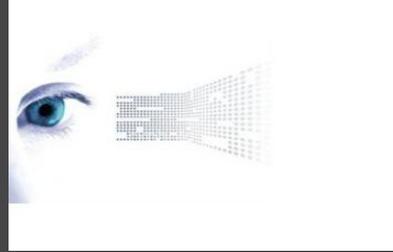


# II. Bilgi Teknolojileri Yönetişim ve Denetim Konferansı



BTYD'2011

ANKARA



# COSO YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE İÇ KONTROL FAALİYETLERİNİN ANALİZİ

Haziran 2011

BTYD 2011





BTYD 2011

# Gündem



**Sezer Bozkuş Kahyaoğlu**  
**CIA, CFE, CFSA, SMMM**  
Kıdemli Müdür  
Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri  
KPMG Türkiye  
[sbozkus@kpmg.com](mailto:sbozkus@kpmg.com)

## Gündem

1. İç Kontrol Modelleri
2. COSO Yaklaşımı
3. İç Kontrol ile İlgili Yanılgılar ve Gerçekler
4. KPMG Metodolojisi ve COSO İlişkisi
5. Genel Değerlendirme ve Sonuç



BTYD 2011

## ▣ 1. İç Kontrol Modelleri

# İç Kontrol Nedir?

## İç kontrol Tanımı:

Bir kurumun yönetim kurulu, üst düzey yönetimi ve tüm çalışanları tarafından yönlendirilen ve gerçekleştirilen, aşağıdaki temel konularda hedeflerin başarılması açısından makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir.

1. İşlemlerin etkinliği ve verimliliği
2. Mali raporlama sisteminin güvenilirliği
3. Mevzuata uyum



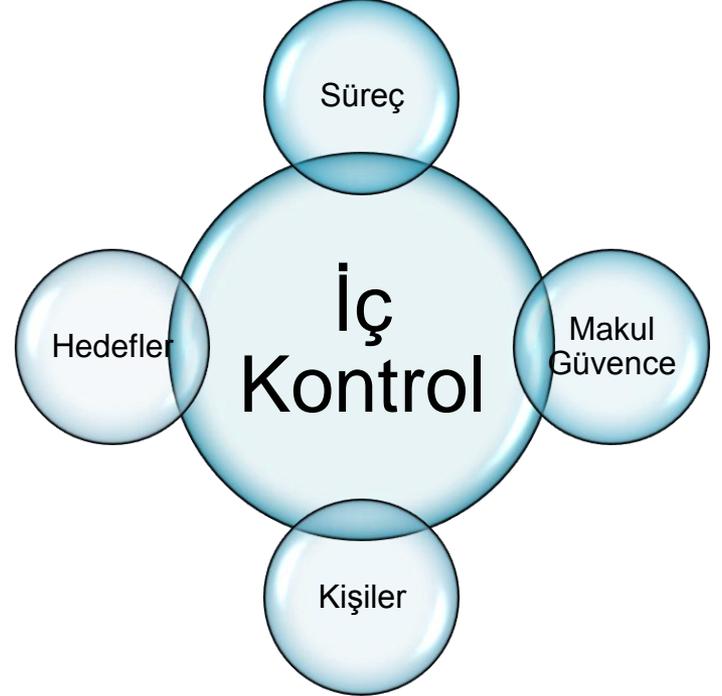
- İç kontroller farklı kurum iş süreç seviyelerine uygulanabilirler. Detayların derecesi asıl olarak kontrol edilecek süreçlerin güvenilirliğine bağlıdır.
- İç kontroller kurumsal süreçlerin gerekli elemanları olup günü gününe işlere uygulanmaları gerekir.
- Farklı kontrol hedefleri iç kontroller tarafından belirlenebilir mesela bilgilerin doğruluğu, bireysel işlemlerin varlığı, işlemlerin değerlendirilmesi ve tamamlanması vs.
- İç kontrollerin bütünleştirici bağlantısının risk yönetimi sisteminin azaltma stratejisinin içine uygulanması

□ **Kurum organizasyonunun farklı seviyeleri üzerinde üç farklı iç kontrol seviyesi tanımlanabilir**



# İç Kontrol Nedir?

- İç Kontrol bir süreçtir
- İç Kontrol kişilere bağımlıdır
- İç Kontrol makul güvence sağlar
- İç Kontrol hedeflere ulaşmaya yöneliktir



# İç Kontrolün Faydaları Nelerdir?

## 1. İşlemlerin etkinliği ve verimliliği

- Standartlaşmış süreçler yardımıyla faaliyetlerin ekonomikliğini, verimliliğini ve etkinliğini artırır.
- Kontrol faaliyetleri aracılığıyla varlıkların korunmasını sağlar.
- Kurumun rekabet gücünü artırır.

