T.C.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI

ARAŞTIRMA VE İNCELEME FAALİYETLERİ

Danışmanlık Raporu

Risk Tabanlı İç Denetim Yaklaşımı ve Uygulamaları

İç Denetim Birimi Başkanlığı

İç Denetçiler

Buket KELEŞ, 2639

Gözetim Sorumlusu

Suat AKSU, 1086

Rapor No: 2023/2639-1, 1086-2

Rapor Tarihi: 31.07.2025

İÇİNDEKİLER

RAPOR DAĞITIM LİSTESİ

Üst Yönetici	**Prof. Dr. Erol ÖZVAR** **Yükseköğretim Kurulu Başkanı**
İç Denetim Birimi Başkanlığı	**Suat AKSU** **İç Denetim Birimi Başkanı**
İlgili Merciler	**İç Denetim Koordinasyon Kurulu**

Buket KELEŞ **İç Denetçi**	
Suat AKSU **DGS/ İç Denetim Birimi Başkanı**	

RİSK TABANLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMI VE UYGULAMALARI

1. İÇ DENETİMİN EVRİMİ VE YENİ YAKLAŞIMLAR

Küresel gelişmelerin etkisiyle artan risk değişimleri, kurumların iç denetim fonksiyonlarının faaliyetlerin sürdürülebilirliğindeki rolünü giderek daha da önemli hale getirmektedir.

Geleneksel yaklaşımda yalnızca finansal denetim ve kontrollerin etkinliğine yönelik güvence sağlamakla sınırlı kalan iç denetim, yeni nesil anlayışta kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sunan, danışmanlık boyutunu da içeren ve daha fazla değer yaratmayı amaçlayan bir yapıya evrilmektedir. Bu dönüşüm doğrultusunda, iç denetim faaliyetlerinin tutarlı, etkin ve güvenilir bir şekilde en yüksek kalitede yürütülebilmesi için, mesleki standartların da değişen risk ortamına uyum sağlayarak güncel ihtiyaçlara cevap verecek biçimde yenilenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.[1]

Bu bağlamda, İç Denetim faaliyetlerinin risk tabanlı yürütülmesinin giderek artan bir önem kazanmaktadır.

1.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

Denetim uygulamalarının ortaya ilk çıkışının milattan önceki dönemlere dayandığını görmekteyiz. Antik Roma'da denetim faaliyetlerine ilişkin ilk bulgulara rastlanmıştır. Ticari faaliyetlerin kayıtlarının doğrulanması şeklinde, hileli işlemlerin ortaya çıkarılarak önlenmesinin ilk denetim çalışmaları olduğu kabul görmektedir. [2]

İç Denetim kavramının ilk ortaya çıkışının ise, İngiliz tüccarların kendi çalışanlarını mallara ait kayıt kontrollerinin doğru olup olmadığının tespitinin yapması için görevlendirmesi ile, 1800'lü yılların ortasına dayanmaktadır.[3]

Denetim uygulamalarının ortaya ilk çıkışının milattan önceki dönemlere dayandığını görmekteyiz. Antik Roma'da denetim faaliyetlerine ilişkin ilk bulgulara rastlanmıştır. Ticari faaliyetlerin kayıtlarının doğrulanması şeklinde, hileli işlemlerin ortaya çıkarılarak önlenmesinin ilk denetim çalışmaları olduğu kabul görmektedir. [4]

[1] Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA) Kırmızı Kitap, 2024 s.1
[2] Halime KARACA, *İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve İç Denetim Düzenlemeleri*, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, 2023, s.56
[3] Birsel SABUNCU, *İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler,* Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2018, s.782
[4] Halime KARACA, *İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve İç Denetim Düzenlemeleri*, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, 2023, s.56

İç Denetim kavramının ilk ortaya çıkışının ise, İngiliz tüccarların kendi çalışanlarını mallara ait kayıt kontrollerinin doğru olup olmadığının tespitinin yapması için görevlendirmesi ile, 1800'lü yılların ortasına dayanmaktadır.[5]

1.2. Geleneksel İç Denetimden Risk Tabanlı Denetime Geçiş

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından çıkarılan ve Uluslararası İç Denetim Standartlarını ortaya koyan "kırmızı kitap" ta, "Alan 1-İç Denetimin Amacı şu şekilde ifade edilmektedir:

"Amaç beyanı, iç denetimin değerini anlamaları ve bu değeri açıkça ifade etmeleri konusunda iç denetçilere ve iç denetim paydaşlarına yardımcı olmayı hedefler.İç Denetim, yönetim kuruluna ve yönetime bağımsız olarak ***risk temelli*** *ve objektif güvence vererek, tavsiyelerde bulunarak ve öngörüler sunarak kurumun değer yaratma, bu değeri koruma ve sürdürülebilir kılma kabiliyetini güçlendirir.*

İç denetim, kurumun aşağıdaki alanlarda iyileştirir:

- *Hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi.*
- *Yönetişim,* ***risk yönetim*** *ve kontrol süreçleri.*
- *Karar alma ve gözetim.*
- *Paydaşları nezdinde itibar ve güvenilirlik.*
- *Kamu menfaatlerine hizmet etme kabiliyeti.*

İç denetimin azami düzeyde etkin olabilmesi için:

- *İç denetim fonksiyonunun kamu menfaatleri dikkate alınarak belirlenen Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygun olarak ve yetkin meslek profesyonelleri tarafından gerçekleştirilmesi,*
- *İç denetim fonksiyonunun doğrudan doğruya yönetim kuruluna bağlı olması ve bağımsız bir şekilde konumlandırılması ve*
- *İç denetçilerin gereksiz etkilerden uzak olmaları ve objektif değerlendirmeler yapmaya kendilerini adamış olmaları gerekir."*[6]

Kamu sektörü için baktığımızda; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 65'inci maddesine dayanılarak 2006 yılında yayımlanan İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te İç denetim faaliyetinin amacı, şu şekilde belirtilmektedir. *"İç denetim faaliyeti; kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlar. İç denetim faaliyeti sonucunda, kamu idarelerinin varlıklarının güvence altına alınması, iç*

[5] Birsel SABUNCU, *İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler,* Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2018, s.782

[6] Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA) Kırmızı Kitap, 2024, s.20

kontrol sisteminin etkinliği ve ***risklerin asgarîye indirilmesi için kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin tanımlanması,*** *gerekli önlemlerin alınması, sürekli gözden geçirilmesi ve mümkünse sayısallaştırılması konularında yönetime önerilerde bulunulur.*

İç denetim, nesnel güvence sağlamanın yanında, ***özellikle risk yönetimi****, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlar. Danışmanlık hizmeti, idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır.*

Nesnel güvence sağlama; ***kurumun risk yönetimi*** *ile kontrol ve yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine, varlıklarının korunduğuna dair kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir."*[7]

Gerek uluslararası alanda yapılan tanımlamalar gerekse ülkemiz mevzuatındaki tanımlamalar ve iç denetimin amacı, risk yönetim süreçlerinde etkin olması gerektiğini açıkça göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda, dünyada yaşanan gelişmeler neticesinde, iç denetim anlayışında yaşanan köklü değişiklikler görülebilmektedir.

Tablo 1. İç Denetimin Tarihi Süreçte Değişen Rolü[8]

1950	Muhasebe Kayıtlarının Kontrol Edilmesi
1960	Uygunluğun Değerlendirilmesi
1970	Prosedürlerin Değerlendirilmesi
1980	Kontrollerin İncelenmesi
1990	İç Kontrol Sisteminin Raporlanması
2000	Risk Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi
2001	Risk Yönetim Sisteminin İyileştirilmesi
2002	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Raporlanması
2003	İlave Değer Katmak
2004/2009	İç Denetim Konsolidasyonu
2010/2013	Finansal Risk Yönetiminin Kapasitesi

Görüldüğü üzere iç denetim, muhasebe kayıtlarındaki hataları bulma rolünden gittikçe **risk yönetimi süreçlerinin bir parçası haline gelmektedir.**

Günümüzde iç denetim anlayışı, teknolojinin sunduğu imkânlardan en iyi şekilde yararlanarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek riskleri önceden belirlemeye

[7] İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 5 Md

[8] Halime KARACA, *İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve İç Denetim Düzenlemeleri*, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, 2023, s.59

odaklanmaktadır. Bu çerçevede, henüz gerçekleşmemiş olası problemler yönetimle paylaşılır, gerekli önlemlerin alınması sağlanır. Aynı zamanda, risklere bağlı olarak ortaya çıkan fırsatlar da yönetime sunulur ve bu fırsatların hayata geçirilmesi konusunda yönetimin ikna edilmesi amaçlanır. Tüm bu süreçler, iç denetimi karmaşık ancak stratejik bir faaliyet hâline getirmektedir.[9]

Geleneksel iç denetim ile risk odaklı iç denetim arasındaki temel fark, amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin kapsamındadır. Risk odaklı iç denetimde, hangi denetim faaliyetlerinin yapılacağı; risklerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelere göre hazırlanan denetim planları doğrultusunda belirlenir.[10]

Tablo 2. Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Karşılaştırması

Özellikler	Geleneksel İç Denetim	Risk Odaklı İç Denetim
İç Denetimde Odak Nokta	İç kontrol	Risk
İç Denetim	Düzeltisi yaklaşım, olaylardan sonra harekete geçme, aralıklı gözetim	Önleyici yaklaşım, sürekli gözetim
İç Denetim Testleri	Kontrol odaklı	Risk odaklı
Risk Değerleme	Risk unsurları	Senaryo planlaması
İÇ Denetim Yöntemleri	Kontrol testlerindeki ayrıntılar eksiksiz olarak uygulanmalıdır	İşletme risklerinin sınırları geniş bir şekilde belirlenmelidir
İç Denetim Önerileri	İç kontrole yönelik olarak titiz bir şekilde fayda-maliyet etkinliği sağlanmalıdır	Risk yönetimine yönelik olarak risk çeşitlendirmesi, riskten sakınma, riskin paylaşımı ve riskin aktarılması
İşletmede İç Denetimin Rolü	Bağımsız denetim konumu	Risk yönetimi ve üst yönetimle bütünleşik konum

Kaynak: Hasan Türedi, Ümmügülsüm Zor, Filiz Gürbüz, 2015

1.3. IIA ve Diğer Uluslararası Standartların Rolü

İlk kez Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından, iç denetimin rolünün ve sorumluluklarının özeti niteliğinde olan standartlar yayımlanmıştır ve bir düzen içinde bir araya getirilerek "İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları" adıyla yürürlüğe girmiştir.[11]

[9] Birsel SABUNCU, *İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler,* Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2018, s.780
[10] Hasan Türedi, Ümmügülsüm Zor, Filiz Gürbüz, *Risk Odaklı İç Denetim,* Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2015, s.13
[11] Birsel SABUNCU, *İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler,* Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2018, s.783

Standartlar, farklılaşan denetim anlayışları gereği sürekli güncel tutulmakta olup, son güncelleme 9 Ocak 2024'te yayınlanmıştır ve 9 Ocak 2025 tarihinde yürürlüğe girmiştir.[12]

Ülkemizde kamu sektöründe, "Kamu İç Denetim Standartları" ise Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) "Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları" esas alınarak, 22.02.2017 tarih ve 29987 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. [13]

İç denetim mesleğinin en güçlü ve en yaygın kuruluşu olan IIA, bünyesindeki komite ve çalışma grupları aracılığıyla mesleğin uygulanmasına yönelik kapsamlı bir rehber olan Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi' ni (UMUÇ) yayımlamıştır. IIA' in resmi rehberi niteliğindeki UMUÇ; zorunlu rehber ile kuvvetle tavsiye edilen rehber olmak üzere iki bölümden oluşur. Zorunlu rehber kısmında ise iç denetimin tanımı, temel ilkeler, etik kurallar ve standartlar yer almaktadır.[14]

Gözden geçirilerek güncellenen "Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi" içinde yer alan Uluslararası İç Denetim Standartları, daha anlaşılır ve daha etkin uygulanabilir olması hedeflenerek, 5 ana alan, 15 ilke, 52 standart ve bu standartlara bağlı gereklilikler ile uygulamaya ilişkin hususları ve standartlara uyumun kanıtlarına ilişkin örnekler tek bir çatı altında toplanarak güncellenmiş ve 2025 yılının Ocak ayında yürürlüğe girmiştir.[15]

Uluslararası İç Denetim Standartları iç denetim fonksiyonunun kalitesini değerlendirmek ve yükseltmek için bir temel oluşturmayım amaçlar, iç denetimin dünya çapındaki mesleki uygulamalarına rehberlik eder. Standartlarda, etkili iç denetim yapılmasını sağlayan 15 yol gösterici ilke yer alır. Her bir ilke, Gereklilikleri, Uygulamaya İlişkin Hususları ve Uyum Kanıtı Örneklerini içeren standartlarla desteklenir ve şekilde iç denetçilerin ilkelere ulaşmalarına ve İç Denetimin Amacını yerine getirmelerine yardımcı olmayı hedefler.[16]

Standartlar beş alan altında düzenlenmiştir:

- Alan I: İç Denetimin Amacı.
- Alan II: Etik ve Profesyonellik.
- Alan III: İç Denetim Fonksiyonunun Yönetişimi.
- Alan IV: İç Denetim Fonksiyonunun Yönetimi.
- Alan V: İç Denetim Hizmetlerinin Gerçekleştirilmesi.

Kırmızı Kitap, 15 ilke ve 52 standardı yukarıda sayılan her bir alan altında, gerekliliklerini, uygulamaya ilişkin hususları ve uyum kanıt örneklerini detaylandırmıştır.

[12] https://www.tide.org.tr/page/513/2024-Uluslararasi-Ic-Denetim-Standartlari (ET:21.05.2025)
[13] https://www.hmb.gov.tr/kamu-ic-denetim-standartlari%E2%80%8B%E2%80%8B (ET:21.05.2025)
[14] Birsel SABUNCU, *İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler,* Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2018,, s.783
[15] Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA) Kırmızı Kitap, 2024, s.1
[16] Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA) Kırmızı Kitap, 2024, s.7

Risk yönetimi ile ilgili standart, aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

"**İlke 9: Stratejik Planlama:** İç denetim yöneticisi, iç denetim fonksiyonunu iradesini yerine getirecek ve uzun vadede başarılı olacak şekilde konumlandırmak için stratejik planlar yapar.

Standart 9.1 Yönetişim, **Risk Yönetimi** ve Kontrol Süreçlerinin Anlaşılması

Standart 9.2 İç Denetim Stratejisi

Standart 9.3 Metodolojiler

Standart 9.4 İç Denetim Planı

Standart 9.5 Eşgüdüm (Koordinasyon) ve İtimat

Standart 9.1 Yönetişim, Risk Yönetimi ve Kontrol Süreçlerinin Anlaşılması

Gereklilikler: Etkili bir iç denetim stratejisi ve planı geliştirmek için, iç denetim yöneticisi kurumun yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini anlamak zorundadır. İç denetim yöneticisi yönetişim süreçlerini anlamak için kurumun nasıl işlediğini göz önünde bulundurmak zorundadır:

- Stratejik hedefler belirler ve stratejik ve operasyonel kararlar alır.
- Risk yönetimini ve kontrolü gözetir.
- Etik kültürü teşvik eder.
- Etkin performans yönetimi ve hesap verebilirlik sağlar.
- Yönetim ve işletme fonksiyonlarını yapılandırır.
- Risk ve kontrol bilgilerini kurum genelinde iletir.
- Yönetim kurulu, iç ve dış güvence hizmetleri sağlayıcıları ve yönetim arasındaki faaliyetleri ve iletişimi koordine eder. Risk yönetimi ve kontrol süreçlerini anlamak için, iç denetim yöneticisi kurumun önemli riskleri nasıl tanımladığını ve değerlendirdiğini ve uygun kontrol süreçlerini nasıl seçtiğini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu, kurumun aşağıdaki kilit risk alanlarını nasıl tanımladığını ve yönettiğini anlamayı da içerir:

- Finansal ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu.
- Faaliyetlerin ve programların etkinliği ve verimliliği.
- Varlıkların korunması.
- Kanun ve/veya yasal düzenlemelere uyum.

Uygulamaya İlişkin Hususlar: İç denetim yöneticisinin anlayışı, geniş çapta bilgi toplamak ve bunları kapsamlı bir şekilde incelemek suretiyle geliştirilir. Bilgi kaynakları arasında yönetim kurulu ve üst yönetimle yapılan görüşmeler, yönetim kurulu ve üst yönetim toplantı tutanaklarının ve sunumlarının gözden geçirilmesi, iç denetim görevlerinden gelen iletişimler ve çalışma kâğıtları ve diğer güvence ve danışmanlık hizmetleri sağlayıcıları tarafından tamamlanan değerlendirmeler ve raporlar yer alır.

Yönetişim Süreçlerini Anlamak: İç denetim yöneticisi, önde gelen yönetişim ilkeleri, küresel olarak kabul görmüş yönetişim çerçeveleri ve modelleri ve kurumun faaliyet gösterdiği endüstri ve sektöre özgü mesleki rehberlik hakkında iyi bilgi sahibi olmalıdır. İç denetim yöneticisi, bu bilgiye dayanarak, bunlardan herhangi birinin kurumda uygulanıp uygulanmadığını tespit etmeli ve kurumun yönetişim süreçlerinin olgunluğunu ölçmelidir. Kurumun yönetişim yapısı, süreçleri ve uygulamaları, kurumun türü, büyüklüğü, karmaşıklığı, yapısı ve süreç olgunluğu gibi benzersiz kurumsal özelliklerin yanı sıra kurumun tabi olduğu yasal ve/veya düzenleyici gerekliliklerden de etkilenebilir.

İç denetim yöneticisi, yönetim kurulunun kurumun yönetişiminde, özellikle de stratejik ve operasyonel karar alma süreçlerinde oynadığı rol hakkında daha fazla bilgi edinmek için yönetim kurulu ve komite tüzüklerini ve toplantılarının gündemlerini ve tutanaklarını inceleyebilir.

İç denetim yöneticisi, kurumun süreçleri ve güvence faaliyetleri hakkında daha net bir anlayış kazanmak için, kilit yönetişim rollerinde bulunan kişilerle (örneğin, yönetim kurulu başkanı, bir kamu kurumundaki en üst düzey seçilmiş ya da atanmış yetkili, baş etik sorumlusu, insan kaynakları sorumlusu, baş uyum sorumlusu ve baş risk sorumlusu) konuşabilir. İç denetim yöneticisi daha önce tamamlanmış olan yönetişim incelemelerinin raporlarını ve/veya sonuçlarını gözden geçirebilir ve tespit edilmiş olan kaygılara özellikle dikkat edebilir.

Risk Yönetimi Süreçlerini Anlamak: İç denetim yöneticisi, kurumun faaliyet gösterdiği endüstri ve sektöre özgü mesleki rehberliğin yanı sıra, genel kabul görmüş risk yönetimi ilkelerini, çerçevelerini ve modellerini de anlamalıdır. İç denetim yöneticisi, kurumun risk iştahını tanımlayıp tanımlamadığını ve bir risk yönetimi stratejisi ve/veya çerçevesi uygulayıp uygulamadığını belirlemek de dâhil olmak üzere, kurumun risk yönetimi süreçlerinin olgunluğunu değerlendirmek için bilgi toplamalıdır. Yönetim kurulu ve üst yönetimle yapılan görüşmeler, iç denetim yöneticisinin onların kurumun risk yönetimiyle ilgili perspektiflerini ve önceliklerini anlamasına yardımcı olur.

Risk bilgilerini toplamak için, iç denetim yöneticisi, üst yönetim ve operasyonel yönetim, risk yönetiminden sorumlu olanlar, dış denetçiler, düzenleyiciler ve diğer iç ve dış güvence hizmetleri sağlayıcıları tarafından yakın zamanda tamamlanmış risk değerlendirmelerini ve ilgili iletişimleri gözden geçirmelidir.

Kontrol Süreçlerini Anlama: İç denetim yöneticisi, dünya çapında kabul görmüş kontrol çerçevelerine aşina olmalı ve kurum tarafından kullanılanları dikkate almalıdır. İç denetim yöneticisi, belirlenen her bir kurumsal hedef için, kurumun kontrol süreçleri ve bunların etkinliği hakkında geniş bir anlayış geliştirmeli ve bunu sürdürmelidir. İç denetim yöneticisi aşağıdaki amaçlarla kurum çapında bir risk ve kontrol matrisi geliştirebilir:

- Kurumsal hedeflere ulaşma kabiliyetini etkileyebilecek tanımlanmış risklerin belgelenmesi.
- Risklerin göreceli öneminin belirtilmesi.
- Organizasyonel süreçlerdeki temel kontrollerin anlaşılması.

• Hangi kontrollerin tasarım yeterliliği açısından gözden geçirildiğinin ve amaçlandığı gibi çalıştığının kabul edildiğinin anlaşılması. Kurumun yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, iç denetim yöneticisinin kurumun başarısını artırabilecek iç denetim hizmetleri sunma fırsatlarını tespit etmesini ve önceliklendirmesini sağlar. Belirlenen fırsatlar iç denetim stratejisinin ve planının temelini oluşturur.

Uyum Kanıtı Örnekleri:

• İç denetim yöneticisinin, kurum tarafından kullanılan yönetişim, risk yönetimi ve kontrol çerçeveleri ve süreçleri hakkında, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, yaptığı araştırma, toplama, inceleme ve değerlendirmelerin dokümantasyonu:

– Kurumun yönetişim beklentilerini özetleyen yönetim kurulu ve komite tüzükleri.

– Yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçleri ile ilgili kanun, düzenleme ve diğer gerekliliklerin değerlendirilmesi.

• Her birinin stratejileri, yaklaşımları ve gözetimi de dahil olmak üzere kurumun yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin tartışıldığını belgeleyen yönetim kurulu toplantılarının gündemlerinin ve tutanaklarının incelenmesi.

• İç denetim yöneticisi ile kurumda yönetişim ve risk yönetiminde rolleri olan kişiler arasındaki görüşmelerin toplantı tutanakları veya notları.

• Kurumun risk iştahı beyanının gözden geçirilmesi veya kurumun risk iştahı ve risk toleransına ilişkin olarak yönetim kurulu ve üst yönetimle yapılan belgelendirilmiş iletişim.

