaliyetle ilgili bütçe bilgileri, faaliyet sonuçları ve mali veriler,
- Daha önceki görevin çalışma kağıtları,
- Dış denetçilerin tamamlanmış veya devam eden işleri de dahil diğer görevlerin sonuçları
- Görev üzerinde önemli potansiyel etki yapabilecek sorunları tespit etmek amacına yönelik yazışma dosyaları,

[71] **age,** 367.

- Faaliyet için uygun ve yetkin teknik literatür.

3. Gerekirse ve uygun görülürse, faaliyetler, riskler ve kontrollere aşina olabilmek, görev için önemli olan alan ve konuları tespit etmek ve denetlenenlerin yorum ve tavsiyelerini almak amacıyla bir anket çalışması yapılmalıdır. Anket, inceleme konusu olan faaliyet hakkında ayrıntılı bir doğrulama olmaksızın, bir bilgi toplama sürecidir. Anketin temel amaçları şunlardır:

- Denetlenecek faaliyeti anlamak,
- Özel dikkat gösterilmesi gereken önemli alanları tespit etmek,
- Denetim sırasında kullanmak üzere bilgi toplamak,
- Ek bir denetime gerek olup olmadığına karar vermek.

4. Bir anket, görev çalışmalarının planlanmasında ve uygulanmasında somut bilgiye dayanan bir yaklaşımı mümkün kılar ve iç denetim faaliyetinin sahip olduğu kaynakların amaca en uygun alanlarda kullanılması için etkili bir araçtır. Bir anketin odak noktası, görevin niteliğine bağlı olarak değişir. Bir anketin kapsamı ve zamanlaması da değişkenlik arz eder. İç denetçinin eğitimi, tecrübesi, bilgi seviyesi, denetimin türü ve anketin rutin olarak yapılan dönemsel bir görevin veya göreve özel denetim sonrası yapılan bir takip çalışmasının parçası olup olmaması, anketin kalitesini ve işlevselliğini belirleyen unsurlardandır. Zaman planlamasıyla ilgili gerekler ise, denetlenen faaliyetin büyüklüğü, karmaşıklığı ve faaliyetin coğrafi dağılımından etkilenir.

5. Bir anket, aşağıda sayılan prosedürlerin uygulanmasını gerektirebilir:

- Denetlenenlerle yapılan görüşmeler,
- Faaliyetten etkilenen kişilerle, örneğin, faaliyetin çıktılarını kullananlarla yapılan görüşmeler,
- Saha gözlemleri,
- Yönetim raporları ve araştırmalarının incelenmesi,
- Analitik denetim prosedürleri,
- Akış şemaları,
- İşlevsel gözden geçirmeler,

- Temel kontrol faaliyetlerinin yazılı hale getirilmesi.

6. İç denetçi, yönetimin risk değerlendirmelerinden, temel bilgilerden ve anket bulgularından elde edilen sonuçların bir özetini hazırlamalıdır. Bu özet şu hususlara temas etmelidir:

- Önemli sorunlar ve bunların daha derinliğine incelenmesinin sebepleri,
- Anket sırasında elde edilen ilgili bilgiler,
- Görevin amaçları, prosedürleri ve bilgisayar destekli denetim teknikleri gibi özel yaklaşımlar,
- Potansiyel kilit kontrol noktaları, kontrol zafiyetleri ve/veya aşırı kontroller,
- Zaman ve kaynak ihtiyaçları hakkında ön tahminler,
- Raporlama safhaları ve görevin tamamlanması için gözden geçirilen tarihler,
- Gerekirse, göreve devam edilmesinin sebepleri.

Risk odaklı iç denetimde, denetçi görev planlamasını yukarıdaki önerileri dikkate alarak hazırlamakta ve daha sonra görev amaçlarına yönelik olarak görev programları oluşturmaktadırlar. İç denetçiler, belirli bir görev için iş programı hazırlarken aşağıdaki önerileri dikkate almalıdırlar[72]:

- Kullanılan test ve örnekleme teknikleri de dahil görev prosedürleri mümkünse önceden seçilmeli ve gelişen koşullara göre genişletilmeli veya değiştirilmelidir.
- Denetçinin objektifliğinin korunması ve görev amaçlarına ulaşılması için makul bir güvence sağlamak amacıyla, bilgi toplama, analiz, yorumlama ve belgelendirme süreçleri incelenmeli ve kontrol edilmelidir.

4.3.4. Risk Odaklı Denetim Raporunun Hazırlanması

İç denetim raporunun temel amacı, bulguların açıklanması, iç denetim sisteminin zayıf yönlerinin belirlenmesi, tavsiyelerde bulunulması ve denetçinin görüşünü

[72] **age,** 373.

belgeleyebilmesi olarak ifade edilebilir. Risk odaklı iç denetimde denetim raporunun hazırlanmasındaki amaçlar şunlardır[73]:

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

Denetim raporunun istenilen amaçlara ulaşabilmesi ve raporlama yapılan tarafların raporu gereken şekilde kullanabilmeleri için raporun iyi hazırlanmış olması gereklidir. İyi hazırlanmış bir rapor herşeyden önce istenilen zamanda taraflara sunulmalıdır. Zamanında taraflara sunulmayan rapor etkinliğini kaybedecek ve sorunların çözümü gecikecektir. 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 şekilde hazırlanmış olmalıdır[74]

[73] Phil Griffiths **age,** 117.
[74] Pehlivanlı, **age,** 137.

4.4. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM UYGULAMASI

4.4.1. Uygulamanın Amacı

Bu bölümde örnek olarak seçilmiş olan bir şirketin pazarlama departmanı için risk odaklı iç denetim sürecinin nasıl gerçekleştiği anlatılacaktır. Öncelikle, şirketin pazarlama fonksiyonunu etkileyebilecek riskler tanımlanacak ve risk değerlemesi yapılacaktır. Yapılacak olan olasılık-etki analizi yardımıyla, belirlenen risklerin pazarlamanın unsurlarında gerçekleşebilme düzeyleri tespit edilerek risk matrisi oluşturulacaktır. Oluşturulan risk matrisi yardımıyla denetlenen alanların önceliklendirilmesi gerçekleştirilecek ve son olarak risk odaklı iç denetim plan ve programı oluşturulacaktır.

4.4.2. Şirket ile İlgili Genel Bilgiler

Yıldız İçecek A.Ş., meşrubat üretimi, satışı ve dağıtımını yapmaktadır. Şirket'in merkezi İstanbul'da olup Türkiye'nin değişik bölgelerinde 7 adet üretim tesisi bulunmaktadır. Şirket, Türkiye'nin meşrubat üreten ve dağıtan en büyük şirketlerindendir.

Şirket, ülke çapındaki geniş dağıtım ağı ve kendine özgü üretim ve fiyat politikası sayesinde rakiplerine oranla daha avantajlı konumda olup sektördeki payını her geçen gün arttırmaktadır.

Şirket satışlarının büyük bir bölümünü yurtiçinde gerçekleştirmekte ve bu faaliyetler pazarlama departmanı tarafından yürütülmektedir. Söz konusu departmanda müdür, müdür yardımcısı ve elli personel çalışmaktadır. Şirketin 2008 yılı net satışları 986 milyon TL ve FAVÖK 208 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

4.4.3. Şirket ile İlgili Risk Odaklı İç Denetim Aşamaları

4.4.3.1. Denetim Evreninin Tanımlanması ve Denetim Alanlarının Belirlenmesi

Denetim evreninin tanımlanması ve denetim alanlarının belirlenmesi çalışmaları şirketin iç denetim birimince şirkete özgü olarak hazırlanmış olan iç denetim planı ve programı hazırlama rehberindeki usul ve esaslar dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.

Bu aşamada iç denetim birimi tarafından, denetim evreni şirketin tüm faaliyetleri olarak tanımlanmış ve pazarlama departmanı denetim alanı olarak belirlenmiştir.