# İç Kontrolün Faydaları Nelerdir?

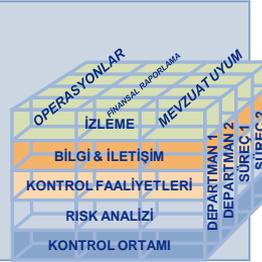
## 2. Mali raporlama sisteminin güvenilirliği

- Yönetimin karar alma sürecinde kullandığı verilerin doğruluğunu artırır.
- Yolsuzluğun ve usulsüzlüğün önlenmesine ve tespitine yardımcı olur.
- Kurumun denetiminde denetçilere kanıt, yönetim kuruluna güvence sağlar.

# İç Kontrol Modelleri Nelerdir?

Kavramsal çerçeve konusunda dünyada farklı yaklaşımlar bulunmaktadır:

**Committee of Sponsoring Organizations (“COSO”)ERM**



**Her Majesty’s (“HM”) İngiltere-Hazine**

**ISO Standartları**

**Turnbull/ Flint İngiltere**

**Avustralya/ Yeni Zelanda (“AS/ NZ”) Risk Yönetimi Standardı 4360**

**COBiT**

# 2. COSO Yaklaşımı

## 2. COSO Yaklaşımı

# COSO Nedir?

COSO-Committee of Sponsoring Organisations  
(Destekleyici Kurumlar Komitesi)

İş etiği, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim aracılığıyla mali raporlamaların kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapan gönüllü bir organizasyondur.

# COSO - Temsil Edilen Kurumlar

Committee of Sponsoring Organisations (COSO)

1. İç Denetim Enstitüsü (IIA)
2. Amerika Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA)
3. Amerika Muhasebe Kurumu (AAA)
4. Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA)
5. Finans Yöneticileri Enstitüsü (FEI)

# COSO Bileşenleri

COSO'nun 5 alt bileşeni vardır.

1. Kontrol Ortamı
2. Risk Analizi
3. Kontrol Faaliyetleri
4. Bilgi ve İletişim
5. İzleme



# COSO Bileşenleri

## Kontrol Faaliyetleri

- Yönetimin çalışmalarının politika ve prosedürlere göre yürütüldüğünün analizi
- Onaylama, yetki ve sorumluluk dağılımı, performans yönetimi, görevler ayrılığı vb konularda inceleme

## İzleme

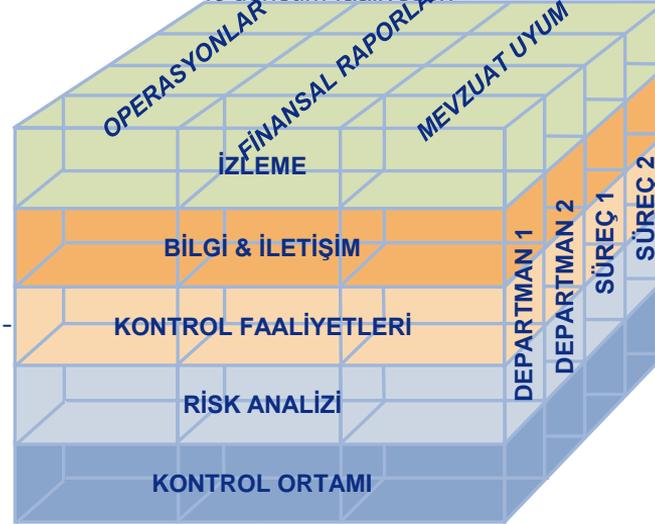
- İç kontrol sistemlerinin zaman içindeki performansını izlemek
- Birlikte ve ayrı ayrı değerlendirmeler yapmak
- Yönetim ve gözetim faaliyetlerini değerlendirmek
- İç denetim faaliyetleri

