T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM DOKTORA PROGRAMI

GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI'INDA COSO YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE İÇ KONTROL YAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Doktora Tezi

Ahmet İlter ŞAHBAZ

100043664

İstanbul, 2024

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM DOKTORA PROGRAMI

GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI'INDA COSO YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE İÇ KONTROL YAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Doktora Tezi

Ahmet İlter ŞAHBAZ

100043664

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

İstanbul, 2024

YEMİN METNİ

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

Ahmet İlter ŞAHBAZ

İstanbul, 2024

Özet

Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı Tebliğ kapsamındaki usul ve esaslar dahilinde, gayrimenkullere, gayrimenkullere dayalı sermaye piyasası araçlarına, gayrimenkul projelerine, gayrimenkule dayalı haklara, ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilen ve bu varlıklardan oluşan portföyü yöneten kurum veya iş ortaklarıdır. GYO'ların esas amaçları, getirisi yüksek gayrimenkul projelerine ve gayrimenkullere yatırım yaparak bu gayrimenkullerden kira geliri ile alım satım kazançları elde etme doğrultusunda yatırım yapılan mülklerin belli bir süre sonunda sağladığı gelire ulaşmak şeklinde özetlenebilir.

GYO'ların sermaye Piyasası Kuruluna tabi olmaları ve çıkarılmış sermayelerinin en az 25%'sini halka arz etme zorunluğu bireysel ve kurumsal yatırımcılardan yatırım almaları fırsatına sahip olma imkanı getirmektedir. Bireysel olarak gayrimenkul yatırımı yapanlar, satın aldıkları gayrimenkulün riskini de satın alırlar, bu riskleri yönetmeleri zorudur. Kurumsal bir yapıya sahip olan GYO'larının, doğru fizibilitelerle farklı gayrimenkullere yatırım yaparak portföylerini çeşitlendirmeleri ve risklerini doğru yönetmeleri bireysel yatırımcıların bu ortaklıkların hisse senetlerine yatırım yapmalarını sağlar.

313.853.126.107,00 TL aktif büyüklüğe sahip, yerli ve yabancı toplam 1.375.238 adet yatırımcısı bulunan GYO'larının kendilerine yatırım yapanlara, tedarikçilerine, müşterilerine, finans kuruluşlarına, devlete, yönetimlerine ve çalışanlarına karşı önemli sorumlulukları vardır. Bu anlamda GYO'ları için; işlemlerin yasa ve yönetmeliklere göre yürütülmesi ile birlikte, Mali tablolarının doğru ve güvenilir bilgiler içermesi, faaliyetlerinin etkin ve verimli sürdürülmesi, risk yönetimi gibi fonksiyonlara sahip olmasını önemli hale getirmiştir.. Muhasebe ve denetim alanında yapılan bu çalışmada; gayrimenkul sektöründe ciddi bir büyüklükte yer alan bu kuruluşların sorumluluklarının değerlendirilmesi düşünülmektedir.

Bu doğrultuda GYO amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için etkin risk yönetim süreçlerini tesis etmelidirler. İç Kontrol Yapısı, her kurumda olduğu gibi GYO'ında da gittikçe artan ve karmaşık hale gelen risk yönetim süreçlerine sistematik, akademik ve analitik çözümler getirmektedir. Çalışmamız dâhilinde işlenmek istenilen İç Kontrolün COSO yaklaşımı çerçevesinde, işleyiş bakımından; risk yönetimi, iç denetim odağında iç kontrol uygulamalarının birer asli unsuru olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın örneklemini, hali hazırda BİST'de işlem gören 38 adet GYO içerisinden, risk yönetimi, iç denetim ve iç kontrol yapılarının kuruluşu ve işleyişinde aktif görev almış; daire başkanları, başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, denetçiler oluşturmaktadır. Söz konusu örneklem 20 kişiden oluşmaktadır ve bu 20 kişi, 19 GYO'nı temsil etmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında ise, sosyal bilimlerde son dönemlerde daha çok kullanılmaya başlanan Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hierarchy Process - AHP) modeli tercih edilmiştir. Bunun nedeni analitik ve sistematik bir süreç olan kurumsal risk yönetimini; yine akademik, analitik ve sistematik bir model olan analitik hiyerarşi süreci ile değerlendirmektir. Çalışmada analitik hiyerarşi sürecinin bundan sonraki kullanımları için de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *GYO, İç kontrol, COSO, İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi*

Abstract

Real Estate Investment Trusts (REITs) are institutions that operate within the framework of regulations and principles established by the Capital Markets Board of Turkey. They have the capability to invest in real estate, capital market instruments based on real estate, real estate projects, rights associated with real estate, and other capital market instruments, all while managing portfolios that encompass these assets. The principal objectives of REITs revolve around investing in high-yield real estate projects and properties to accrue rental income and trading gains over a predetermined period.

Given their accountability to the Capital Markets Board and the mandate to offer a minimum of 25% of their issued capital to the public, REITs have the potential to attract investments from both individual and institutional investors. Individuals who engage in real estate investments inherently assume the associated risks and are compelled to manage these risks proactively. For REITs structured as corporations, diversifying their portfolios by making judicious investments in varied real estate properties and effectively managing associated risks can motivate individual investors to invest in these partnerships.

With assets amounting to 313.853.126.107,00 TL and boasting a total of 1.375.238 investors—comprising both domestic and foreign entities—REITs shoulder significant responsibilities. These responsibilities extend to investors, suppliers, customers, financial institutions, governmental bodies, management teams, and employees. Consequently, it has become imperative for REITs to execute transactions in compliance with existing laws and regulations, maintain precise and dependable financial records, sustain efficient and productive operations, and emphasize pivotal functions such as risk management. This research endeavors to scrutinize the obligations of these substantial real estate sector entities within the realms of accounting and auditing.

Aligned with these objectives, REITs need to institute robust risk management frameworks to realize their goals effectively. The Internal Control Structure, akin to any organizational setup, furnishes REITs with systematic, academic, and analytical strategies to navigate the intricate landscape of risk management. Within this study's purview, the Internal Control is assessed through the COSO framework, accentuating risk management and internal audit as indispensable facets of internal control mechanisms. The research sample encompasses professionals who have been actively involved in formulating and overseeing risk management, internal audit, and internal control frameworks across 38 extant REITs. This group includes department heads, vice presidents, managers, deputy managers, and auditors. The sample in question consists of 20 people and these 20 people represent 19 REIT’s. For the study's pragmatic segment, the Analytic Hierarchy Process (AHP)—a methodology gaining traction in social sciences—is adopted. This methodology is selected to juxtapose corporate risk management, an analytical and methodical endeavor, with the Analytic Hierarchy Process, a model characterized by its academic, analytical, and systematic attributes. The study is poised to enrich subsequent applications of the Analytic Hierarchy Process.

Key Words: *REIT (Real Estate Investment Trust), Internal Control, COSO, Internal Audit, Corporate Governance, Risk Management, Corporate Risk Management*

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam boyunca şahsıma verdiği büyük destek ve katkılarından dolayı tez danışmanım çok kıymetli hocam Doç. Dr. Gencay KARAKAYA'ya, tez izleme sürecimde görüş ve tavsiyeleriyle değer katan ilk danışmanım olan Prof. Dr. Hasan TÜREDİ'ye, tez izlemede komitemde yer alan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Selim Yüksel PAZARÇEVİREN, Prof. Dr. Münevver TURANLI, Doç. Dr. Duygu CELAYİR'e, Doç. Dr. Yunus ÖZCAN'a şükranlarımı sunuyorum.

Akademik ve çalışma hayatım boyunca beni destekleyen, hoş görüsünü benden esirgemeyen, sıkıntılarımı paylaşan, fedakârlık yapan sevgili eşim serap ŞAHBAZ'a, hakkını ödeyemeyeceğim sevgili annem Ayşe ŞAHBAZ'a, her düştüğümde yıldığımda bana güç verip ilerlememi sağlayan sevgili abim İlker ŞAHBAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışmamı rahmetli babam İsmet ŞAHBAZ'a ithaf ediyorum.

Ahmet İlter ŞAHBAZ

İÇİNDEKİLER

Özet iii
Abstract iv
TEŞEKKÜR v
İÇİNDEKİLER vi
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
1. GİRİŞ 1
1.1. Tezin Amacı 4
1.2. Araştırma Soruları 5
1.3. Çalışmanın Yöntemi 5
2. GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI 77
2.1. Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Örgüt Yapısı ve Faaliyetleri 10
2.1.1. GYO'ların Kuramsal Temelleri Ve Süreçleri 11
2.1.2. GYO'ların Kuruluş Prosedürleri 15
2.1.3. GYO'ların Örgüt Yapısı 18
2.1.4. GYO'ların Paylarının İhracı Ve Satışı 20
2.1.4.1. Halka Arz Yoluyla Satış 21
2.1.4.2. GYO'da Payların Türü ve İmtiyazlı Pay İhracı 21
2.1.4.3. GYO'da Payların Devri 23
2.1.5. Gyo'ların Yapmaya Yetkili Oldukları Ve Olmadıkları Faaliyetler 24
2.1.5.1. Yatırım Faaliyetleri ve Yatırım Faaliyetlerine İlişkin Sınırlamalar 24
2.1.5.2. GYO'ların Yatırım Yapamayacakları Alanlar ve Faaliyetler 28
2.1.5.3. GYO'ların Portföy ve Borçlanma Sınırlamaları 30
2.2. GYO'ların Faydaları ve Olası Riskleri 32
2.2.1. GYO'ların Genel Ekonomide Yarattığı Faydalar 33
2.2.2. GYO'ların Olası Riskleri ve Dezavantajları 35
3. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI 39
3.1. İç Kontrol 39
3.1.1. İç Kontrol Kavramı 40
3.1.2. İç Kontrolün Kavramsal Gelişimi 41
3.1.3. COSO (The Committe of Sponsoring Organizations) İç Kontrol Modeli ve Bileşenleri 46