• İç denetim personeline kurumun yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçleriyle ilgili olarak verilen oryantasyon veya eğitimin dokümantasyonu.

• İş stratejilerinin ve iş planlarının gözden geçirilmesi.

• Düzenleyicilerden alınan bildirimlerin gözden geçirilmesi.

• Kurumun risk ve kontrol matrisinin anlaşıldığının gösterilmesi."[17]

Özetle; İç denetim yöneticisi, etkili bir iç denetim stratejisi ve planı oluşturabilmek için kurumun **yönetişim, risk yönetimi** ve **kontrol süreçlerini derinlemesine anlamakla** yükümlüdür.

1.Yönetişim Süreçleri:

Yönetişimi anlayabilmek için kurumun:

- Stratejik karar alma yapısı,
- Risk ve kontrol gözetimi,
- Etik kültürü,

[17] Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA) Kırmızı Kitap, 2024, s.66-68

- Performans ve hesap verebilirlik sistemi,
- Organizasyonel yapılanması,
- Bilgi paylaşımı,

Güvence sağlayıcılarla ilişkileri gibi unsurlar analiz edilir.

Bu anlayış; yönetimle yapılan görüşmeler, doküman incelemeleri ve önceki değerlendirme raporlarına dayalı olarak geliştirilir. Ayrıca küresel yönetişim standartları ve kurumun sektörel özellikleri dikkate alınmalıdır.

2.Risk Yönetimi Süreçleri:

Kurumun:

Riskleri nasıl tanımlayıp değerlendirdiğini,

Risk iştahını nasıl belirlediğini,

Risk stratejilerini ve uygulamalarını anlamalıdır. Bu, risk değerlendirme raporları ve ilgili paydaşlarla yapılan görüşmeler yoluyla gerçekleştirilir.

3.Kontrol Süreçleri:

İç denetim yöneticisi:

- Kontrol süreçlerinin etkinliğini,
- Riskleri azaltmadaki yeterliliğini,
- Kullanılan kontrol çerçevelerini bilmelidir.

Risk ve kontrol matrisi gibi araçlar kullanılarak mevcut kontrollerin belgelenmesi, önem derecesinin belirlenmesi ve kontrollerin işleyişinin değerlendirilmesi sağlanır.

1.4. İDKK tarafından Belirlenen Standartlar ve Çıkarılan Rehberler

Ülkemizde iç denetim faaliyetlerinin çerçevesi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 64. maddesinde açıkça tanımlanmıştır. Bu maddede, iç denetçilerin görevlerini İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen ve uluslararası alanda kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yürütmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Bu doğrultuda, Kurul tarafından 8 Temmuz 2011 tarihli ve 14 sayılı Kararla kabul edilen Kamu İç Denetim Standartları, 29 Aralık 2016 tarihli ve 10 sayılı Kararla güncellenmiştir. Hem 5018 sayılı Kanun hem de İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik gereği, iç denetim birimi başkanları ve iç denetçiler bu Standartlara uymakla yükümlüdür.

Söz konusu Standartlar, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yayımlanan “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları” temel alınarak hazırlanmıştır.

Standartlar, iç denetçilerin sahip olması gereken yetkinlikleri ve iç denetim süreçlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğini kapsamlı biçimde tanımlamaktadır.

Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesinde yapılmış olan ve 01.01.2017 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren değişiklikler çerçevesinde 29.12.2016 tarihli ve 10 sayılı İç Denetim Koordinasyon Kurulu (Kurul) Kararıyla Kamu İç Denetim Standartlarında (Standartlar) değişikliğe gidilmiştir. Söz konusu değişiklikler 22.02.2017 tarihli ve 29987 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır.

Ancak, 2025 yılında değişen Uluslararası İç Denetim Standartlarına uyum çalışmaları, Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde oluşturulan "Kamu İç Denetim Standartları Güncelleme Çalışma Komisyonu" marifetiyle halihazırda sürdürülmektedir. [18]

Güncelleme çalışmaları devam ettiğinden ve taslak olarak hazırlanmış olduğundan, bu çalışmada mevcut yürürlükte olan Kamu İç Denetim Standartları yer alacaktır.

Uluslararası İç Denetim Standartlarında olduğu gibi, Kamu İç Denetim Standartlarında da İç Denetçinin risk yönetimi ile ilgili zorunlulukları bulunmaktadır.

Standart-2120'de; "**İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır."** denilerek bu şart ortaya konmaktadır. Aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

"2120 – Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

2120.G1 – İç denetim faaliyeti, aşağıdaki hususları dikkate alarak, idarenin yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek zorundadır:

- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu.
- Programların ve faaliyetlerin etkililik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması.
- Mevzuat, politika ve prosedürlere ve sözleşmelere uyum.

2120.G2 – İç denetim faaliyeti, suiistimalin gerçekleşme ihtimalini ve idarenin suiistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır.

[18] https://www.hmb.gov.tr/duyuru/kamu-ic-denetim-standartlarinin-guncellenmesi-hakkinda-gorus-ve-onerilerin-iletilmesi-2 (ET:21.05.2025)

2120.D1 – İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla ilişkili riskleri değerlendirmek ve diğer önemli risklere karşı dikkatli olmak zorundadır.

2120.D2 – İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, idarenin risk yönetim süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

2120.D3 – İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinin kurulmasında veya geliştirilmesinde yönetime danışmanlık hizmeti verirken, "riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan" kaçınmak zorundadırlar." [19]

Standart-2201'de; görev planlaması yapılırken risk yönetiminin yeterliliği ve etkililiğinin dikkate alınması gerektiği ifade edilmiş olup, aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

"2201 – Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler

Bir görev planlanırken, iç denetçiler aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

• Görev konusu faaliyetin hedefleri ve performansının, yönetim tarafından kontrol edilmesi sırasında yararlanılan araçlar.

• Görev konusu faaliyetin stratejileri ve yönetimine ilişkin önemli riskler ve bu risklerin potansiyel etkilerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları.

• Kamu İç Kontrol Standartlarına kıyasla, **ilgili faaliyetin risk yönetimi** ve kontrol süreçlerinin yeterliliği ve etkililiği.

• Görev konusu faaliyetin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinde önemli gelişme sağlama fırsatları."

Standart 2210'da görev amaçları içinde risk değerlendirmesi ve risk yönetimi aşağıdaki şekilde vurgulanmaktadır:

"2210 – Görev Amaçları

Amaçlar, her bir denetim ve danışmanlık görevi için belirlenmek zorundadır.

2210.G1 – İç denetçiler, denetlenen **faaliyetle ilgili risklerin** ön değerlendirmesini yapmak zorundadır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmak zorundadır.

2210.G2 – İç denetçiler, görevin amaçlarını belirlerken, önemli hataların, suistimallerin, mevzuata aykırılıkların ve **diğer risklerin meydana gelme ihtimalini** göz önüne almak zorundadır.

[19] https://www.hmb.gov.tr/kamu-ic-denetim-standartlari%E2%80%8B%E2%80%8B (ET:21.05.2025)

2210.G3 – Kurumsal yönetim, **risk yönetimi** ve kontrollerin değerlendirilmesi için yeterli kriterlere ihtiyaç vardır. İç denetçiler, hedef ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek için yönetimin oluşturduğu kriterlerin yeterlilik derecesini ortaya koymak zorundadır. Bu kriterler yeterliyse, iç denetçiler de kendi değerlendirmelerinde bunları kullanmak; kriterler yeterli değilse, iç denetçiler uygun değerlendirme kriterleri geliştirmek için yönetimle birlikte çalışmak zorundadırlar.

2210.D1 – Danışmanlık görevi amaçlarının belirlenmesinde, ilgili yöneticiyle mutabık kalındığı ölçüde, kurumsal yönetim, **risk yönetimi** ve kontrol süreçlerinin de göz önünde bulundurulması zorunludur."

Sonuçların dağıtımı açıklayan Standart 2440, muhtemel risklerin değerlendirilmesi gerektiği, risk yönetimi sorunlarının üst yöneticiye bildirilmesi gerektiği aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

"2440 – Sonuçların Dağıtımı

İç denetim birimi başkanı, görev sonuçlarını ilgili taraflara dağıtmak zorundadır.

2440.G1 – İç denetim birimi başkanı, denetim önerilerini yerine getirecek yöneticilere görev sonuçlarının raporlanmasından sorumludur.

2440.G2 – İç denetim birimi başkanı, aksi yasal olarak düzenlenmediği takdirde, görev sonuçlarını kurum dışındaki taraflara göndermeden önce aşağıdaki hususları yerine getirmek zorundadır:

- **İdare açısından oluşabilecek muhtemel riskleri değerlendirmek.**
- Uygun bir şekilde üst yönetici ve/veya hukuk müşaviri ile istişare etmek.
- Sonuçların kullanımını kısıtlayarak dağıtımı kontrol altına almak.

2440.D1 – İç denetim birimi başkanı, danışmanlık görevlerinin sonuçlarının ilgili yöneticilere raporlanmasından sorumludur.

2440.D2 – Danışmanlık görevleri sırasında, kurumsal yönetim, **risk yönetimi** ve kontrol sorunları tespit edilebilir. Bu sorunlar, idare için önemli hâle geldiğinde üst yöneticiye ve üst düzey yöneticilere bildirilmek zorundadır."

Kapsamlı görüş ve risklerin üstlenilmesine ilişkin standartlar aşağıda yer almaktadır:

“2450 – Kapsamlı Görüş

Kapsamlı bir görüş ortaya konulacaksa, idarenin stratejileri, **hedefleri ve riskleri** ile üst yöneticinin ve üst düzey yöneticilerin beklentilerinin dikkate alınması ve görüşün faydalı, ilgili, yeterli ve güvenilir bilgilerle desteklenmesi zorunludur.

2600 – Yönetimin Artık (Bakiye) Riskleri Üstlenmesi

İç denetim birimi başkanı, üst düzey yöneticinin idare için kabul edilemeyecek düzeyde bir artık riski üstlenmeyi kabul ettiğine kanaat getirdiği takdirde, konuyu üst düzey yöneticiyle müzakere etmek zorundadır. Artık riskle ilgili olarak bir mutabakata varılamazsa, iç denetim birimi başkanı, konuyu, çözümlenmesi için üst yöneticiye rapor etmek zorundadır.”[20]

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılan;

-Kamu İç Denetim Rehberi

-Kamu İç Kontrol Rehberi

-Kamu Risk Yönetimi Rehberi

-Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi

-İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi,

Kurumsal Risk Yönetiminde ve İç Denetim Uygulamalarına ilişkin yol gösterici nitelikte olup, ilgili bölümler çalışmada yer almaktadır.

1.5. Hazine ve Maliye Bakanlığı Tarafından Yapılan Düzenlemeler

05/03/2025 tarihli ve 32832 sayılı Resmî Gazete’ de kurumların iç kontrol ve ön mali kontrol sistemlerini değiştiren ve harcama yetkililerine dair değişiklikler içeren yönetmelikler yayımlanmıştır.

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole ilişkin hükümlerin bir arada yer aldığı “İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar” yürürlükten kaldırılarak “Kamu İç Kontrol Yönetmeliği” ve “Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği” adı altında iki ayrı yönetmelikte düzenlenmiştir.

1.5.1. İç Kontrol Sistemine İlişkin Değişen Mevzuat

“Kamu İç Kontrol Yönetmeliği” ile gelene bazı önemli değişiklikleri, aşağıda ifade edilmektedir: [21]

1. Ön Malî Kontrol İlgili Hükümler Çıkartılmıştır:
    - Yeni yönetmelikte ön malî kontrole ilişkin tüm hükümler kaldırılmıştır.

[20] https://www.hmb.gov.tr/kamu-ic-denetim-standartlari%E2%80%8B%E2%80%8B (ET:21.05.2025)
[21] Kamu İç Kontrol Yönetmeliği

- Ön mali kontrole ilişkin, ayrı bir yönetmelik çıkarılmıştır.

2. İç Kontrol Sistemine Ait Yapılar:

- Daha önce üçüncül düzeyde, rehberlerde açıklanan İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu oluşturulmuş, idarelerde iç kontrol sisteminin yürütülmesini izleyen yapı detaylandırılmıştır.

- İç Kontrol Standartları ve Uyum Eylem Planları daha detaylı hale getirilmiştir. Yönetmelikle idarelere hem birim düzeyinde hem de idare düzeyinde risk kontrol eylem planı hazırlanması yükümlülüğü getirilmiştir. Henüz risk eylem planlarını hazırlamayan idareler, en geç 1 Ocak 2026 tarihi itibarıyla bu risk eylem planlarını hazırlamaya başlayacaklardır.

3. Hiyerarşik Yetki ve Sorumluluklar Netleştirildi:

- Üst yöneticinin ve harcama yetkilisinin sorumlulukları daha ayrıntılı şekilde tanımlanmıştır.

- İç kontrol güvence beyanları, her bir yetki ve sorumluluk altında ifade edilerek, mekanizma güçlendirilmiştir.

- Daha önce, "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ekinde yer alan iç kontrol güvence beyanları bu Yönetmelik ekine taşınmıştır.

4. Uyum Süreci Getirildi (Geçici Madde 1):

- İdarelerin 2028 yılına kadar iç kontrol sistemlerini tamamlamaları gerekmektedir.

- Kademeli geçiş süreci belirlenmiştir.

5. İç Kontrolün Değerlendirilmesi ve Raporlanması Sıklaştırıldı:

- İç kontrol sistemlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi şart koşulmuştur.

- Eylem planlarının izlenmesi ve raporlanması süreçleri daha sıkı hale getirilmiştir.

1.5.2. Değişen Mevzuatın Kurumların Risk Yönetimi Uygulamalarında Getirdiği Yenilikler

Yeni yönetmelik, özellikle "risk yönetimi" uygulamaları ile ilgili önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir.

Harcama Birimi Risk Kontrol Eylem Planı:

Her bir harcama birimi bazında "Birim Risk Kontrol Eylem Planı" hazırlanması şartı getirilmiştir.

Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, 20'nci maddesinde açıklanan eylem planlarına ilişkin;

- Birim risk eylem planlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin, **mali hizmetler birimince usul ve esasların hazırlanması,**
- Risk kontrol eylem planlarının **hazırlık çalışmalarına en geç 01/01/2026 tarihi itibariyle başlanması gerektiği**, [22]
- Harcama yetkilisi tarafından, "iç kontrol ve risk koordinatörü" görevlendirmesi yapılması gerektiği,
- Bu koordinatörün liderliğinde, birimde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespiti ve değerlendirmesi yapılması,
- Bu süreç sonucunda, risklerin etki ve olasılıklarını azaltmaya yönelik önlemleri içeren Birim Risk Kontrol Eylem Planı hazırlanır ve harcama yetkilisi tarafından yürürlüğe konacağı belirtilmiştir.

İdare Risk Kontrol Eylem Planı:

Kurumlar tarafından hazırlanması gereken anılan yönetmeliğin 21'inci maddesinde "İdare Risk Kontrol Eylem Planı" na ilişkin şartlar;

- Malî hizmetler birimi tarafından, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerine yönelik kurumsal riskler ile harcama birimlerinden idare risk kontrol eylem planına eklenmek üzere bildirilen risklerden oluşan idare risk kontrol eylem planını hazırlanacağı ve üst yöneticinin onayına sunulacağı,
- Üst yönetici onayı ile yürürlüğe giren idare risk kontrol eylem planı uygulamaları, idare tarafından belirlenecek periyotlarda malî hizmetler birimince takip edileceği ve sonuçlarının İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlanacağı
- Risk kontrol eylem planlarının hazırlık çalışmalarına en geç 01/01/2026 tarihi itibariyle başlanması gerektiği, [23] belirtilmiştir.

Ayrıca, İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planlarının ise, **bu yönetmeliğin yayımını takip eden yılın başından itibaren** kademeli olarak **en az 3 harcama biriminde** olmak üzere **en geç 1/1/2028 tarihine kadar** hazırlanarak yürürlüğe konacağı belirtilmiştir.

2. RİSK TABANLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMININ TEMELLERİ

Dünyada ve ülkemizde, iç denetimin çalışma biçimine ilişkin zorunlulukları ortaya koyan standartlar incelendiğinde, risk yönetimi ile ilişkisi net bir şekilde görülmektedir ve iç denetimin **risk tabanlı olması bir tercih değil, zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.**

2.1. Risk Kavramı ve Sınıflandırılması

Türk Dil Kurulu, risk kavramını *"zarara uğrama tehlikesi"* olarak tanımlarken; Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ise Kırmızı Kitapta; *"Belirsizliğin hedefler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi."* olarak ifade etmiştir.

[22] Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Geçici Md.1
[23] Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Geçici Md.1

Hazine ve Maliye Bakanlığı ise, hazırlamış olduğu kavramlar sözlüğünde; *"Hedefin gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyecek bir olayın gerçekleşme ihtimali."* olarak tanımlamıştır. [24]

Dolayısıyla risk, belirli bir amaç ya da faaliyet bağlamında gündeme gelen, geleceğe yönelik ve çoğu zaman olumsuz çağrışımları olan bir kavramdır. Kamu yönetimi açısından risk; idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olay veya durumlar olarak tanımlanır. Risk olumlu yönde etkide bulunduğunda fırsat, olumsuz yönde etkide bulunduğunda ise tehdit olarak değerlendirilir.

Küreselleşme, artan paydaş beklentileri, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve karmaşıklaşan faaliyet süreçleri gibi birçok unsur; kamu idarelerinin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürüttükleri faaliyetleri ve kaynak dağılımlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu durum, karar alma süreçlerinde risklerin önceden tespit edilip değerlendirilmesini zorunlu kılar. Böylece, riskler henüz gerçekleşmeden gerekli önlemler alınabilir ya da risklerin gerçekleşmesi durumunda oluşacak zarar, uygun kaynak ve zaman planlamasıyla en aza indirilebilir. Bu amaçla, kamu idarelerinin etkili risk yönetim yöntemleri geliştirmeleri ve bu yöntemleri uygulamaları gerekmektedir. [25]

Riskler temel olarak **dış riskler** ve **iç riskler** olarak iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu risklerin alt kategorileri ise, idarenin amaçları, hedefleri ve faaliyet alanlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bu nedenle, dış ve iç riskler kendi içinde alt kategorilere ayrılarak detaylandırılır.

Risk kategorilerinin belirlenmesinde, stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilen **durum analizi** çıktılarından yararlanılır. Böylece riskler, kurumun mevcut durumu ve hedefleri doğrultusunda daha isabetli şekilde sınıflandırılabilir.

Tanımlanan her bir riskin yol açabileceği sonuçlar; **finansal, operasyonel, itibar, uyum ve stratejik** etkiler bakımından değerlendirilip ölçeklendirilebilir. Risk etki kriterleri belirlenirken, idarenin kendine özgü koşulları ve faaliyet gösterdiği ortam dikkate alınır.[26]

2.2. Kurumsal Risk Yönetimi ve COSO Bütünleşik Çerçeve

Kurumsal risk yönetimi, **iç kontrolün ayrılmaz bir parçası** olarak stratejik planlama süreci ile başlar ve idare çapında gelişmiş ve etkin bir karar alma mekanizmasının oluşmasına yardımcı olur.

[24] İç Kontrol Kavramlar Sözlüğü, HMB, s.17
[25] Kamu Risk Yönetimi Rehberi, HMB, s.8
[26] Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, HMB, s.14

2.2.1.Kurumsal Risk Yönetimi

"Kurumsal risk yönetimi, idarelerin, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerini etkileyebilecek olay veya durumları; bütüncül bir bakış açısıyla belirlemeleri, etki ve olasılıklarını değerlendirmeleri, önem derecelerine göre önceliklendirmeleri, risklere yönelik alınacak kararları belirlemeleri ile riskleri izleme ve raporlamalarına dayanan kapsamlı, tekrar eden ve sistematik bir süreçtir."[27]

Kurumsal risk yönetimi, üst yönetimin "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunu cevaplamasını sağlar. [28] Risk yönetimi sayesinde potansiyel olumsuzlukların gerçekleşme ihtimali azaltılabilir, oluşabilecek zararlar en aza indirilebilir veya ortaya çıkan fırsatlar etkin şekilde değerlendirilebilir.

Risk yönetiminin idarelere sunduğu başlıca katkılar şunlardır:

- İdarenin hedeflerine ulaşmasını destekler ve performansının artmasına katkı sağlar.
- Kurum içinde ortak bir risk algısının oluşmasına yardımcı olarak, öznelliğin azaltılmasını sağlar.
- Risklerin henüz ortaya çıkmadan tespit edilmesine olanak tanır; böylece gerekli önlemler zamanında alınabilir. Riskler gerçekleştiğinde ise, daha önce belirlenen kaynak ve zaman planlamasıyla zarar en aza indirilebilir.
- İdarenin faaliyetlerinin kesintisiz sürmesini destekleyerek, sunulan hizmetin kalitesini ve değerini artırır.
- Olası kayıpların kontrol altına alınmasıyla ilave maliyetlerin önüne geçilir; bu da kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasına katkıda bulunur.
- Risklerin yalnızca tehdit değil, aynı zamanda fırsat olarak da değerlendirilmesini sağlar. Bu da risklerin kuruma yeni açılımlar sunmasını mümkün kılar.
- Risklerden tamamen kaçınmak yerine, risklerin önceliklendirilerek yönetilmesi teşvik edilir. Böylece idarelerde ölçülü risk alma kültürü gelişir ve yenilikçi yaklaşımların önü açılır.
- Önceden tanımlanan ve zamanında yönetilen riskler sayesinde, yönetim anlık problemlere odaklanmak yerine, stratejik amaç ve hedeflere yoğunlaşabilir. Bu durum, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
- İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkinliği artırılır, bu sistemlerin kuruma katkısı güçlenir.[29]

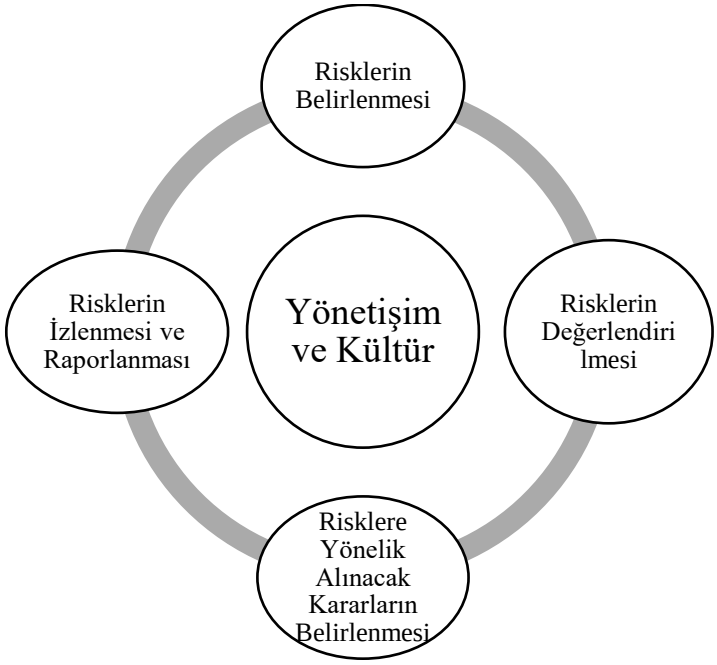
Risk yönetimi dönemsel olarak tekrar eden şu aşamalardan oluşmaktadır:

1-Risklerin belirlenmesi
2-Risklerin değerlendirilmesi

[27] Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, HMB, s.7
[28] Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, HMB, s.10
[29] Kamu Risk Yönetimi Rehberi, HMB, s.9

3-Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi
4-Risklerin izlenmesi ve raporlanması

Şekil 1-Risk Yönetimi Döngüsü



2.2.2.COSO Bütünleşik Çerçeve

COSO Komitesi, Amerika'da Amerikan Muhasebeciler Birliği(AAA), Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Birliği (AICPA) ,Uluslararası Finans Yöneticileri(FEI), İç Denetçiler Enstitüsü(IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) olmak üzere 5 bağımsız meslek örgütü tarafından 1985 yılında, hileli mali raporlama ile mücadele amacı ile oluşturulmuştur, Treadway Komisyonu olarak da adlandırılır.