## Bilgi ve İletişim

- Bilginin tam eksiksiz ve zamanında doğru kişilerle paylaşılması
- İçerden ve dışarıdan gelen bilgilere uygun ortamda doğru kişilerin erişimi
- Bilgi akışının yönetim ihtiyaçlarına uygun olması ve hızlı iletişim sağlanması

## Kontrol Ortamı

- İç kontrol faaliyetlerinde çalışanların farkındalığı
- İç kontrol ortamında yetki sorumluluklar, etik değerler
- İç kontrol ile ilişkili tüm unsurların konsolide olarak değerlendirilmesi



## Risk Analizi

- Risk analizi ile işletmenin faaliyetleriyle ilişkili risklerinin değerlendirilmesi yapılarak hedeflere ulaşmaya engel bir durum olup olmadığı incelenir



### 3. İç Kontrol ile İlgili Yanılgılar ve Gerçekler

# İç Kontrol - Ne Yapmaz?

- Yönetime, hedeflerin başarılacağına dair güvence vermez. Sadece ne ölçüde başarılacağı konusunda makul derecede güvence sağlar.
- Mali raporlama ve uygunluk hedefleriyle ilgili olarak tam değil, makul düzeyde güvence sağlar.

# İç Kontrol- Neden Tam Güvence Değildir?

1. Önyargılar
2. Kopukluklar
3. Yönetimin aşırı talepleri
4. İşbirlikleri
5. Fayda-Maliyet karşılaştırması

# İç Kontrol - Yanılgılar ve Gerçekler

Yanılgı 1:

İç Kontrol, yazılı prosedürlerle başlar.

Gerçek 1:

İç kontrol, güçlü bir iç kontrol ortamıyla başlar.

# İç Kontrol - Yanılgılar ve Gerçekler

## Yanılgı 2:

Yönetim iç kontrolü iç denetçiler tarafından yapılması gereken bir iş olarak kabul eder.

## Gerçek 2:

Yönetim iç kontrol sisteminin sahibidir.

# İç Kontrol - Yanılgılar ve Gerçekler

## Yanılgı 3:

İç kontrol sadece mali bir konudur.

## Gerçek 3:

İç kontrol kurumun tüm fonksiyonlarını kapsamakta ve her alanını ilgilendirmektedir.

# İç Kontrol - Yanılgılar ve Gerçekler

## Yanılgı 4:

İç kontrol bürokrasi yaratır ve çalışanları oyalar.

## Gerçek 4:

İç kontrol, süreçlere ilave yapılan işler olarak düşünülmemeli, süreçlerin bir parçası olarak tasarlanmalıdır.

# İç Kontrol - Yanılgılar ve Gerçekler

## Yanılgı 5:

Küçülme ve yetkilendirme nedeniyle kontrollerin bir kısmından vazgeçmeliyiz.

## Gerçek 5:

Küçülme ve yetkilendirme nedeniyle farklı kontrollere ihtiyaç duymalıyız.

# İç Kontrol - Yanılgılar ve Gerçekler

## Yanılgı 6:

İç kontrol yeterince kuvvetli ise yolsuzluk olmayacağından ve mali tablolar doğru olduğundan emin olabiliriz.

## Gerçek 6:

İç kontrol makul ancak kesin olmayan güvence verir.



## 4. KPMG Metodolojisi ve COSO İlişkisi

# İç Kontrol Kavramsal Çerçeve Seçenekleri

Kavramsal çerçeve konusunda dünyada farklı

yaklaşımlar bulunmaktadır:

Committee of  
Sponsoring  
Organizations  
("COSO")ERM



Turnbull/ Flint  
İngiltere

Her Majesty's ("HM")  
İngiltere-Hazine

Avustralya/ Yeni Zelanda  
("AS/ NZ") Risk  
Yönetimi Standardı  
4360

ISO Standartları

COBIT

# KPMG Metodolojisi-Risk Yönetimi ve İç Kontrol

## KPMG Risk ve İç Kontrol Çerçevesi

- Risk kategorilerinin Kurum'un stratejik başarı faktörleri ile geliştirilmesi ve uyumlu hale getirilmesi
- Risk kategorilerinin öncelikli hale getirilmesi

- Grup boyunca ortak bir dil ve tanımlar oluşturulması
- Risklerin tanımlanması ve sınıflandırılması

- Meydana gelme olasılığı ve muhtemel etkisini belirleme
- Risk modelleme, senaryo ve hassasiyet analizleri
- Anahtar risk göstergelerini kullanarak risklerin izlenmesine devam edilmesi