3.1.3.1. Kontrol Ortamı 50
3.1.3.2. Risk Değerlendirme 51
3.1.3.3. Kontrol Faaliyetleri 52
3.1.3.4. Bilgi ve İletişim 54
3.1.3.5. İzleme 56
3.1.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları 57
3.1.4.1. İşletme Varlıklarının Korunması 60
3.1.4.2. Bilgilerin Doğruluk ve Güvenilirliğinin Sağlanması 63
3.1.4.3. İşletme Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanılması 65
3.1.4.4. Belirlenmiş Amaç ve Hedeflere Ulaşılmasının Sağlanması 66
3.1.5. İç Kontrol Yapısını Tanıma Yöntemleri 67
3.1.5.1. Not Alma Yöntemi 68
3.1.5.2. Anket Yöntemi 68
3.1.5.3. Akış Şemaları Yöntemi 69
3.1.6. İç Kontrolde Görev ve Sorumluluklar 70
3.1.6.1. Yönetim Kurulu 71
3.1.6.2. Denetim Komitesi (Denetimden Sorumlu Komite) 74
3.1.6.3. Risk Komitesi 78
3.1.6.4. Diğer Çalışmalar 80
3.1.6.5. İç Denetçiler 81
3.2. İç Denetim Kavramı 81
3.2.1. İç Denetimin Kavramsal Gelişimi 85
3.2.2. İç Denetimin Amaç ve Kapsamı 88
3.2.3. İç Denetimin Unsurları 92
3.2.3.1. Bağımsızlık ve Tarafsızlık 92
3.2.3.2. Güvence Sağlama 93
3.2.3.3. Değer Katma 94
3.2.3.4. Risk Yönetimi 94
3.2.3.5. Standartlara Uygunluk 95
3.2.3.6. Danışmanlık 96
3.2.4. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi 96
4. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ/PROSESİ (AHP) HAKKINDA GENEL BİLGİLER, İŞLEYİŞİ VE TEMEL MANTIĞI 100
4.1. Çok Kriterli Karar Verme Modeli: AHP (Analytic Hierarchy Process) 100
4.2. AHP Modelinin İşleyişi ve Temel Mantığı 106

5. GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI'INDA COSO YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) MODELİ 109
5.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu 109
5.2. Hipotezler 109
5.3. Hedef Çalışma Evreni 110
5.4. Metodoloji (Çalışmanın Yöntemi) 110
5.5. Analiz Süreci ve Adımları 111
5.5.1. Alternatiflerin ve Kriterlerinin Belirlenmesi: 112
5.5.2. Matrislerin Oluşturulması 113
5.5.3. GYO Kurum İçerisinde Verileri Toplamak 114
5.5.4. Simetrik Matris Değerlerinin Elde Edilmesi 116
5.5.5. Normalizasyon Değerlerinin Bulunması 117
5.5.6. Ağırlık Matrisinin Bulunması 118
5.5.7. Tutarlılık Matrisinin (D Matrisi) Oluşturulması 118
5.5.8. Ham Oran Sütununun (R) Hesaplanması 119
5.5.9. Tutarlılığın Hesaplanması 120
5.6. Bulgular ve Sonuçlar 122
5.6.1. İç Kontrol Unsurlarının Analizi 122
5.6.2. Kriterlerin Analizi 133
5.6.3. Genel Sonuçlar 137
5.6.4. AHP, Kriter Matrislerini Kapsayan Nihai Analiz Sonuçları 139
5.7. Sonuç ve Öneriler 143
KAYNAKÇA 146
EKLER 154

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 - Şirket Bazında Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Genel Bilgileri (2022/3. Çeyrek) 14
Tablo 2 - Gayrimenkul Alanında Yatırım Yapanlar Açısından Risk Unsurları 36
Tablo 3 - İç Kontrolün Tarihi Gelişimi 43
Tablo 4 - İç Denetim ve Dış Denetim Arasındaki Farklılıklar 84
Tablo 5. İç Denetim Faaliyetinin Yıllar İçindeki Değişim Evreleri 88
Tablo 6. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar 98
Tablo 7 - Önem Ölçeği 106
Tablo 8 - RI Değerleri Tablosu 107
Tablo 9. Örnek Matris 114
Tablo 10. Doldurulmuş Karlılık Matris Değerleri 115
Tablo 11. Önem Değerleri ve Tanımları 116
Tablo 12. Matris Simetriği ve Değerleri 117
Tablo 13. RI Değerleri 121
Tablo 14 -Karlılık Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 122
Tablo 15 - Etkinlik ve Verimlilik Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 123
Tablo 16 - Kurumsallaşma Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 123
Tablo 17 - Stratejik Yönetim Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 124
Tablo 18 - Yönetişim Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 125
Tablo 19 - Raporlama (Bilgi) Kalitesi Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 125
Tablo 20 – Hizmet Kalitesi Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 126
Tablo 21 – Sürdürelebilirlik Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 126
Tablo 22 – Rekabet Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları 127
Tablo 23 – AHP Genel Analiz Sonuçları 128
Tablo 24 - Kriter Matrisi Örneği 133
Tablo 25 - Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu 134
Tablo 26 – Kriter Matris Sonuçları 138
Tablo 27 - Nihai Sonuç Tablosu 140
Tablo 28 - Nihai Sıralaması 142

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 - COSO Bileşenleri 48
Şekil 2 - İç Kontrol Bileşenleri Ve İlkeleri 49
Şekil 3 - AHP Hiyerarşi Yapısı Örneği 102
Şekil 4 - AHP Skor Matrisi Sonuç Grafiği 130
Şekil 5 - Kriter Matrisi Sonuç Grafiği 135
Şekil 6- Kriter Sonuç Grafiği 138
Şekil 7 - Nihai Analiz Grafiği 141

KISALTMALAR

GYO: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IIA -The Institute of Internal Auditors

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

KRY: Kurumsal Risk Yönetimi

TTK: Türk Ticaret Kanunu

AHP: Analytic Hierarchy Process

1. GİRİŞ

Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı Tebliğ kapsamındaki usul ve esaslar dahilinde, gayrimenkullere, gayrimenkullere dayalı sermaye piyasası araçlarına, gayrimenkul projelerine, gayrimenkule dayalı haklara, ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilen ve bu varlıklardan oluşan portföyü yöneten kurum veya iş ortaklarıdır (Tuncel,1997). Bundan sonra GYO ifadesi ile Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarını kastettiğimizi belirtmekte fayda görüyoruz. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 28/05/2013 tarihinde 28660 sayılı Resmi Gazete'de yayınladığı Tebliğde GYO'ların; amaç, kapsam, dayanak, genel esaslar, payların ihracı ve satışı, payların türü, niteliği ve devri, yönetim yapısı, yatırımlara ve faaliyetlere ilişkin esaslar, değerlemeye ilişkin esaslar, kamuyu aydınlatma ve yatırımcıların değerlendirilmesi ve çeşitli hükümler konularına detaylı şekilde yer vermiş ve GYO'lar ile ilgili işlemler için kesin hatların çizilmesine olanak sağlamıştır. İlgili Tebliğin 4'ncü maddesinde gayrimenkul yatırım ortaklığı tanımı şu şekilde yapılmıştır: "Gayrimenkul yatırım ortaklığı, Tebliğ ile belirlenmiş usul ve esaslar dahilinde, gayrimenkuller, gayrimenkul projeleri, gayrimenkule dayalı haklar, altyapı yatırım ve hizmetleri, sermaye piyasası araçları, Takasbank para piyasası ve ters repo işlemleri, Türk Lirası cinsinden vadeli mevduat veya katılma hesabı, yabancı para cinsinden vadeli ve vadesiz mevduat veya özel cari ve katılma hesapları ile iştirakler ve Kurulca belirlenecek diğer varlık ve haklardan oluşan portföyü işletmek amacıyla paylarını ihraç etmek üzere kurulan ve Kanunun (6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu) 48 inci maddesinde sınırı çizilen faaliyetler çerçevesinde olmak kaydı ile bu Tebliğde izin verilen diğer faaliyetlerde bulunabilen sermaye piyasası kurumudur." Tebliğde belirlenmiş usul ve esaslar dahilinde gayrimenkullere, gayrimenkul projelerine, gayrimenkule dayalı haklara ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilen, Tebliğde yer alan ve izin verilen diğer faaliyetlerde bulunabilen ve belirli projeleri gerçekleştirebilmek gayesi ile adi ortaklık kurabilme yetkisine sahip GYO'ların esas amaçları, getirisi yüksek gayrimenkul projelerine ve gayrimenkullere yatırım yaparak bu gayrimenkullerden kira geliri ile alım satım kazançları elde etme doğrultusunda yatırım yapılan mülklerin belli bir süre sonunda sağladığı gelire ulaşmak şeklinde özetlenebilir. Büyük inşaat projelerini yürütebilme, yüksek maliyetli finansman

gerektirdiğinden dolayı GYO'lar, bu tip büyük projeleri kendilerine has finansman yöntemlerini uygulayarak bu maliyetleri minimum düzeylere çekme potansiyeline sahip firmalar görünümündedir. GYO'lar hisse senetleri ihraç ederek ucuz maliyetli borçlanmanın yaratmış olduğu etki ile kaynak toplama işlemini gerçekleştirerek inşaatı yüklenen firma üzerinden tüm finansman yükünü alabilmektedir. Yatırıcımlar açısından işleyişe bakıldığında, bir GYO'nun hisse senetlerini alarak yatırım yapan yatırımcının amacı yapmış olduğu küçük tasarruflarını gayrimenkul piyasalarına aktararak bu piyasanın gelirlerinden dolaylı olarak yararlanmaktır. Gayrimenkul alım satımı ve kiralanmalarından gelir ve kar sağlayan GYO'lar, dönem sonlarında elde ettikleri karları ortaklarına temettü şeklinde dağıtmakta ve ortaklarının gayrimenkul piyasasından gelir elde etmelerine dolaylı yoldan katkı sağlamaktadırlar. Tasarruf sahibi bireylerin, GYO'lara yatırım yapmadan tasarruflarını gayrimenkul alımı ve satımı yaparak değerlendirebileceği gayrimenkul sayısı çok az iken, GYO hisseleri satın alarak ve almış olduğu hisseleri borsada satarak yatırım portföyünü çeşitlendirip yatırım riskini dağıtarak ve birden çok gayrimenkul projesinin gelirinden yararlanarak etkinliğini arttırabilir. (Çolak ve Alıcı, 2001:36). Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları'nın kuruluşuna dair esaslar 28.05.2013 tarihli ve 28660 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği'nde ve sonrasında nihai olarak 17.01.2017 tarihli ve 29951 sayılı Resmi Gazetede "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (III-48.1.b)"nde detaylı olarak belirlenmiştir. İlgili Tebliğlere istinaden GYO'ların ani usulde veya daha önceden kurulmuş bir şirketin GYO'ya dönüşümü suretiyle Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni alınarak kurulabileceğini belirtilmiştir. Kuruluş veya GYO'ya dönüşüm izni alındıktan sonra Sermaye Piyasası Kurulunca belirlenen sınırlamalara tabii olacak şekilde portföyler oluşturularak ve ilgili Kurulca belirlenen kriterler dahilinde başlangıç veya çıkarılmış sermayesinin % 25'i oranındaki paylarının, Tebliğde belirtilen süre ve esaslar içerisinde halka arz edileceğinin Kurula karşı taahhüt edilmesi gerekmektedir. Sonraki adım olarak portföy yöneticiliği faaliyet izni ve halka arz sonrası hisse senetlerinin kayda alınması başvurusunun Kurula iletilmesi ile kuruluş prosedürleri devam etmektedir (Alp ve Yılmaz, 2000:162-163). GYO'lar belirli projeyi gerçekleştirmek üzere süreli, belirli alanlarda yatırım yapmak amacı ile süreli veya süresiz, amaçlarında bir sınırlama olmaksızın süreli veya süresiz olacak şekilde, portföylerinin en az % 75'inin Sermaye