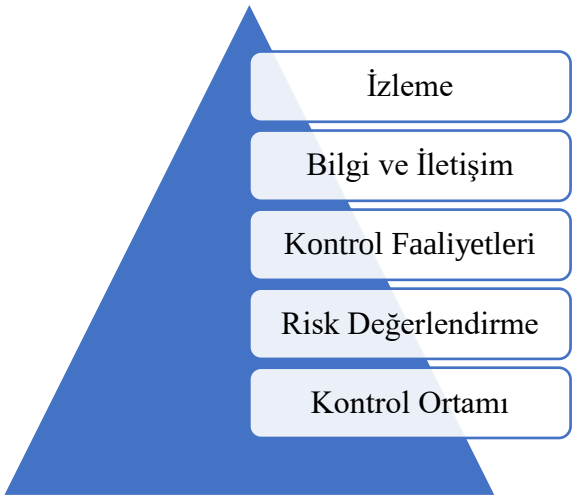
COSO (The Committe of Sponsoring Organizations), iç kontrolün işletmelerde standartlaşan bir yapı hale gelmesinde öncülük etmiştir ve bugün tüm dünyada COSO İç Kontrol Modeli, işletme hedeferine ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin düzenli bir şekilde kontrol edilmesi için gerekli yapıların tasarlanmasını, **risklerin değerlendirilmesini** ve işletme faaliyetlerinin sürekli bir şekilde kontrol altında tutulmasını sağlayan bir model olarak ortaya çıkmıştır. [30]

COSO, 1992 yılında "İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve" yi yayımlamıştır ve kabul görerek dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. Uluslararası düzeyde kabul gören iç kontrol, kurumun hedeflerine ulaşması için makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış olan bir sistemdir. COSO Çerçevesinde iç kontrol; kurumdaki iş ve eylemlerin mevzuata uygunluğunu, mali ve yönetsel raporlamanın güvenilirliğini, faaliyetlerin etkililiği ve etkinliği ile varlıkların korunmasını sağlamayı amaçlar.

[30] Hasan Türedi, *COSO Modeli: İç Kontrolün Yapısı,* Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,2014, s.142

COSO tarafından oluşturulan ve kontrol ortamı, risk yönetimi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenlerinden oluşan iç kontrol sistemi, Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), Avrupa Komisyonu ve benzer uluslararası kuruluşlarca da referans olarak kabul edilen bir modeldir. Aşağıda bileşenleri gösterilmektedir:[31]

Şekil.2-COSO Piramidi



Risk Değerlendirme Bileşeni:

Her işletme, iç veya dış kaynaklardan gelebilecek birçok riskle karşı karşıyadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bu riskleri başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekir. Risk yönetimi; işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanlarının aktif olarak rol aldığı bir süreçtir. Bu süreçte risk olarak değerlendirilebilecek olaylar tanımlanır, belirlenen risklere karşı işletmenin risk kabul düzeyi belirlenir ve bu düzeye göre riske yönelik önlemler alınır.

Risklere verilen karşılıklar, riskin kabul düzeyine bağlı olarak şu şekillerde olabilir:

- Riskin kabul edilmesi,
- Riskin azaltılması,
- Riskin paylaşılması,
- Riskten kaçınılması.[32]

COSO'nun iç kontrol bileşenleri içinde risk değerlendirme faaliyetlerine yönelik ilkeleri ise aşağıdaki tabloda verilmiştir:

[31] Kamu İç Kontrol Rehberi, HMB, s.1
[32] Hasan Türedi, *COSO Modeli: İç Kontrolün Yapısı,* Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,2014, s.147

Tablo.3-COSO Risk Değerlendirme İlkeleri

Temel İlkeler	Ayrıntılar
Hedeflerin Belirlenmesi	İşletme hedeflerine ilişkin risklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini sağlamak için hedeflerin net bir şekilde belirtilmesi.
Risklerin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi	İşletme genelinde hedeflere ulaşabilmek için hedeflere ilişkin risklerin belirlenerek en makul risk yönetim sürecinin oluşturulması.
Hile Riskinin Değerlendirilmesi	Hedeflere ilişkin risk yönetim sürecinde hile riskinin ele alınması.
Risklerde Meydana Gelebilecek Değişimlerin İzlenmesi	İşletmenin iç kontrol yapısının mevcut risklerdeki değişimlerle uyumlu olmasını sağlamak amacıyla risklerde meydana gelebilecek değişimlerin izlenmesi.

Kaynak: Internal Control- Integrated Framework.COSO. 2013

Ayrıca; Yine COSO tarafından, 2004 yılında iç kontrol yapısını geliştirerek mali tabloların güvenilirliğinin sağlanması amacıyla işletmenin hedeflerine başarıyla ulaşabilmesinde ortaya çıkabilecek kurumsal risk boyutunun tanımlandığı Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesini (KRY-Enterprise Risk Management -ERM) yayımlamıştır. Değişen yasalar ve mevzuata uyum sağlanması ve işletmelerin iç kontrol yapısını güncel tutmak amacıyla COSO iç kontrole ilişkin çalışmalarını düzenli olarak güncellemeyi sürdürmektedir.[33]

Avrupa Komisyonu'nun tüm aday ülkelere tavsiye ettiği ve COSO ile uyumlu iç kontrol modelinin temel unsurları şu şekilde özetlenebilir:

- Yönetsel sorumluluğa ve hesap verebilirliğe dayalı bir mali yönetim ve kontrol (MYK) sistemi,
- Fonksiyonel olarak **bağımsız bir iç denetim faaliyeti**,
- Bu iki alanın kamu sektörünün tamamında uyumlaştırılmasından sorumlu bir Merkezi Uyumlaştırma Birimi (MUB).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu iç kontrol sisteminin işleyişini ve sistemdeki aktörlerin rol ve sorumluluklarını tanımlamış, 26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı Resmî Gazetede Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğini yayımlanmıştır.

Buna göre, İç Kontrol Bileşenleri ve Standartları aşağıda yer almaktadır:

[33] Hasan Türedi, *COSO Modeli: İç Kontrolün Yapısı,* Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,2014, s.143

Şekil.3-İç Kontrol Bileşenleri ve Standartları

Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme
• Etik değerler ve dürüstlük • Misyon, organizasyon yapısı ve görevler • Personelin yeterliliği ve performansı • Yetki devri	• Planlama ve programlama • Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	• Kontrol stratejileri ve yöntemleri • Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi • Görevler ayrılığı • Hiyerarşik kontroller • Faaliyetlerin sürekliliği • Bilgi sistemleri kontrolleri	• Bilgi ve iletişim • Raporlama • Kayıt ve dosyalama sistemi • Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi	• İç kontrolün değerlendirilmesi • İç denetim

Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi

RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI:

"Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir.

Standart: 5. Planlama ve Programlama

İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.

5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.

5.3. İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.

5.4. Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.

5.5. Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.

5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.

Bu standart için gerekli genel şartlar:
6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.
6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.
6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır."[34]

2.2.3.İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetiminin İç Denetim ile İlişkisi

Ülkemizde, İç Kontrolün tanımı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile şu şekilde yapılmıştır *"İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle* ***iç denetimi kapsayan*** *malî ve diğer kontroller bütünüdür."*[35]

Yine 5018 sayılı Kanunun 11 inci maddesine baktığımızda *"Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.*

Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve ***iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler****."* denildiğini görmekteyiz.

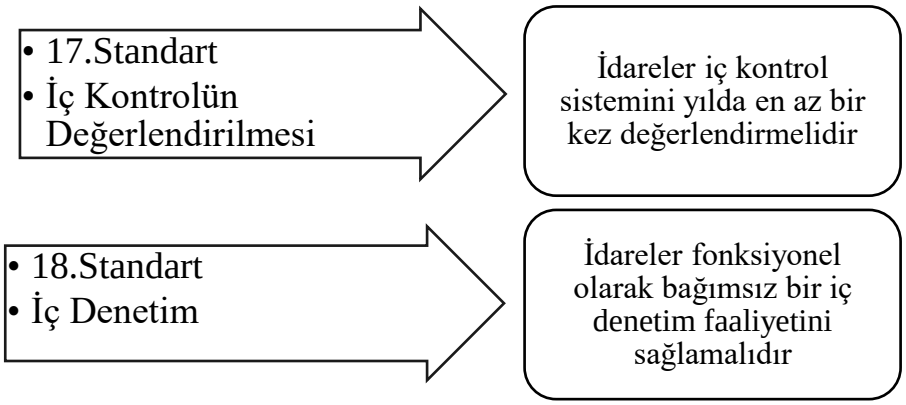
05 Mart 2025 tarih ve 32832 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Kamu İç Kontrol Yönetmeliği" incelendiğinde; üst yönetici ve harcama yetkililerinin "iç kontrol güvence beyanı" nı imzalarken **iç denetim raporlarını dikkate alacakları** belirtilmiştir. [36]

İç Denetim Birimleri, İç kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini sürekli inceler, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlar ve geliştirilmesi için değerlendirme ve tavsiyelerde bulunarak, iç kontrol sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunur.[37]

[34] Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğ
[35] 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 55 Md
[36] Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Md.11-12
[37] Kamu İç Kontrol Rehberi, HMB, s.6

Üst yöneticinin iç kontrol sistemini destekleyerek sahiplendiğinin en önemli göstergelerinden biri, bir iç denetim biriminin kurulmasıdır. [38]

Şekil 4-İzleme Standartları



Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi

Kamu idareleri, iç kontrol sisteminin etkinliğini yıllık olarak değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda, idareler tarafından *İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu* hazırlanır ve yayımlanır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sonuçları, üst yönetici ve harcama yetkilileri tarafından imzalanan *İç Kontrol Güvence Beyanı*na dayanak teşkil eder.

İç denetim birimi ise danışmanlık ve güvence verme fonksiyonu kapsamında iç kontrol sistemini değerlendirir. Bu değerlendirme sürecinde, iç denetim raporlarında iç kontrol sistemindeki eksikliklere ilişkin bulgulara yer verilir.

İç denetim birimi, danışmanlık ve güvence verme fonksiyonu kapsamında iç kontrol sistemini değerlendirir ve iç denetim raporlarında iç kontrol eksikliklerine ilişkin bulgulara yer verir.[39]

İç denetim birimlerinin İç Kontrol Sistemindeki rolü, yalnızca "izleme standartı" ile sınırlı değildir. Özellikle "risk değerlendirme" standartında önemli rolü bulunmaktadır.

Üst yönetici, risk yönetimi konusunda İdare Risk Koordinasyon ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) ile **iç denetim biriminden güvence alır**. Risklerin etkili şekilde yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları, merkezi idarelerde bakana; mahalli idarelerde ise ilgili meclise sunar.

İç denetim birimi, risk yönetimi sürecinin etkinliği ile risklerin uygun şekilde yönetilip yönetilmediğini inceleyerek, mevzuat çerçevesinde üst yöneticiye gerekli raporlamaları yapar. Ayrıca, idareler risk yönetimi sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde iç denetim biriminden kolaylaştırıcılık, rehberlik ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri alabilir.

[38] Kamu İç Kontrol Rehberi, HMB, s.8
[39] İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi, HMB s.32

Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; varsa güncellenmiş politika belgeleri, uluslararası gelişmeler, kamuoyunun beklentileri, **iç denetim,** teftiş ve rehberlik birimleri ile dış denetim kuruluşlarının raporları ve diğer ilgili belgeler dikkate alınmalıdır. [40]

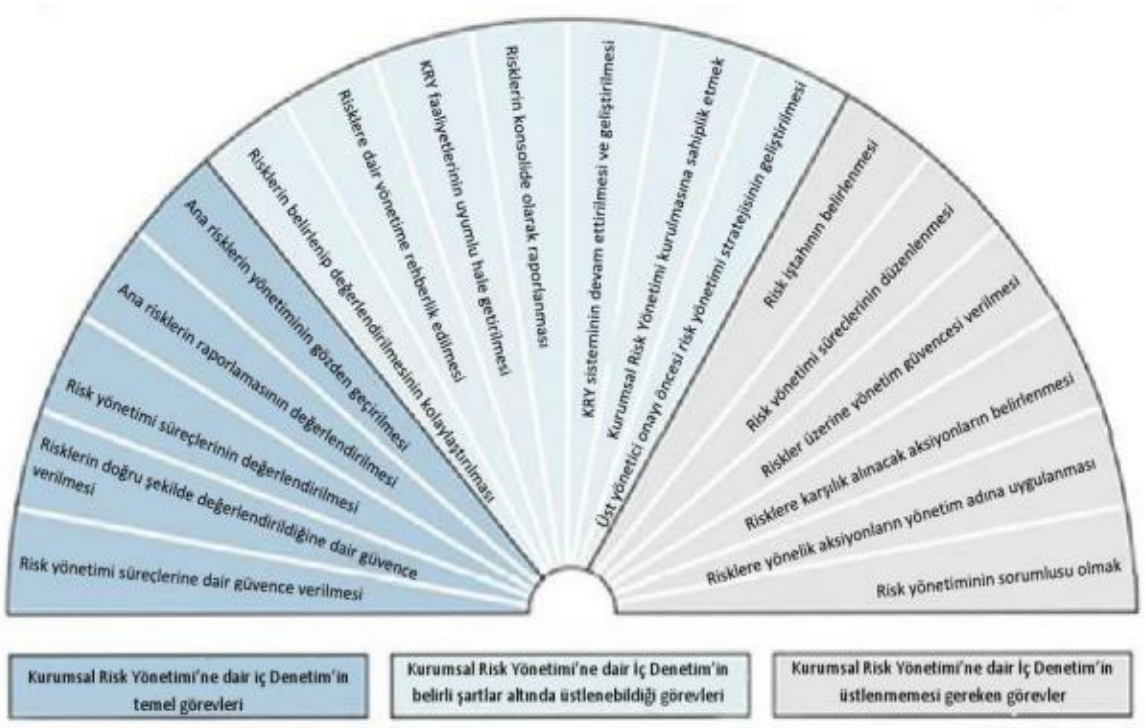
Kurumsal riskler, kurumun genel işleyişini ve tüm süreçlerini etkileyebilecek nitelikteki risklerdir. Bu tür riskler, dış çevreden kaynaklanabileceği gibi (örneğin doğal afetler veya ekonomik dalgalanmalar gibi), kurum içindeki yönetimsel zafiyetlerden de doğabilir (örneğin insan kaynakları süreçlerindeki eksiklikler gibi). Operasyonel riskler genellikle belirli bir süreç veya faaliyete özgüdür ve ilgili birim yöneticisinin sorumluluğundadır. Ancak kurumun genelini ilgilendiren kurumsal risklerin yönetimi ve bu risklere karşı gerekli önlemlerin alınması, esas olarak üst yöneticinin sorumluluğundadır.

Birim yöneticileri, kendi alanlarındaki riskleri azaltmak için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür; ancak bu durum, kurum genelini etkileyen yatay konular (örneğin insan kaynakları, güvenlik, lojistik gibi) üzerindeki risklerin yalnızca ilgili destek birimlerine bırakılabileceği anlamına gelmez. Üst yönetici, bu alanlarda uygulanan kontrollerin yeterli ve etkili olduğundan emin olmalı ve sorumluluğu paylaşmakla birlikte genel gözetim görevini yerine getirmelidir.

İç denetim birimlerinin risk yönetimindeki rolü ise, kurumun risk yönetimi konusundaki olgunluk düzeyine göre değişkenlik gösterir. Bu roller, sadece sınırlı danışmanlıkla sınırlı kalabileceği gibi, bazı durumlarda iş süreçlerine daha aktif katılımı da içerebilir. Ancak her durumda iç denetimin rol sınırları açıkça belirlenmeli ve bağımsızlık ilkesinden taviz verilmemelidir. Aşağıdaki şekil, bu rollerin hangi koşullarda uygun olduğunu göstermektedir.[41]

[40] Kamu İç Kontrol Rehberi, HMB, s.76
[41] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.9

Şekil 5-Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü



Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

Görüldüğü üzere, İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimi üzerindeki temel görevleri;

1-Ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi.

2-Ana risklerin raporlanmasının değerlendirilmesi.

3-Risk yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi.

4-Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence.

5-Risk yönetimi süreçlerine dair güvence verilmesi.

Kurumsal risk yönetiminin kurumlarda oluşturulması ve izlenmesinden üst düzey yöneticilerin sorumlu olduğu unutulmamalıdır. İç Denetim birimleri bu sorumluluğu üstlenmemeli ancak kurumun risk yönetim süreçlerine aktif destek ve yardım sağlayacakları danışmanlık faaliyetleri sürdürebilirler.

Kurumda risk yönetim süreci oluşturulmamışsa, İç Denetim Birimi Başkanı, bu gereklilik hususunda üst yöneticiyi bilgilendirmeli, kendi tavsiyelerini sunarak iç denetim faaliyetinin risk yönetimi sürecindeki rolü konusunda üst yöneticinin talimatlarını almalıdır.

İç Denetim Birimleri, risk yönetim süreçlerine ilişkin sorumluluklarını;

(1) Kurumu kapsayan risk yönetim sisteminin değerlendirilmesi

(2) Denetim görevlerinde risklerin yönetilmesinin değerlendirilmesi şeklinde yerine getirebilir.

Risk yönetimi ve riskin yönetilmesi farklı kavramlardır. Risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanması süreçlerini içine alan bir çerçeve iken; riskin yönetilmesi ise, bir süreç veya faaliyete ilişkin risklerin yönetimi işidir.[42]

2.3. Risk Tabanlı İç Denetim İlke ve Unsurları

Risk tabanlı iç denetim, **temel olarak riskleri esas alarak denetim faaliyetlerini planlama ve yürütme yaklaşımıdır**. Bu yaklaşımın amacı, denetim kaynaklarını en kritik risklerin bulunduğu alanlara yönlendirerek kurumun hedeflerine ulaşmasını desteklemektir. Bunu yaparken, kurumun risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini başından sonuna kadar değerlendirir

Bu süreçte, risklerin nasıl belirlendiği, yönetimin bu risklere yaklaşımı ve kurumun hedeflerine ulaşma düzeyi gibi unsurlar dikkate alınır. Amaç, bu alanlardaki uygulamaların ne kadar etkili olduğunu analiz etmek ve yönetime iyileştirme önerileri sunarak danışmanlık desteği sağlamaktır.[43]

IIA Uluslararası Standartlar incelendiğinde, özellikle 2010, 2120 ve 2201 numaralı standartların risk tabanlı iç denetimin çerçevesini çizdiğini görmekteyiz.

Buna göre risk tabanlı denetimin temel ilkeleri;

1. Kurumsal Hedeflerle Uyum

- Denetim faaliyetleri, kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Riskler bu hedeflere göre değerlendirilir.

2. Risk Odaklı Planlama

- Denetim planı, kurumdaki risklerin analizine ve önceliklendirilmesine dayanarak hazırlanır. En yüksek risk taşıyan alanlara öncelik verilir.

[42] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.10
[43] İbrahim Çidem, Mihriban Coşkun Arslan, *Risk Odaklı İç Denetim: Katılım Sigortacılığı Sektöründe Örnek Olay İncelemesi,* Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2022, s.577

3. Sürekli Risk Değerlendirmesi

- Riskler sabit değildir; bu nedenle denetim planı ve uygulaması dinamik olmalı, güncel risk değerlendirmelerine göre şekillenmelidir.

4. İç Kontrol ve Risk Yönetimi Süreçlerinin Değerlendirilmesi

- İç denetim, yalnızca kontrol noktalarını değil, bu kontrollerin riskleri yönetmede ne kadar etkili olduğunu da değerlendirir.

5. Yönetime Katma Değer Sağlama

- İç denetim, sadece hataları bulmakla kalmaz; yönetime risklerin azaltılması ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunur.

6. Bağımsızlık ve Tarafsızlık

- Risklerin objektif değerlendirilmesi için iç denetim birimi bağımsız olmalı ve tarafsızlığını korumalıdır.

7. İletişim ve İş Birliği

- Denetim sürecinde risk sahibi yöneticilerle sürekli iletişim kurulur. Risk farkındalığının artırılması hedeflenir.

8. Profesyonel Muhakeme ve Uzmanlık

- Denetçiler, riskleri değerlendirirken mesleki yargılarını kullanmalı ve gerekirse uzmanlardan destek almalıdır.[44]

2.4. Risk Odaklı Denetim Planlaması

Hedef ve risklerin belirlenmiş olduğu bir işletme veya kamu kurumunda, İç Denetim süreci, 3 yıllık planlama süreci ile başlar.