- Görevlerin, yeterliliklerin ve sorumlulukların belirlenmesi
- Yapısal kavram belirlemek "Savunmanın Üç Hattı"
- Risk-Üstlenici/Azaltma-Üstlenici
- ERM süreci ve çerçevesinde iç denetim oluşturma

- Yöntem ve yapıları raporlama
- İçerik, biçim raporlama
- Planlama ve Kontrolde bütünlük sağlama

- Münferit azaltma ölçümleri
- Risklerin kabulünün/kapsamının küçültülmesi
- Risk/geri dönüş oranlarının stratejik kararları desteklemesi

- İç yönergeleri ve kontrolleri belirleme
- İç süreç kontrollerini azaltma stratejisi ile birleştirmek

- ERM Bilgi Teknolojileri sisteminin gereksinimlerini belirleme
- ERM Bilgi Teknolojileri Sistemi seçimi ve yürütülmesi



# KPMG Metodolojisi-Risk Yönetimi ve İç Kontrol

KPMG'nin risk yönetimi alanında uyguladığı kavramsal çerçeve; üç aşamalı olgunluk modeline dayalı olan bir yaklaşım içermektedir.

Kavramsal Çerçeve Faktörleri	Tanımı
Yönetişim	Risk konusunda strateji geliştirmek ve hesap verebilirliği sağlamak amacıyla iyileştirme, destekleme ve entegrasyonu sağlamaya yönelik yaklaşım oluşturmak
Analiz	Kurum genelinde tüm risklerin tanımlanması, analizi ve gruplandırmasını yapmak
Ölçme ve Gruplandırma	Ölçüm kriterleri ve buna ilişkin süreçleri oluşturmak, sürekliliği sağlamak için analiz yapmak ve KPI belirlemek
İzleme ve Raporlama	Risk yönetimi alanındaki güçlü ve zayıf noktaları belirleyerek raporlamak ve güvence hizmeti sunmak amacıyla sürekli izleme yapmak
Risk ve Kontrollerin Optimizasyonu	Risk ve kontrollerle ilgili bilgilere dayanarak performansı geliştirmek

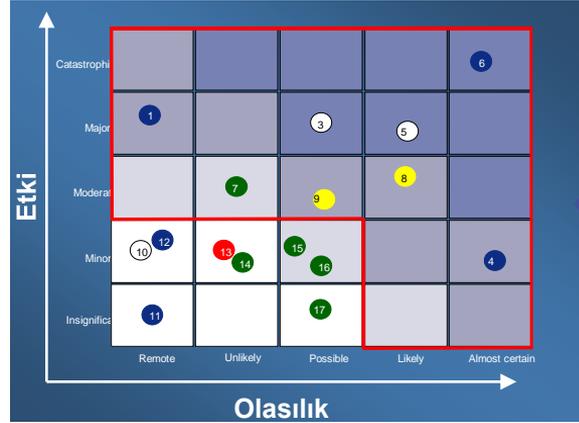
# KPMG Metodolojisi-Risk Yönetimi ve İç Kontrol