Piyasası Kurulu'nca yayınlanan tebliğde belirtilen varlıklardan oluşması şartı ile kurulabilmektedir. Ortaklıklar, gayrimenkul yatırım ortaklığı şeklinde ani usulde kurulabileceği gibi, anonim ortaklıkların esas sözleşmelerini kanun ve ortaklıklar için yayınlanan ilgili Tebliğe uygun olacak şekilde değiştirerek gayrimenkul yatırım ortaklıklığına dönüşebilir. GİYODER'in 31.12.2022 tarihli raporuna göre ülkemizde halka açık 38 adet GYO bulunmaktadır. Bu GYO'ların toplam aktif büyüklüğü, 313.853.126.107,00 TL, toplam özkaynak büyüklükleri 226.151.712.671,00 TL, Uyruk bazında yerli yatırımcı sayısı 1.371.614 kişi, yabancı yatırımcı sayısı 3.624 kişi olup, yatırımcılarının %55'ini bireysel, %45'ini kurumsal yatırımcılar oluşturmaktadır. Bireysel olarak gayrimenkul yatırımı yapanlar, satın aldıkları gayrimenkulün riskini de satın alırlar, bu riskleri yönetmeleri zorudur. Kurumsal bir yapıya sahip olan GYO'larının, doğru fizibilitelerle farklı gayrimenkullere yatırım yaparak portföylerini çeşitlendirmeleri ve risklerini doğru yönetmeleri bireysel yatırımcıların bu ortaklıkların hisse senetlerine yatırım yapmalarını sağlar. 313.853.126.107,00 TL aktif büyüklüğe sahip, yerli ve yabancı toplam 1.375.238 kişilik yatırımcısı bulunan GYO'larının kendilerine yatırım yapanlara, tedarikçilerine, müşterilerine, finans kuruluşlarına, devlete, yönetimlerine ve çalışanlarına karşı önemli sorumlulukları vardır. Bu anlamda GYO'ları için; işlemlerin yasa ve yönetmeliklere göre yürütülmesi ile birlikte, mali tablolarının doğru ve güvenilir bilgiler içermesi, faaliyetlerinin etkin ve verimli sürdürülmesi, risk yönetimi gibi fonksiyonlara sahip olmasını önemli hale getirmiştir. Muhasebe ve denetim alanında yapılan bu çalışmada; gayrimenkul sektöründe ciddi bir büyüklükte yer alan bu kuruluşların sorumluluklarının değerlendirilmesi düşünülmektedir.

Yukarıda da belirtiğimiz gibi bu ortaklıklara yatırım yapan bireysel yatırımcılar satın aldıkları hisseleri oranında mali risklerine de ortak olmaktadırlar. "Risk" unsurunun varlığı "Amaç" kavramının varlığı ile birlikte doğar ve devam eder. GYO tam bu noktada amaçlarına ulaşmalarının önündeki tüm riskleri -makul güvence seviyesinde- tespit edebilmeli ve yönetebilmelidirler.

Çalışmada uygulama alanı olarak GYO'nın seçilmesinin temelde nedeni de tam olarak budur. Muhasebe ve denetim alanında yapılacak bu çalışma; bu yönüyle yeni ve ufuk açıcı bir başlangıç olabilir. Çalışmada; GYO'ında yaptığımız tüm süreçlerde başta iç

kontrol olmak üzere, iç denetim ve kurumsal yönetim ilkeleri odak noktasına alınarak hareket edilmektedir. Uygulama evreninin (GYO) alışılmışın dışında olması bilinçli bir tercihtir. Yeni bir alanda muhasebe biliminin parametreleri ile daha disiplinler arası ve daha geniş çaplı sonuçlar alabilme gayretindeyiz.

Değerlendirilmelerin yapılacağı görüşme yapılacak kişilerin tamamı; kurumun İç Kontrol yapısı, iç denetim ve kontrol unsurları ile birinci dereceden ilgili, etkili ve karar verebilme kabiliyetinde olan görevlilerdir. Gerek kurumdaki pozisyonları gerekse de eğitim geçmişleri bu anlamda güvenilir bilgiler alınabilmesi konusunda kuvvetli ipuçları vermektedir.

Bu çalışmamızda Analitik hiyerarşi modeli kullanılarak belirlen 9 kriter bazında iç kontrol unsurlarının hangisinin GYO lar için daha değerli olduğunu belirlemektir. Özelikle hazırlıksız yakalandığımız bu kötü pandemi döneminde olduğu gibi geleneksel risk yönetim anlayışına bağlı teknikler, bu kadar büyük ve hızlı ilerleyen gayrimenkul sektörü için yetersiz kalabilir. Bunun için daha proaktif, daha gerçekçi, daha analitik, daha objektif bir süreç olan iç kontrol yapısı oluşturmayı zaruri hale gelmiştir.

1.1. Tezin Amacı

Çalışmamızın temel hedefi, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları'nda (GYO) uygulanabilir bir etkin iç kontrol yapısı yöntemi önerisi sunmaktır. Bu öneri, analitik, sistematik ve akademik bir temele dayanmakta olup, özellikle iç denetim alanında olmak üzere COSO iç kontrol çerçevesi ile uyumlu kurumsal iç kontrol süreçlerinin uygulanabilirliğini değerlendirmeyi ve mevcut çalışmaları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu sürecin oluşturulması sırasında çok yönlü iç kontrol yapısının uygulanabilirliği detaylı bir şekilde incelenerek, daha kapsamlı bir iç kontrol yapısının oluşturulması başlıca hedefimizdir.

Tez çalışmamızın diğer amaçları;

- GYO'da İç kontrol, İç denetim ve kurumsal yönetim ile iç içe geçmiş ve entegre olmuş yapısını açıklamak,
- GYO için çok yönlü (İç denetim ve COSO İç kontrol yapısı çerçevesinin yönleri itibariyle) iç kontrol algısını işlemek ve önemini benimsetmek,

- Disiplinler arası yaklaşımı; hem literatür anlamında hem de uygulama anlamında tesis etmek,
- Teorik olarak belirlenmiş iç kontrol yapılarının, yapılacak pratik uygulama sonunda vereceği rasyonel sonuçları izlemek ve değerlendirmeler yapmak,
- GYO'nın finansal tablo okuyucuları için, özelde çalışmamızın yürütüleceği muhasebe denetim alanında, genel olarak da sosyal bilimlerin tamamında kullanılmayı bekleyen büyük bir zenginlik olduğunu göstermek,
- Sosyal bilimlerde kullanılan uygulama yöntemleri (Mülakat, Anket vb.) dışında AHP yöntemi ile muhasebe biliminde yapılacak çalışmalarda uygulanmasını teşvik etmek,

1.2. Araştırma Soruları

Çalışmanın hipotezi "GYO'nda uygulanabilir etkin bir iç kontrol yapısı kurulması mevzuata uyum, faaliyetlerin etkin ve verimliliği, mali raporların doğru ve güvenilir bilgiler içerdiği konularında makul güvence sağlar olarak tanımlanır" şeklindedir.

Çalışma mevcut GYO''ında iç kontrol ortamının oluşturulması, iç denetimi esas olacak çalışmalar kapsamında yürütülecektir. Bu doğrultuda GYO'nın organizasyon yapıları, süreçleri, politikaları, yönerge ve yönetmelikleri ve uygulamaları incelenecektir.

1. GYO'ında COSO iç kontrol çerçevesinde bir iç kontrol yapısı mevcut mudur?

2. Her bir GYO kendi iç kontrol yapısını oluşturmuş mudur?

3. GYO'lar için iç kontrol süreçlerinin etkin kullanılabilmesi için AHP yöntemi uygulanabilir midir?

4. Önerilen metot, mevcut duruma göre daha etkin olacak mıdır?

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmamızda hedefimize genel olarak faal olan 38 adet GYO almış olmakla beraber, amacımız bu GYO'na maksimum sayıda ulaşıp değerlendirme yapmaktır. Biz çalışmamızda bu ortaklıkların iç denetim ve risk yönetimi birim yöneticileriyle çalışmayı hedefliyoruz. Diğer taraftan amacımız ulaşabileceğimiz en yüksek sayıda GYO'ına

ulaşmaktır. Çünkü iç denetim ve iç kontrol yapılarına bağlı olarak gerçekleştirilebilecek iç kontrol yapıları bir birlerinden farklı olabilecektir.

Bu tez çalışmasında AHP yöntemi kullanılmıştır. AHP yönteminde seçilmesi istenen alternatifler ve bu seçimin yapılmasını sağlayan kriterler bulunmaktadır. GYO için iç kontrol yapısının AHP ile değerlendirilmesi çalışması kapsamında alternatif oalrak belirlenen COSO iç kontrol bileşenleri aşağıda verilmiştir.

1. Kontrol Ortamı
2. Risk Değerlendirme
3. Kontrol Faaliyetleri
4. Bilgi ve İletişim
5. İzleme/Gözlem

Daha sonra ilgili bileşenleri kendi aralarında derecelendirmek/değerlendirmek için, farklı kriterler belirlenmiştir. Belirlenen bu dokuz kriter aşağıda verilmiştir.

1. Karlılık
2. Etkinlik ve Verimlilik
3. Kurumsallaşma
4. Stratejik Yönetim
5. Yönetişim
6. Raporlama (Bilgi) Kalitesi
7. Hizmet Kalitesi
8. Sürdürülebilirlik
9. Rekabet

Analiz bölümünde; daire başkanları, başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, denetçiler vb. yetkililerle mutabık kalınacak gruplar üzerinden, tespit edilen kriterleri baz alarak, değerler matrislere işlenmiştir. Yetkili kişi sayısınca doldurulan matrisler; tüm kriterler için, bütün iç kontrol unsurları arasında yapılmıştır. COSO kapsamında iç kontrol unsurlarının belirlen 9 kriter açısından en önemli olanı seçilecek ve GYO'lar için bu unsur kapsamında iç kontrollerin yürütülmesi tavsiye edilecektir.

2. GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

Gayrimenkul yatırım ortaklıkları (GYO), gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren ve yatırımcılardan topladığı fonlarla, çeşitli gayrimenkul projelerine yatırım yapan şirketlerdir. GYO'lar, katılım payı şeklinde yatırım toplayarak, bu paraları gayrimenkul alım-satımı, gayrimenkul geliştirme, kiralama, yönetim ve işletme faaliyetleri gibi alanlarda kullanır.

Daha geniş bir ifadeyle GYO'lar; "Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde, gayrimenkuller, gayrimenkul projeleri, gayrimenkule dayalı haklar, altyapı yatırım ve hizmetleri, sermaye piyasası araçları, Takasbank para piyasası ve ters repo işlemleri, Türk Lirası cinsinden vadeli mevduat veya katılma hesabı, yabancı para cinsinden vadeli ve vadesiz mevduat veya özel cari ve katılma hesapları ile iştirakler ve Sermaye Piyasası Kurulunca belirlenecek diğer varlık ve haklardan oluşan portföyü işletmek amacıyla paylarını ihraç etmek üzere kurulan ve Tebliğ'de izin verilen diğer faaliyetlerde bulunabilen sermaye piyasası kurumudur" (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:4).

Bir başka tanımda ise GYO'lar şu şekilde açıklanmaktadır: Halka açılmak suretiyle yatırımcılardan elde edilen tasarruflarla bir yandan gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarından oluşan bir portföy kurmak diğer yandan bu portföyü işletmek amacıyla uzman kişiler tarafından riskin dağıtılması amacıyla portföy çeşitlendiren kayıtlı sermayeli anonim şirketlerdir (Bahtiyar,1999:72).

Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları'nın kuruluşuna dair esaslar 28.05.2013 tarihli ve 28660 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği"nde ve sonrasında nihai olarak 17.01.2017 tarihli ve 29951 sayılı Resmi Gazete'de "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (III-48.1.b)"nde detaylı olarak belirlenmiştir. İlgili Tebliğlere istinaden GYO'ların ani usulde veya daha önceden kurulmuş bir şirketin GYO'ya dönüşümü suretiyle Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni alınarak kurulabileceğini belirtilmiştir. Kuruluş veya GYO'ya dönüşüm izni alındıktan sonra Sermaye Piyasası Kurulunca belirlenen sınırlamara tabii olacak şekilde portföyler oluşturularak ve ilgili Kurulca belirlenen kriterler dahilinde başlangıç veya çıkarılmış sermayesinin % 25'i oranındaki paylarının, Tebliğde belirtilen süre ve esaslar içerisinde halka arz edileceğinin

Kurula karşı taahhüt edilmesi gerekmektedir. Sonraki adım olarak portföy yöneticiliği faaliyet izni ve halka arz sonrası hisse senetlerinin kayda alınması başvurusunun Kurula iletilmesi ile kuruluş prosedürleri devam etmektedir (Alp ve Yılmaz, 2000:162-163).

GYO'lar belirli projeyi gerçekleştirmek üzere süreli, belirli alanlarda yatırım yapmak amacı ile süreli veya süresiz, amaçlarında bir sınırlama olmaksızın süreli veya süresiz olacak şekilde, portföylerinin en az % 75'inin Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayınlanan tebliğde belirtilen varlıklardan oluşması şartı ile kurulabilmektedir. Ortaklıklar, gayrimenkul yatırım ortaklığı şeklinde ani usulde kurulabileceği gibi, anonim ortaklıkların esas sözleşmelerini kanun ve ortaklıklar için yayınlanan ilgili Tebliğe uygun olacak şekilde değiştirerek gayrimenkul yatırım ortaklıklığına dönüşebilir.

GİYODER'in 31.12.2022 tarihli raporuna göre ülkemizde halka açık 38 adet GYO bulunmaktadır. Bu GYO'ların toplam aktif büyüklüğü, 313.853.126.107,00 TL, toplam özkaynak büyüklükleri 226.151.712.671,00 TL, Uyruk bazında yerli yatırımcı sayısı 1.371.614 kişi, yabancı yatırımcı sayısı 3.624 kişi olup, yatırımcılarının %55'ini bireysel, %45'ini kurumsal yatırımcılar oluşturmaktadır.

GYO'ların temel işlevi, finansman konusunda sıkıntı yaşayan taşınmaz sektörüne kaynak sağlamak ve halka arz yoluyla kazanılan fonların tekrar taşınmaz sektörüne aktarılmasına yardımcı olmaktır. Böylece büyük taşınmaz yatırımlarına küçük tasarruf sahiplerinin yatırım yapma imkanı doğmakta ve her türlü nakit girişi, çeşitlendirme ve uzun vadeli sermaye değer artışından faydalanmaları sağlanmaktadır (Üreten, 2007:122).

GYO'ların amacı, yatırımcıların gayrimenkul sektörüne doğrudan yatırım yapmalarını sağlamaktır. Böylece yatırımcılar, büyük miktarda sermaye gerektiren gayrimenkul projelerine küçük meblağlarla yatırım yaparak, sektördeki fırsatlardan yararlanabilirler. Ayrıca GYO'lar, yatırımcılara yüksek likidite ve çeşitlendirilmiş bir portföy oluşturma imkanı da sunarlar. Mevzuatta ise GYO'ların amacı şu şekilde ifade edilmektedir: "Ortaklıklar; münhasıran altyapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan bir portföyü veya belirtilen diğer varlık ve haklardan oluşan bir portföyü işletmek üzere kurulabileceği gibi belirli bir projeye, gayrimenkule veya altyapı yatırım ve hizmetine yatırım yapmak ya da belirli bir alanda faaliyet göstermek amacıyla da kurulabilirler" (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:3).

GYO'lar, yatırımcılardan aldığı paraları gayrimenkul projelerine yatırır ve elde ettikleri kazançları yatırımcılarına dağıtırlar. Bu dağıtım, genellikle kira gelirleri, gayrimenkul satış karları ve değer artış kazançları şeklinde olur. GYO'lar, yatırımcılara sağladığı bu kazançlarla birlikte, yüksek riskli gayrimenkul yatırımlarını da yönetebilirler.

İlk olarak 1960 yılında ABD Kongresi tarafından yatırımcılara gayrimenkullere yatırım yapma imkânı sunmak üzere GYO'ların temelleri atılmıştır (Chan ve diğ., 2003, 3; Pellika, 2009, 6). GYO'lar kurulmadan önce yatırımcılar, gayrimenkul 7 alımlarını yalnızca emlak piyasasından yapmaktaydılar. GYO'nun kurulması ile birlikte borsa üzerinden mülk ticareti yapmak mümkün olmuştur. Diğer bir deyişle yatırımcılar, borsada GYO hisseleri satın almak suretiyle bir gayrimenkulün ortağı olabilmektedirler. GYO'nun ortaya çıkması ile birlikte emlak piyasası üzerinden mülk alım satımı yapamayan küçük yatırımcıların da gayrimenkul yatırımı yapmalarına olanak sağlanmıştır. Günümüzde GYO'lar apartman, AVM, ofis, hastane, otel, fabrika ve golf sahası gibi pek çok ticari mülke yatırım yapmaktadırlar. Kimi GYO'lar gayrimenkul satın alımı yaparken kimileri bir gayrimenkulü inşa ettirebilmektedir (Van, 2010, 5-6)

GYO'lara ihtiyaç duyulması ve ortaya çıkış nedenleri üç madde ile açıklanabilir. Bunlar; hukuki düzenlemeler, gayrimenkul piyasalarını canlandırmak amacıyla menkul kıymetleştirme ve sermaye piyasalarının gelişmesine katkıda bulunmaktır.

GYO'ların tercih edilme nedenleri ise şunlar olabilir:

1. Düşük risk: GYO'lar, bir portföy yöneticisi tarafından yönetildiği için yatırımcılar için düşük riskli yatırım aracıdır. Bu, yatırımcıların tek tek gayrimenkulleri satın almak ve yönetmek zorunda kalmadan, bir portföy yöneticisi tarafından yönetilen bir gayrimenkul portföyüne yatırım yapmalarına olanak tanır.

2. Yüksek getiri potansiyeli: GYO'lar, genellikle gayrimenkul yatırımlarından yüksek getiri potansiyeli sunar. Bu, yatırımcıların kira gelirlerinden ve gayrimenkullerin değer artışından yararlanmalarını sağlar.

3. Likidite: GYO'lar, yatırımcıların hisselerini borsada alıp satabileceği bir yatırım aracıdır. Bu, yatırımcıların tek tek gayrimenkulleri satmak zorunda kalmadan yatırımlarını nakde çevirmelerine olanak tanır.

4. Çeşitlendirme: GYO'lar, birçok farklı gayrimenkulün bir arada bulunduğu bir portföy oluşturarak yatırımcıların risklerini çeşitlendirmelerine olanak tanır. Bu, tek bir gayrimenkulün performansından etkilenmek yerine bir portföyün performansına dayalı getiriler elde etmelerini sağlar.

5. Vergi avantajları: Bazı ülkelerde GYO'lara özel vergi avantajları sağlanmaktadır. Bu, yatırımcıların vergi yükünü azaltarak daha fazla getiri elde etmelerine olanak tanır.

6. Profesyonel yönetim: GYO'lar, bir portföy yöneticisi tarafından yönetildiği için yatırımcıların gayrimenkulleri satın almak, yönetmek ve satmakla ilgili tüm işlemleri yapmalarına gerek yoktur. Bu, yatırımcıların zamanlarını ve kaynaklarını başka yatırımlara yönlendirmelerine olanak tanır.

7. Erişim kolaylığı: GYO'lara yatırım yapmak, birçok yatırımcı için gayrimenkul yatırımına erişmek için kolay bir yoldur. Bu, yatırımcıların tek tek gayrimenkulleri satın almak yerine bir portföy yatırımı yapmalarına olanak tanır.

2.1. Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Örgüt Yapısı ve Faaliyetleri

GYO'ların kısaca, hissedarları tarafından sağlanan fonlarla gayrimenkul yatırımı yaparak, yatırımcıların ortaklık payları ile sahip olduğu gayrimenkuller üzerinden getiri sağlamayı amaçlayan şirketler olduğunu belirtmiştik. GYO'ların örgüt yapısı ve faaliyetleri, yatırımcıların gayrimenkul yatırımlarından getiri sağlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, yatırımcıların risklerini azaltır ve yönetim işlemlerini profesyonel bir şekilde yürüterek, yatırımcıların gayrimenkul yatırımı yapmalarını kolaylaştırır. Bu bölümde GYO'ların örgüt yapısını, yapabilecek ve yapamayacak faaliyetleri gibi birçok konudan bahsedeceğiz.