İç denetimde üç yıllık planlama süreci; denetim evrenin belirlenmesi, makro risk değerlendirmesi, denetim alanlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, iç denetim plan ve programlarının hazırlanması ve onaylanması aşamalarından oluşur.

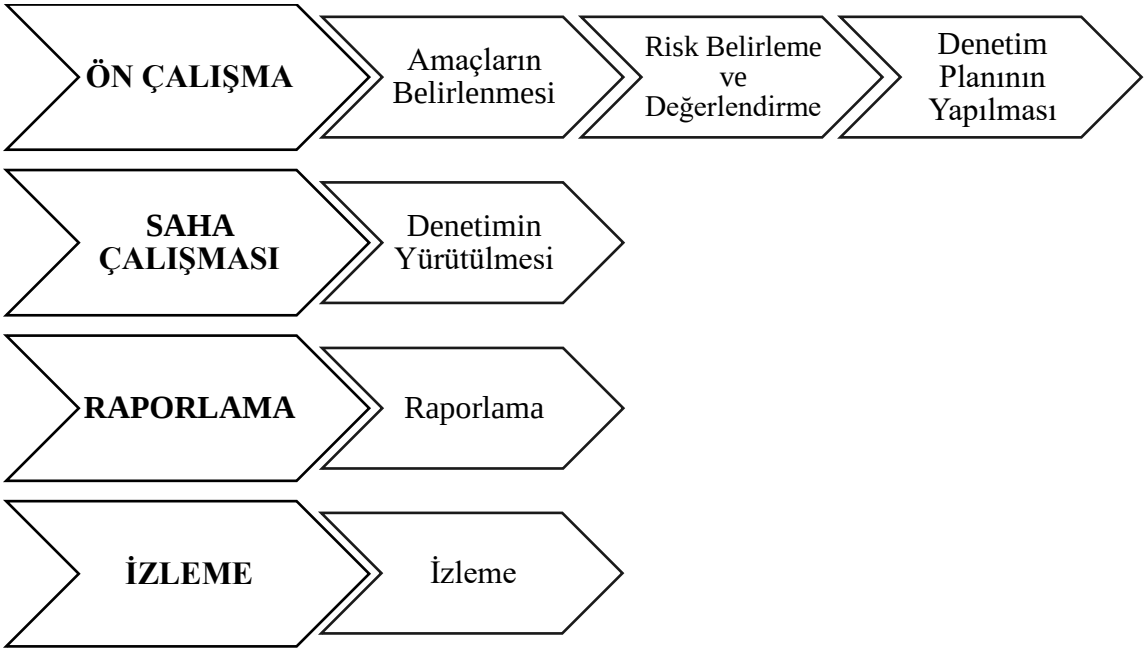
Denetim evreni, kurumun merkez, taşra ve yurt dışı birimleri tarafından yürütülen tüm faaliyet, süreç ve projeleri kapsar. Bu denetim evrenindeki her bir faaliyet, süreç ya da proje, denetim planlaması aşamasında mutlaka risk değerlendirmesine tabi tutulmalıdır. [45]

[44] IIA Uygulama Rehberi (UMUÇ)
[45] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.24

3. RİSK TABANLI İÇ DENETİM SÜRECİ

Risk odaklı iç denetimin uygulama aşamaları, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir:

Şekil 6-Risk Odaklı İç Denetim Aşamaları



Kaynak: İbrahim Çidem, Mihriban Coşkun Arslan, 2022

Şekilde de görüldüğü gibi, süreç işletmenin hedeflerinin belirlenmesiyle başlar. Ardından, bu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek riskler tanımlanır ve değerlendirilir. Üçüncü adımda, yönetimin görüşleri de alınarak belirlenen risklere göre iç denetim planı oluşturulur. Bu üç aşama genellikle 'ön çalışma' olarak adlandırılır. Dördüncü aşama ise 'saha çalışması'dır ve bu aşamada, denetim planına uygun şekilde denetim faaliyetleri yürütülür. Beşinci aşamada elde edilen bulgular rapor haline getirilir. Son aşamada ise, denetim sırasında tespit edilen eksikliklerin giderilip giderilmediği izlenir ve gerekli takip çalışmaları yapılır.[46]

3.1. Denetim Evreni ve Risk Değerlendirmesi

Denetim evreni, bir kurumun merkez, taşra ve yurt dışı birimleri tarafından yürütülen tüm faaliyetleri, süreçleri ve projeleri kapsar. Bu kapsamda denetim evrenine dahil olan her bir faaliyet, süreç veya proje, denetim planlaması sırasında **mutlaka risk değerlendirmesine** tabi tutulmalıdır. [47]

[46] İbrahim Çidem, Mihriban Coşkun Arslan, *Risk Odaklı İç Denetim: Katılım Sigortacılığı Sektöründe Örnek Olay İncelemesi,* Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2022, s.577
[47] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.24

Denetim evreninde yer alan her bir faaliyet, süreç ya da proje; stratejik plan, üst yönetimin görüşleri ve belirli risk faktörleri dikkate alınarak İç Denetim Birimleri tarafından değerlendirilir.

Bu değerlendirme ile denetlenecek alanlara öncelik sırası verilir.

İç Denetim Birimleri tarafından kullanılması önerilen risk faktörleri şunlardır:

- **Karmaşıklık**: Sürecin veya faaliyetin çok bileşenli ve zor anlaşılır olması,
- **Yapısal değişiklikler**: Örgüt yapısında veya süreçteki önemli değişimler,
- **Mali etkiler**: Bütçeye, kaynaklara veya mali performansa etkisi,
- **Sosyal etkiler**: Kurum çalışanları, vatandaşlar veya toplum üzerindeki etkiler,
- **İtibar etkileri**: Kurumun kamuoyundaki algısını etkileyen unsurlar,
- **Yönetimin hassasiyeti**: Üst yönetimin özellikle önem verdiği alanlar,
- **Önceki denetim sonuçları: Daha önce tespit edilen sorunlar veya bulgular.**

İç Denetim Birimleri, kurum faaliyetlerine göre farklı risk faktörleri belirleyip uygulayabilirler. Değerlendirmelerin kurumun yapısına ve faaliyetlerine özel olarak tasarlanması, sürecin işlevselliğini ve doğruluğunu artıracaktır.

Risk düzeyinin belirlenmesinde, mutlaka en az bir "etki" ve bir "olasılık" faktörü kullanılmalı; bu faktörler dikkate alınarak her faaliyet, süreç veya proje için tek bir risk puanı belirlenmelidir. Bu risk puanı, söz konusu faaliyet veya sürecin taşıdığı genel riski yansıtan tek bir etki ve tek bir olasılık değeri üzerinden hesaplanmalıdır.

Tablo.4-Etki ve Olasılık Faktörü Örnekleri

Etki Faktörü	Olasılık Faktörü
Mali Etki	Karmaşıklık
Sosyal Etki	Yapısal Değişiklikler
İtibar Etkisi	Önceki Denetim sonuçları

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

Risk değerlendirmesinin, denetim evreninde yer alan tüm faaliyet ve süreçler üzerinde, aynı risk faktörleri kullanılarak (Gerekli görülmesi halinde, belirlenmiş olan risk faktörlerine ağırlık verilmek suretiyle de denetime konu faaliyet/sürecin nihai risk puanı belirlenebilir) yapılabileceği gibi, farklı risk faktörleri kullanılarak da risk düzeyinin belirlenebilmesi mümkündür.[48]

Kamu İç Denetim Rehberinden bir örnek, aşağıda yer almaktadır:

[48] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.26

Şekil.7- Faaliyet/Süreç/Projelere İlişkin Farklı Risk Faktörleri Belirlenmesi

Kamu Alımları	İnsan Kaynakları	Deriner Barajı Projesi	Strateji Geliştirme
• Mali Etki • İtibar etkisi • İşlem hacmi • Karmaşıklık • Usulsüzlük ve yolsuzluk	• Yapısal değişiklikler • Karmaşıklık • İtibar etkisi	• Mali etki • Usulsüzlük ve yolsuzluk • Karmaşıklık • İtibar Etkisi	• Yapısal değişiklikler • Karmaşıklık • İtibar Etkisi

Hem makro analizde hem de mikro analizde aynı risk analizi modeli kullanılarak tutarlılık sağlanmalıdır. Makro risk analizinde denetim evreninde yer alan faaliyet ve süreçler puanlanırken, mikro risk analizinde faaliyet ve süreçlere ilişkin belirlenen riskler ayrı ayrı puanlanır. Her bir faaliyete ilişkin makro risk analizi sonuçları, her bir denetim görevinin sonucuna göre güncellenir.

Denetim alanında yer alan her bir faaliyet veya sürecin, denetim alanı içindeki ağırlığı yüzde olarak belirlenir. Sonrasında her bir faaliyet veya süreç için, risk faktörleri göz önünde bulundurularak, aşağıdaki puanlama modelinde etki ve olasılık değerlerinin kesiştiği hücrede bulunan risk puanları alınır. Denetim alanı içerisinde yer alan bu faaliyet/süreçlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması alınarak söz konusu denetim alanının genel risk düzeyi (önceliği) belirlenir.[49]

Şekil.8- Risk Puanlamaları

DÜŞÜK	(1-9 puan)	Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak sorunların etkisi kurum açısından çok kritik değildir. Dönem dönem kontrol edilmesi yeterlidir.
ORTA	(10-18 puan)	Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak sorunlar mali ve itibar kayıplarına neden olur. Söz konusu denetim alanı, iç denetim planında mutlaka yer almalıdır.
YÜKSEK	(19-25 puan)	Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak herhangi bir aksama, ciddi mali ve itibar kayıplarına neden olur. Söz konusu denetim alanı, iç denetim programına öncelikli olarak alınması gerekir.

[49] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.27

Şekil.9- Risk Analizi Modeli-Puanlama

RİSK ANALİZ MODELİ		ETKİ				
		Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek (5)
OLASILIK	Çok Düşük (1)	1	3	6	10	15
	Düşük (2)	2	5	9	14	19
	Orta (3)	4	8	13	18	22
	Yüksek (4)	7	12	17	21	24
	Çok Yüksek (5)	11	16	20	23	25

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

3.2. Denetim Alanlarının Seçimi ve Önceliklendirilmesi

Denetim evreninde yer alan faaliyet, süreç, alt süreç ve projelerden her biri, ayrı ayrı birer denetim alanı olarak tanımlanabilir. Ancak aralarında ilişki bulunan unsurlar, birlikte değerlendirilerek tek bir denetim alanı olarak da yapılandırılabilir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken temel ilke, denetim konularının kendi içinde tutarlı ve bütünsel bir şekilde ele alınmasıdır.

Denetim alanlarının oluşturulmasında bir diğer önemli husus ise, bu alanlara ayrılacak muhtemel sürelerin dikkate alınmasıdır. Aynı büyüklükteki denetimlerin benzer sürelerde tamamlanabilmesi ve denetim kaynaklarının etkili kullanılabilmesi amacıyla, denetim alanları büyüklüklerine göre üç sınıfa ayrılır:

- Küçük ölçekli denetim alanları
- Orta ölçekli denetim alanları
- Büyük ölçekli denetim alanları

Bu sınıflandırma hem denetim planlamasında hem de iş yükü yönetiminde verimlilik sağlar.

Denetim ölçeği belirlenirken aşağıdaki hususlar dikkate alınır:

- **Yüksek risk düzeyine sahip** denetim alanlarında daha fazla test yapılması gerekeceğinden, bu durum denetim süresini uzatır ve denetim alanının ölçeğini büyütür.
- Bir denetim alanında birden fazla denetim türü uygulanması planlanıyorsa, denetim süresi artacağından yine daha büyük ölçekli bir denetim planlaması yapılmalıdır.

Birden fazla faaliyet veya sürecin birleştirilmesiyle oluşturulan denetim alanlarında, **risk puanı**, bu faaliyet veya süreçlerin risk puanlarının **ağırlıklı aritmetik ortalaması** alınarak hesaplanır. Örneğin, bir denetim alanı dört eşit ağırlıklı faaliyetten oluşuyorsa, bu faaliyetlerin risk puanlarının ortalaması alınarak denetim alanının risk puanı belirlenir.

Elde edilen risk puanlarına göre denetim alanları; "yüksek", "orta", "düşük" olarak derecelendirilir ve bu önceliklendirme denetim planlamasına temel teşkil eder.[50]

3.3. Denetim Planlarının Risk Odaklı Hazırlanması

İç denetim birimlerinin uzun vadeli stratejisini belirleyen en önemli belge olan "iç denetim planı",

- Denetim stratejisini,
- **Risk düzeyi yüksek ve orta olarak belirlenen** denetim alanlarını,
- Planın uygulanabilmesi için gereken denetim kaynaklarını,
- Kaynak kısıtlarının olası etkilerini, içerecek şekilde üç yıllık dönemler için hazırlanır.

En az yüksek ve orta riskli olarak belirlenen denetim alanlarının bir plan döneminde kapsanması esastır. Denetim kaynağının imkân verdiği ölçüde, düşük riskli olarak belirlenen denetim alanları da plana dahil edilmelidir.[51]

İç Denetim Planı, her yıl bir sonraki üç yılı içerecek şekilde risk değerlendirmesi ve denetim sonuçlarına göre gözden geçirilerek yeniden hazırlanır. Denetim alanlarının risk düzeyine göre hangi sıklıkta denetlenmesi gerektiği belirlenir. Uluslararası genel kabul görmüş iyi uygulamalara göre, risk düzeyi arttıkça o alanda daha sık denetim yapılması temel esastır. [52]

3.4. Denetimin Yürütülmesi, Saha Çalışmaları ve Bulguların Tespiti

Denetim görevi, aşağıdaki 3 standart grubuna uyum sağlanarak gerçekleştirilmektedir:

Şekil.10-Denetim Görevinin Aşamaları

Denetim Görevinin Temel Aşamaları		
Denetim Görevinin Planlanması (KİDS 2200)	Denetim Görevinin Yürütülmesi (KİDS 2300)	Denetim Sonuçlarının Raporlanması (KİDS 2400)

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

[50] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.29
[51] İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Md.39
[52] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.30

İç Denetime ilişkin plan ve program hazırlandıktan sonra, denetim ekibi oluşturulur ve saha çalışması başlamadan önce, iç denetim faaliyeti, aşağıdaki aşamalarla gerçekleştirilir:

1-Görevlendirmelerin yapılması

2-Tarafsızlık ve gizlilik belgelerinin hazırlanması

3-Denetlenen birime bildirim yapılması

4-Ön çalışma

-Denetim görev süre planının oluşturulması

-Ön araştırmanın yapılması

-Denetimin amacının belirlenmesi

-Açılış toplantısının yapılması

-Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

-Çalışma planı ve görev iş programının hazırlanması ve onaylanması

3.4.1. Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

İç denetim görevleri yerine getirilirken denetim kaynağının imkân verdiği ölçüde, en riskli alanlara odaklanılması gerekmektedir. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreci, şu aşamalardan oluşur:

1-Risklerin belirlenmesi

2-Denetim konusunun anlaşılması ve faaliyet amaçlarının belirlenmesi

3- Riskli alanların tespit edilmesi

4- Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

5- Kontrollerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

6- Denetim testlerinin belirlenmesi

7- Risk kontrol matrisinin tamamlanması

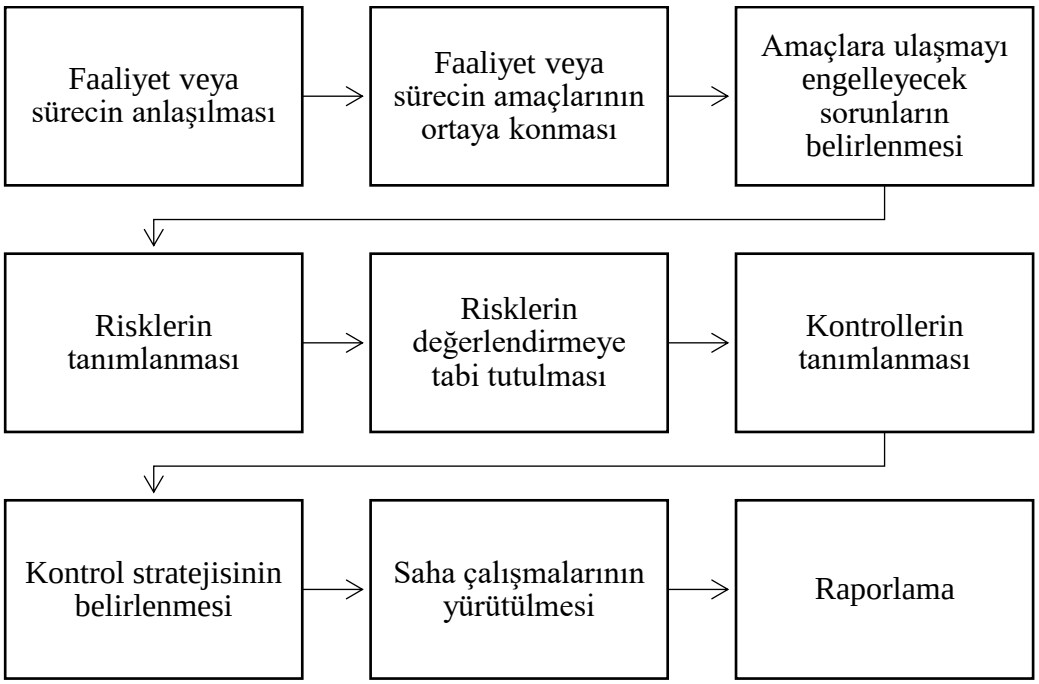
Risklerin doğru şekilde belirlenmesi ve değerlendirilmesi için öncelikle denetlenen alanla ilgili faaliyetler anlaşılması, süreç ve alt süreçler değerlendirilmeli ve bunların amaç ve hedeflerinin de tespit edilmesi gerekmektedir.

Kurumun stratejik plan ve performans programı da göz önünde bulundurularak, denetlenen sürecin/birimin amaçları ortaya konulmalı, eğer birim tarafından belirlenmemiş ise birlikte çalışılarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, risklerin belirlenip değerlendirilmesi ve öncelik sırasına konulmasında yanlış sonuçlar alınabilecektir.[53]

[53] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.42

Riskli alanlar tespit edildikten sonra, risklerin değerlendirilmesi ve saha çalışmasında test edilecek kontroller belirlenebilecektir.

Şekil.11-Risk ve Kontrollerin Belirlenmesi Süreci



Geleceğe yönelik olarak olasılık ve etkilerinin belirsizlik içermesi, riskin en temel özelliğidir. "Riskler belirlenirken "süreçte amaca ulaşmayı engelleyecek hususlar nelerdir?", "Hata ve suiistimale açık alanlar hangileridir?" soruları cevaplandırılmaya çalışılır."[54] Denetim ekibinin tamamının katıldığı çalışmalarla riskler dokümante edilmeli ve risk kütüğüne kaydedilmelidir.

Şekil.12- Örnek Risk Kütüğü

[Başlık Bilgisi Girilecek]	
Tanım	
[Açıklayıcı bilgiler girilecektir]	
İlgili Olduğu Faaliyet	İlgili Olduğu Birimler
İlgili Olduğu Amaç	
[Riskin ilgili olduğu faaliyetin amacı buraya girilecektir.]	
İlgili Olduğu İç Kontrol Amacı	
[ ] Kurumun misyon ve stratejik amaçlarına ulaşması	
[ ] Faaliyetlerin etkin ve etkili bir şekilde sürdürülmesi	
[ ] Kanun ve diğer yasal düzenlemelere uyumun sağlanması	

[54] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.44

ÇOK YÜKSEK	• Riskin gerçekleşmesi yönünde çok ciddi emareler bulunmaktadır. • Benzer olaylarla çok sık karşılaşılmaktadır.
YÜKSEK	• Riskin gerçekleşmesi yönünde ciddi emareler bulunmaktadır. • Benzer olaylarla sık karşılaşılmaktadır.
ORTA	• Riskin gerçekleşmesi yönünde bazı emareler bulunmaktadır. • Benzer olaylarla ara sıra karşılaşılmaktadır.
DÜŞÜK	• Riskin gerçekleşmesi yönünde hiçbir emare bulunmaktadır. • Benzer olaylarla nadiren karşılaşılmaktadır.
ÇOK DÜŞÜK	• Riskin gerçekleşmesi yönünde hiçbir emare bulunmaktadır. • Geçmişte benzer bir olayla karşılaşılmamıştır.

[ ] Usulsüzlk ve yolsuzlukların önlenmesi	
[ ] Raporlama ve diğer bilgilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması	
Açıklamalar	
[Açıklayıcı bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda daha detaylı bilgiler girilecektir.]	
Risk Sınıfı	[Rehberin ekinde yer alan Risk Sınıflandırma Tablosuna uygun olarak risk sınıfı girilecektir.]
Referans	

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

Belirlenen riskler, sınıflandırıldıktan sonra, olasılık/etki değerlendirmesi yapılır. Burada, aşağıdaki skala kullanılabilir:

Şekil.12-Olasılık ve Etki Değerlendirme Skalası

OLASILIK **ETKİ**

ÇOK YÜKSEK	Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Çok Yüksek" olarak değerlendirilir. • *Can kaybı, çok büyük miktarlı mali kayıplar, ciddi sosyal sorunlar, faaliyetin uzun süre yürütülememesi, kurumsal itibarın ciddi şekilde sarsılması gibi.*
YÜKSEK	Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Yüksek" olarak değerlendirilir. • *Kişilerin ciddi yaralanmaları veya sakatlanmaları, büyük miktarlı mali kayıplar, kurumsal itibar kaybı, faaliyetin kısmen sekteye uğraması, sosyal rahatsızlıklar gibi.*
ORTA	Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Orta" olarak değerlendirilir.