Kurumunuza uygun olan risk olgunluk düzeyinin belirlenmesi gereklidir

	Kavramsal Çerçeve Faktörleri	Temel Mevzuata Uyumludur	Gelişmiş Yönetim Sürecidir	İleri Düzey Stratejik Araştır
Yönetişim		Risk yönetimi politikası belirlemede mevzuata uyumun listelenmesi temelini oluşturmaktadır	Risk alt yapıları kurulmuştur. Hesap verabilirliği sağlayan roller tanımlanmıştır. Risk yönetimi hedeflerine ulaşmak için destek sağlanmaktadır.	Risk yönetiminde hesap verabilirlik performansı yönetimi ile entegre hale gelmiştir. Kurumun temel değerlerinden birisi olmuştur.
Analiz		Yıllık bazda basit risk analizi ve kısıtlı yorumlama	Periyodik risk analizi ile yönetimin iç analizi ve raporlaması paralel yürümektedir.	Risk ve kontrol faaliyetleri ile iş süreçleri ve karar alma mekanizmaları birbirleriyle entegre çalışmaktadır.
Ölçme ve Gruplandırma		Riskle ilgili basit olasılık ve etki tanımlamaları yapılmaktadır.	Risk düzeyinin etkin bir şekilde ölçümünde güçlü araç ve tekniklerden yararlanılmaktadır.	Risk analizi bilgilerine dayanarak risk esaslı sermaye yeterliliği kullanılmaktadır.
İzleme ve Raporlama		Dış raporlama ihtiyaçlarına yönelik risk envanteri hazırlanmaktadır.	Yönetim Kuruluna, Denetim Komitesine sunulmak üzere kapsamlı risk düzeyi raporlaması ve gelecekteki risk öngörülerini ile ilgili izleme yapılmaktadır.	KRI kullanılmaktadır ve erken uyarı mekanizması ile riskin anlık izlemesine dayanan "Riskin Konsolide Görünümü" elde edilmektedir.
Risk ve Kontrollerin Optimizasyonu		Kısıtlı olarak "risk-kontrol listesi" şeklinde dış raporlama yapılmaktadır.	Risk bilgilerine dayanarak temel kontrol faaliyetlerinde değişiklik yapılmakta ve zaman içinde iyileştirme sağlanmaktadır.	Riske duyarlı strateji ve kontrol yatırımlarında optimizasyon yaklaşımı uygulanmaktadır.

# KPMG Metodolojisi-Risk Yönetimi ve İç Kontrol

## KPMG ERM Kavramsal Çerçevesi



### Önemli Riskler

1. Stratejik öncelikler
2. İş Modeli
3. Kurumsal Yapı

### Faktörler

### Risk Yönetişim

### Risk Analizi

### Risk Ölçümü ve Gruplandırması

### Risk İzleme ve Raporlama

### Risk & Kontrol Optimizasyonu

### Tanımlar

Risk konusunda strateji geliştirmek ve hesap verebilirliği sağlamak amacıyla iyileştirme, destekleme ve entegrasyonu sağlamaya yönelik yaklaşım oluşturmak

Kurum genelinde tüm risklerin tanımlanması, analizi ve gruplandırmasını yapmak

Ölçüm kriterleri ve buna ilişkin süreçleri oluşturmak, sürekliliği sağlamak için analiz yapmak ve KPI belirlemek

Risk yönetimi alanındaki güçlü ve zayıf noktaları belirleyerek raporlamak ve güvence hizmeti sunmak amacıyla sürekli izleme yapmak

Risk ve kontrollerle ilgili bilgilere dayanarak performansı geliştirmek

### Kapsam Oluşturma

**Kapsam Oluşturma**  
Risklerin tanımlanması,  
değerlendirilmesi ve önceliklerin  
belirlenmesi

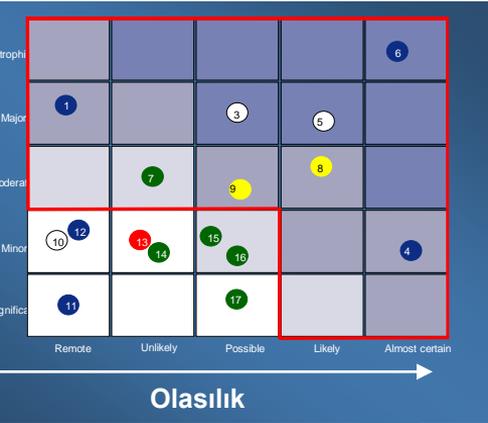
### Süreç Oluşturma

Kurumsal hedeflere ulaşmada sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla dinamik risk yönetimi kavramsal çerçevesinin ve süreçlerinin oluşturulması

### Süreç Oluşturma

Örnek

# KPMG Metodolojisi-Risk Yönetimi ve İç Kontrol



## Önemli Riskler

1. Stratejik öncelikler
2. İş Modeli
3. Kurumsal Yapı

## Faktörler

## Risk Yönetişim

## Risk Analizi

## Risk Ölçümü ve Gruplandırması

## Risk İzleme ve Raporlama

## Risk & Kontrol Optimizasyonu

## Tanımlar

Risk konusunda strateji geliştirmek ve hesap verebilirliği sağlamak amacıyla iyileştirme, destekleme ve entegrasyonu sağlamaya yönelik yaklaşım oluşturmak

Kurum genelinde tüm risklerin tanımlanması, analizi ve gruplandırmasını yapmak

Ölçüm kriterleri ve buna ilişkin süreçleri oluşturmak, sürekliliği sağlamak için analiz yapmak ve KPI belirlemek