4.4.3.2. Denetim Amaçlarının Belirlenmesi

Denetçi bu aşamada denetlenen birimle ilgili değerlendirmeler yapmak üzere denetlenecek alanla ilgili unsurlar belirler. Bu unsurların risklilik düzeyi denetçinin denetim planını oluşturmasının temelini oluşturmaktadır. Daha sonra bu unsurlar ile denetim sürecinde elde edilen bilgiler ışığında denetim amaçlarını belirleyecektir. Denetçi, denetim amaçlarını belirlerken şu konulara dikkat etmektedir.

1. Pazarlama stratejisi, sadece ciro artışına yönelik değil müşteri portföyünün düşüşünü engellemeye ve pazar payının artışına yönelik olmalıdır. Enflasyonist bir ortamda ciro yükselmiş fakat müşteri portföyünde azalma meydana gelmiş olabilir. Şirketin uygulayacağı pazarlama yöntemi, pazarlama faaliyetinin etkinliğini belirleyecek en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Pazarlama süreci ile ilgili olarak gerekli yetkilendirmelerin ve sorumlulukların yazılı plan ve programlar çerçevesinde belirlenmiş olması gerekmektedir.

3. Şirketin, pazarlama faaliyetini yürütürken kullanması gereken tüm bilgilerin eksiksiz ve doğru olması gerekmektedir. Bilgi akışının güvenilirliği ve bilgilerin düzenli olarak güncellenmesi büyük önem taşımaktadır.

4. Çalışan personelin mesleki bilgi ve becerisi, çalıştığı alanla ilgili tecrübesi, sürekli personel eğitimi, motivasyon gibi konuların üzerinde dikkatle durulmalıdır.

5. İşletme çevresiyle ilgili teknolojik, ekonomik, endüstriyel, sosyal ve siyasal tüm gelişmeler sürekli olarak takip edilmelidir.

6. Şirketin faaliyetlerini ilgilendiren yasal mevzuat değişikliklerinin yakından takip edilmesi ve şirket içi politikaların bu değişikliklere uygun olarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen konular çerçevesinde denetim amaçları şu şekilde belirlenmiştir.

1. Pazarlama yönteminin etkinliğinin incelenmesi

2. Yetki ve sorumluluk eksikliklerinin belirlenmesi

3. Bilgi akışının güvenilirliğinin ve sürekliliğinin incelenmesi

4. Pazarlama departmanı çalışanlarının etkinliğinin incelenmesi

5. İşletme çevresi ile ilgili değişikliklere uyumun incelenmesi

6. Yasalara ve mevzuata uyum ile ilgili eksikliklerin belirlenmesi

4.4.3.3. Risklerin Tanımlanması ve Değerlenmesi

Bu aşamada iç denetim birimi denetleyeceği alanla ilgili tanımlayacağı riskler ve gerçekleştireceği risk değerlemesiyle ilgili olarak en iyi sonucu alabileceği yöntem veya yöntemleri seçecektir. Şirketin pazarlama faaliyetinin risk odaklı iç denetimi gerçekleştirileceği için bu departmana uygun olduğu düşünülen görüşme ve çalıştay yöntemleri tercih edilmiştir.

Denetçi, risk değerlemesi yaparken bu yöntemlerin kullanılmasıyla ortaya çıkacak sonuçların ağırlıklarını ise görüşme % 50, çalıştay % 50 olarak belirlemiştir.

4.4.3.3.1. Görüşme Yönteminin Uygulanması

Denetçi bu aşamada, pazarlama departmanı müdürü ile bu departmanın doğrudan ilişkili olduğu üretim, muhasebe ve lojistik müdürleri ile görüşmek üzere hazırlıklar yapmış ve onlara yönelteceği soruları belirlemiştir. Görüşme yöntemini kullanırken denetçi, müdürlere riskleri tanımlamasına ve değerlemesine yardımcı olacak sorular yöneltmiştir.

Pazarlama müdürüne sorulan sorular şu şekilde oluşturulmuştur.

1. Şirketin pazarlama stratejisi nedir ve bu strateji şirketin hedefleriyle uyumlumudur?
2. Tüketicileriniz nerelerdedir ve niçin mamullerinizi satın almaktadır?
3. Tüketicileriniz mal ve hizmetleri nasıl satın almaktadır?
4. Ürün kalitesi, fiyat, satış koşulları, promosyon, iskonto gibi unsurlar önceden belirlenmişmidir?
5. Rakiplerinizin yapamadığı şeyleri müşterilerinize sunmak konusunda olanaklarınız nelerdir?
6. Pazarlama faaliyeti ile ilgili gerekli yetkilendirmeler yapılmışmıdır ve bu yetkiler uygun kişilere verilmişmidir?
7. Pazarlama faaliyeti ile ilgili kuralları içeren bir yönetmelik mevcutmudur?

8. Pazarlama depatmanında çalışanların görev ve sorumlulukları yazılı bir şekilde belirlenmişmidir?
9. Yıllık amaçlarınızı gerçekleştirebilmek için prosedürler aylık, üç aylık ve yıllık olarak kontrol edilmektemidir?
10. Pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini belirlemek için gerekli olan periyodik çalışmalar uygulanmaktamıdır?
11. Müşterilerilerinizle yaptığınız yıllık satış anlaşmaları size avantaj sağlamaktamıdır?
12. Pazarlama faaliyetleri ve pazar ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için pazarlama sorumluluklarınız planlanmışmıdır?
13. Pazar araştırma koşulları, yöntemleri ve dönemleri yazılı olarak belirlenmişmidir?
14. Pazar araştırmaları düzenli şekilde yapılmakta ve sonuçları ayrıntılı şekilde analiz edilmektemidir?
15. Talep edilen ürünlerin yazılı, doğru ve onaylı olması sağlanmaktamıdır?
16. Sipariş formları yetkili bir kişi tarafından gözden geçirilerek sevk edilen mallarla eşleştirmeler yapılmaktamıdır?
17. Müşterilerle ilgili dosya oluşturma ve takip sistemi mevcutmudur?
18. Müşterilerle ilgili yazılı bir liste mevcutmudur ve bu liste neye göre oluşturulmaktadır?
19. Müşteri veri tabanı oluşturulmuşmudur? Müşterilere ilişkin adres, fiyat, ödeme koşulları, alınan siparişler gibi bilgiler güncel olarak işlenmektemidir?
20. Yazısız ve onaysız olarak alınan siparişlerle ilgili geçmiş dönemlerde herhangi bir sorun yaşanmışmıdır?
21. Satılan ürünlerden şikayetçi olan müşterilerle ilgili bir liste oluşturulmuşmudur? Söz konusu şikayetler giderilmişmidir?
22. Müşterilerle kısa ve uzun dönemli anlaşmalar yapılmışmıdır?

23. Müşterilere gönderilen ürünlerle ilgili kayıt sistemi mevcutmudur ve bu ürünler zamanında sisteme işlenmektemidir?
24. Satılan ürünlerin özellik, fiyat, miktar, teslim ve ödeme süresi gibi uygunluk kontrolleri yapılmaktamıdır?
25. Müşterilerle yapılmış olan sözleşmeler mevcutsa bu sözleşmelerde değişiklik yapacak, feshedecek veya koşulları değiştiricek yetkililer mevcutmudur?
26. Müşterilere yöneltilen fiyat teklifleri belirli dönemlerde güncellenmektemidir? Toplu ve karşılaştırmalı fiyat teklifleri oluşturulmuşmudur?
27. Müşteri siparişine uygun olan ürünler belirlenen prensiplere göre ulaştırılmaktamıdır?
28. Kesinleşen siparişlerin teslim ve ödeme koşullarına uygun olarak yükleme talimatı verilmektemidir?
29. Siparişlerin zamanında teslim edilip edilmediğiyle ilgili kontrol nasıl sağlanmaktadır?
30. Pazarlama departmanında neye yönelik ve nasıl raporlama yapılmaktadır? Bu raporlardan yönetime hangileri sunulmaktadır?
31. Pazarlama faaliyetlerinin sonuçlarıyla ilgili dönemsel karşılaştırmalar yapılmaktamıdır? Bu karşılaştırmalarla ilgili ne tür analizler yapılmaktadır?
32. Pazarlama faaliyeti ile ilgili veriler nasıl depolanmaktadır? Arşivleme ve saklama şekilleri mevcutmudur?
33. Çalışanların eğitim durumları ve sektör tecrübeleri nedir?
34. Çalışanlara sürekli olarak eğitim ve kendilerini geliştirme imkanı tanınmaktamıdır?
35. Geçmiş dönemlerde çalışanlarla ilgili herhangi bir yolsuzluk mevcutmudur?
36. Pazarlama departmanı çalışanları ile ilgili kadro planlaması yapılmışmıdır? Bu planlama neye göre ve nasıl yapılmıştır?
37. Çalışanların bilgi ve becerileri bulundukları konum için yeterlimidir? Bunun kontrolü nasıl sağlanmaktadır?