	• *Mali kayıplar, faaliyetin bir kısmının belli süreyle yürütülememesi gibi.*
DÜŞÜK	Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Düşük" olarak değerlendirilir. • *Düşük tutarlı mali, kayıplar, faaliyetin sürdürülmesinde basit sorunların yaşanması gibi.*
ÇOK DÜŞÜK	Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Çok Düşük" olarak değerlendirilir. • *Çok düşük tutarlı mali kayıplar, faaliyeti yürüten kişilerin basit sorunlar yaşaması gibi.*

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

3.4.2. Kontrollerin Belirlenmesi

Risk değerlendirmesinin tamamlanmasının ardından, bu risklere yönelik mevcut kontrollerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını veya gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkabilecek etkileri en aza indirmeye yönelik alınan her türlü önlemdir.

Tüm kontrollerin tek tek gözden geçirilmesine gerek yoktur. Risk değerlendirmesi sonuçları, hangi kontroller üzerinde yoğunlaşılması gerektiği konusunda yol gösterici olur. Çalışmaması durumunda faaliyetin aksamasına veya mali kayıplara yol açabilecek kontroller, *kilit kontroller* olarak tanımlanır. Saha çalışması aşamasında, kilit kontrol olarak kabul edilen tüm kontroller denetim testlerine tabi tutulmalıdır.[55]

Bu aşamada ayrıca saha çalışması sırasında test edilecek kontroller belirlenir.

Şekil 13- Kontrollerin Testi

ETKİ	OLASILIK	RİSK PUANI	İlgili Kontrollerin Test Edilip Edilmeyeceği
Çok düşük	Çok düşük	1	Genel olarak hayır
Çok düşük	Düşük	2	Genel olarak hayır
Çok düşük	Orta	4	Genel olarak hayır
Çok düşük	Yüksek	7	Genel olarak hayır
Çok düşük	Çok yüksek	11	Yeterli kaynak varsa
Düşük	Çok düşük	2	Genel olarak hayır
Düşük	Düşük	5	Genel olarak hayır
Düşük	Orta	8	Genel olarak hayır
Düşük	Yüksek	12	Yeterli kaynak varsa
Düşük	Çok yüksek	16	Yeterli kaynak varsa
…	…	…	…
Orta	Çok yüksek	20	Evet

[55] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.50

…	…	…	…
Yüksek	Yüksek	21	Evet
Yüksek	Çok yüksek	23	Evet
Çok yüksek	Çok düşük	15	Yeterli kaynak varsa
Çok yüksek	Düşük	19	Evet
Çok yüksek	Orta	22	Evet
Çok yüksek	Yüksek	24	Evet
Çok yüksek	Çok yüksek	25	Evet

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

Risk ve kontrollere ilişkin değerlendirmeler sonucunda "Risk Kontrol Matrisi" oluşturulur. Bu matriste şu bilgilere yer verilir:

1. Denetlenebilir alanlar, alt faaliyetler veya süreçler,
2. İlgili birimler,
3. Bu alanlara ilişkin riskler,
4. Risklere yönelik kontroller,
5. Risk düzeyi,
6. Denetim testlerine ilişkin bilgiler.

İç Denetim Birimleri (İDB), risk kontrol matrisinde yer almasını istedikleri alanları aşağıdaki liste doğrultusunda detaylandırabilirler. Bu aşamada, risk kontrol matrisinin denetlenen birim yönetimiyle paylaşılması ve birim görüşlerinin dikkate alınarak gözden geçirilmesi, iyi bir uygulama olarak öne çıkar.[56]

Şekil.14-Risk Kontrol Matrisi

DENETLENEBİLİR ALAN			
SÜREÇ	**RİSK**	**KONTROL**	**TEST**
Alt Süreç/Faaliyet/Proje Adı Amaç	Adı Risk Sınıfı Açıklama Puanı	Adı Tür (Otomatik/Manuel) Tür (Kilit/Telafi Edici) Tür (Önleyici/Tespit Edici) Düzeyi (Kurumsal/Birim/Süreç) Sıklığı İlgili Kamu İç Kontrol Standardı	Adı Açıklama

Kaynak: Kamu İç Denetimi Rehberi

3.4.3. Denetim Testlerinin Uygulanması (Saha Çalışması)

Denetim testlerinin gerçekleştirilmesi, Risk Kontrol Matrisi' nin "Kontrol Faaliyeti" sütununda yer alan kontrollerin gerçekten var olup olmadığının ve etkin şekilde işleyip işlemediğinin uygun kanıtlarla doğrulanmasını kapsar.

[56] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.53

Testlerin nasıl uygulandığı, hangi bilgilerin elde edildiği, kullanılan kanıt toplama teknikleri ve testler sonucunda ulaşılan bulgular çalışma kâğıdında ayrıntılı olarak belgelenir.

Testler sonucunda elde edilen bilgilerin; yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı nitelikte olması esastır. Bu unsurlar, denetim bulgularının geçerliliği ve denetim sonuçlarının güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir.[57]

Saha çalışması şu aşamalardan oluşmaktadır:

1-Örneklemin planlanması
2-Örneklemin seçimi ve incelenmesi
3-Örneklemin sonuçlarının değerlendirilmesi.

3.5. Bulguların Raporlanması ve İzleme

İç denetçiler, gerçekleştirdikleri denetim testleri sonucunda kontrollerin işleyip işlemediği ve herhangi bir uygunsuzluk bulunup bulunmadığına dair kanıtlar elde ederler. Bu kanıtlar, kontrolün etkinliğine ilişkin bir değerlendirme yapılabilmesi açısından temel teşkil eder.

3.5.1. Bulguların Raporlanması

Elde edilen bilgi ve kanıtlar, iç denetçiler tarafından analiz edilerek olumlu veya olumsuz bir kanaate ulaşılır.

- Olumsuz sonuç, test edilen kontrolün sağlıklı bir şekilde çalışmadığını ya da kontrolün etkinliği konusunda makul şüphe oluştuğunu gösterir.
- Olumlu sonuç ise, kontrolün yeterli ve etkin bir şekilde işlediğine dair kanaat oluştuğu anlamına gelir.

Olumsuz test sonuçları, denetim ekibi tarafından gözden geçirilerek denetim bulgularının oluşturulmasında kullanılır.[58]

Şekil.15-Bulgu Formu Örneği

[Bulgunun Sayısı]- [Bulgunun Konusu Bilgisi Girilecektir.]

Bulgunun İlgili Olduğu Birim	Bulgunun Önem Düzeyi
Mevcut Durum	
Neden	
Risk ve Etkileri	
Kriter	
Öneri	

[57] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.55
[58] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.55

1. Mevcut Durum: Saha çalışmaları sırasında yapılan testler sonucunda gözlemlenen somut durum ya da tespit edilen uygulama burada yer alır. Bu bölümde sadece fiili duruma ilişkin açık ve doğrulanabilir bilgiler sunulmalıdır.

2.Neden: Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farklılığın neden kaynaklandığı analiz edilir. Gerçek ve temel nedenin doğru şekilde ortaya konması, etkili ve uygulanabilir öneriler geliştirilebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda, özellikle önem derecesi yüksek bulgular için *Kök Neden Analizi* yönteminden yararlanılması tavsiye edilir.

3. Riskler ve Etkileri: Mevcut durumun devam etmesi halinde kuruma veya ilgili paydaşlara yönelik oluşabilecek riskler ile bu risklerin doğurabileceği olası etkiler değerlendirilir. Bu bölüm, bulgunun önem derecesinin anlaşılmasına yardımcı olur.

4. Kriter: Bulgunun olması gereken duruma göre değerlendirilmesinde dayanak olarak kullanılan normatif düzenlemeler veya uygulama standartları belirtilir. Kriterler şunlardan biri ya da birkaçı olabilir:

- İlgili mevzuat (kanun, yönetmelik, tebliğ, yönerge vb.)
- Kurum içi düzenlemeler (genelgeler, prosedürler, hizmet standartları vb.)
- Kamu İç Kontrol Standartları
- Stratejik plan ya da performans programındaki hedef ve göstergeler
- Uluslararası kabul görmüş standartlar
- Ulusal veya uluslararası en iyi uygulama örnekleri

5. Öneri: Uygunsuzluğun nedenini ortadan kaldırmaya yönelik alınması gereken tedbirler, yapılması gereken işlemler ve iyileştirme adımları bu bölümde yer alır. Öneriler, uygulanabilir, gerçekçi ve denetlenen birim tarafından hayata geçirilebilir nitelikte olmalı; ayrıca yapıcı bir yaklaşım içermelidir. Bu sürecin başarısı için, denetlenen birimle etkin iletişim kurulması ve iş birliği yapılması önemlidir.[59]

3.5.2. Denetim Raporunun Oluşturulması

Raporlama süreci, saha çalışmaları sonucunda oluşturulan bulguların resmi olarak denetlenen birim/birimlerle paylaşılmasıyla başlar ve hazırlanan denetim raporunun üst yönetici imzasıyla ilgili birimlere gönderilmesiyle sona erer.

Denetimin raporlama aşamaları şunlardır:

1-Bulguların resmi olarak paylaşılması

2-Kapanış toplantısının yapılması

3-Denetim raporunda yer alacak bulgulara karar verilmesi

[59] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.65

4-Denetim görüşünün oluşturulması

5-Denetim raporunun hazırlanması

3.5.3. İzleme

İzleme kapsamında, denetim veya danışmanlık raporlarında belirtilen öneriler, bu öneriler doğrultusunda sorumlu birimlerce gerçekleştirilmesi taahhüt edilen ve belirli bir takvime bağlanan eylemlerin gerçekleşme düzeyi ile bu eylemlerin ilgili riski azaltıp azaltmadığı dikkate alınır. İzleme süreci, sadece eylemin tamamlanıp tamamlanmadığını değil, aynı zamanda bu eylemin hedeflenen iyileşmeyi sağlayıp sağlamadığını da değerlendirmeyi amaçlar.

İç Denetim Birimi (İDB), eylem tarihi sona eren bulgulara ilişkin gerçekleşme bilgileri ve bunlara dair belgeleri denetlenen birimden yazılı olarak talep eder. Denetlenen birim tarafından gönderilen bilgi ve belgeler, eylem planında belirtilen hususların yerine getirilip getirilmediğini ortaya koyacak nitelikte olmalıdır. Eğer bu belgeler doğrultusunda, eylemlerin yeterli şekilde gerçekleştirildiği kanaatine varılırsa, izleme görevlisi olan iç denetçi tarafından ilgili bulgu "TAMAMLANMIŞ" olarak kapatılır.

İzleme sürecinde, eylem planında belirtilen tarihe kadar herhangi bir ilerleme kaydedilmediği ve denetlenen birim tarafından süre uzatımına yönelik bir talep sunulmadığı durumlarda, söz konusu bulgu bir sonraki izleme periyoduna dahil edilir. Eğer ikinci izleme periyodunda da herhangi bir gelişme yaşanmazsa, bu durumda kurumun ilgili riski üstlendiği kabul edilir ve bulgu "RİSK ÜSTLENİLDİ" olarak kapatılır.

Ancak, İç Denetim Birimi Başkanı, üstlenilen riskin kurum açısından kabul edilemez olduğunu değerlendirirse, bu hususu denetlenen birim yöneticisiyle müzakere eder. Müzakere sonucunda ortak bir görüşe ulaşılamazsa, konu üst yönetime iletilerek nihai çözüm sağlanması amaçlanır.

İzleme ile görevlendirilen iç denetçi, denetlenen birimin gerçekleştirdiği eylemlere ilişkin gönderdiği bilgilerle birlikte varsa yaptığı testlerin sonuçlarını değerlendirir. Bu değerlendirmeler çalışma kâğıdına kaydedilir ve ilgili belgeler bir yazı ekinde İç Denetim Birimi'ne sunulur. Tüm bu belgeler ilgili denetim dosyasında muhafaza edilir.

Bulgular kapatıldıktan sonra, bulgunun ilgili olduğu risklere ilişkin mikro risk puanı güncellenir. Aynı şekilde, bulgunun önem derecesi ve etkileri dikkate alınarak, denetim alanı kapsamındaki faaliyet veya sürece ilişkin risk düzeyi puanı da İç Denetim Birimi Başkanı tarafından yeniden değerlendirilerek güncellenir.[60]

[60] Kamu İç Denetim Rehberi, HMB, s.77

4. Risk Tabanlı İç Denetim Uygulamaları

İç denetim faaliyetlerinin riskler üzerinde yoğunlaşması gerektiği gerek uluslararası alanda gerekse ulusal alanda yapılan düzenlemelere bakıldığında açıkça görülebilmektedir.

4.1. Türkiye'de Kamu İdarelerinde Durum

Ülkemiz, AB uyum süreci müzakereleri ile başlayan süreçte ve sonrasında, uluslararası alanda düzenlenen standartlara uyum sağlanması için düzenlenen Kamu İç Denetim Standartları, standartlar paralelinde düzenlenmiş olan ve yukarıda açıklanan iç denetim mevzuatı ve rehberler, Türkiye'de iç denetim uygulamalarının risk esaslı yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na dayanılarak çıkarılan ve 2006 yılında yayımlanan "İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" te de kamu idarelerinde iç denetimin risk esaslı bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yönetmeliğin çeşitli maddelerinde, kamu idarelerinin tüm birimlerinin işlem ve faaliyetlerinin sistematik, sürekli ve disiplinli bir şekilde, denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulacağı belirtilmektedir. Ayrıca, iç denetim planlarının, kurumların karşılaşabileceği risklerin tespiti ve değerlendirilmesi esas alınarak hazırlanması gerektiği ifade edilmektedir.

Türkiye'de kamu sektöründe risk odaklı iç denetim yaklaşımının uygulanma düzeyinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir çalışma incelenmiştir.

"Kamu Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma" adı ile Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisinde [61]2017 yılında yayımlanan bu çalışmada, 963 iç denetçiye anket uygulaması yapılmıştır.

Anket sonuçlarına göre, Kamu İdarelerinde risk odaklı iç denetim yaklaşımının planlanması ve yürütülmesi aşamalarında uygulama düzeyinin iyi olduğu, ancak risk odaklı iç denetim süreci tüm aşamalarıyla birlikte düşünüldüğünde, söz konusu sürecin kurumlarda uygulanma durumunun istenilen düzeyde olmadığı sonucuna varıldığı görülmüştür.

4.2. Türkiye'de Özel Sektör Uygulamaları

Türkiye'de iç denetim fonksiyonu, küresel ticaretin artması ve sınırların kalkmasıyla birlikte özellikle özel sektörde daha hızlı bir gelişim göstermiştir. Özel sektör kuruluşları, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için katma değer yaratan bir iç denetim anlayışına sahip olmayı önemli bir gereklilik olarak görmektedir. Bu bağlamda, risk odaklı iç denetim yaklaşımı öne çıkmakta ve kurumların denetim kaynaklarını en kritik alanlara yönlendirmesine olanak sağlamaktadır.

[61] Reşat Karcıoğlu, Ersin Kurnaz *"Kamu Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma",* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2017, s.1102

Risk odaklı iç denetimin özel sektördeki uygulamalarına ilişkin bazı örnekler bu gelişimi ortaya koymaktadır. Örneğin, HSBC Bank A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanı Julian Scrine, iç denetimde yeni yaklaşımlarla ilgili bir söyleşide, denetimlerin artık belirli dönemlere bağlı kalmaksızın, risklere göre şekillendirildiğini ifade etmiştir. Scrine'e göre, düşük riskli alanlar daha seyrek denetlenirken, yüksek riskli alanlara daha fazla kaynak ayrılması gerektiği yönünde bir anlayış gelişmektedir. Bu durum, denetim fonksiyonuna esneklik kazandırmakta ve risklerin daha etkin şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır.

Benzer şekilde, Koç Finansal Hizmetler İç Denetim Direktörü Stefano Perazzini de tüm denetimlerin ve denetim planlarının tamamen risk odaklı olarak hazırlandığını belirtmiştir. Perazzini, planlama aşamasında riskin boyutu ve sıklığının dikkate alındığını ve bu sayede kurumun riskleri daha iyi değerlendirme imkânı bulduğunu ifade etmiştir. Bu yaklaşım, özel sektörde iç denetimin katma değer yaratan bir yapı olarak konumlanmasında önemli rol oynamaktadır.

Kamu sektöründe ise risk odaklı iç denetim uygulamaları yasal düzenlemelerle desteklenmektedir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından 2012 yılında yayımlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" in 26. maddesinde, iç denetim sisteminin etkinliğinin, risk değerlendirmelerine dayalı olarak sağlanacağı açıkça belirtilmiştir. Bu düzenlemeye göre, denetim çalışmalarında öncelik verilecek alanlar ve denetim sıklığı, bankanın maruz kaldığı riskler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

Tüm bu gelişmeler, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe iç denetim fonksiyonunun giderek daha aktif ve stratejik bir yapıya büründüğünü göstermektedir. Ancak, iç denetim faaliyetlerinin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi yalnızca yasal düzenlemelerle sınırlı değildir. Aynı zamanda, yeterli sayıda nitelikli ve profesyonel iç denetçinin istihdam edilmesi de bu sürecin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.[62]

4.3. AB Ülkelerinde Düzenlemeler

Avrupa kıtası, fiziki büyüklük açısından dünyanın en büyük ülkelerinden en küçüğüne kadar yaklaşık 45 farklı milleti barındırmaktadır. Ekonomik ve politik açıdan bakıldığında ise Avrupa Birliği (AB) içinde oldukça çeşitli yapıların bulunduğu görülmektedir. Örneğin, İngiltere gibi serbest piyasa ekonomileri, Fransa gibi devlet müdahalesinin yoğun olduğu karma ekonomiler ve Rusya ile Ukrayna gibi eski Sovyetler Birliği ülkelerinin geçiş ekonomileri bu çeşitliliği ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar nedeniyle AB içinde tekdüzelik sağlamak zor olsa da, "Direktifler" yoluyla üye ülkelerde ortak muhasebe, raporlama ve denetim uygulamalarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

AB'ye üye ülkelerin, yayımlanan direktifleri belirli bir süre içinde uygulamaya koymaları ve kendi ulusal mevzuatlarını bu düzenlemelerle uyumlu hâle getirmeleri gerekmektedir (Çalışkan, 2006: 52). Bu kapsamda Avrupa Şirketler Hukuku Direktifleri doğrultusunda önemli

[62] Reşat Karcıoğlu, Ersin Kurnaz *"Kamu Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma",* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2017, s.1091

düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin, 4. ve 7. Direktifler muhasebe standartlarını düzenlerken, 8. Direktif denetim standartlarıyla ilgili hükümler içermektedir. İlk olarak 1984 yılında yayımlanan ve 2006 yılında revize edilen 8. Direktif, AB üyesi ülkelerde yasal denetimle ilgili uygulamaların uyumlu hâle getirilmesini amaçlamaktadır.

Direktif'in 41. maddesi özellikle dikkat çekicidir. Bu maddede, yönetim kurulları ve denetim komiteleri, risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin etkililiğini izleme ve bu konuda şeffaf ve güvenilir bilgi sağlama görevleriyle yükümlendirilmiştir. Böylelikle, yönetim organlarının sermaye piyasası katılımcılarının beklentilerini karşılaması ve kurumsal risklerin yönetilmesine yönelik iç denetim mekanizmalarını dikkate alması gerektiği açıkça vurgulanmaktadır.

2006 tarihli Revize 8. Direktif ile denetim süreçlerine yönelik birçok alanda iyileştirme yapılmıştır. Bu kapsamda kamu gözetimi, kalite güvencesi, müşteri bilgilerinin gizliliği, denetim firmalarının şeffaflığı, denetçilerin bağımsızlığı ve uluslararası denetim standartlarına uyum gibi konularda düzenlemelere gidilmiştir (Kayım, 2006: 152). Bu değişiklikler, AB'de denetim sisteminin şeffaf, güvenilir ve uluslararası normlarla uyumlu bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemiştir.

Avrupa'da iç denetim mesleğinin kurumsallaşmasında önemli bir gelişme de Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu'nun (European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA) kurulması olmuştur. 1980 yılında Almanya, Fransa, İngiltere, Portekiz, Belçika, Hollanda gibi ülkelerin katılımıyla kurulan ECIIA, Avrupa ve Akdeniz kıyısındaki 34 ülkede faaliyet gösteren iç denetim enstitülerini temsil etmektedir. ECIIA'nın temel amacı, Uluslararası İç Denetim Standartları ve mesleki etik ilkelerinin yaygınlaştırılması ve hem kamu hem özel sektörde uygulanmasını temin etmektir. Ayrıca, kurumsal yönetim tartışmalarında iç denetimin geliştirilmiş rolünü destekleyecek önerilerde bulunmak da Konfederasyonun temel amaçları arasında yer almaktadır.

2000'li yılların başında Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan "Reforming the Commission – A White Paper" adlı raporda, Komisyonun idari ve mali yapısının gözden geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Rapor kapsamında, mali kontrol biriminin yanında bağımsız bir iç denetim sisteminin kurulması ve bu yapının denetim komitesi aracılığıyla sürekli izlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu öneriler, AB'nin mali işlemlerin hacmi ve karmaşıklığından kaynaklanan riskleri etkin bir biçimde yönetme ve kaynakları verimli kullanma hedefinin bir yansımasıdır.[63]

4.4. Sayıştay Perspektifi

Sayıştay, iç denetim faaliyetlerine yaklaşımında **risk tabanlı (risk odaklı / sistem tabanlı) denetim** yöntemini temel almaktadır. Raporlarında bu anlayışı hem ilkeler hem yöntemler boyutunda açıkça ortaya koyduğu görülmektedir.

[63] Halime KARACA, *İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve İç Denetim Düzenlemeleri*, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, 2023, s.63

1. Risk Odaklı Denetim Modeli

Sayıştay'ın "Düzenlilik Denetimi Rehberi" ve kamu işletmeleri rehberlerinde, denetim yaklaşımı sistematik bir model etrafında kuruludur. Bu modelde:

- İç kontrol sistemlerinin güvenilirliği değerlendirilir,
- Denetim kaynakları (zaman, emek, testler) özellikle yüksek riskli alanlara yönlendirilir,
- Kontrol güvencesi ve maddi doğrulama güvencesi dengeli şekilde birleştirilir

Bu sayede, iç kontrol sistemine güvenilen alanlarda sadece test sayısı azaltılarak kaynaklar diğer riskli ödeme, harcama, süreç alanlarına aktarılır.