Risk yönetimi alanındaki güçlü ve zayıf noktaları belirleyerek raporlamak ve güvence hizmeti sunmak amacıyla sürekli izleme yapmak

Risk ve kontrollerle ilgili bilgilere dayanarak performansı geliştirmek

## Kapsam Oluşturma

## Kapsam Oluşturma

Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve önceliklerin belirlenmesi

## Süreç Oluşturma

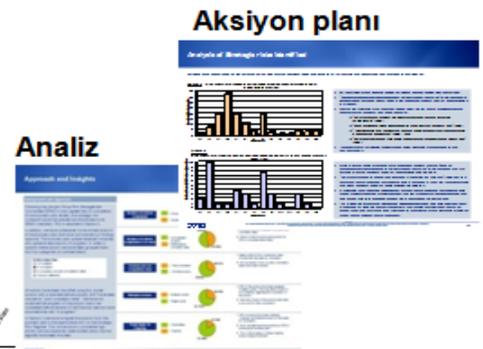
Kurumsal hedeflere ulaşmada sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla dinamik risk yönetimi kavramsal çerçevesinin ve süreçlerinin oluşturulması

## Süreç Oluşturma

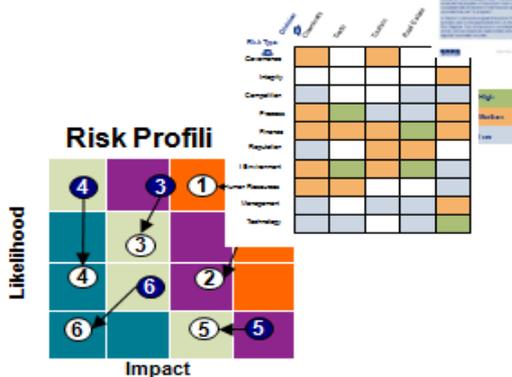
Örnek

# KPMG Metodolojisi-Risk Yönetimi ve İç Kontrol

Risk bilgisini sunma, izleme ve kontrol etme konusunda geliştirilen çok çeşitli araçlar geliştirilmiştir.



Risk haritası



**Bu sizin için ne anlama gelmeli?**

- Temel riskler ve bu risklerin etkisi vs risk iştahı
- Riskin konsantrasyonu
- Kontrol etkinliği ve tutarlılığı
- İş ile algılanan riskler arasındaki fark
- Kontrol geliştirme fırsatları
- Riskin olasılığını ve etkisini düşürecek kontroller

**Başka önemli olan konular nelerdir?**

- Zaman içinde riskin değişimi
- Riskin trendi ve yeni risklerin oluşması
- Risk için güvence nasıl ve nerede sağlanıyor
- İş ortamı ile ilgili yönetimin yaklaşımı
- İyileşme alanları ile ilgili alınan aksiyonlar
- İş planlama döngüsüne risk yönetiminin entegre edilmesi
- Aksiyon ve hesap verebilirliğin sürekli güncel olması



## 5. Genel Değerlendirme ve Sonuç

# Genel Değerlendirme ve Sonuç

## COSO Yaklaşımı erevesinde İç Kontrol Faaliyetleri



1

### İşlemlerin etkinliği ve verimliliği

En iyi uygulamaları ve sektörel gereklilikleri dikkate alarak işlemlerin operasyonel verimliliğini sağlamak

2

### Finansal Raporlama sisteminin güvenilirliği

Mali açıdan kurumun verilerinin güvenilirliğini sağlamak ve kamuoyu nezdinde hesap verebilir

3

### Mevzuat uyum

Yasal düzenlemelere ve ilgili politika prosedürlere uygun faaliyetlerin yürütülmesine makul güvence

# Teşekkür ederiz...

Sezer Bozkuş KAHYAOĞLU

CIA, CFE, CFSA, SMMM

Kıdemli Müdür

[sbozkus@kpmg.com](mailto:sbozkus@kpmg.com)

**1456 sokak Punta İş Merkezi No:10/1**

**Alsancak İZMİR**

**Tel: (90) 232 464 20 45**

**Fax: (90) 232 464 21 45**

**Web site: <http://www.kpmg.com.tr>**

© 2011 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır.

Bu dökümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgiler her zaman her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın , bu dökümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

BTYD 2011

[www.btyd.org](http://www.btyd.org)