38. Çalışanlar için hangi eğitimler öngörülmektedir? Bu eğitimlerin sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?
39. Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanmaktadır? Çalışanlarla ilgili cezalandırma ve ödüllendirme sistemleri mevcutmudur?
40. Çalışanlarla ilgili kıdem artışı hangi kriterlere göre belirlenmektedir?

Üretim müdürüne sorulan sorular şu şekilde oluşturulmuştur.

1. Başlıca ürünleriniz nelerdir? Bu ürünlerin piyasadaki rakip firmaların ürettikleri ürünlerden belirgin farklılıkları varmıdır?
2. Ürünlerinizin hayat seyri nedir? Ürünlerinizin hayat seyrini geliştirmek için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız?
3. Üretim hattınız siparişleri karşılayabilmektemidir?
4. Ani bir talep artışı durumunda bu talebi karşılayabilecek kapasiteye sahipmisiniz?
5. Üretim ile ilgili girdileri sağladığınız tedarikçileri nasıl seçmektesiniz? Tedarikçilerle ilgili fiyat, kalite, lojistik vb. konularda yeterli bilgiye sahipmisiniz?
6. Üretim ile ilgili safhaların yer aldığı bir üretim şemanız mevcutmudur?
7. Dönemsel olarak üretim planı hazırlanmaktamıdır? Gerçekleşen ve planlanan sonuçlar birbiriyle karşılatırılmaktamıdır?
8. Üretilen ürünlerle ilgili kalite kontrol hangi kriterlere göre kimler tarafından ve nasıl yapılmaktadır?
9. Üretimle ilgili talimatlar kimler tarafından verilmektedir? Gerekli yetkiler uygun kişilere verilmişmidir?
10. Üretim ile ilgili raporlama yapılmaktamıdır? Bu raporlar kimlere, nasıl sunulmaktadır?

Muhasebe müdürüne sorulan sorular şu şekilde belirlenmiştir.

1. Gerçekleştirilen satışlar ve yapılan tahsilatlar ilgili dönemde muhasebe kayıtlarına tam ve doğru şekilde işlenmekte midir?

2. Gerçekleştirilen tahsilatlarla fatura, tahsilat makbuzu gibi belgelerin karşılaştırılması yapılarak kontrolü sağlanmaktamıdır? Bu kontrolü yapan kişilerle, tahsilatları yapan kişiler aynımıdır?
3. Satışlara ilişkin tahsilat süreci nasıl işlemektedir? Tahsilatlarla ilgili gerekli belgeler düzenlenmektemidir?
4. Müşterilere ilişkin hesaplar hesap planında uygun şekilde alt hesaplara ayrılmış durumdamıdır?
5. Pazarlama departmanı ile ilgili giderler gelir tablosuna tam, doğru ve ilgili dönemde yansıtılabilmektemidir?
6. Pazarlama departmanı ile ilgili giderlerin kontrolu nasıl sağlanmaktadır? Bu giderler ile ilgili belgeler mevcutmudur?
7. Müşteri işletmelerle düzenli olarak hesap mutabakatı yapılmaktamıdır?
8. Müşterilerle yapılan mutabakatlarda sıklıkla sorun çıkmaktamıdır? Çıkan sorunlar nasıl çözümlenmektedir?
9. Müşterilere yapılan iskontolar ve ürün iadeleri muhasebe kayıtlarına tam, doğru, ve ilgili dönemde işlenmektemidir?
10. Muhasebe departmanında çalışan kişiler konusunda uzman ve mevzuata hakim olan kişilermidir?

Lojistik müdürüne sorulan sorular şu şekilde oluşturulmuştur:

1. Nakliye firmaları ile ilgili fiyat, hizmet kalitesi, zamanlama gibi konularda yeterli bilgiye sahipmisiniz?
2. Nakliye firmaları seçilirken hangi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır? Nakliye anlaşmaları kimler tarafından yapılmaktadır?
3. Nakliye esnasında meydana gelebilecek zararlarla ilgili ne gibi önlemler alınmaktadır? Sigortalama söz konusuysa bu işlem tüm zararları kapsamaktamıdır?
4. Ürünler müşterilere eksiksiz şekilde ve istenildiği gibi teslim edilebilmektemidir? Bu konuda ortaya çıkan sorunlar nasıl çözümlenmektedir?

5. Nakliye esnasında gerekli evraklar şöföre tam olarak verilmektemidir? Bu evrakların doğruluğunun kontrolü nasıl yapılmaktadır?
6. Yüklenen ürünler ile sipariş edilen ürünlerin aynı olduğunun kontrolü nasıl ve kimler tarafından yapılmaktadır?
7. Nakliye fiyatlarını etkileyecek akaryakıt fiyat artışı, kur değişimleri vb. konular güncel olarak takip edilmektemidir?
8. Ürünlerin müşteriye zamanında ulaştırılıp ulaştırılmadığının kontrolü nasıl yapılmaktadır?
9. Nakliye esnasında yolda meydana gelen kaza vb. ürünlerin müşteriye geç ulaşmasına neden olabilecek durumlarda nasıl bir prosedür uygulanmaktadır?
10. Nakliye ile ilgili yapılan giderler tam olarak belgelenebilmektemidir? Bu belgeler zamanında muhasebe departmanına iletilmektemidir?

Denetçi, pazarlama müdürü, üretim müdürü, muhasebe müdürü ve lojistik müdürüyle yaptığı görüşmelerde sorduğu sorulara aldığı cevaplarla ilgili bir çalışma yapmış ve şu hususları tespit etmiştir.

- Şirket gerçekleştirmek istediği hedeflere uygun olarak pazarlama stratejileri belirlemekte ve bu konudaki gelişmeleri yakından takip etmektedir.
- Şirket, müşterileriyle ilgili pek çok bilgiye sahip olmasına rağmen bu bilgiler tam ve yeterli değildir. Ayrıca bu bilgiler yazılı olarak düzenli şekilde güncellenmemektedir.
- Pazarlama ile ilgili tüm koşullar pazarlama stratejisi doğrultusunda önceden belirlenmiştir.
- Pazarlama faaliyeti ile ilgili olarak gerekli yetkilendirmeler yapılmıştır. Fakat bu yetkileri ilgilendiren sorumluluklar yazılı şekilde açıkça belirtilmemiştir.
- Pazarlama ile ilgili yönetmelik mevcuttur ve yılda bir kez güncellenmektedir.
- Yıllık hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kontroller her yıl düzenli olarak yapılmaktadır.