2. Denetim Riski Unsurları

Sayıştay, uluslararası standartlara (ISSAI) paralel olarak üç temel risk unsuruna odaklanır:

1. Yapısal Risk – Kurumsal sistemin karmaşıklığı ya da doğası.
2. Kontrol Riski – İç kontrolün hata-düzeltme kapasitesi.
3. Tespit Riski – Denetçinin uyguladığı prosedürlerin hataları saptayamama olasılığı

Bu yapı, iç denetim faaliyetlerini planlama, prosedür seçimi ve kaynak dağılımı açısından risk temelli organize eder.

3. İç Kontrolün Değerlendirilmesi

Raporlarda sıkça yer alan "iç kontrol sistemi değerlendirmeleri", kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi-iletim ve izleme gibi standartları kapsar.

4. Standartlara Uyum ve Uluslararası Yaklaşım

Sayıştay, ISSAI (ISSAI 100–400) ve COSO gibi uluslararası standartlara dayanan bir çerçeve izler. Denetim rehberleri ile tüm rutinlerinde risk değerlendirmesi süreçlerini zorunlu kılar

5. Elde Edilen Kararlar

Bu risk temelli yaklaşım sayesinde:

- Denetçi, sistemin güçlü olduğu alanlarda daha az prosedürle, riskli alanlarda daha derinlemesine testlerle makul düzeyde güvence sağlar.
- İç kontrol sistemi güçlü olan birimler, daha az kaynakla denetlenerek verimlilik artırılır.
- Riskli birimler için daha detaylı test yaklaşımı ile güvenilir sonuç elde edilir. [64]

[64] Kamu İşletmeleri Denetim Rehberi, Sayıştay Başkanlığı, Mart 2022

5. Risk Tabanlı İç Denetimin Kurumsal Katkıları

Risk tabanlı iç denetim; kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasında rehberlik etmekte, etkin bir risk yönetimi kültürünün yerleşmesini sağlamakta ve hem özel hem kamu sektöründe kurumsal sürdürülebilirliği desteklemektedir. İç denetimin sadece kontrol işleviyle sınırlı olmayan bu genişletilmiş rolü, kurumsal katma değerin artırılması açısından kritik öneme sahiptir.

Risk Tabanlı İç Denetim (RTİD), denetim kaynaklarının sınırlı olduğu gerçeğinden hareketle, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yüksek riskli alanlara öncelik verilerek yapılan iç denetim türüdür. Bu yaklaşım, geleneksel uygunluk denetiminden farklı olarak **stratejik farkındalık, önleyici analiz ve yönetişim desteği** sunar.

Temel İlkeleri:

- Kurumsal hedeflerle uyumlu risk analizi
- Olasılık-etki matrisleri ile risk önceliklendirmesi
- Denetimin yönetime stratejik danışmanlık sunması
- Proaktif ve öngörücü bakış açısı

Tablo-5. Risk Tabanlı İç Denetimin Kurumsal Katkıları

Katkı Alanı	**Açıklama**
Stratejik Uyum	Denetim faaliyetleri, kurumsal strateji ve performans hedefleriyle senkronize edilir. Böylece kaynaklar doğru alanlara yönlendirilir.
Kaynakların Etkin Kullanımı	Düşük riskli alanlara zaman ve emek harcamak yerine, kritik süreçlerde verimlilik artışı sağlanır.
Karar Destek Mekanizması	Üst yönetime, denetim sonuçları üzerinden erken uyarılar ve öneriler sunularak bilinçli karar alma süreçleri desteklenir.
Sürekli İyileştirme ve Öğrenme	Denetim bulguları, iç kontrol sistemlerinin ve süreçlerin gelişimine katkı sağlar. Öğrenen organizasyon kültürü teşvik edilir.
Kurumsal Risk Kültürü	Tüm birimlerde risk farkındalığı gelişir, sorumluluklar netleşir, iç kontrol sistemleri güçlenir.

5.1. Kurumsal Yönetişim ve Hesap Verebilirliğe Etkisi

Kamu kurumları açısından ise risk tabanlı iç denetim, hesap verebilirliğin ve şeffaflığın artırılmasına doğrudan katkı sunar. Türkiye'de yürürlükte olan "İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" te de bu durum açıkça belirtilmiştir. Yönetmeliğin 36. maddesine göre: "İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak yürütülmesi esastır. Kamu idarelerinin maruz kalabileceği risklerin tespit edilerek sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle, risk odaklı iç denetim planı ve programı hazırlanır" denilmektedir.

Kurumsal yönetişim ve hesap verebilirliğe olan etkilerini, aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

1. Yönetişim Yapılarının Güçlenmesi

Risk tabanlı iç denetim, üst yönetim ve idari birimler arasındaki etkileşimi sistematik hâle getirir. Denetim raporları, kurumsal yönetişim ilkelerinin (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkililik) işlerliğini somutlaştırır.

2. Hesap Verebilirlik Kültürünün Kurumsallaşması

Denetim, sadece uyum denetimi değil, sonuç denetimi (etkililik ve verimlilik) boyutuna kaydığında; yöneticilerin ve süreç sahiplerinin karar ve sonuçları izlenebilir hâle gelir.

Etki: Kurumsal faaliyetlerin denetlenebilir ve ölçülebilir olması, kamu kaynaklarının nasıl, ne kadar etkin kullanıldığını gösteren güvenilir iç raporlara dönüşür.

3. Etik ve Şeffaf Yönetim Desteği

RTİD, sadece süreç hatalarını değil; etik dışı uygulamaları ve sistemik riskleri de görünür kılar. Bu durum, iç kontrol ortamında etik davranışların teşvikini destekler.

OECD 2024 Raporu'na göre: "Risk tabanlı iç denetim, etik dışı davranışların sistematik olarak tespit edilmesini sağlayarak yönetsel sorumluluğun tahkim edilmesine katkı sunar."

5.2. Stratejik Karar Alma Süreçlerine Katkısı

1. Stratejik Karar Süreci: İç Denetimin Yeni Rolü

Klasik iç denetim anlayışı genellikle geçmişe dönük kontroller ve uygunsuzluk tespitleriyle sınırlı kalırken, **risk tabanlı iç denetim**, stratejik karar alma süreçlerine bilgi, öngörü ve değerlendirme sunarak yönetime **proaktif katkı sağlayan bir danışmanlık aracı** hâline gelmektedir.

OECD 2024 vurgusu:

"İç denetim, sadece kontrol değil, yönetime stratejik kararları şekillendirme konusunda veri temelli destek sunmalı ve kurumsal risklerin yönetimine rehberlik etmelidir."

2. Katkı Alanları

a. Kararların Risk Bilgisiyle Desteklenmesi

Yöneticilere, karar alacakları alanlarla ilgili **risk envanteri, etki-olasılık analizleri ve kontrol zaafiyetleri** hakkında yapılandırılmış bilgi sunulur.

Bu sayede kararlar, sadece bütçe veya mevzuat temelli değil, **kurumsal risk dengesi** gözetilerek alınır.

b. Alternatif Politikaların Değerlendirilmesi

İç denetim, yönetime birden fazla uygulama seçeneğinin **maliyet, risk ve sürdürülebilirlik** açısından karşılaştırmasını sunabilir.

Örneğin: Yeni bir dijital sistem alımı için üç tedarik modelinin risk analizine dayalı öneri sunulması.

c. Önleyici Bakış ve Erken Uyarı Mekanizması

Stratejik karar öncesinde iç denetim, geçmişte benzer projelerde yaşanan başarısızlık nedenlerini ortaya koyarak uyarı sistemleri oluşturabilir.

Bu da hatalı politika riskini düşürür, uygulama kalitesini artırır.

d. Performans ve Sonuç Odaklılık

Stratejik hedeflerin başarımına dönük karar süreçleri iç denetimle birlikte **gerçekçi risk sınırları içinde** oluşturulur.

Örneğin: Kamu kurumlarının performans hedefleri için önerilen programların denetlenebilirliği ve izlenebilirliği önceden değerlendirilir.

3. Kurumsal Etki: Nitelikli Karar ve Hesap Verebilirlik

Stratejik denetim çıktıları, sadece uygunsuzluk düzeyinde değil, "karar öncesi bilgi ve analiz" düzeyinde kullanıldığında, karar süreçleri daha **rasyonel, şeffaf ve izlenebilir** hâle gelir.

İç denetim görüşleri, kurumsal politika belgelerinde referans olarak yer almaya başlar.

Bu sayede, yönetim kararlarının gerekçesi güçlenir, kurumsal **hesap verebilirlik ve yönetişim kalitesi** artar.

Sonuç: Stratejik Denetim – Stratejik Yönetim İş Birliği

Risk tabanlı iç denetim, karar vericiye **sadece geçmişi değil geleceği gösteren bir pusula** sunduğunda, kurumsal strateji başarıya ulaşır. Bu sayede:

Kurumsal vizyonla uyumlu kararlar alınır,

Stratejik hataların önüne geçilir,

Kamu kaynakları etkin ve güvenli kullanılır.

İç denetim, artık sadece denetleyen değil; **stratejiyi şekillendiren akıl ortağıdır.**

5.3. Kaynakların Etkin Kullanımı ve Performans Artışı

I. Yeni Nesil Denetimin Değeri

Geleneksel iç denetim, ağırlıklı olarak **mevzuat uyumu ve hata tespiti** odaklıyken, **risk tabanlı iç denetim (RTİD)**, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyen risklere odaklanarak **kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesini** ve **kurumsal performansın iyileştirilmesini** amaçlar.

OECD 2024 Raporu'na göre:

"Risk temelli iç denetim, sadece kontrol değil, aynı zamanda **kamu değerini artıran bir kaynak optimizasyon mekanizması**dır."

II. Kaynakların Etkin Kullanımı Üzerindeki Etkisi

1. Önceliklendirme ile Verimlilik

Denetim faaliyetleri sınırlı kaynakların (zaman, insan gücü, bütçe) en fazla etki yaratacak alanlara yöneltilmesini sağlar.

Böylece düşük riskli, düşük önemdeki süreçler yerine **kritik süreçlerde erken müdahale** sağlanır.

2. Boşa Harcanan Kaynakların Azaltılması

RTİD, geçmiş dönem uygulamalarındaki **kaynak israflarını tespit eder** (gereksiz harcamalar, düşük verimli yatırımlar).

Bu tespitler yeni bütçeleme ve yatırım kararlarına temel teşkil eder.

3. Kontrol Zafiyetlerinin Giderilmesiyle Operasyonel Etkinlik

İş süreçlerindeki tekrarlar, yetkisiz işlemler veya manuel kontroller nedeniyle oluşan kaynak kayıpları ortaya çıkarılır.

Süreç iyileştirmeleriyle **zaman ve maliyet tasarrufu sağlanır**.

III. Kurumsal Performans Artışı Üzerindeki Etkisi

1. Performans Göstergelerine Dayalı Denetim

RTİD, yalnızca uygunluk denetimi yapmaz; aynı zamanda performans göstergelerine göre kurumun hedeflerine ulaşma düzeyini ölçer.

Bu, yönetime karar alma süreçlerinde **gerçek zamanlı destek** sağlar.

2. Hedef-Sonuç Uyumunun İzlenmesi

Belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği, hangi kaynaklarla hangi çıktıların elde edildiği somut verilerle değerlendirilir.

Bu değerlendirmeler, performans bütçelemesi süreçlerinde kullanılır.

3. Kurumsal Öğrenme ve Sürekli Gelişim

RTİD raporları sayesinde kurumlar başarısızlık nedenlerini öğrenir, tekrarlamamak için sistematik önlemler geliştirir.

Böylece kurumda "**ölç, denetle, öğren, düzelt**" döngüsü kurumsallaşır.

OECD'ye göre, yüksek performanslı kamu kurumlarının ortak özelliği, iç denetim birimlerinin sadece uygunsuzluk değil, **performans sapmalarını da analiz etmesidir.**

5.4. İç Kontrol Sisteminin Güçlendirilmesi

İç kontrol sistemi, kamu idarelerinin amaçlarına, hedeflerine, yasalara ve belirlenmiş politikalara uygun olarak faaliyet göstermesini, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli

kullanılmasını, bilgi sistemlerinin güvenilirliğini ve varlıkların korunmasını sağlayan mekanizmalar bütünüdür.

Türkiye'de iç kontrol sistemleri, 5018 sayılı Kanun ve Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile çerçevelendirilmiştir.

Tablo-6. Güçlü Bir İç Kontrol Sisteminin Temel Unsurları

Unsur	**Açıklama**
Kontrol Ortamı	Etik değerler, dürüstlük, liderliğin tutumu ve kurumsal kültür
Risk Değerlendirme	Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesi
Kontrol Faaliyetleri	Politika, prosedür, iş akışları ve kontrol noktalarının oluşturulması
Bilgi ve İletişim	Doğru, zamanlı ve güvenilir bilgi akışı sağlanması
İzleme	İç kontrol sisteminin izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirilmesi

İç Kontrol Sisteminin güçlendirilmesine yönelik stratejik hedefler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Kurumsal Risklerin Sistematik Analizi

Risk değerlendirme süreçleri yıllık planlara bağlanmalı, birim risk envanterleri güncellenmeli.

Risklerin performans hedefleriyle ilişkisi kurulmalı.

2. Kontrol Faaliyetlerinin Standartlaştırılması ve Belgelendirilmesi

Süreç bazlı kontrol faaliyetleri (ör. satın alma, harcama, burs tahsisi) için açık prosedürler ve görev tanımları oluşturulmalı.

Yetki-devir matrisleri güncellenerek kontrol boşlukları giderilmeli.

3. İç Kontrol İletişim ve Eğitim Stratejisi

Tüm personel için iç kontrol farkındalığı artırılmalı.

İç kontrol eğitimleri yönetsel kararlarda etkili olacak personel gruplarına özel olarak tasarlanmalı.

4. Dijital İç Kontrol Altyapısının Geliştirilmesi

Süreç yönetimi yazılımları ve risk izleme sistemleri ile iç kontrol sistemi entegre edilmeli.

İç kontrol göstergeleri, karar destek sistemlerine bağlanmalı.

6. Karşılaşılan Zorluklar ve İyileştirme Önerileri

Uygulamada karşılaşılan bazı zorluklar ve bunların çözümüne ilişkin öneriler, farklı konu başlıkları itibariyle aşağıda açıklanmaktadır.

6.1. İç Kontrol Sistemine İlişkin Karşılaşılan Zorluklar

İç Kontrol Sisteminde Karşılaşılan Zorluklar, aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır:

Tablo-7. Temel İç Kontrol Sorunları

Zorluk Alanı	Açıklama
Kurumsal Sahiplenme Eksikliği	İç kontrol hâlen birçok kamu kurumunda ve üniversitede "formalite" olarak görülmekte, üst yönetim ve birim sorumluları sistemi stratejik bir araç olarak içselleştirememektedir.
Yetersiz Kapasite ve Uzmanlık	İç kontrol sistemini tasarlayacak, riskleri analiz edecek ve uygun kontrolleri geliştirecek insan kaynağı çoğu kurumda sınırlıdır.
Risk Değerlendirme Süreçlerinin Yüzeysel Kalması	Risk analizleri çoğunlukla genel ifadelerle yapılmakta, karar süreçlerine entegre edilememektedir.
Kontrol Faaliyetlerinde Standart Eksikliği	Süreç bazlı kontrol noktaları yeterince tanımlanmamış, yazılı prosedürler ve kontrol listeleri sistematik olarak kullanılmamaktadır.
Yetersiz İletişim ve Farkındalık	Personelin iç kontrol sistemine ilişkin bilgi düzeyi düşüktür. İletişim eksikliği, sistemin tüm birimlere yaygınlaşmasını engellemektedir.
Performans Takibinin Yetersizliği	İç kontrol sistemlerinin etkililiği konusunda ölçme-değerlendirme göstergeleri yetersizdir. Etki analizi yapılmamaktadır.
Dijital Entegrasyon Sorunları	İç kontrol süreçlerinin dijital sistemlerle entegre edilmesi sınırlı kalmış, süreç izlenebilirliği düşüktür.

6.2. Stratejik İyileştirme Önerileri

1. Kurumsal Liderliğin Güçlendirilmesi

Üst yöneticiler için iç kontrol sisteminin "kurumsal performans aracı" olarak ele alındığı özel rehberlik ve mentorluk programları uygulanmalıdır.

İç kontrol sisteminin stratejik planlarda ve performans göstergelerinde açık hedeflere dönüştürülmesi sağlanmalıdır.

2. Kapasite Geliştirme ve Uzman Havuzu Oluşturulması

Her kamu kurumunda ve üniversitede "iç kontrol irtibat kişisi" görevlendirilmeli, bu kişilere düzenli eğitim ve uygulama desteği verilmelidir.

3. Risk Yönetiminin Derinleştirilmesi

Risk değerlendirme metodolojileri sade, anlaşılır ve kurumlara özel hale getirilmelidir.

Risk envanteri çalışmaları yılda en az bir kez güncellenmeli, denetim ve bütçe planlarına entegre edilmelidir.

4. Kontrol Faaliyetlerinin Belgelendirilmesi

Tüm iş süreçleri için görev tanımları, kontrol listeleri, prosedür belgeleri hazırlanmalıdır.

Süreç denetimlerinde bu belgeler denetimin temel referansı olmalıdır.

5. İç Kontrol Göstergelerinin Tanımlanması

İç kontrol sisteminin etkililiğini ölçen performans göstergeleri (ör. kontrol boşluğu sayısı, risk gerçekleşme oranı) geliştirilmelidir.

Her kurum, yılda bir kez "iç kontrol durum raporu" yayımlamalıdır.

6. Dijitalleşme ve Otomasyonun Yaygınlaştırılması

İç kontrol süreçleri elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), insan kaynakları sistemi, muhasebe yazılımı vb. dijital sistemlerle entegre edilmelidir.

Risk izleme ve kontrol takibi için dijital iç kontrol modülleri tasarlanmalıdır.

7. İç Denetimle Entegrasyon

İç kontrol sistemine ilişkin öz değerlendirme ve uygulama analizleri iç denetim planlarında önceliklendirilmelidir.

İç denetçiler, iç kontrol sisteminin olgunluk seviyesini periyodik olarak raporlamalıdır.

İç kontrol sistemini güçlendirmek, sadece bir "yasal uyum gerekliliği" değil;

- riskleri yöneten,
- verimliliği artıran,
- hesap verebilirliği kurumsallaştıran

bir yönetişim altyapısı inşa etmektir.

Bu doğrultuda yapılacak iyileştirme adımları, kamu kaynaklarının stratejik kullanımını ve kurumsal başarının sürdürülebilirliğini doğrudan destekler.

6.3. İnsan Kaynaklarına İlişkin Karşılaşılan Yetkinlik Sorunları

İç Kontrol ve İç Denetimde insan kaynakları ve yetkinlik kapsamında temel sorunlar, aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır:

Tablo.8-Temel İnsan Kaynakları Sorunları

Sorun Alanı	Açıklama
Nitelikli Personel Eksikliği	İç kontrol sistemini tasarlayacak, uygulayacak ve izleyecek nitelikli personel birçok kurumda yetersizdir. Özellikle iç kontrol birimlerinde alan uzmanlığı (risk yönetimi, süreç analizi, kamu maliyesi) düşük düzeydedir.

Mesleki Yetkinlik Yetersizliği	İç denetçilerin bir kısmı risk tabanlı denetim, performans denetimi ve yönetişim gibi gelişmiş denetim konularında yeterli mesleki donanıma sahip değildir.
Görev Tanımı ve Rol Belirsizliği	İç kontrol ve iç denetimle görevli personelin rollerinde, kamu kurumlarında, yönetim tarafından yeterli açıklık ve kurumsal destek bulunmamaktadır.
Yönetici Desteği Eksikliği	İnsan kaynakları planlamasında iç kontrol ve iç denetim birimleri genellikle önceliklendirilmemektedir. Bu da hem personel sayısında hem de kariyer gelişiminde zayıflığa yol açmaktadır.
Sürekli Eğitim Eksikliği	Personel değişiklikleri, görev yerleri rotasyonu gibi nedenlerle iç kontrol farkındalığı kurumsal hafızada sürekli olarak zayıflamaktadır. Eğitim faaliyetleri çoğu zaman yüzeysel ve tekrara dayalıdır.
Kariyer Yolu Belirsizliği	İç kontrolle görevli personele ilişkin teşvik mekanizmaları, kariyer basamakları ve unvan yapıları yeterince tanımlı değildir. Bu durum motivasyonu düşürmekte, görev sürekliliğini zorlaştırmaktadır.

6.4. Stratejik İyileştirme Önerileri

1. Yetkinlik Temelli Kadro Planlaması

İç kontrol ve iç denetim için mesleki yeterlilik esaslarına dayalı pozisyon profilleri oluşturulmalı; KPSS, görevde yükselme, kurum içi atama gibi mekanizmalar bu esaslarla uyumlu hâle getirilmelidir.

Kamu kurumlarında **"**İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uzmanı**"** gibi ara uzmanlık alanları tanımlanmalıdır.

2. Sürekli ve Uygulamalı Eğitim Programları

Hazine ve Maliye Bakanlığı koordinasyonunda, iç kontrol ve iç denetime özel sertifikalı eğitim modülleri (risk analizi, süreç yönetimi, kontrol tasarımı, etik farkındalık) geliştirilmelidir.

Üniversitelere özel içeriklerle, rektör yardımcıları, daire başkanları, iç denetçiler ve akademik birim temsilcilerine yönelik senaryo tabanlı uygulamalı eğitimler yapılmalıdır.

3. İç Kontrol İrtibat Kişisi Sisteminin Geliştirilmesi

Her kamu kurumunda iç kontrol odak noktası (İKİK) belirlenmeli, bu kişiler sistemin yaygınlaştırılmasında aktif rol almalıdır.

Bu kişilere yönelik mesleki gelişim planı ve destekleyici dijital rehber sistemleri kurulmalıdır.

4. Görev Tanımı, Yetki ve Sorumlulukların Netleştirilmesi

İç kontrol birimleri ve iç denetim birimleri arasındaki iş bölümü, yönetsel destek mekanizmaları ve raporlama ilişkileri açıkça tanımlanmalı ve kurumsal düzeyde ilan edilmelidir.

İç kontrol uygulayıcıları ile strateji geliştirme birimleri arasında düzenli veri paylaşımı protokolü oluşturulmalıdır.