2.1.1. GYO'ların Kuramsal Temelleri Ve Süreçleri

GYO'ların ortaya çıkışı, özellikle büyük projelerin finansmanında yaşanan sorunlara çözüm arayışıyla başlamıştır. Büyük ölçekli gayrimenkul projeleri için gereken sermaye, tek bir yatırımcı tarafından karşılanamayacak kadar yüksek olabiliyordu. Bu nedenle, yatırımcıların ortaklaşa hareket ederek projeleri finanse etmeleri gerekiyordu. GYO'lar, bu ihtiyacı karşılamak için ortaya çıkmıştır.

GYO'ların kuramsal temelleri, yatırımcıların çeşitli gayrimenkullere yatırım yaparak portföylerini çeşitlendirmelerine ve risklerini azaltmalarına olanak sağlamaktır. GYO'lar, yatırımcıların gayrimenkul yatırımı yaparken karşılaşabilecekleri maliyetleri ve riskleri azaltmak için profesyonel yönetim ve uzmanlık sağlar. Bu sayede, yatırımcılar daha küçük yatırımlarla bile çeşitli gayrimenkullere yatırım yapabilirler.

GYO ilk olarak 1961 yılında ABD'de kurulmuştur. Kuruluşlarından bu yana dünya gayrimenkul piyasalarında en önemli kurumsal yatırımcılardan biri olmuşlardır. Türkiye'de ise GYO'larla ilgili ilk düzenleme SPK tarafından 1995 yılında yapılarak ilk GYO şirketleri 1997 yılında halka arz edilerek Borsa'da işlem görmeye başlamıştır. İlk GYO'lar, önceleri yalnızca gayrimenkullere yatırım yapacak kurumlar olarak düzenlenmiştir. Birçok avantajlarına ve ortaya çıkma nedenlerine rağmen GYO'lar, ABD'de 1962'de borsada yaşanan ciddi düşüş nedeniyle çok fazla talep görememiştir (Chan ve diğ, 2003: 7; Jackson, 2007:19-20).

GYO'lar açısından ilk olarak öz sermayelerinin kullanılmasıyla geleneksel gayrimenkullere yapılan yatırımlar hedeflenmiştir. Fakat 1960'lı yılların sonlarına doğru kurulan GYO'ların büyük bir kısmı doğrudan gayrimenkul yatırımlarının yerine "ipotek yatırımları" üzerine odaklanılmıştır. 1968 ile 1970 yılları arasında kurulmuş olan hemen hemen bütün GYO'ların ise "ipotekli GYO" türünde oldukları gözlenmektedir (Ewing ve Payne, 2005: 2).

1969 yılında Hollanda, Avrupa'da ilk GYO mevzuatını oluşturan ve GYO'ları uygulamaya koyan ülke olmuştur. Hollanda'yı aynı yıl Tayvan ve Yeni Zelanda takip etmiş ve 1971 yılında da Avustralya'da ilk GYO'lar faaliyete başlamıştır. Sonra 1993 senesinde Kanada da GYO'ların yürürlüğe girmesine kadar geçen zaman boyunca hiçbir

ülkede GYO yapısı uygulanmamıştır. GYO modelinin gerçek anlamda küresel çapta genişlemesi ve yayılması ise 2000'li yılların başında gerçekleşmiştir. "Bu durumun potansiyel bir nedeni ise, yukarıda açıklanan yasal değişiklikler olabilir. 2017 yılında, İsveç'in de aralarında bulunduğu sekiz ülke, aktif olarak GYO yapısını yürürlüğe koymayı hedeflemiştir (Ejsing ve Hansen, 2017:12- 13)

1960 ve 1990 yılları arasında, GYO'lar yavaş bir büyüme göstermişlerdir ve National Association of Real Estate Investment Trusts'a (NAREIT) göre, 1972'den 1990'a, GYO'ların piyasa kapitalizasyonunun yıllık artış oranı sadece %9.74 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumun temel gerekçeleri, menkul kıymetleştirilmiş gayrimenkul borcunun fazla olması ve GYO'ların bir dizi sorunla karşı karşıya kalmasıdır. 1986 yılından önce, yasalara göre, GYO'ların kendi gayrimenkullerini hem işletmeleri hem de yönetmeleri yasaklanmıştır. Bu nedenle GYO'lar, yönetim hizmetlerini sağlamak için dışarıdan üçüncü şahıs yöneticileri işe almışlardır. Ancak bu dönemde yatırımcılar, üçüncü şahıs yöneticilerinin ekonomik çıkarlarının, GYO yönetiminin ve hissedarlarının çıkarlarından farklı olabileceğinden endişe duymuşlardır. 1986 yılı ise GYO'nun tarihinde bir kilometre taşı olarak karşımıza çıkmaktadır (Cannon ve Vogt, 1995: 301).

1986 yılında çıkarılan Vergi Reformu Yasası, GYO'ların mülklerini işletmesini ve yönetmesini engelleyen kısıtlamaların kaldırılmasını sağlamıştır. Bunun en önemli sonuçlarından biri ise gayrimenkullerin geliştirilmesi ve yatırım kararlarının Vergi Hukuku yerine ekonomi tarafından yönetilmeye başlanmasıdır (Fickes, 2006: 574). Bir yandan bu deregülasyon, GYO'ların çalışma modelini ve yatırımcıların kararlarını değiştirse de diğer yandan GYO'ların daha şiddetli bir rekabet içerisine girmesine neden olmuştur. 1989 yılında ise Finansal Kurumlar Reform Yasası'nın neden olduğu sermaye sorunuyla karşı karşıya kalınmıştır. Dolayısıyla, GYO'lar, 1980'lerin sonlarında da ciddi bir şekilde büyüme gösterememişlerdir (Zhang ve Deng, 2008: 3).

GYO piyasası gayrimenkul piyasalarından farklı olarak, 1993 Gelir Mutabakatı Yasası (The 1993 Revenue Reconciliation Act)'nın ilan edilmesinin öncesine kadar olan süreçte yükselişe geçememiştir. 1993 yılından önce bir şirketin GYO olarak tanımlandırılabilmesi için hisselerinin %50'sinden fazlasının beş veya daha az kişiye ait olmaması şartı aranmaktaydı. Aynı zamanda GYO'ların, temettülerinin vergilendirilebilir

ticari gelirden istisna tutulmasından ve GYO hisselerinin, emeklilik fonlarındaki faizlerden daha fazla bir gelir stratejisi sunduğundan dolayı, GYO'lar emeklilik fonları için oldukça cazibesi yüksek araçlar olarak görülmüştür (Brandon, 1997:172).

1992'de küresel anlamda GYO'ların toplam piyasa değeri 15.91 milyar ABD doları iken, 2006'da 438.07 milyara ulaşarak yıllık %26.72'lik bir büyüme oranı kaydetmiştir. Chan ve diğerleri (1998) tarafından yapılan araştırmada, GYO'larda kurumsal sahipliğin 1986- 1992 yılları arasında %12 ile %14 arasında değiştiği ve 1995'te ise %30'a yükseldiği gözlemlenmiştir. Ling ve Ryngaert (1997) tarafından öz varlığa dayalı GYO'ların, halka arz sayılarının, 1980-1988 yılları arasındaki dönemde %10.1'den 1991-94 döneminde %41.7'ye artarak büyük ölçüde artış gösterdiği belirlenmiştir (Crain ve diğ., 2000:281).

1993 yılında ABD'de yayımlanan kanun GYO'ların büyüyebilmeleri için engel olan temel sınırlamaları gevşetmiştir. Böylelikle de emeklilik fonlarının ve bazı kurumsal yatırımcıların GYO pazarına olan alakası oldukça artmış ve bununla birlikte GYO'ların kurumsal yatırımcılar tarafından benimsenmesi sağlanarak ana akım bir yatırım seçeneği olarak büyümeye başlamıştır (Below ve diğ., 2000: 267; Fickes, 2006:576). GYO'ların yeni sermayesi 1992'de 6.5 milyar dolardan 1993'te 18.3 milyar dolara yükselmiş ve aynı yıl piyasa kapitalizasyonu 16 milyar dolardan 32 milyar dolara çıkmıştır (Glascock ve diğ., 2000:192).

Ticari mülkler dahil olmak üzere, 2014 senesinde küresel emlak piyasasının ortalama değeri 156 trilyon doları geçmiştir. Dünyada hisse senedi piyasalarının en büyük varlık sınıfı olarak değerlendirilmesine karşın borsada işlem gören GYO'lar, halka açık bütün hisse senetlerinin yalnızca bir kısmını oluşturmaktadır ve Aralık 2015'te GYO'ların, toplam hisse senetleri içerisindeki payı yaklaşık %3,5 seviyesinde iken, 2009'da bu oran yaklaşık %1,1 seviyesinde gerçekleşmiştir (EPRA, 2016a:5).

Ülkelere göre GYO'ların dağılımları konusunda daha çok veri incelendiğinde GYO'ların oranlarının dünya genelinde oldukça farklı olduğu gözlemlenmiştir. 2013 yılında, yatırım yapılabilir GYO'ların %1,8'inin Avrupa'da halka açık emlak şirketlerinde olduğu tahmin edilirken, bu oranlar sırasıyla Kuzey Amerika ve Asya için %6,7 ve %6,1 seviyesindedir. GYO'ların toplam borsada işlem gören emlak piyasasının

bir yüzdesi olarak piyasa değeri de farklı ülkeler göz önüne alındığında değişik dönemlerde büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin; Kuzey Amerika'da bu oran %85 civarındadır (EPRA, 2013: 5). Son olarak, Haziran 2017'de GYO'lar, toplam küresel emlak piyasasının %41'ini temsil eder duruma gelmiştir. Bununla birlikte GYO pazarlarının büyüklüğü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. 2019 yılı 20 itibarıyla GYO'lar, gelişmiş ekonomilerde küresel borsada işlem gören toplam gayrimenkul pazarının %51,7'sini, gelişmekte olan ekonomilerde ise sadece %7,2'sini temsil etmektedir. Bu eşitsizlik, piyasa koşullarındaki yapısal farklılıkların yanı sıra hükümetlerin uyguladıkları rejimlerin farklı olgunluk seviyelerinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Carlsson ve Granath, 2019: 4).