- Pazarlama faaliyetinin etkinliğini arttırıcı çalışmalar yapılmaktadır fakat bununla ilgili yeterli dış yardım alınmamaktadır.
- Müşterilerle yapılan yıllık satış anlaşmaları piyasa şartlarında çok önemli değişmeler olmazsa avantaj sağlayabilmektedir.
- Pazar araştırmasıyla ilgili koşullar, yöntemler ve dönemler yazılı olarak belirtilmemiştir. Pazar araştırmasının ilgili birimce sürekli olarak yapıldığı belirtilmiştir.
- Talep edilen ürünler müşteriye gönderilirken ürünlerin doğruluğunun kontrolü yazılı belgelerle düzenli bir şekilde kontrol edilmektedir.
- Müşterilerin yıl içinde ne kadar sipariş verdiğini gösteren ve düzenli şekilde güncellenen müşteri listeleri mevcuttur.
- Siparişler yazılı ve onaylı şekilde alındıktan sonra müşterilere gönderilmektedir.
- Ürünlerle ilgili sorun yaşanan işletmelerle ilgili sorunlar genellikle olumlu şekilde çözümlenmektedir. Fakat ortaya çıkan sorunların nedenlerinin detaylı şekilde irdelenmediği anlaşılmıştır.
- Satılan ürünlerle ilgili olarak fiyat, miktar, teslim, ödeme süresi gibi uygunluk kontrolleri yapılmaktadır. Fakat bu kontrollerin nasıl yapılacağı ile ilgili detaylı ve yazılı bir belge mevcut değildir.
- Müşterilerle sözleşme yapma ve bu sözleşmelerde değişiklik yapma yetkisi sadece pazarlama müdürüne verilmiştir.
- Pazarlama faaliyeti sonuçlarıyla ilgili dönemsel raporlar hazırlanıp firma hedefleriyle karşılaştırılmaktadır. Yapılan analizler şirketin kendi çalışanları tarafından yapılmakta olup dış yardım alınmamaktadır.
- Pazarlama faaliyeti ile ilgili veriler işletmeye özel olarak tasarlanmış bir programa kaydedilerek düzenli şekilde sistem yedeklemesi yapılmaktadır.
- Çalışanların çoğu üniversite mezunu olup, gerekli görüldüğü takdirde şirket tarafından mesleki eğitimler verilmektedir.
- Çalışanlarla ilgili dönem dönem küçük çapta yolsuzluklar ortaya çıkmakta ve bu durum işine son verme şeklinde sonuçlanmaktadır.

- Çalışanlarla ilgili kadro planlaması mevcut olup, zaman zaman işçi alımı ve işçi çıkartılması söz konusu olmaktadır. Kıdem artışı genellikle performansa göre yapılmaktadır.
- Çalışanlar için güncel pazarlama tekniklerini öğretici eğitimler ve motivasyon seminerleri yılda bir kere şirket tarafından verilmektedir.
- Şirket ürettiği ürünlerin üretim safhalarında geçirdiği işlemlerle ilgili tüm bilgiye sahiptir. Ürünlerini rakip firmaların ürünlerinden farklı kılacak işlemleri kolaylıkla gerçekleştirebilemektedir.
- İşletmenin üretim kapasitesi mevcut talebi rahatlıkla karşılamaktadır. İşletme şu anda mevcut kapasitesinin % 60'ını kullanmaktadır.
- İşletme üretimle ilgili girdilerini sürekli çalıştığı firmalardan tedarik etmektedir. Alternatif firmalarla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir
- Üretim planları ve üretim şeması dönemsel olarak güncellenmekte, geçmiş dönem sonuçlarıyla karşılaştırılarak analiz edilmektedir.
- Ürünlerin kalite kontrolü görevlendirilmiş birimlerce, belirlenen standartlara göre gerçekleştirilmektedir.
- Pazarlama departmanınca gerçekleştirilen işlemler muhasebe kayıtlarına tam ve doğru şekilde işlenmektedir fakat, zaman zaman kayıtlarda gecikmeler olmaktadır.
- Pazarlama işlemleriyle ilgili belgelerin kontrolü muhasebe departmanınca düzenli olarak yapılmaktadır. Fatura, irsaliye vb. düzenlenmesinde zaman zaman mevzuata aykırılıklar tespit edilmektedir.
- Müşterilerle ilgili hesaplar düzenli şekilde muhasebe departmanınca takip edilmektedir. Kayıtların kontrolü ve mutabakatlar aylık olarak yapılmaktadır.
- Pazarlama departmanı ile ilgili giderlerin doğruluğunun kontrolü muhasebe departmanınca aylık olarak yapılmakta ve üst birimlere rapor edilmektedir.
- Müşterilere yapılan iskontolar ve ürün iadeleri muhasebe departmanında zaman zaman geç iletildiğinden bu konuda sorunlar yaşanabilmektedir.

- Şirket uzun süredir aynı nakliye firmalarıyla çalışmaktadır bu firmalarda aradığı özellik zamanında ve kaliteli hizmetin uygun fiyatla alınmasıdır. Diğer nakliye firmalarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.
- Nakliye ile ilgili gerekli sigortalama işlemleri anlaşmalı sigorta şirketi tarafından yapılmaktadır.
- Ürünlerin müşterilere eksiksiz ve istenildiği gibi gönderilmesinin kontrolü yükleme esnasında yazılı ve onaylı sipariş formlarına göre yapılmaktadır. Yüklemeden sonra gerekli nakliye evrakları şoföre verilerek bu sorumluluk taşıyıcı firmaya geçmektedir.
- Nakliye fiyatlarındaki değişim, taşıyıcı firmaların taşıma ile ilgili yaptığı tekliflerden takip edilmektedir. Akaryakıt fiyatları değişimi vb. hususlar güncel olarak takip edilmemektedir.
- Ürünlerin müşteriye zamanında ve kusursuz olarak ulaşıp ulaşmadığı müşteriyle görüşülerek kontrol edilmektedir. Nakliye firması ürünleri teslim ettiğinde müşterinin yazılı onayını alarak bu belgeyi işletmeye teslim etmektedir.
- Nakliye ile ilgili yapılan giderlerin kontrolü aylık olarak muhasebe departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir.

Denetçi, yapmış olduğu bu görüşmeler sonucunda edindiği bilgileri dikkatlice inceleyerek işletmeyle ilgili riskleri belirli başlıklar altında toplamıştır. Denetçinin belirlediği riskler ve bu risklerin içerikleri şu şekildedir:

1. Stratejik Riskler: Proje riski, müşteri riski, değişim yönetimi riski, marka değerine ilişkin riskler, ürün portföyü riski
2. Yetki ve Sorumluluk Riskleri: Yetki devri riski, kötüye kullanım riski, sorumluluktan kaçınma riski, yerine getirememe riski
3. Bilgi Güvenliği Riski: Güvenli bilgi akışı riski, bilginin bütünlüğü riski, kayıtların doğruluğu riski, veri kaybı ve bozulması riski, bilgi akışında zamanlılık riski
4. Personel riskleri: Uzman ve yetkin personel riski, personel değişim riski, personel geliştirme riski, motivasyon riski, yolsuzluk riski, uyumluluk riski,

5. İşletme Çevresi Riskleri: Teknoloji riski, piyasa riski, rekabet riski, endüstri yapısı riski, sosyal ve siyasal riskler
6. Mevzuat Riskleri: Yasal düzenlemelere uyum riski, sözleşmelere uymama riski, organizasyon kurallarının ihlali riski,

Denetçi daha sonra görüşme yaptığı müdürlerden, ortaya çıkabilmesi muhtemel olarak belirlenen bu risklerin, belirlenmiş olan pazarlama faaliyeti unsurlarında olasılık ve etkileri açısından puanlamalarını istemiştir. Bu puanlama şu şekilde olacaktır.