5. Kariyer ve Teşvik Mekanizmalarının Kurulması

İç kontrol ve iç denetim alanında görev yapan personel için özel kariyer yolları (uzmanlık kadrosu, unvan, ek gösterge vb.) tanımlanmalıdır.

Üstün başarı gösteren iç denetçilere veya iç kontrol uygulayıcılarına yönelik ödül, rotasyon önceliği, yurtdışı eğitim bursları gibi teşvik modelleri geliştirilmelidir.

Etkili ve sürdürülebilir bir iç kontrol ve iç denetim sistemi;

- Sadece belge ve prosedürlerle değil,
- Yetkin, eğitimli ve desteklenen insan kaynağıyla işler hâle gelir.

Bu nedenle, insan kaynağı odaklı reformlar, kamu yönetiminde iç kontrol sisteminin kurumsallaşmasının temel taşıdır.

6.5. Veri Erişimi ve Bilgi Sistemlerinin Yetersizliğine İlişkin Sorunlar

I. Sorunun Tanımı ve Kurumsal Etkisi

Veri erişimi ve bilgi sistemlerinin yetersizliği, iç kontrol ve iç denetim birimlerinin;

- Karar destek analizlerini üretememesine,
- Süreçleri izleyememesine,
- Bulgularını kanıta dayalı temellendirememesine,
- Risk ve performans ölçümlerini yapamamasına neden olmaktadır.

Bu durum, kurumsal yönetişimin temel unsurları olan şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinlik ilkelerini zayıflatır.

Tablo-9. Karşılaşılan Sorunlar

Alan	**Açıklama**
Süreç Otomasyonu Eksikliği	Birçok iç kontrol faaliyeti manuel formlar, e-posta yazışmaları ve bireysel raporlar üzerinden yürütülmektedir.
Veri Erişim Yetkilerinin Belirsizliği	İç denetim ve iç kontrol birimlerinin bazı sistemlere erişimi ya kısıtlı ya da prosedürel olarak karmaşıktır.
Farklı Sistemlerin Entegrasyon Eksikliği	Örneğin, insan kaynakları ile maaş bordro sistemi, döner sermaye muhasebesi ile akademik proje sistemleri arasında veri geçişi manuel yapılmaktadır.
Veri Kalitesi ve Tutarlılık Sorunları	Aynı verinin farklı sistemlerde farklı biçimlerde tutulması karar destek süreçlerini zayıflatmaktadır.
Performans Göstergeleri İçin Veri Setlerinin Olmaması	Risk analizi, kontrol etkililiği ve performans ölçümü için gerekli veri kümeleri sistematik şekilde toplanmamaktadır.

6.6. Stratejik İyileştirme Önerileri

1. Kurumsal Veri Entegrasyonu Altyapısının Kurulması

Mali işler, personel yönetimi, stratejik planlama, proje yönetimi gibi temel alanlarda **ortak veri havuzları** oluşturulmalıdır.

2. İç Kontrol ve Denetim Erişim Protokollerinin Oluşturulması

İç denetim ve iç kontrol birimlerinin kurumsal sistemlere erişim düzeyi açıkça tanımlanmalı ve standart hale getirilmelidir.

Yetkisiz veri erişimini engelleyecek şekilde, **rol bazlı erişim modeli** oluşturulmalıdır.

3. Dijital İç Kontrol Modüllerinin Geliştirilmesi

İç kontrol faaliyetleri için özel olarak geliştirilecek **dijital kontrol takip sistemleri** sayesinde önerilerin takibi, risklerin izlenmesi ve kontrollerin uygulanma düzeyi ölçülebilir hale getirilmelidir.

Bu modüller, denetim önerileri, öz değerlendirme raporları ve kontrol listeleriyle entegre edilmelidir.

4. Veri Kalitesi Yönetimi

Her sistem için veri giriş standartları tanımlanmalı; **doğruluk, tutarlılık, güncellik** gibi temel ilkeler iç kontrol politikalarına entegre edilmelidir.

Veri girişine yetkili kullanıcılar için periyodik eğitimler düzenlenmelidir.

5. Yapay Zekâ Destekli Veri Analizi Uygulamaları

Kurumsal sistemlerde tutulan veriler, **desen tanıma, harcama anomalisi tespiti, personel davranış analizi** gibi alanlarda yapay zekâ algoritmalarıyla analiz edilerek iç denetim kararlarını destekleyebilir.

Etkili bir iç kontrol ve iç denetim sistemi, sadece insan kaynağı ve mevzuatla değil; **doğru, zamanında ve bütünleşik veri** ile çalışır.

Bu nedenle:

- Dijitalleşme iç kontrol sisteminin temelidir,
- Veri erişimi iç denetimin omurgasıdır,

Bilgi sistemlerinin entegrasyonu kurumsal yönetişimin dijital altyapısını oluşturur.

6.7. Üst Yönetim Desteği ve Kurum Kültürü ile İlgili Karşılaşılan Sorunlar

a. Üst Yönetim Desteğinin Yetersizliği

Risk tabanlı iç denetim yaklaşımının başarısı, doğrudan üst yönetimin desteğine bağlıdır. Ancak birçok kamu ve özel sektör kurumunda, iç denetim birimleri yönetsel kararlarda yeterince

dikkate alınmamakta; iç denetim çıktıları stratejik yönetim süreçlerine entegre edilmemektedir. Bu durum, iç denetimin etkinliğini azaltmakta ve risklerin doğru önceliklendirilmesini engellemektedir.

b. Kurum Kültüründe Denetim Algısının Olumsuzluğu

Pek çok kurumda denetim, sadece hata arayan ve cezai sonuçlara odaklanan bir faaliyet olarak algılanmaktadır. Bu algı, çalışanlar arasında direnç oluşturarak risk odaklı iç denetimin sağlıklı işlemesini zorlaştırır. Ayrıca açık iletişim ve iş birliği eksikliği, iç denetçilerin kurum içindeki bilgiye zamanında ve güvenilir şekilde ulaşmasını engeller.

c. Risk Farkındalığının Gelişmemiş Olması

Kurumun genelinde risk farkındalığı kültürü gelişmemişse, birim yöneticileri riskleri tanımlamakta isteksiz davranabilir veya risk bildirimlerinde eksiklikler görülebilir. Bu durum, risk evreninin eksik oluşmasına ve denetimin odak noktalarının yanlış belirlenmesine yol açabilir.

6.8. Stratejik İyileştirme Önerileri

a. Üst Yönetimin Katılımının Artırılması

İç denetim bulgularının stratejik planlama, performans yönetimi ve kaynak tahsisi süreçlerinde referans alınması teşvik edilmelidir.

b. Denetim Kültürünün Dönüştürülmesi

İç denetimin cezalandırıcı değil, rehberlik eden bir rol üstlendiği kurum içi eğitim ve iletişim faaliyetleriyle vurgulanmalıdır.

Denetime açıklık ve şeffaflık sağlayacak mekanizmalar (örneğin güvenli bildirim sistemleri) oluşturulmalıdır.

Başarılı iş birliği örnekleri ve denetimle elde edilen faydalar, kurum içi iletişim araçlarıyla yaygınlaştırılmalıdır.

c. Kurum Genelinde Risk Kültürünün Oluşturulması

Her birimde risk sorumluları belirlenerek iç denetim birimiyle koordinasyonları sağlanmalıdır.

Risk değerlendirme süreçlerine tüm çalışanların katkı sunması teşvik edilerek kurum genelinde risk bilinci artırılmalıdır.

Risk yönetimi, performans değerlendirme sistemleriyle ilişkilendirilerek sürdürülebilir bir farkındalık düzeyi oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak;

Risk tabanlı iç denetimin kurumsallaşması, sadece teknik yeterlilikle değil; aynı zamanda üst yönetimin sahiplenmesi ve kurumsal kültürün iç denetimi desteklemesiyle mümkündür. Bu nedenle denetim birimleri ile üst yönetim arasındaki iş birliği stratejik bir öncelik olarak ele alınmalı; denetime yönelik kurumsal algı dönüşümü yönetimsel kararlılıkla desteklenmelidir.

7. Geleceğe Yönelik Perspektif: Dijitalleşme ve Yapay Zeka Destekli Risk Tabanlı Denetim

7.1. Veri Analitiği ve İç Denetimde Dijital Dönüşüm

Risk tabanlı iç denetim, sadece mevcut risklerin belirlenmesiyle sınırlı olmayan; aynı zamanda değişen teknoloji, veri yapıları ve dijital süreçlere adapte olabilen bir anlayışla yeniden tanımlanmak zorundadır. Bu bağlamda, **veri analitiği** ve **dijital dönüşüm**, iç denetimin geleceğinde kilit rol oynamaktadır.

1. Veri Analitiğinin İç Denetimdeki Rolü

a. Risklerin Daha Derinlikli Tespiti

Geleneksel denetim yöntemleri, genellikle örnekleme yoluyla sınırlı veri kümeleri üzerinden analiz yapmaktadır.

Oysa veri analitiği, büyük ve çeşitli veri kümelerini tarayarak istisnaları, anomalileri ve örüntüleri ortaya çıkarabilir.

Bu sayede iç denetim birimleri, **önleyici ve tahmine dayalı** risk analizleri gerçekleştirebilir.

b. Sürekli Denetim ve Gerçek Zamanlı İzleme

Dijitalleşme ile birlikte sürekli denetim mümkün hale gelmiş; süreçler **gerçek zamanlı veri analitiği** ile izlenebilir duruma gelmiştir.

Kritik işlemler için belirlenen eşik değerler aşıldığında otomatik alarm sistemleri devreye girerek risklerin erken aşamada tespit edilmesini sağlar.

c. Karar Destek Sistemlerine Katkı

İç denetim raporları, sadece geçmişe yönelik tespitleri değil, veri temelli **öngörüler ve senaryo analizleri** de içermelidir.

Böylece yöneticilere risk bazlı karar alma süreçlerinde rehberlik eden stratejik bilgiler sağlanır.

2. Dijital Dönüşüm ve İç Denetim Süreçlerinin Evrimi

a. Denetim Süreçlerinde Otomasyon

Süreç madenciliği (process mining), robotik süreç otomasyonu (RPA) ve veri analitiği araçları ile iç denetim süreçleri otomatik hale getirilebilmektedir.

Bu otomasyon, zaman ve kaynak tasarrufu sağlayarak denetçilerin daha çok **değer katan analizlere** odaklanmasına imkân tanır.

b. Denetim Evreninin Dijital Yeniden Tanımlanması

Geleneksel denetim evreni sınırlı kaynaklarla manuel olarak oluşturulurken; dijital araçlar sayesinde **dinamik ve güncellenebilir** bir denetim evreni tasarımı mümkün olmaktadır.

Kurumun tüm veri setlerinin merkezi olarak erişilebilir olması, risk önceliklendirmesini güçlendirir.

c. Yapay Zekâ Destekli İçgörü Üretimi

Makine öğrenmesi algoritmaları kullanılarak harcama eğilimleri, süreç sapmaları ve kontrol zayıflıkları tespit edilebilir.

Özellikle sahtecilik, yolsuzluk ve uygunsuz harcama gibi risk alanlarında **anormallik tespiti** yapan yapay zekâ modelleri etkili sonuçlar verebilir.

3. Karşılaşılan Zorluklar ve Uyum Gereksinimleri

Veri Kalitesi: Analitik çalışmaların başarısı doğrudan verinin doğruluğu, bütünlüğü ve güncelliğine bağlıdır. Veri yönetişimi süreçleri güçlendirilmelidir.

Yetkinlik Eksikliği: Denetçilerin analitik okuryazarlığı, yazılım kullanım becerisi ve teknolojiye adaptasyonu için sürekli eğitim ve sertifikasyon desteklenmelidir.

Etik ve Güvenlik: Otomasyon ve yapay zekâ uygulamaları, mahremiyet, veri güvenliği ve algoritmik şeffaflık açısından etik çerçevede kullanılmalıdır.

4. Stratejik Yönelimler

Kurumların iç denetim birimleri için **veri analitiği stratejisi** oluşturulmalı, bu strateji kurumsal dijital dönüşüm planlarıyla entegre edilmelidir.

İç denetimde **hibrid ekip yapıları** (denetim ve veri bilimi uzmanlarının birlikte çalıştığı) oluşturulmalı, dijital yetkinlikler ekip bazında kurumsallaştırılmalıdır.

Ulusal düzeyde yükseköğretim kurumlarında kamu iç denetçilerine yönelik **veri analitiği ve yapay zekâ odaklı eğitim programları** tasarlanmalıdır.

Sonuç olarak; Veri analitiği ve dijital teknolojilerle desteklenmiş bir iç denetim anlayışı, yalnızca daha hızlı ve etkin denetim sağlamaz; aynı zamanda kurumsal risk yönetimi, stratejik planlama ve yönetişim kalitesine doğrudan katkı sunar. Bu dönüşümün sağlıklı ilerleyebilmesi için dijital altyapı yatırımları, insan kaynağı gelişimi ve yönetsel kararlılık bir bütün olarak ele alınmalıdır.

7.2. Yapay Zeka ile Risk Tespiti ve İzleme

Geleneksel iç denetim anlayışında risk tespiti, büyük ölçüde geçmiş veriler, insan deneyimi ve sınırlı analiz kapasitesiyle yürütülmekteydi. Ancak yapay zekâ (YZ) teknolojileri sayesinde iç denetim, **proaktif**, **dinamik** ve **öngörücü** bir yapıya evrilmektedir. Yapay zekâ ile desteklenen sistemler, yalnızca mevcut riskleri belirlemekle kalmaz, aynı zamanda ortaya çıkabilecek yeni riskleri de yüksek doğrulukla tahmin edebilir.

1. Yapay Zekâ ile Risk Tespiti: Yeni Bir Paradigma

a. Örüntü Tanıma (Pattern Recognition) ve Anomali Tespiti

YZ algoritmaları (özellikle **denetimli ve denetimsiz makine öğrenmesi**) milyonlarca işlem ve veri satırında insan gözünün kolayca fark edemeyeceği anomalileri tanımlayabilir.

Bu teknoloji, özellikle sahtecilik (fraud), yolsuzluk, uygunsuz ödeme ve hatalı raporlama gibi alanlarda güçlü bir risk tespit aracıdır.

b. Doğal Dil İşleme (NLP) ile Metin Analizi

Sözleşmeler, raporlar, e-postalar, dilekçeler gibi yapılandırılmamış metinlerden anlam çıkararak riskli ifadeler, uygunsuz taahhütler veya uyumsuzluk sinyalleri tespit edilebilir.

Bu yöntem, etik ihlallerin, çıkar çatışmalarının ve bilgi güvenliği açıklarının erken teşhisinde kullanılabilir.

c. Tahmine Dayalı Risk Modelleme

Yapay zekâ, geçmiş verileri analiz ederek gelecekte oluşabilecek risk senaryolarını tahmin eder (predictive analytics).

2. Risk İzleme Süreçlerinde Yapay Zekânın Rolü

a. Sürekli Risk İzleme (Continuous Risk Monitoring)

YZ destekli sistemler, belirlenen kontrol noktalarında **gerçek zamanlı risk izleme** gerçekleştirerek, eşik değerleri aştığında otomatik uyarılar oluşturur.

Bu durum, iç denetim biriminin risklere geç değil, **anlık müdahale edebilmesini** sağlar.

b. Karar Destek Sistemleri ile Entegre İzleme

YZ algoritmaları, riskin seviyesi, oluşma olasılığı ve etkisi gibi parametreleri değerlendirerek yöneticilere **önceliklendirilmiş risk listeleri** sunabilir.

Böylece kaynaklar daha stratejik alanlara yönlendirilir.

c. Öğrenen Sistemler (Self-Learning)

YZ modelleri zaman içinde kuruma özgü verilerden öğrenerek risk tespiti konusunda daha hassas ve özelleşmiş hale gelir.

Bu "adaptif sistemler", sürekli gelişen risk ortamına karşı dinamik bir savunma sağlar.

3. Kamu Kurumlarında Yapay Zekâ Destekli Risk Denetimi Örnekleri

Gelişmiş Denetim Gösterge Tabloları: Vergi dairelerinde kullanılan YZ tabanlı dashboard sistemleriyle riskli mükellef davranışları izlenebilmektedir.

İç Kontrol Boşluklarının Tespiti: Üniversitelerde kullanılan dijital bordro, satın alma veya öğrenci bilgi sistemlerinde yapay zekâ, süreç dışı işlemleri ve kontrol eksikliklerini tanımlayabilir.

Sayıştay ve İç Denetim İş Birliği: Gelecekte yapay zekâ destekli denetim modelleri ile Sayıştay denetimleri ile iç denetim birimleri arasında veri odaklı senkronizasyon mümkün olacaktır.

4. Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar

Veri Güvenliği ve Etik: YZ'nin risk analizinde kişisel verilerle çalışması durumunda KVKK ve etik sınırların gözetilmesi gereklidir.

Model Şeffaflığı: Yapay zekâ kararlarının izlenebilir olması (explainable AI), kamu kurumlarında hesap verebilirliğin sağlanması açısından kritiktir.

Yeterli Veri ve Altyapı Eksikliği: Küçük veya veri olgunluğu düşük kurumlarda yapay zekâ uygulamaları sınırlı kalabilir.

5. Stratejik Öneriler

YZ Tabanlı Risk Tespit Sistemleri, iç denetim strateji planlarına entegre edilmeli ve bu alanda pilot uygulamalar başlatılmalıdır.

Kurumlar arası **veri paylaşımı ve ortak yapay zekâ platformları** geliştirilmeli (örneğin YÖK, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sayıştay iş birliğiyle).

İç denetçiler için "**Yapay Zekâ Okuryazarlığı**" ve algoritmik denetim eğitimleri zorunlu hale getirilmelidir.

Sonuç olarak; Yapay zekâ teknolojileri, iç denetimi yalnızca bir kontrol aracı olmaktan çıkararak, kurumsal risk yönetiminin dinamik ve tahmine dayalı bir bileşeni haline getirmektedir. YZ ile risk tespiti ve izleme, gelecekte iç denetim birimlerinin **daha hızlı, daha doğru ve daha stratejik** hareket etmesini sağlayacaktır. Ancak bu dönüşümün başarısı, teknoloji kadar kurumsal kültür, etik ilkeler ve insan kaynağı politikalarının da dijitalleşmeye uyumuyla mümkündür.

7.3. Blokzincir, Siber Güvenlik ve Yeni Risk Alanları

Dijitalleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte kurumların karşılaştığı risk profilleri de ciddi bir dönüşüm geçirmektedir. Artık risk tabanlı iç denetim sadece geleneksel operasyonel ve mali riskleri değil, **yeni nesil teknolojilere bağlı ortaya çıkan dijital riskleri** de kapsamalıdır. Bu bağlamda **blokzincir teknolojisi**, **siber güvenlik** ve **yeni risk alanları**, iç denetimin gelecekteki yönünü belirleyen stratejik başlıklardan biridir.

1. Blokzincir (Blockchain) Teknolojisi ve Denetim

a. Denetim Süreçlerinde Şeffaflık ve Doğrulama Kolaylığı

Blokzincir, verilerin merkeziyetsiz ve değiştirilemez şekilde saklanmasını sağlayarak işlem güvenliğini artırır.

Denetçiler, özellikle tedarik zinciri yönetimi, kamu harcamaları veya varlık transferleri gibi süreçlerde **gerçek zamanlı doğrulama** ve **işlem izlenebilirliği** elde edebilir.

b. Yeni Kontrol Noktaları ve Riskler

Blokzincir üzerinde çalışan **akıllı sözleşmeler (smart contracts)** yeni denetim alanları yaratırken, aynı zamanda kod hataları veya kötü niyetli manipülasyonlar gibi yeni türde riskler de ortaya çıkarır.

Denetçilerin yazılım kodlarını yorumlama ve algoritmik mantığı değerlendirme yetkinliği kazanması gereklidir.

c. Veri Bütünlüğü ve Sürekli Denetim

Denetim kayıtları blokzincire entegre edilerek manipülasyona kapalı hale getirilebilir. Bu, "**denetimin denetimi**" kavramına zemin hazırlar.

2. Siber Güvenlik Riskleri ve İç Denetim

a. Siber Tehditlerin Artan Karmaşıklığı

Kurumların dijitalleşmesiyle birlikte **fidye yazılımlar**, **içeriden gelen tehditler**, **veri sızıntıları** ve **servis kesintileri** iç denetim gündeminin ön sıralarına yerleşmiştir.

Özellikle kişisel verilerin işlendiği sistemlerde siber güvenlik açıkları, **hem idari hem de hukuki sorumluluk doğurabilecek yüksek etki seviyeli risklerdir.**

b. İç Denetimin Siber Güvenlik İzleme Rolü

İç denetim, BT güvenlik süreçlerini, sızma testi (penetrasyon testi) sonuçlarını ve yama yönetimi gibi uygulamaları düzenli olarak denetlemeli ve risk odaklı güvenlik raporları hazırlamalıdır.

Siber güvenlik kontrollerinin sadece teknik ekiplerin değil, tüm kurumun sorumluluğu olduğu yönünde bir **kültürel farkındalık** oluşturulmalıdır.

c. Olay Müdahale ve Kurtarma Süreçlerinin Denetimi

Denetim faaliyetleri sadece önleyici kontrolleri değil, siber olaylar sonrası **olay müdahale planları**, **yedeğe dönüş süreçleri** ve **iletişim protokolleri** gibi kriz anı yönetim unsurlarını da kapsamalıdır.

3. Yeni Risk Alanları ve Gelişen Tehditler

a. Yapay Zekâ Destekli Sahtecilikler

Derin sahte içerikler (**deepfake**), yapay zekâ ile oluşturulmuş sahte belgeler veya ses/görüntü manipülasyonları iç denetimin yeni inceleme alanlarını oluşturmaktadır.

Denetçilerin dijital doğrulama, içeriğin aslına uygunluğu (otantisitesi) ve veri kaynağı izleme konusunda teknik araçlara hâkim olması gerekir.

b. Bulut Bilişim Riskleri

Kurumların verilerini bulutta tutmaları, veri yerleşimi, üçüncü taraf güvenliği ve yasal yükümlülükler açısından denetim zorlukları doğurur.