Tablo 1 - Şirket Bazında Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Genel Bilgileri (2022/3. Çeyrek)

ŞİRKET BAZINDA GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARININ GENEL BİLGİLERİ (2022/3. çeyrek)						
Ortaklığın Unvanı	ıtlı Sermaye Tavanı (TL)	Hisse Sayısı	Portföy Dağılımı %			
			Gayrimenkul Yatırımları	İştirakler ve Sermaye Piyasası Araçları		Diğer
1 AKFEN GAYRİMENKUL Y.O.	6,500,000,000	1,300,000,000	85.45	6.58	0.38	7.59
2 AKİŞ GAYRIMENKUL Y.O.	2,000,000,000	805,000,000	88.53	1.67	6.04	3.75
3 AKMERKEZ GAYRİMENKUL Y.O.	75,000,000	37,264,000	59.07	0.00	37.20	3.73
4 ALARKO GAYRİMENKUL Y.O.	150,000,000	64,400,000	62.45	9.19	24.35	4.01
5 ATA GAYRİMENKUL Y.O.	135,000,000	23,750,000	87.73	0.00	9.02	3.25
6 ATAKULE GAYRİMENKUL Y.O.	300,000,000	263,340,000	90.73	0.05	1.47	7.75
7 AVRASYA GAYRİMENKUL Y.O.	360,000,000	111,600,000	75.98	12.60	8.47	2.95
8 BAŞKENT DOĞALGAZ DAĞITIM GAYRİMENKUL Y. O	750,000,000	700,000,000	44.50	0.00	36.12	19.38
9 DENİZ GAYRİMENKUL Y.O.	1,000,000,000	400,000,000	64.56	0.00	31.29	4.15
10 DOĞUŞ GAYRİMENKUL Y.O.	500,000,000	332,007,786	95.85	0.00	1.37	2.78
11 EMLAK KONUT GAYRİMENKUL Y.O.	4,000,000,000	3,800,000,000	69.10	1.65	5.23	24.02
12 HALK GAYRİMENKUL Y.O.	2,500,000,000	1,570,000,000	97.23	0.16	0.63	1.98
13 İDEALİST GAYRİMENKUL Y.O.	250,000,000	50,000,000	68.82	0.00	4.15	27.03
14 İŞ GAYRİMENKUL Y.O.	7,000,000,000	958,750,000	89.76	0.12	5.26	4.86
15 KIZILBÜK GAYRİMENKUL Y.O.	1,200,000,000	300,000,000	77.05	0.00	6.02	16.93
16 KİLER GAYRİMENKUL Y.O.	7,000,000,000	1,395,000,000	54.63	3.93	18.29	23.15
17 KORAY GAYRİMENKUL Y.O.	500,000,000	40,000,000	95.06	0.04	3.19	1.71
18 KÖRFEZ GAYRİMENKUL Y.O.	330,000,000	66,000,000	57.85	0.00	30.28	11.87
19 MARTI GAYRİMENKUL Y.O.	500,000,000	330,000,000	90.90	0.87	3.17	5.06
20 MİSTRAL GAYRİMENKUL Y.O.	200,000,000	134,219,462	83.76	0.00	15.32	0.91
21 NUROL GAYRİMENKUL Y.O.	1,000,000,000	335,348,000	70.73	0.00	10.15	19.12
22 ÖZAK GAYRİMENKUL Y.O.	2,000,000,000	728,000,000	78.79	2.83	15.79	2.59
23 ÖZDERİCİ GAYRİMENKUL Y.O	250,000,000	250,000,000	82.62	15.89	0.11	1.38
24 PANORA GAYRİMENKUL Y.O	250,000,000	87,000,000	92.14	0.01	4.73	3.12
25 PASİFİK GAYRİMENKUL Y.O	1,000,000,000	1,000,000,000	81.67	0.00	0.97	17.35
26 PEKER GAYRİMENKUL Y.O	1,850,000,000	669,833,747	38.07	7.86	0.00	54.07
27 PERA GAYRİMENKUL Y.O.	700,000,000	142,560,000	94.36	1.62	0.39	3.62
28 REYSAŞ GAYRİMENKUL Y.O.	1,000,000,000	500,000,000	87.17	1.20	7.20	4.42
29 SERVET GAYRİMENKUL Y.O.	1,000,000,000	52,000,000	57.12	35.79	0.00	7.09
30 SİNPAŞ GAYRİMENKUL Y.O.	4,000,000,000	1,500,000,000	71.12	16.44	4.31	8.13
31 ŞEKER GAYRİMENKUL Y.O.	3,000,000,000	813,555,283	76.43	1.69	20.65	1.23
32 TORUNLAR GAYRİMENKUL Y.O.	1,000,000,000	1,000,000,000	92.34	2.76	3.02	1.87
33 TREND GAYRİMENKUL Y.O.	150,000,000	30,000,000	64.62	0.00	28.98	6.40
34 TSKB GAYRİMENKUL Y.O.	800,000,000	650,000,000	96.23	0.51	2.78	0.48
35 VAKIF GAYRİMENKUL Y.O.	1,750,000,000	1,145,000,000	65.91	0.00	24.23	9.86
36 YENİ GİMAT GAYRİMENKUL Y.O	250,000,000	241,920,000	72.80	0.07	25.42	1.71
37 YEŞİL GAYRİMENKUL Y.O.	1,000,000,000	235,115,706	58.08	17.06	0.01	24.85
38 ZİRAAT GAYRİMENKUL Y.O.	7,000,000,000	4,693,620,000	94.25	2.78	0.36	2.61

Kaynak: SPK Aylık İstatistik Bülteni 2022-Kasım https://spk.gov.tr/istatistikler/aylik-istatistik-bultenleri/2022-yili-istatistik-bultenleri

2.1.2. GYO'ların Kuruluş Prosedürleri

GYO'ların kuruluşuna dair esaslar 28.05.2013 tarihli ve 28660 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği"nde ve sonrasında nihai olarak 17.01.2017 tarihli ve 29951 sayılı Resmi Gazete'de "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (III-48.1.b)"nde detaylı olarak belirlenmiştir. İlgili Tebliğlere istinaden GYO'ların ani usulde veya daha önceden kurulmuş bir şirketin GYO'ya dönüşümü suretiyle Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni alınarak kurulabileceği belirtilmiştir. Kuruluş veya GYO'ya dönüşüm izni alındıktan sonra Sermaye Piyasası Kurulunca belirlenen sınırlamalara tabii olacak şekilde portföyler oluşturularak ve ilgili Kurulca belirlenen kriterler dahilinde başlangıç veya çıkarılmış sermayesinin % 25'i oranındaki paylarının, Tebliğde belirtilen süre ve esaslar içerisinde halka arz edileceğinin Kurula karşı taahhüt edilmesi gerekmektedir. Sonraki adım olarak portföy yöneticiliği faaliyet izni ve halka arz sonrası hisse senetlerinin kayda alınması başvurusunun Kurula iletilmesi ile kuruluş prosedürleri devam etmektedir (Alp ve Yılmaz, 2000: 162-163; Tebliğ, III-48.1.b).

Kuruluş ve dönüşüm işlemleri aşağıda madde madde açıklanmış olan şartların yerine getirilmesi sonrasında ortaklıkların, şekli ve esasları Kurulca belirlenecek başvuru formu ve ilgili formda belirtilmiş belgeleri Kurula ibraz ederek başvurmaları gerekmektedir. Kurulun başvuruyu Kanun ve bu Tebliğ hükümlerince uygunluk yönünden incelemesi sonrasında başvurunun uygun görmesi halinde, dönüşümde esas sözleşme, ani usuldeki kuruluşta ise kuruluşun değişikliklerinin onaylanması talebi ve Sermaye Piyasası Kurulu hükümlerine göre çıkarılmış sermayenin ödenmiş olduğunu gösteren belgeler ve diğer gerekli belgeler ile birlikte Gümrük ve Ticaret Bakanlığına başvurulur. Kuruluş işlemlerinde esas sözleşmenin konuya ilişkin Kurul izninin ortaklığa gönderilen resmi bildirimin alınma tarihinden sonra en geç 30 gün içinde ticaret siciline tescil ettirilmesi, dönüşüm işlemlerinde ise esas sözleşme değişikliğinin onaylanacağı genel kurulun, konuya ilişkin Kurul izninin ortaklığa gönderilen resmi bildirimin alınma tarihinden sonra en geç 30 gün içinde gerçekleştirilmesi ve genel kurul kararının genel kurul toplantısından sonra en geç 15 gün içinde ticaret silicine tescil ettirilmesi zorunludur. Ortaklıklar; kuruluş işlemindeki esas sözleşmenin veya dönüşüme ilişkin genel kurul kararının ticaret siciline tescili gösteren ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde

ilan edildiğini gösteren belgeleri, ilan tarihinden sonraki altı iş günü içerisinde Kurula göndermekle yükümlüdürler (Bal, 2011: 84-85).

Bir GYO'nun Kuruluş ve dönüşüm şeklinde kurulabilmesi için Tebliğ, III-48.1.e'nin 6. maddesinde aşağıda belirtilen koşulları sağlaması gerekmektedir (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:4-5).

Buna göre GYO' lar 'Ani usulde' kurulacak ise,

- Kayıtlı sermayeli olarak ve anonim ortaklık şeklinde kurulması gerekir.
- Ortaklığa ait çıkarılmış sermayesin asgari %25'i oranında ki hisse senetlerini, SPK'nun tebliğinde bildirilen süre ve esaslar çerçevesinde halka arz etmek üzere kurulması ve kurucuların ise çıkarılmış sermayenin asgari %25'i oranında ki payını SPK'nun tebliğinde bildirilen süre ve esaslar dahilinde halka arz edileceğini kurula karşı taahhüt etmiş olmalıdır.
- Başlangıç sermayesinin en az 30.000.000 TL olması,
- Başlangıç sermayesinin 60.000.000 TL'den az olması halinde, sermayeyi temsil eden payların en az %10'unun kuruluşta nakit karşılığı çıkarılmış olması ve nakit karşılığı çıkarılan pay bedellerinin tamamının ödenmesi,
- Başlangıç sermayesinin 60.000.000 TL ve daha fazlası olması halinde, sermayenin 6.000.000 TL'lik kısmını temsil eden paylarının kuruluşta nakit karşılığı çıkarılmış olması ve nakit karşılığı çıkarılan pay bedellerinin tamamının ödenmiş olması,
- Ticaret unvanında 'Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı'' ibaresini taşıması,
- Portföy işletmeciliği faaliyetinde bulunmak için Kurula başvurmuş olması,
- Kuruculardan en az birisinin lider sermayedar olması,
- Kurucu ortakların veya yöneticilerin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Tebliğ hükümlerinde öngörülen şartlara ait nitelikleri taşıması,
- Genel müdür ile yönetim kurulu üyelerinin ilgili Tebliğde öngörülen şartları taşımaları, genel müdürün kuruluş başvurularında belirlenmiş ve en geç kuruluşun ticaret siciline tescili tarihi itibarıyla atanmış olması,
- Sermayenin, son iki yıl içerisinde varlıkların değerinin pazar değerine yükseltilmesi biçimiyle oluşan fonlardan temizlenmiş olması,

- Esas sözleşmesinin Kanun ve Tebliğ hükümlerine uygun olması zorunludur.

Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Dönüşüm şeklinde kurulacak ise (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:4-5);

- Anonim ortaklık niteliğinde olup kayıtlı sermaye sistemine geçiş için Kurula başvurmuş olması,
- Ortaklığın, çıkarılmış sermayesinin asgari %25'i oranındaki paylarını, Tebliğ'de belirtilen süre ve esaslar çerçevesinde halka arz edeceğinin Kurula karşı taahhüt etmiş olması,
- Mevcut ödenmiş sermayesi ile öz sermayesinin her birinin en az 30.000.000 TL olması,
- İlgili sermayelerin her birinin en az 60.000.000 TL'den az olması halinde, sermayeyi temsil eden payların en az %10'unun, 60.000.000 TL ve daha fazla olması durumunda, sermayenin 6.000.000 TL tutarlık kısmını temsil eden payların nakit karşılığı çıkarılmış olması veya son hesap dönemine ait bağımsız denetimden geçmiş solo finansal tablolarında dönen varlıklar altındaki nakit ve nakit benzerleri kalemleri ile finansal yatırımlar kalemleri toplamının yukarıda belirtilen oran yada tutar kadar olması,
- Ticaret unvanını ''Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı'' ibaresini içerecek şekilde değiştirmek üzere Kurula başvurmuş olması,
- Portföy işletmeciliği faaliyetinde bulunmak için Kurula başvurmuş olması,
- Mevcut ortaklardan en az birisinin lider sermayedar olması,
- Kurucu ortakların veya yöneticilerin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Tebliğ hükümlerinde öngörülen şartlara ait nitelikleri taşıması,
- Genel müdür ile yönetim kurulu üyelerinin ilgili Tebliğde öngörülen şartları taşımaları, genel müdürün dönüşüm başvurularında belirlenmiş ve en geç esas sözleşmedeki değişikliklerin ticaret siciline tescili tarihi itibarıyla atanmış olması,
- Mevcut esas sözleşmesinin Kanun ve ilgili Tebliğ hükümlerine uygun hale getirilmek üzere Kurula başvurulmuş olması zorunludur.

2.1.3. GYO'ların Örgüt Yapısı

GYO'ların örgüt yapısı genellikle yönetim kurulu, denetim kurulu, genel kurul ve yönetim ekibi olmak üzere dört ana unsurdan oluşur. Bunlar:

1. Yönetim Kurulu: Şirketin stratejik hedeflerini belirleme, risk yönetimi, hesap verme ve şirket yönetimi konularından sorumludur. Ayrıca, yönetim kurulları, yönetimde çıkar çatışmalarını önlemek için bağımsız üyelerden oluşmalıdır.

2. Denetim Kurulu: Şirketin finansal işlemlerini ve faaliyetlerini denetler.

3. Genel Kurul: Tüm hissedarların katılabileceği, şirketin yıllık faaliyet raporunu değerlendirdiği ve yönetim organlarının seçildiği bir toplantıdır.

4. Yönetim Ekibi: Şirketin günlük işleyişinden sorumlu olan kişilerden oluşur.

Türkiye'de GYO'ların yönetim yapısı hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri geçerlidir (Tebliğ, III-48.1.a,b,c,d,e). Bununla birlikte GYO'ların yönetiminde yer alacak kişilerin nitelikleri Tebliğ, III-48.1.e'nin 17. maddesinin 1. fıkrasında şu şekilde olması gerektiği belirtilmektedir; "Ortaklıklarda görev alacak yönetim kurulu üyelerinin, 7 nci maddenin birinci fıkrasının (e) bendi dışındaki bentlerinde yer alan şartları taşımaları gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun dört yıllık yükseköğrenim kurumlarından mezun olmaları ve ortaklığın faaliyet konusunu yakından ilgilendiren gayrimenkul, altyapı, hukuk, inşaat, bankacılık ve finans gibi alanlarda en az üç yıllık tecrübeye sahip olmaları zorunludur. Yalnızca gayrimenkul alım satım işi ile uğraşmak bu alanda edinilmiş tecrübe sayılmaz."

Genel kural olarak GYO'ların ortakları, yönetici/genel müdürü ve çalışanlarında aranılan koşullar hakkında Tebliğ, III-48.1.e'nin 7. maddesinin 1. fıkrasında ayrıntılı açıklamalar yapılmış olmakla birlikte ortak hükümler bağlamında şu şekilde belirtilmiştir;

- Müflis olmaması, konkordato (iflas anlaşması) ilân etmiş olmaması ya da hakkında iflasın ertelenmesi kararı verilmiş olmaması,

- Faaliyet izinlerinden biri SPK tarafından iptal edilmiş kuruluşlarda, bu müeyyideyi gerektiren olayda sorumluluğu bulunan kişilerden olmaması,
- Kanunda yazılı suçlardan kesinleşmiş mahkumiyetinin bulunmaması,
- 14/1/1982 tarihli ve 35 sayılı Ödeme Güçlüğü İçinde Bulunan Bankerlerin İşlemleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve eklerine göre kendileri veya ortağı olduğu kuruluşlar hakkında tasfiye kararı verilmemiş olması,
- 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53. maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı beş yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, bilişim sistemini engelleme, bozma, verileri yok etme veya değiştirme, banka veya kredi kartlarının kötüye kullanılması, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, kaçakçılık, vergi kaçakçılığı veya haksız mal edinme suçlarından mahkûm olmaması,
- İşin gerektirdiği dürüstlük ve itibara sahip olması,
- Muaccel vergi borcu bulunmaması,
- Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun dört yıllık yükseköğrenim kurumlarından mezun olmaları ve ortaklığın faaliyet konusunu yakından ilgilendiren hukuk, inşaat, bankacılık ve finans gibi alanlarda en az üç yıllık tecrübeye sahip olmaları zorunludur. Yalnızca gayrimenkul alım satım işi ile uğraşmak bu alanda edinilmiş tecrübe sayılmaz.

GYO'ya seçilecek genel müdürün taşıması gereken nitelikler Tebliğ'in 18. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre;

- Genel müdür olarak görev alacak kişilerin, dört yıllık yüksek öğretim kurumlarından mezun olması,
- Gayrimenkul yatırımları ile ilgili olan hukuk, inşaat, bankacılık ve finans gibi alanlarda en az beş yıllık tecrübeye sahip olması, müeccel vergi ve prim borcunun bulunmaması,

- 14/1/1982 tarihli ve 35 sayılı Ödeme Güçlüğü İçinde Bulunan Bankerlerin İşlemleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve eklerine göre kendileri veya ortağı olduğu kuruluşlar hakkında tasfiye kararı verilmemiş olması,
- 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53. maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı beş yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına mahkum olmaması zorunludur.

GYO'ların şirket bünyesinde faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak sayıda ve nitelikte personel istihdam etmesi ve sermaye piyasası mevzuatında belirtilen görevleri yerine getirecek ihtisas personelinin seçiminde SPK'nın düzenlemelerine uymaları zorunlu tutulmuştur.

2.1.4. GYO'ların Paylarının İhracı Ve Satışı

Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının paylarının ihracı ve satışı, yatırımcıların bu ortaklıklara yatırım yapmalarını sağlar. Bu paylar, genellikle borsalarda veya özel piyasalarda işlem görür. İhracı ve satışı genellikle bir halka arz süreci ile gerçekleştirilir ve yatırımcılar, ortaklık tarafından belirlenen fiyat üzerinden pay satın alabilirler.

Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının payları, yatırımcılar için birçok avantaj sağlar. Bu paylar, yatırımcılara gayrimenkul yatırımlarına erişim sağlar ve yatırımcıların gayrimenkul yatırımlarından elde edecekleri kira geliri ve değer artışından pay almasını sağlar. Ayrıca, paylar, yatırımcıların gayrimenkul yatırımlarından kaynaklanan riskleri dağıtmalarına ve farklı projelere yatırım yapmalarına olanak tanır.

Ancak, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının payları da bir takım riskler içermektedir. Gayrimenkul piyasasındaki dalgalanmalar, faiz oranlarındaki değişiklikler ve gayrimenkul projelerindeki işletme riskleri, yatırımcıların bu paylardan kaynaklanan riskleri azaltmak için dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gereken faktörler arasındadır.

Ortaklığa ait payların ihraç ve satışında ilgili Tebliğin özel hükümleri dışındaki hükümleri uygulanır. Kurulun paylarının ihracı, satışı, izahnamenin ve ihraç belgesinin onaylanması ilgili Tebliğde belirtilen düzenleme hükümlerince hazırlanır. Ayrıca ortaklıklar ayni sermaye olarak ihraç edecekleri payların da satışını gerçekleştirebilirler.

2.1.4.1. Halka Arz Yoluyla Satış

Halka arz işlemi, GYO'nun paylarının halka açık piyasalarda satışa sunulması anlamına gelir. Böylece, GYO'ya yatırım yapmak isteyen yatırımcılar, belirli bir fiyat üzerinden GYO hisse senetleri satın alabilirler.

GYO'ların halka arzı, genellikle yatırım bankaları veya aracı kurumlar tarafından gerçekleştirilir. Bu kuruluşlar, halka arz sürecini yönetir, GYO'nun finansal durumunu değerlendirir ve yatırımcılara GYO hakkında bilgi sağlarlar. Yatırımcılar, halka arz sırasında belirlenen fiyat üzerinden GYO hisseleri satın alabilirler.