Olasılık için,

PUAN	AÇIKLAMA
1	ÇOK DÜŞÜK
2	DÜŞÜK
3	ORTA
4	YÜKSEK
5	ÇOK YÜKSEK

Etki için,

PUAN	AÇIKLAMA
1	ÖNEMLİ DEĞİL
2	KÜÇÜK
3	ÖNEMLİ
4	CİDDİ
5	YIKICI

Pazarlama müdürünün puanlamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.3: Pazarlama Müdürünün Stratejik Risklerle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	4	4
Dağıtım	2	2
Ürün Tutundurma	3	4
Satış Geliştirme	3	4
Raporlama	2	1

Tablo 4.4: Pazarlama Müdürünün Yetki ve Sorumluluk Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	3	4
Ürün Tutundurma	2	3
Satış Geliştirme	1	1
Raporlama	2	1

Tablo 4.5: Pazarlama Müdürünün Bilgi Güvenliği Riskiyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	4	5
Dağıtım	3	3
Ürün Tutundurma	2	4
Satış Geliştirme	3	2
Raporlama	1	5

Tablo 4.6: Pazarlama Müdürünün Personel Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	2	4
Dağıtım	1	2
Ürün Tutundurma	1	4
Satış Geliştirme	2	4
Raporlama	1	2

Tablo 4.7: Pazarlama Müdürünün İşletme Çevresi Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	2	3
Ürün Tutundurma	4	4
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	1

Tablo 4.8: Pazarlama Müdürünün Mevzuat Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	1	2
Dağıtım	1	2
Ürün Tutundurma	1	2
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	2

Üretim müdürünün puanlamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.9: Üretim Müdürünün Stratejik Risklerle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	5
Dağıtım	1	2
Ürün Tutundurma	2	3
Satış Geliştirme	3	3
Raporlama	2	3

Tablo 4.10: Üretim Müdürünün Yetki ve Sorumluluk Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	1	1
Ürün Tutundurma	3	4
Satış Geliştirme	4	4
Raporlama	1	2

Tablo 4.11: Üretim Müdürünün Bilgi Güvenliği Riskiyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	2	5
Dağıtım	1	3
Ürün Tutundurma	3	4
Satış Geliştirme	2	4
Raporlama	3	4

Tablo 4.12: Üretim Müdürünün Personel Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	2	5
Dağıtım	2	4
Ürün Tutundurma	2	4
Satış Geliştirme	2	4
Raporlama	2	2

Tablo 4.13: Üretim Müdürünün İşletme Çevresi Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	1	2
Ürün Tutundurma	3	4
Satış Geliştirme	3	3
Raporlama	1	1

Tablo 4.14: Üretim Müdürünün Mevzuat Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	2	3
Dağıtım	1	2
Ürün Tutundurma	2	2
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	1

Muhasebe müdürünün puanlamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.15: Muhasebe Müdürünün Stratejik Risklerle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	2	4
Dağıtım	1	2
Ürün Tutundurma	4	4
Satış Geliştirme	4	4
Raporlama	2	3

Tablo 4.16: Muhasebe Müdürünün Yetki ve Sorumluluk Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	3
Dağıtım	3	3
Ürün Tutundurma	2	2
Satış Geliştirme	2	3
Raporlama	1	1

Tablo 4.17: Muhasebe Müdürünün Bilgi Güvenliği Riskiyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	4	5
Dağıtım	3	3
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	2	3
Raporlama	2	4

Tablo 4.18: Muhasebe Müdürünün Personel Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	2	3
Dağıtım	2	3
Ürün Tutundurma	2	4
Satış Geliştirme	3	3
Raporlama	2	2

Tablo 4.19: Muhasebe Müdürünün İşletme Çevresi Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	2	2
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	2	3
Raporlama	1	1

Tablo 4.20: Muhasebe Müdürünün Mevzuat Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	3	3
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	1

Lojistik müdürünün puanlamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.21: Lojistik Müdürünün Stratejik Risklerle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	1	3
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	2	3
Raporlama	1	1

Tablo 4.22: Lojistik Müdürünün Yetki ve Sorumluluk Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	3	3
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	1

Tablo 4.23: Lojistik Müdürünün Bilgi Güvenliği Riskiyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	2	2
Ürün Tutundurma	2	3
Satış Geliştirme	3	3
Raporlama	2	3

Tablo 4.24: Lojistik Müdürünün Personel Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	5
Dağıtım	2	3
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	3	4
Raporlama	2	2

Tablo 4.25: Lojistik Müdürünün İşletme Çevresi Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	2	2
Ürün Tutundurma	2	3
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	1

Tablo 4.26: Lojistik Müdürünün Mevzuat Riskleriyle İlgili Puanlaması

Unsur	Olasılık	Etki
Pazarlama Yöntemi	3	4
Dağıtım	3	3
Ürün Tutundurma	3	3
Satış Geliştirme	2	2
Raporlama	1	1

Müdürlerin değerlendirmeleri sonucunda verdikleri puanların ortalamaları alınmış ve daha sonra olasılık ortalamaları ve etki ortalamaları birbirleriyle çarpılarak toplam risk puanları elde edilmiştir. Elde edilen risk puanları şu şekildedir.

Tablo 4.27: Stratejik Riskler İçin Toplam Risk Puanının Hesaplanması

Unsur	Olasılık Ortalaması	Etki Ortalaması	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3,00	4.25	12.75
Dağıtım	1.25	2.25	2.81
Ürün Tutundurma	3,00	3.50	10.50
Satış Geliştirme	3,00	3.50	10.50
Raporlama	1.75	2,00	3.50

Tablo 4.28: Yetki ve Sorumluluk Riskleri İçin Toplam Risk Puanının Hesaplanması

Unsur	Olasılık Ortalaması	Etki Ortalaması	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3,00	3.75	11.25
Dağıtım	2.50	2.75	6.87
Ürün Tutundurma	2.50	3,00	7.50
Satış Geliştirme	2.25	2.50	5.62
Raporlama	1.25	1.25	1.56

Tablo 4.29: Bilgi Güvenliği Riski İçin Toplam Risk Puanının Hesaplanması

Unsur	Olasılık Ortalaması	Etki Ortalaması	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3.25	4.75	15.44
Dağıtım	2.25	2.75	6.19
Ürün Tutundurma	2.50	3.50	8.75
Satış Geliştirme	2.50	3,00	7.50
Raporlama	2,00	4,00	8,00

Tablo 4.30: Personel Riskleri İçin Toplam Risk Puanının Hesaplanması

Unsur	Olasılık Ortalaması	Etki Ortalaması	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	2.25	4.25	9.56
Dağıtım	1.75	3,00	5.25
Ürün Tutundurma	2,00	3.75	7.50
Satış Geliştirme	2.50	3.75	9.37
Raporlama	1.75	2,00	3.50

Tablo 4.31: İşletme Çevresi Riskleri İçin Toplam Risk Puanının Hesaplanması

Unsur	Olasılık Ortalaması	Etki Ortalaması	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3,00	4,00	12,00
Dağıtım	1.75	2.25	3.94
Ürün Tutundurma	3,00	3.50	10.50
Satış Geliştirme	2.25	2.50	5.62
Raporlama	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.32: Mevzuat Riskleri İçin Toplam Risk Puanının Hesaplanması

Unsur	Olasılık Ortalaması	Etki Ortalaması	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	2.25	3.25	7.31
Dağıtım	2,00	2.50	5,00
Ürün Tutundurma	2.25	2.50	5.62
Satış Geliştirme	2,00	2,00	4,00
Raporlama	1,00	1.25	1.25

4.4.3.3.2. Çalıştay Yönteminin Uygulanması

Denetçi tarafından pazarlama departmanında çalışan kişilerden oluşan 20 kişilik bir grup oluşturulmuş ve belirlenen risklerin söz konusu unsurlarda gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleştikleri takdirde etkilerinin ne derece olacağı konusunda

görüşler alınmıştır. Çalıştay sırasında denetçi, katılımcıların değerlendirmeleriyle ilgili olarak hemfikir oldukları konusu üzerinde önemle durmuştur.