Özellikle **çoklu bulut mimarileri** ve **veri işleme lokasyonları**, sınır ötesi riskleri de gündeme getirmektedir.

c. Regülasyon Uyum Riskleri

Dijital hizmetlerin artması, KVKK, e-devlet uygulamaları, açık veri politikaları ve dijital arşivleme gibi çok sayıda düzenleyici çerçevenin denetim kapsamına alınmasını zorunlu kılar.

4. Stratejik Öneriler

Dijital Risk Haritası: Kurumlar, siber tehditler, blokzincir uygulamaları ve yapay zekâ temelli süreçleri içeren güncel ve dinamik bir dijital risk haritası oluşturmalıdır.

İç Denetim Kapasitesinin Dijital Risklere Göre Geliştirilmesi: Denetçilerin BT denetimi, siber güvenlik farkındalığı ve teknoloji okuryazarlığı alanlarında sertifikalı eğitim programlarıyla desteklenmesi gerekir.

Üçüncü Taraf Siber Güvenlik Denetimleri: Özellikle bulut servis sağlayıcıları, yazılım firmaları ve dijital hizmet alınan paydaşlar da risk değerlendirmesine dâhil edilmelidir.

Blokzincir Uyumlu Denetim Modelleri: Akıllı sözleşmeler ve dijital defterlerin denetlenmesine yönelik rehberler ve algoritmik kontrol listeleri geliştirilmelidir.

Sonuç olarak; Blokzincir, siber güvenlik ve diğer dijital risk alanları, iç denetim fonksiyonunun kapsamını ve yöntemlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Gelecekte etkin bir risk tabanlı iç denetim yaklaşımı, sadece riskleri değil, aynı zamanda dijitalleşmenin getirdiği **yeni fırsatları** da yöneten bir yapıya dönüşmelidir. Bu dönüşüm ise ancak **teknolojiyle uyumlu stratejik planlama**, **yetkin insan kaynağı** ve **proaktif denetim kültürü** ile mümkün olabilir.

7.4. 2030 Vizyonu: Proaktif ve Öngörüye Dayalı Denetim

1. 2030 Vizyonu: Denetimin Evrimi

Geleneksel iç denetim anlayışı, çoğunlukla geriye dönük incelemelere ve geçmiş verilere dayanırken, dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojileriyle birlikte denetim fonksiyonu **proaktif, öngörücü (predictive)** ve stratejik bir araca dönüşmektedir. 2030 yılına kadar iç denetim, sadece riskleri tespit eden değil, **riskleri önceden tahmin eden**, kuruma stratejik katkı sağlayan ve karar alma süreçlerine entegre olan bir yapıya evrilecektir.

2. Proaktif ve Öngörüye Dayalı Denetim Nedir?

Proaktif Denetim: Risklerin ortaya çıkmasını beklemeden, potansiyel tehdit alanlarını sürekli analiz eden ve önleyici kontrol önerileri geliştiren yaklaşımdır.

Öngörüye Dayalı Denetim (Predictive Auditing): Geçmiş ve anlık verileri yapay zekâ algoritmaları ile işleyerek, gelecekte ortaya çıkabilecek riskleri ve kontrol açıklarını **yüksek doğrulukla** tahmin eden sistematik süreçtir.

3. 2030 Vizyonunun Temel Bileşenleri

a. Yapay Zekâ Destekli Risk Analitiği

İç denetim birimleri, makine öğrenmesi modelleriyle çalışan **risk tahmin sistemleri** geliştirerek stratejik öncelikli alanlara odaklanacaktır.

Bu sistemler, geçmiş ihlaller, performans sapmaları, işlem hacmindeki anormallikler gibi verileri analiz ederek **erken uyarılar** üretir.

b. Gerçek Zamanlı Denetim ve Otomasyon

Sürekli izleme (continuous auditing) altyapıları ile birlikte tüm süreçlerde **anlık veri akışı** ve risk sinyallerinin izlenmesi mümkün hale gelecektir.

Rutin denetim testleri, RPA (robotik süreç otomasyonu) ile otomatikleştirilecek; denetçiler daha çok analiz ve rehberlik rollerine odaklanacaktır.

c. Entegre Karar Destek ve Strateji Sistemleri

Denetim çıktıları, yalnızca uyum değil, aynı zamanda **stratejik karar desteği** işlevi görecek şekilde yapılandırılacaktır.

Örneğin; bütçe planlama, insan kaynakları tahsisi, yatırım kararları gibi stratejik alanlarda denetim bulguları belirleyici rol oynayacaktır.

4. Kurumsal Kültürde Beklenen Değişim

İç denetim sadece denetim biriminin değil, **kurum genelinin sorumluluğu** olarak görülecek; risk farkındalığı tüm çalışanlara yayılacaktır.

Denetim birimi, kurumsal performans, kamu değeri ve stratejik hedeflerle uyumlu **danışman bir aktör** olarak konumlandırılacaktır.

Dijital yetkinlikler ve teknoloji ile iş birliği, iç denetçilerin temel becerileri arasına girecek; çok disiplinli (veri bilimci, mühendis, hukukçu) ekip yapıları oluşacaktır.

5. Politika ve Altyapı Stratejileri – 2030'a Hazırlık

a. Ulusal Düzeyde Dijital Denetim Ekosistemleri

Kamu kurumları arasında ortak veri havuzları, dijital denetim standartları ve yapay zekâ destekli denetim araçlarının ortak kullanımı teşvik edilmelidir.

Yükseköğretim, sağlık, maliye ve yerel yönetim gibi alanlarda sektörel dijital denetim protokolleri geliştirilmelidir.

b. Veriye Dayalı Stratejik Planlama

Kurumların stratejik planları ile risk tabanlı iç denetim planları **entegre** edilmeli; risk göstergeleri performans göstergeleriyle ilişkilendirilmelidir.

Denetim planları artık **tahmine dayalı modellerle** oluşturulmalı, klasik döngüsel planlama yerine dinamik ve öğrenen yapılar benimsenmelidir.

c. Etik, Şeffaflık ve Algoritmik Hesap Verebilirlik

Yapay zekâ tabanlı karar alma süreçlerinde etik standartlar, şeffaf algoritmalar ve hesap verilebilirlik mekanizmaları oluşturulmalıdır.

İç denetim bu mekanizmaların denetlenmesi ve güçlendirilmesi görevini üstlenmelidir.

6. Sonuç olarak; 2030 vizyonunda iç denetim, geçmişi inceleyen değil; **geleceği öngören**, yönetime yol gösteren ve kurumun dijital dönüşümünü güvence altına alan bir yapıya dönüşecektir. Bu hedefe ulaşmak için gerekli olan unsurlar:

- Veri ve teknoloji odaklı bir stratejik yönelim,
- İnsan kaynağında yetkinlik dönüşümü,
- Kurumsal ve ulusal düzeyde koordinasyonlu dijital denetim mimarisidir.

Bu vizyon, sadece iç denetimin değil, **kurumsal yönetişim anlayışının da geleceğe hazırlanması** anlamına gelmektedir.

8. Sonuç ve Politika Önerileri

8.1. Genel Değerlendirme

Risk tabanlı iç denetim yaklaşımı, kamu ve özel sektör kuruluşlarında iç denetim işlevinin sadece uyum ve kontrol odaklı bir faaliyet olmaktan çıkarılarak, kurumsal stratejiye entegre edilmiş proaktif bir yönetim aracı haline gelmesini hedeflemektedir. Bu bağlamda yapılan değerlendirmelerde hem sistematik kazanımlar hem de uygulamada karşılaşılan zorluklar dikkate alınarak kapsamlı bir analiz ortaya konmuştur.

1. İç Denetimin Dönüşen Rolü

Risk tabanlı yaklaşım, iç denetimi geçmişe dönük hata tespitinden, **risk odaklı stratejik rehberliğe** evrimleştirmektedir. Bu yaklaşım sayesinde iç denetim birimleri:

- Kurumsal risk yönetiminin doğal bir parçası haline gelmekte,
- Kaynakların öncelikli risk alanlarına yönlendirilmesine katkı sağlamakta,
- Kurum içi kontrol zafiyetlerini erken aşamada tespit edebilmekte,
- Performans, verimlilik ve etkinlik gibi stratejik hedeflerle ilişkilendirilebilmektedir.

2. Uygulamadaki Başlıca Gözlemler

Kurumsal destek ve kültür unsurları, risk tabanlı denetimin başarısı için belirleyici rol oynamaktadır.

Veri altyapısının yetersizliği ve iç denetçilerin dijital yeterlilikleri, denetimin kapsamını sınırlayabilmektedir.

İç denetim bulgularının yönetişim mekanizmalarına entegrasyonu halen birçok kurumda sistematik ve stratejik düzeyde değildir.

Stratejik planlama, bütçeleme ve risk yönetimi süreçleri ile denetim arasında tam entegrasyon sağlanamamış durumdadır.

3. Stratejik Kazanımlar ve Fırsatlar

Risk tabanlı denetim, **önleyici denetim kültürü**nün yaygınlaşmasını sağlayarak denetim faaliyetlerine olan kurumsal güveni artırmaktadır.

Yapay zekâ, veri analitiği ve sürekli denetim araçları, iç denetim süreçlerini hem zaman hem de doğruluk açısından dönüştürme potansiyeline sahiptir.

Denetim faaliyetlerinin performans ölçüm sistemlerine entegre edilmesi, kamu kaynaklarının daha **etkin ve hesap verebilir** yönetimini desteklemektedir.

4. Genel Sonuç

Risk tabanlı iç denetim uygulamaları, sadece teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kurumsal yönetişim, hesap verebilirlik ve kamu değeri üretme anlayışında yapısal bir değişimi beraberinde getirmektedir. Ancak bu dönüşümün sürdürülebilir kılınabilmesi için denetim fonksiyonunun:

- Stratejik kararlara yön veren,
- Dijital teknolojilerle entegre çalışan,
- Kurum genelinde risk farkındalığını besleyen,
- Denetim sonrası eylemleri izleyen ve değerlendiren bir yapıda kurumsallaşması

gerekmektedir.

5. Yönetişim Açısından Önemli Hususlar

Risk tabanlı iç denetimin yalnızca iç denetim birimlerinin sorumluluğu değil; **yöneticiler, üst yönetim, iç kontrol birimleri ve hatta tüm çalışanlar için kolektif bir sorumluluk alanı** haline geldiği unutulmamalıdır. Bu nedenle iç denetimin kurumsal rolü, daha görünür, daha stratejik ve daha katılımcı hale getirilmelidir.

Son olarak**,** risk tabanlı iç denetim yaklaşımı geleceğin iç denetim paradigmasını şekillendirmektedir. Etkin, dijitalleşmiş ve stratejik düzeyde kurgulanmış bir iç denetim sistemi, sadece kurumsal performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda kamu güveni, hesap verebilirlik ve yönetişim kalitesinin temel yapı taşlarından biri olur.

8.2. Kurumsal ve Yönetsel Öneriler

Risk tabanlı iç denetim yaklaşımı, kurumların riskleri yönetme kapasitesini artırarak kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanımını sağlamayı hedeflemektedir. Ancak bu yaklaşımın kurumsal düzeyde başarıyla uygulanabilmesi, yalnızca iç denetim birimlerinin teknik yeterliliğiyle değil, aynı zamanda **yönetsel kararlılık**, **kurumsal yapıların uyumu** ve **stratejik entegrasyon** ile mümkündür.

Aşağıda, uygulamayı geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla **kurumsal ve yönetsel politika önerileri** sıralanmıştır:

1. Üst Yönetim Sahiplenmesi ve Stratejik Entegrasyon

Üst yönetim, risk tabanlı iç denetim yaklaşımını sadece bir kontrol aracı olarak değil, **stratejik karar süreçlerini besleyen bir yönetim fonksiyonu** olarak görmelidir.

İç denetim çıktılarının stratejik planlama, performans yönetimi ve bütçeleme gibi temel süreçlerle entegrasyonu sağlanmalıdır.

Üst yöneticilerin iç denetim raporlarını düzenli olarak değerlendirmesi ve uygulamaları izlemeleri kurumsal farkındalık açısından teşvik edilmelidir.

2. Kurumsal Risk Yönetimi ile Uyumlu Yapılar Kurulmalı

İç denetim ve iç kontrol sistemleri, **kurumsal risk yönetimi** ile koordineli çalışmalı, risk evreni ortak tanımlar üzerinden belirlenmelidir.

Kurum genelinde risk sorumluları atanarak, denetim birimi ile diğer birimler arasında etkili bir **risk iletişimi ve raporlama sistemi** kurulmalıdır.

Risk değerlendirme sonuçları doğrudan denetim planlarını şekillendirmelidir.

3. Denetim Fonksiyonunun Kurumsal Konumunun Güçlendirilmesi

İç denetim biriminin organizasyon içindeki **bağımsızlığı ve tarafsızlığı** güvence altına alınmalı; doğrudan üst yönetime raporlama yapmalıdır.

Denetçilerin, kurumun işleyişine dair bilgilere erişim hakkı açıkça tanımlanmalı ve uygulamada desteklenmelidir.

İç denetim sonuçlarının kurumsal aksiyonlara dönüştürülmesi için yönetsel takip ve değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

4. Dijital Yeterlilik ve Teknoloji Altyapısının Geliştirilmesi

Denetim süreçlerinin veri temelli yürütülmesi için kurumlar, **analitik yazılımlar, otomasyon araçları ve raporlama sistemlerine** yatırım yapmalıdır.

Dijital denetim araçlarının kullanımı, iç denetçilerin teknik yeterlilikleriyle desteklenmelidir.

Denetim planlarının hazırlanmasında yapay zekâ, büyük veri ve veri madenciliği gibi ileri teknolojilere dayalı destekleyici modeller entegre edilmelidir.

5. İnsan Kaynağının Yetkinleştirilmesi ve Mesleki Gelişim

İç denetim biriminde görev alan personelin, yalnızca mevzuat bilgisi değil; **analitik düşünme, stratejik planlama, dijital okuryazarlık ve iletişim becerileri** açısından da güçlendirilmesi gerekir.

Sertifikalı eğitim programları (CIA, CRMA, veri analitiği vb.) teşvik edilmeli ve rotasyonel görevlerle bilgi derinliği artırılmalıdır.

6. Performans ve İzleme Sistemlerinin Güçlendirilmesi

Denetim sonrası takip sistemleri kurularak bulgulara ilişkin düzeltici faaliyetlerin **etkinliği, zamanlaması ve sonuçları** düzenli olarak izlenmelidir.

İç denetim faaliyetlerinin kuruma sağladığı katkıların ölçülmesi için performans göstergeleri geliştirilmelidir.

Bu göstergeler, iç denetimin sadece uyumu değil, aynı zamanda **katma değeri** açısından da değerlendirilmesini sağlamalıdır.

7. Kurumsal Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı Kültürünün Geliştirilmesi

Denetim bulguları sadece raporlama değil, **kurumsal öğrenme ve sürekli iyileştirme** amacıyla kullanılmalıdır.

İyi uygulama örneklerinin kurum içinde yaygınlaştırılması için iç denetim birimleri düzenli olarak eğitim ve paylaşım oturumları düzenlemelidir.

Denetim sonuçları, kurum kültürünü geliştiren yapıcı bir geri bildirim mekanizmasına dönüştürülmelidir.

Genel Değerlendirme:

Kurumsal ve yönetsel düzeyde yapılacak bu yapısal iyileştirmeler, risk tabanlı iç denetimin yalnızca teknik bir süreç değil, **kurumsal sürdürülebilirlik, stratejik yönetim ve kamu güveni** açısından kritik bir kaldıraç olmasını sağlayacaktır. Böylece iç denetim birimleri, 2030 vizyonuna uygun şekilde dijitalleşmiş, öngörülü ve katma değer üreten bir yapıya kavuşacaktır.

8.3. Politika Yapıcılar İçin Stratejik Tavsiyeler

Risk tabanlı iç denetim yaklaşımı, yalnızca kurumsal düzeyde değil, aynı zamanda kamu yönetimi sisteminin genelinde etkili ve sürdürülebilir kamu değerinin oluşturulması açısından da stratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda politika yapıcıların (Bakanlıklar, Sayıştay, YÖK, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, TBMM komisyonları vb.) bu yapının kurumsallaşması, yaygınlaştırılması ve dijital dönüşümle entegre hale getirilmesi yönünde rehberlik edecek politikalar üretmesi kritik hale gelmiştir.

Aşağıda, **politika yapıcılar için stratejik düzeyde öneriler** sistematik biçimde sunulmuştur:

1. Ulusal Düzeyde Risk Tabanlı Denetim Stratejisi Geliştirilmelidir

Kamu idareleri için ortak ilke, hedef, standart ve performans göstergeleri içeren **"Ulusal Risk Tabanlı İç Denetim Strateji Belgesi"** hazırlanmalı ve tüm kamu kurumlarına kademeli olarak uygulanmalıdır.

Bu belge, iç denetimin kamu mali yönetimi sistemindeki rolünü güçlendirmeyi, kamu kaynaklarının etkin kullanımını artırmayı ve denetimlerin stratejik yönelimini netleştirmeyi hedeflemelidir.

2. Mevzuat Güncellenmeli, Esnek ve Teknoloji Dostu Yapılar Oluşturulmalıdır

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bağlı ikincil mevzuat, **yapay zekâ destekli denetim**, **veri analitiği kullanımı**, **sürekli denetim**, **blokzincir uygulamaları** gibi gelişmelere uyum sağlayacak şekilde güncellenmelidir.

İç denetim birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını genişleten ve kurum içi danışmanlık rollerini vurgulayan hükümler eklenmelidir.

3. İç Denetim Meslek Standartları ve Sertifikasyon Sistemleri Ulusal Ölçekte Güçlendirilmelidir

Türkiye'de kamu iç denetçileri için **veri analitiği, dijital denetim, stratejik denetim, etik algoritmalar** gibi çağdaş alanları kapsayan bir uzmanlık ve yeterlilik çerçevesi oluşturulmalıdır.

Uluslararası iç denetim standartlarıyla uyumlu şekilde, iç denetçilerin kariyer basamakları ve gelişim planları yeniden yapılandırılmalı; sürekli mesleki gelişim zorunlu hale getirilmelidir.

4. Kurumsal İşbirliği ve Denetim Ekosistemi Geliştirilmelidir

Sayıştay, İç Denetim Birimleri, Strateji Geliştirme Başkanlıkları, Risk Koordinasyon Birimleri gibi yapılar arasında **veri paylaşımı, denetim planı eşgüdümü ve karşılıklı rapor entegrasyonu** sağlanmalıdır.

Ortak denetim projeleri veya çapraz doğrulama mekanizmaları ile kamu denetim sisteminde **bütünsellik ve sinerji** oluşturulmalıdır.

5. Yapay Zekâ ve Dijital Denetim Yatırımları Teşvik Edilmelidir

Kamu kurumlarının dijital denetim araçlarına erişimini artırmak için **ortak platformlar**, **bulut tabanlı denetim çözümleri** ve **yapay zekâ algoritmaları** içeren kamu yazılımları geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

Özellikle yükseköğretim kurumları, belediyeler ve KİT'ler gibi kurumsal dijitalleşme düzeyi farklılık gösteren yapılar için **bölgesel destek programları ve teknik rehberlik hizmetleri** sunulmalıdır.

6. İç Denetimin Kamuda Katma Değer Üretme Rolü Görünür Kılınmalıdır

İç denetimin sadece mevzuat uyumu değil, aynı zamanda **kamu hizmetinin kalitesi**, **vatandaş memnuniyeti**, **performans yönetimi** gibi alanlardaki katkıları izlenmeli ve kamuoyuna raporlanmalıdır.

Denetim sonuçlarının karar alıcılar (Bakanlar, Kurum Başkanları, Rektörler, Valiler) tarafından stratejik karar süreçlerine entegre edilmesi özendirilmeli ve takip edilmelidir.

7. Politika İzleme ve Geri Bildirim Mekanizmaları Kurulmalıdır

Kamu iç denetim sisteminin etkililiği, **bağımsız değerlendirme raporları**, **Sayıştay senelik analizleri** ve **STK-üniversite iş birliği ile hazırlanan bağımsız göstergeler** yoluyla düzenli izlenmeli ve revize edilmelidir.

Bu göstergeler; stratejik risklerle mücadele, kaynak etkinliği, denetim çıktılarının uygulanma düzeyi gibi çok boyutlu veri setlerini kapsamalıdır.

Sonuç olarak: Politika yapıcıların, risk tabanlı iç denetimi sadece iç kontrolün bir unsuru olarak değil; **kamuda yönetişim kalitesini, dijital dönüşümü ve stratejik yönetimi destekleyen çok katmanlı bir yapı** olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Bu bakış açısıyla geliştirilecek bütüncül politikalar, hem iç denetimin etkinliğini artıracak hem de Türkiye'nin kamu yönetimi kapasitesinin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

1. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
2. Kamu İç Kontrol Yönetmeliği
3. İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
4. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğ
5. Uluslararası İç Denetim Standartları (IIA) Kırmızı Kitap
6. IIA Uygulama Rehberi (UMUÇ)
7. Kamu İşletmeleri Denetim Rehberi, Sayıştay Başkanlığı, Mart 2022
8. Kamu İç Denetim Rehberi,HMB
9. Kamu İç Kontrol Rehberi,HMB
10. İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi, HMB
11. Kamu Risk Yönetimi Rehberi, HMB
12. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, HMB
13. İç Kontrol Kavramlar Sözlüğü, HMB
14. https://www.tide.org.tr/page/513/2024-Uluslararasi-Ic-Denetim-Standartlari
15. https://www.hmb.gov.tr/kamu-ic-denetim-standartlari%E2%80%8B%E2%80%8B
16. https://www.hmb.gov.tr/duyuru/kamu-ic-denetim-standartlarinin-guncellenmesi-hakkinda-gorus-ve-onerilerin-iletilmesi-2
17. Halime KARACA, İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve İç Denetim Düzenlemeleri, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, 2023
18. Birsel SABUNCU, İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2018
19. Hasan Türedi, COSO Modeli: İç Kontrolün Yapısı, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,2014
20. İbrahim Çidem, Mihriban Coşkun Arslan, Risk Odaklı İç Denetim: Katılım Sigortacılığı Sektöründe Örnek Olay İncelemesi, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2022
21. Reşat Karcıoğlu, Ersin Kurnaz "Kamu Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2017, s.1091