Tablo 4.33: Çalıştay Sonrası Stratejik Riskler ile İlgili Puanlama

Unsur	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3	5	15
Dağıtım	2	3	6
Ürün Tutundurma	3	3	9
Satış Geliştirme	3	3	9
Raporlama	2	2	4

Tablo 4.34: Çalıştay Sonrası Yetki ve Sorumluluk Riskleri ile İlgili Puanlama

Unsur	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3	3	9
Dağıtım	2	2	4
Ürün Tutundurma	2	2	4
Satış Geliştirme	2	2	4
Raporlama	1	1	1

Tablo 4.35: Çalıştay Sonrası Bilgi Güvenliği Riski ile İlgili Puanlama

Unsur	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	2	4	8
Dağıtım	3	3	9
Ürün Tutundurma	3	4	12
Satış Geliştirme	2	2	4
Raporlama	3	3	9

Tablo 4.36: Çalıştay Sonrası Personel Riskleri ile İlgili Puanlama

Unsur	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	3	3	9
Dağıtım	3	3	9
Ürün Tutundurma	2	3	6
Satış Geliştirme	2	2	4
Raporlama	1	1	1

Tablo 4.37: Çalıştay Sonrası İşletme Çevresi Riskleri ile İlgili Puanlama

Unsur	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	2	4	8
Dağıtım	1	2	2
Ürün Tutundurma	3	3	9
Satış Geliştirme	3	3	9
Raporlama	1	1	1

Tablo 4.38: Çalıştay Sonrası Mevzuat Riskleri ile İlgili Puanlama

Unsur	Olasılık	Etki	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	2	3	6
Dağıtım	2	2	4
Ürün Tutundurma	1	2	2
Satış Geliştirme	2	2	4
Raporlama	1	1	1

4.4.3.3.3. Görüşme ve Çalıştay Sonrası Ortalama Risk Puanlarının Hesaplanması

Görüşme ve çalıştay sonrası elde edilen risk puanlardan yola çıkılarak toplam risk puanlaması şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.39: Stratejik Riskler İçin Ortalama Puanın Hesaplanması

Unsur	Görüşme Toplam Puan	Çalıştay Toplam Puan	Ortalama Puan
Pazarlama Yöntemi	12.75	15	13.87
Dağıtım	2.81	6	4.40
Ürün Tutundurma	10.50	9	9.75
Satış Geliştirme	10.50	9	9.75
Raporlama	3.50	4	3.75

Tablo 4.40: Yetki ve Sorumluluk Riskleri İçin Ortalama Puanın Hesaplanması

Unsur	Görüşme Toplam Puan	Çalıştay Toplam Puan	Ortalama Puan
Pazarlama Yöntemi	11.25	9	10.12
Dağıtım	6.87	4	5.43
Ürün Tutundurma	7.50	4	5.75
Satış Geliştirme	5.62	4	4.81
Raporlama	1.56	1	1.28

Tablo 4.41: Bilgi Güvenliği Riski İçin Ortalama Puanın Hesaplanması

Unsur	Görüşme Toplam Puan	Çalıştay Toplam Puan	Ortalama Puan
Pazarlama Yöntemi	15.44	8	11.72
Dağıtım	6.19	9	7.59
Ürün Tutundurma	8.75	12	10.37
Satış Geliştirme	7.50	4	5.75
Raporlama	8	9	8.50

Tablo 4.42: Personel Riskleri İçin Ortalama Puanın Hesaplanması

Unsur	Görüşme Toplam Puan	Çalıştay Toplam Puan	Ortalama Puan
Pazarlama Yöntemi	9.56	9,00	9.28
Dağıtım	5.25	9,00	7.12
Ürün Tutundurma	7.50	6,00	6.75
Satış Geliştirme	9.37	4,00	6.68
Raporlama	3.50	1,00	2.25

Tablo 4.43: İşletme Çevresi Riskleri İçin Ortalama Puanın Hesaplanması

Unsur	Görüşme Toplam Puan	Çalıştay Toplam Puan	Ortalama Puan
Pazarlama Yöntemi	12	8,00	10,00
Dağıtım	3.94	2,00	2.97
Ürün Tutundurma	10.50	9,00	9.75
Satış Geliştirme	5.62	9,00	7.31
Raporlama	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.44: Mevzuat Riskleri İçin Ortalama Puanın Hesaplanması

Unsur	Görüşme Toplam Puan	Çalıştay Toplam Puan	Ortalama Puan
Pazarlama Yöntemi	7.31	6,00	6.65
Dağıtım	5,00	4,00	4.50
Ürün Tutundurma	5.62	2,00	3.81
Satış Geliştirme	4,00	4,00	4,00
Raporlama	1.25	1,00	1.12

4.4.3.3.4. Risk Matrisinin Oluşturulması

Görüşme ve çalıştay sonrasında elde edilen toplam risk puanlarından hareketle, risklerin ve unsurların bir arada gösterildiği risk matrisi oluşturulurken denetçinin belirlemiş olduğu risk faktörlerinin ağırlıkları dikkate alınmaktadır. Ortalama risk puanları ve faktör ağırlıkları birbirleriyle çarpılarak elde edilen sonuç toplam risk puanı olarak risk matrisinde yer almaktadır.

Görüşme yöntemi sonrasında ilgili departman müdürlerinden risk puanlamalarının yanında risk faktörlerinin ağırlıklarını da % 100 üzerinden belirlemeleri istenmiştir. Müdürler, belirlenmiş olan her bir risk için gerçekleşebilme ve gerçekleştikleri takdirde pazarlama faaliyetini ne derece etkileyebileceği konularını göz önünde bulundurarak faktör ağırlıklarını farklı oranlarda belirlemişlerdir. Görüşme yöntemi sonrasında belirlenmiş olan faktör ağırlıkları şu şekildedir.

Tablo 4.45: Görüşme Yöntemi Sonrası Faktör Ağırlıklarının Belirlenmesi

Riskler	Pazarlama Müdürü	Üretim Müdürü	Muhasebe Müdürü	Lojistik Müdürü	Ortalama Faktör Ağırlığı
Stratejik Riskler	% 20	% 25	% 20	% 25	%22
Yetki ve Sorumluluk Riskleri	% 15	% 15	% 20	% 20	%17
Bilgi Güvenliği Riski	% 15	% 10	% 20	% 15	%15
Personel Riskleri	% 20	% 20	% 15	% 15	%18
İşletme Çevresi Riskleri	% 15	% 20	% 10	% 15	%15
Mevzuat Riskleri	% 15	% 10	% 15	% 10	%13

Çalıştay sonrası faktör ağırlıkları % 100 üzerinden şu şekilde belirlenmiştir.

Tablo 4.46: Çalıştay Sonrası Faktör Ağırlıklarının Belirlenmesi

Riskler	Faktör Puanı
Stratejik Riskler	% 25
Yetki ve Sorumluluk Riskleri	% 20
Bilgi Güvenliği Riski	% 15
Personel Riskleri	% 15
İşletme Çevresi Riskleri	% 10
Mevzuat Riskleri	% 15

Görüşme ve çalıştay sonrası belirlenen faktör ağırlıklarının ortalamaları alınmış ve toplam faktör ağırlığı belirlenmiştir.

Tablo 4.47: Toplam Faktör Ağırlığının Hesaplanması

Riskler	Toplam Faktör Ağırlığı
Stratejik Riskler	% 24
Yetki ve Sorumluluk Riskleri	% 18
Bilgi Güvenliği Riski	% 15
Personel Riskleri	% 17
İşletme Çevresi Riskleri	% 12
Mevzuat Riskleri	% 14

Toplam faktör ağırlıklarının belirlenmesiyle birlikte ortalama risk puanları ve her bir risk için bulunan toplam faktör ağırlıklarının birbirleriyle çarpılması sonucu toplam risk puanlarının yer aldığı risk matrisi şu şekilde oluşturulmuştur.

Tablo 4.48: Risk Matrisi

Riskler Unsur	Stratejik Riskler	Faktör Ağırlığı	Yetki ve Sorumluluk Riskleri	Faktör Ağırlığı	Bilgi Güvenliği Riski	Faktör Ağırlığı	Personel Riskleri	Faktör Ağırlığı	İşletme Çevresi Riskleri	Faktör Ağırlığı	Mevzuat Riskleri	Faktör Ağırlığı	Toplam Risk Puanı
Pazarlama Yöntemi	13.87	0.24	10.12	0.18	11.72	0.15	9.28	0.17	10.00	0.12	6.65	0.14	10.62
Dağıtım	4.40	0.24	5.43	0.18	7.59	0.15	7.12	0.17	2.97	0.12	4.50	0.14	5.38
Ürün Tutundurma	9.75	0.24	5.75	0.18	10.37	0.15	6.75	0.17	9.75	0.12	3.81	0.14	7.78
Satış Geliştirme	9.75	0.24	4.81	0.18	5.75	0.15	6.68	0.17	7.31	0.12	4.00	0.14	6.65
Raporlama	3.75	0.24	1.28	0.18	8.50	0.15	2.25	0.17	1.00	0.12	1.12	0.14	3.06

4.4.3.4. Denetim Alanlarının Önceliklendirilmesi

Risk matrisine göre söz konusu risklerin pazarlama unsurlarında gerçekleşebilme sırası şu şekildedir.

1. Pazarlama Yöntemi
2. Ürün tutundurma
3. Satış Geliştirme
4. Dağıtım
5. Raporlama

Bu sıralamaya göre denetçi şu ölçeği kullanarak denetim alanlarını önceliklendirmiştir.

Tablo 4.49: Denetim Alanlarının Önceliklendirilmesi

Pazarlama Yöntemi	Yüksek Riskli Alan
Ürün Tutundurma	Yüksek Riskli Alan
Satış Geliştirme	Orta Riskli Alan
Dağıtım	Orta Riskli Alan
Raporlama	Düşük Riskli Alan

4.4.3.5. Risk Odaklı İç Denetim Planın Hazırlanması

Risk odaklı iç denetim planı 2010-2012 yıllarını kapsayacak şekilde 3 yıllık olarak tasarlanmıştır. Denetim ekibinde biri yönetici ve 3 denetçi olmak üzere toplam 4 kişi yer almaktadır. Şirketin pazarlama departmanının yıl içinde toplam 30 gün denetleneceği varsayılmıştır. . Eldeki iş gücü ve bütçe imkanları ile yüksek riskli alanların yılda 9 gün, orta derece riskli alanların yılda 5 gün ve düşük riskli alanların yılda 2 gün denetim kapsamına alınması kararlaştırılmıştır. Bu bilgiler ışığında pazarlama departmanına ait risk odaklı iç denetim planı şu şekilde oluşturulmuştur.

Tablo 4.50: Pazarlama Departmanı İçin Risk Odaklı İç Denetim Planı

Denetim Alanları	Risk Önceliği	Denetlenecek Gün Sayısı		
		2010	2011	2012
Pazarlama Yöntemi	1	9	9	9
Ürün Tutundurma	1	9	9	9
Satış Geliştirme	2	5	5	5
Dağıtım	2	5	5	5
Raporlama	3	2	2	2

Denetim planı çerçevesinde şirkete ait 2010-2012 yılları arası risk odaklı iç denetim gerçekleştirilecek ve risk değerlendirme çalışmaları sonucu ortaya çıkan risk önceliğine göre belirlenen alanlar denetlenecektir.

4.4.3.6. Risk Odaklı İç Denetim Programının Hazırlanması

X şirketinin pazarlama departmanı için uygulanacak olan risk odaklı iç denetim programı şu şekilde oluşturulmuştur.

I. Giriş

X şirketinin pazarlama departmanına uygulanacak olan risk odaklı iç denetim programı iç denetim departmanı tarafından hazırlanmış olan denetim planı ve programı hazırlama rehberinde belirlenen usul ve esaslar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

II. Amaç

Pazarlama departmanında yürütülmesi planlanan risk odaklı iç denetim faaliyetinde amaç risk değerleme yöntemleri sonucu belirlenen risklerin pazarlama faaliyeti unsurlarında yer alıp almadığının belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması için öneriler getirilmesidir.

III. Programın Uygulanmasında Uyulacak İlkeler

- Denetimin yürütülmesinde standart, mevzuat ve rehberde yer alan düzenlemelere uyulacaktır. Bu hususla ilgili olarak bir iç denetçi “denetim gözetim sorumlusu” olarak belirlenecektir.

- İç denetim programı hazırlanıp onaylandıktan sonra iç denetçilerin her birinin görevleri yazıyla bildirilecektir.

- İç denetçi denetimini tamamladıktan sonra bulgu ve önerilerini denetlenen departman ile paylaşacak ve bir taslak rapor hazırlayarak denetlenen departmana verilecektir.

- Programın uygulanması sırasında denetim alanları için belirlenen sürelerde ve diğer hususlarda sapmalar meydana gelirse denetim alanlarının risk analizi dikkate alınarak programda değişiklikler yapılabilecektir.

IV. Denetim Kaynakları

Denetlenecek dönemlerle ilgili olarak denetim kaynağı, biri yönetici olmak üzere sertifikasını almış dört denetçiden oluşmaktadır.

V. Programlanan Risk Odaklı Denetim Faaliyeti

Risk odaklı denetim faaliyeti pazarlama departmanıyla ilgili olarak yapılan risk değerlemesi sonucu ortaya çıkan risklerin planlı denetimini kapsamaktadır. 2010-2012 yılları arası risk odaklı iç denetim planı hazırlanırken risk düzeyi en yüksek denetim alanları tespit edilmiş ve denetim faaliyeti için yılda toplam 30 gün ayrılmıştır.

VI. Görev Sonuçları ve Raporlama

Denetim gerçekleştirilip, bulgular ortaya konulup, öneriler geliştirildikten sonra bir taslak rapor hazırlanır. Taslak rapor görüşü alınmak üzere denetlenen departman yöneticisine gönderilir. Daha sonra yönetici, taslak raporu cevaplandırarak denetim birimine geri gönderir.

Risklerin önem düzeyi konusunda denetçi ile departman yönetcisi arasında bir anlaşmazlık varsa, denetçi bu duruma ilişkin değerlendirmesini rapora dahil eder.

İç denetçi denetlenen departmandan aldığı cevaplar ve kendi değerlendirmeleriyle birlikte oluşturduğu nihai raporunu üst yöneticiye sunar. Raporlar üst yönetici tarafından değerlendirildikten sonra gereği için raporda belirtilen departmanlara ve strateji geliştirme departmanına verilir.

5. SONUÇ

Risk yönetimi ve iç denetim, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken ele almaları gereken en önemli konular haline gelmiştir. Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için risk yönetimi süreçlerinin ve iç denetim faaliyetlerinin ciddi olarak ele alınması ve bunlarla ilgili araçların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Günümüzde kurumları ilgilendiren tüm risklerin tek bir çatı altında toplandığı entegre risk yönetimi sistemleri yaygınlık kazanmaya başlamış ve risklerin gerçekleşebilme olasılıkları ile gerçekleştikleri takdirde kurumu ne derecede etkileyeceği konusundaki hesaplamaların önem derecesi giderek artmıştır. Risk yönetimi süreçlerinin öneminin artması ve bu süreçlerin etkinliğinin sağlanabilmesi için çeşitli araçların kullanılması risk odaklı iç denetim yaklaşımının gelişmesinin önemli sebeplerindendir. İç denetçiler, kurumların uyguladığı risk yönetimi süreçlerinin yeterliliği ve etkinliği konusunda değerlendirmeler yaparak sundukları raporlarla iyileştirici önlemler önermekte ve yöneticilere önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Dünyada ve ülkemizde geçmişte birbirinden bağımsız olarak düşünülen iç denetim ve risk yönetimi faaliyetleri günümüzde birbiriyle önemli etkileşim içine girmiş ve birbirlerinin çıktılarını yoğun olarak kullanır hale gelmişlerdir. Bu sebeple birçok kurumun iç denetim birimi risk odaklı iç denetim yaklaşımını benimsemiş ve denetim plan ve programlarını bu çerçevede geliştirir duruma gelmişlerdir. Kurumların iç denetimi gerçekleştirilirken risk değerlemeleri sonucu ortaya çıkan riskli alanlar öncelikli olarak ele alınmakta ve tanımlanan riskleri engelleyecek iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin giderek yaygınlaşması bu faaliyetleri yürüten denetçilerinde mesleki bilgi ve becerilerini bu alanlarda geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmış ve iç denetçilerin geleneksel denetim yöntemlerini bir kenara bırakarak bilgi teknolojileri ve yaratıcılıklarını daha fazla kullanmaları gereken yöntemleri benimsemeleri önem kazanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, kurgulanmış bir şirketin pazarlama faaliyeti için risk odaklı iç denetim sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu anlatılmaya çalışılmış ve söz konusu faaliyet için hangi risklerin şirket için ne derece önem taşıdığı risk değerlemesi faaliyeti sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu değerleme sonucunda pazarlama faaliyeti için belirlenmiş olan unsurlardan pazarlama yöntemi en yüksek riskli unsur olarak karşımıza çıkarken, raporlama en düşük riskli unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Şirketin, iç kontrol faaliyetlerini yüksek riskli alanlarda daha sık olarak gerçekleştirmesi, risklerin neden olabileceği zararların önüne geçilmesine önemli katkıda bulunacaktır.

Uygulama kapsamında, şirketin sadece pazarlama faaliyeti ile ilgili risk odaklı iç denetim aşamaları anlatılmış ve denetim plan ve programı bu faaliyetin unsurları için hazırlanmıştır. Risk odaklı denetim raporu, şirketin tüm faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkacağı için çalışmada yer almamıştır.

Dünyada ve ülkemizde risk odaklı iç denetim uygulamalarının hangi alanlarda kullanıldığına yönelik olarak yapılan çalışmalarda bu faaliyetlerin bankacılık sektöründe yaygın olarak gerçekleştirildiği fakat diğer sektörlerde henüz tam olarak uygulanmadığı görülmektedir. Kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerle beraber risk odaklı iç denetim uygulamalarının diğer sektörlerde de uygulama alanı bulması ve giderek yaygınlaşması kurumların hedeflerini gerçekleştirebilmelerine engel olabilecek risklerin önüne geçilmesinde önemli bir rol üstlenecektir.

KAYNAKÇA

Alptürk, Ercan. **Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi.** 1.bs. Ankara: Özkan Matbaacılık, 2008.

Altay, Adem. "İşletmelerde Riske Yönelik Denetim ve Raporlanması". Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Argüden, Yılmaz. "Risk Yönetimi", http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021705/11642 [13.02.2010]

Arslan, Işılda. **Kurumsal Risk Yönetimi** 1.bs. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2008.

"Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)". **Resmi Gazete**, Kasım, 2005.

Bolgün, Evren, M.Barış Akçay. **Risk Yönteimi**. 3.bs. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009.

Bulut, Belma. "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Risk Yönetimi Adına Düşündürdükleri". **İç Denetim Dergisi.** s.24. (Sonbahar 2009): 42-43.

" Case Study Orange Country", http://www.erisk.com/Learning/CaseStudies/OrangeCounty.asp [19.02.2010]

Cebeci, A.Uğur. " İç Kontrol: Temel Gelişmeler ve COSO Çerçevesi"

Demirbaş, Mahmut. "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler". **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** s.7. (2005): 167-188.

Demirkol, İsmet. "Bilgi Birikimi ve İç Denetimin Önemi". **İç Denetim Dergisi.** s.23 (Yaz 2009): 51.

Durmuş, Cem Niyazi, Oktay Taş. **Denetim.** 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2008.

"Enterprise Risk Management Entegrated -Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf [22.02.2010]

Eşkazan, Ali Rıza. " Risk Odaklı İç Denetim Planlaması". **İç Denetim Dergisi**. (Bahar 2004): 32.

Gegin, Eren. " Klasik ve Modern İç Denetim Yaklaşımları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme". **İç Denetim Dergisi.** s.23 (Yaz 2009): 20-25.

"Generally Accepted Auditing Standarts", http://www.aicpa.org/download/members/div/auditstd/au-00150.pdf [18.02.2010]

Griffiths, David. **Risk Based Internal Auditing An Introduction**. http://www.internalaudit.biz/files/introduction/Internalauditv2_0_3.pdf [25.03.2010]

_____. **Risk Based Internal Auditing Three Views On Implementation**. http://www.internalaudit.biz/files/implementation/Implementing%20RBIA%20v1.1.pdf [24.03.2010]

Griffiths. Phil. **Risk-Based Auditing**. 1.bs. England: Gower Publishing Limited, 2005.

"Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi", PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, http://www.soydanbilisim.com/files/7%2021%20KURUMSAL%20RISK%20YONETIMI.pdf [10.01.2010]

"Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value", http://www.theiia.org/download.cfm?file=66127 [30.03.2010]

"Internal Control-Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm [21.02.2010]

"International Professional Practices Framework" http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/ [20.02.2010]

INTOSAI, **Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi,** çev. Baran Özeren, http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf [15.02.2010]

Kaşıkçı, Fulya. " Risk Odaklı Denetim ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Kaval, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. 2.bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 2005.

Kaya, H. Abdullah. "İç Denetim", http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh224.pdf [23.03.2010].

Kayahan, Cantürk. "Türev Piyasa Krizleri ve Barings Örneği" http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/82-13.pdf [19.02.2010]

Kishalı Yunus, Davut Pehlivanlı, " Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması", http://icdenetim.org/forum/index.php?topic=112.0 [22.02.2010]

Merna Tony, Faisal F. Al-Thani. **Corporate Risk Management An Organisational Perspective.** 1.bs. England: John Willey&Sons Ltd., 2005.

Özer, Aptullah. "Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008,

Özgeneci, Aylin. "Denetim Çalışmalarında Teknoloji-Veri Analizi". http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/CAAT_Makale.pdf [24.03.2010]

Özsoy, Mehmet Tahir. " Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2952 [23.03.2010]

"Pazarlama Denetimi", http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/pazarlamadenetim.htm [10.01.2010]

Pehlivanlı, Davut. **Modern İç Denetim.** 1.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım 2010.

Pickett, Spencer K.H. **Audit Planning A Risk Based Approach** England: John Willey&Sons Inc., 2006.

"Risk Management&Internal Control Self-Assesment Matrix", http://www.sgb.gov.tr/en/Internal%20Control/Risk%20Management%20and%20%20Internal%20Control%20Self-Assesment%20Matrix%20(internal%20audits).pdf [27.02.2010]

Sarbanes-Oxley Act of 2002, http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=Sarbanes-Oxley [17.02.2010]

Sarbanes-Oxley Yasası'na Uyum, http://www.pwc.com/tr/tr/audit/sarbanes-oxley.jhtml [17.02.2010]

Sevimli, Abdullah. " Sürekli Denetim", **The Deloitte Times**. Temmuz-Ağustos 2009.

Sharma, Gourav Vallabh. "Risk Based Internal Audit in Banks". http://www.icai.org/resource_file/10931p1057-66.pdf [30.03.2010]

TİDE Akademik İlişkiler Komitesi, " Akademik Dünyada İç Denetim". **İç Denetim Dergisi.** s.26 (Bahar 2010): 50-57

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları**. İstanbul, 2008

Uyar, Süleyman. "Risk Odaklı Denetim". http://www.muhasebetr.com/yazarlarimiz/suleyman/004/ [09.01.2010]

Uzun, Ali Kamil., “Bağımsız Denetçinizi Nasıl Seçiyorsunuz?”. **The Deloitte Times**. Eylül-Ekim 2009.

_____. “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim”, http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/TURKTICARETKANUNUTASARISIVEICDENETIM_1.pdf [21.02.2010]

_____. “İç Denetim Nedir?”, http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Ali%20Kamil%20Uzun/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale-D%C3%BCnya.pdf [30.03.2010]

ÖZGEÇMİŞ

Ömer Görener, 4 Haziran 1984'te İstanbul, Bakırköy'de doğdu. 1998 yılında Yahya Kemal Beyatlı Lisesi'nde başladığı lise öğrenimini 2001 yılında tamamladı. 2007 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İktisat bölümünü bitirdi. Halen Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programına kayıtlıdır.