Gayrimenkul yatırım ortaklığı olarak kurulan veya esas sözleşme tadili yoluyla gayrimenkul yatırım ortaklığına dönüşen ortaklıkların, paylarını halka arz yoluyla satabilmek için kuruluşlarının veya esas sözleşme değişikliklerinin ticaret siciline tescilini izleyen üç ay içinde faaliyetlerin yürütülebilmesi için gerekli olan mekan, donanım ve personeli temin etmeleri ve organizasyonu kurmaları ve portföye dahil edilecek varlıklara ilişkin taahhütlerini yerine getirmeleri, şekli ve esasları Kurulca belirlenecek halka arz başvuru formunu ve formda belirtilen belgeleri tamamlayarak çıkarılmış sermayelerinin asgari % 25'ini temsil eden payların halka arzına ilişkin izahnamenin onaylanması ve tüm payların kayda alınması talebiyle Kurula başvurmaları zorunludur. Paylarını halka arz eden gayrimenkul yatırım ortaklıkları, satış süresinin bitimini izleyen 15 gün içinde paylarının borsa konuta alınması için gerekli belgelerin sunumu ile Kurula başvurmalıdırlar. İlgili belgenin alınmasından sonraki 15 gün içinde de payların kote edilmesi talebi ile borsaya müracaat edilmesi zorunludur (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:7-8).

2.1.4.2. GYO'da Payların Türü ve İmtiyazlı Pay İhracı

GYO hisseleri adi paylar ve imtiyazlı paylar olmak üzere genellikle iki türdür. Adi paylar, sahiplerine sadece oy hakkı ve kar payı dağıtımı sağlar. İmtiyazlı paylar ise, sahiplerine ayrıcalıklı haklar ve öncelikli kar payı dağıtımı sağlar. İmtiyazlı pay sahipleri, adi pay sahiplerinden önce kar payı alır ve şirketin tasfiye edilmesi durumunda öncelikli olarak ödeme alır.

Ortaklıkların hisse senetleri nama veya hamiline yazılı olarak ihraç edilebilir. Anonim ve limited ortaklıklarda, Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nda öngörülen şartları gerçekleştirmesi halinde, pay sahipliğinden doğan hakları kullanma yönünden diğer paylardan daha farklı ve üstün belirli araçlara sahip olan paylar imtiyazlı paylardır. Ortaklıklar, imtiyazlı menkul kıymet ihraç edemezler, fakat ilgili durumun bir istisnası mevcuttur. İmtiyaz veren menkul kıymet ihraç edilecekse, yönetim kurulu üyelerinin seçimi dışında bir imtiyaz olmamalıdır. İlgili imtiyazın esas sözleşmede belirtilmesi kaydıyla halka arz öncesinde tanınması zorunlu kılınmıştır. Halka arz işlemi sonrasında hiçbir şekilde yönetim kurulu üyeliğine aday gösterme imtiyazı dahil olacak şekilde imtiyaz yaratılamaz. Ayrıca ortaklıklar, yönetim kuruluna aday gösterme imtiyazı dışında imtiyaz veren herhangi bir menkul kıymet ve gayrimenkul sertifikası ihraç etme hakkına sahip değildirler (Çolak ve Alıcı, 2001:63).

GYO'lar imtiyazlı pay ihraç edebilirler. İmtiyazlı pay ihraçları, şirketin belirli bir hissedarı veya hissedar grubuna öncelikli haklar ve ayrıcalıklar sağlayacak şekilde yapılabileceği gibi, herhangi bir hissedar grubuna ayrıcalıklı haklar sağlamayacak şekilde de yapılabilir. İmtiyazlı pay ihraçları, GYO'lar tarafından finansal kaynak sağlamak ve belirli bir hissedar veya hissedar grubunu teşvik etmek için kullanılabilir.

Ancak, imtiyazlı pay ihraçları adi pay sahiplerinin haklarını kısıtlayabileceği için, GYO'ların bu tür işlemleri yaparken hissedarlarının haklarını dikkatli bir şekilde koruması gerekmektedir. GYO'lar, imtiyazlı pay ihraçlarını gerçekleştirmeden önce SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) ve ilgili diğer regülatörlerden gerekli izinleri almalıdır.

İmtiyazlı payların iptali Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenmiş kriterlere göre gerçekleşebilir. Kurulun belirlemiş olduğu esaslara göre Kurul tarafından belirlenmiş şekilde ve formatta yayınlanmış olan finansal tablolarında üst üste beş yıl boyunca dönem zararı elde etmiş olan halka açık ortaklıkların yukarıda bahsedilmiş imtiyazlı payları ortadan kalkmaktadır. Beş yıl üst üste dönem zararı elde etmiş ortaklıkların imtiyazlarının ortadan kalmaksınız incelenmesi gereken konsolide finansal tablolar, konsolide finansal tablo hazırlama zorunluluğu ve yükümlülüğü mevcut olan ortaklıklar içindir. İmtiyazlı payların kamu kurum ve kuruluşları tarafından sahip olunması halinde bu hüküm uygulanmamaktadır (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:12).

2.1.4.3. GYO’da Payların Devri

GYO’da payların devri, mevcut hissedarların paylarını başka bir kişiye veya kuruluşa satması anlamına gelir. Pay devri işlemi, hisse senedi alıcı ve satıcıları arasında gerçekleştirilir ve genellikle bir aracı kurum veya banka tarafından yönetilir. Bu işlemler, SPK tarafından belirlenen kurallara uygun olarak gerçekleştirilmelidir.

Halka açılma işlemi sonrasındaki dönemde pay devirlerinin bir kısmı Kurul iznine tabi tutulmuştur. Halka açıldıktan sonra ortaklıkların, sadece yönetim kontrolünün elde edilmesini sağlayan miktardaki imtiyazlı payların devri için Kuruldan izin alması gerekmektedir. İmtiyazsız paylar ile yönetim kontrolünün elde edilmesi durumunda, bu türdeki paylara sahip olan ortakların gerekli şartları sağladıklarını ispatlayıcı belgeleri pay devrini izleyen 10 iş günü içerisinde Kurula bildirmeleri zorunludur. Yönetim kontrolünün elde edilmesini sağlayan miktardaki imtiyazlı payların devrinde ise, imtiyazlı payları devralacak ortaklar, Kurulun pay alım teklifi zorunluluğuna ilişkin hükümlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Payların devri sonrasında devralacak ortaklar, diğer ortakların paylarını satın alabileceğini ispatlayacak bir mali güce sahip olmaları gerekmektedir ve bu durumu Kurula kanıtlar nitelikte belgeler ile sunmaları zorunludur (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:12-13).

GYO'ların pay devri işlemlerinde, hisse senedi alıcılarının şirketin ana sözleşmesinde belirtilen şartlara uymaları gerektiğini unutmamalıdır. Örneğin, GYO'ların ana sözleşmesinde belirtilen birinci derece yakınlarına hisse senedi devri sınırlandırılmış olabilir veya bir hissedarın paylarının devri için şirket yönetim kurulu veya diğer hissedarlar tarafından onay verilmesi gerekebilir.

Ayrıca, pay devri işlemleri, söz konusu payların değerinin belirlenmesi ve devir işleminin vergi mevzuatı açısından uygun şekilde gerçekleştirilmesi gibi bazı teknik detayları da içerir. Bu nedenle, pay devri işlemleri, genellikle bir aracı kurum veya banka tarafından yönetilir ve yatırımcıların bu işlemleri gerçekleştirirken uzman bir danışmandan yardım almaları önerilir.

2.1.5. Gyo'ların Yapmaya Yetkili Oldukları Ve Olmadıkları Faaliyetler

GYO, belirli bir miktarda sermayeyi toplayarak, bu sermayeyi gayrimenkul yatırımlarına yönlendiren ve yatırımcılara bu yatırımlardan pay alma fırsatı sunan yatırım araçları olduğundan faaliyetleri ağırlıklı olarak gayrimenkul yatırımlarına yöneliktir. Türkiye'de GYO'ların yapabilecekleri ve yapamayacakları faaliyetler SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından belirlenmiştir.

2.1.5.1. Yatırım Faaliyetleri ve Yatırım Faaliyetlerine İlişkin Sınırlamalar

"Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları SPK m.32de düzenlenen sermaye piyasası kurumlarından gayrimenkullere, gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarına, gayrimenkul projelerine, gayrimenkule dayalı haklara ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilen, belirli projeleri gerçekleştirmek üzere adi ortaklık kurabilen, Tebliğ'de izin verilen diğer faaliyetlerde bulunabilen bir türüdür" (Kaçıra, 2009: 69).

GYO'ların faaliyet alanındaki varlıkları genel bir değerlendirmeyle iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan biri gayrimenkuller, diğeri sermaye piyasası araçlarıdır. Gayrimenkuller GYO'ların esas faaliyet alanını oluşturmakta iken, sermaye piyasası araçları istisnai faaliyet alanını oluşturmaktadır. Bu bakımdan GYO'lar, faaliyet alanı gayrimenkuller olarak belirlenmiş ve ağırlıklı olarak gayrimenkul yatırımlarına yönelmiş özel bir portföy yönetim şirketi olarak tanımlanmaktadır (Güven, 2006:33).

SPK'nın Seri: III No:48.1a Sayılı Tebliğin 22. maddesine göre GYO'lar bu tebliğ ile belirlenen sınırlar saklı kalmak üzere yatırım faaliyeti olarak;

- Alım satım kârı veya kira geliri elde etmek amacıyla; arsa, arazi, konut, ofis, alışveriş merkezi, otel, lojistik merkezi, depo, park, hastane ve benzeri her türlü gayrimenkulü satın alabilir, satabilir, kiralayabilir, kiraya verebilir ve satın almayı veya satmayı vaad edebilirler. Sadece alt yapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan portföyü işletecek ortaklıklar bu bentte yer alan işlemleri gerçekleştiremezler.
- Portföylerine alınacak her türlü bina ve benzeri yapılara ilişkin olarak yapı kullanma izninin alınmış ve kat mülkiyetinin tesis edilmiş olması zorunludur. Ancak, mülkiyeti tek başına ya da başka kişilerle birlikte ortaklığa ait olan otel,

alışveriş merkezi, iş merkezi, hastane, ticari depo, fabrika, ofis binası ve şube gibi yapıların, tamamının veya bölümlerinin yalnızca kira geliri elde etme amacıyla kullanılması halinde, anılan yapıya ilişkin olarak yapı kullanma izninin alınması ve tapu senedin de belirtilen niteliğinin taşınmazın mevcut durumuna uygun olması yeterli kabul edilir.

- Portföylerine ancak üzerinde ipotek bulunmayan veya gayrimenkulün değerini doğrudan ve önemli ölçüde etkileyecek nitelikte herhangi bir takyidat şerhi olmayan gayrimenkuller ile gayrimenkule dayalı haklar dahil edilebilir.
- Kendi mülkiyetlerindeki arsa ve arazilerin yanı sıra, hasılat paylaşımı veya kat karşılığı arsa satışı sözleşmeleri akdettiği başka kişilere ait arsalar üzerinde, gayrimenkul projesi geliştirebilirler veya projelere üst hakkı tesis ettirmek suretiyle yatırım yapabilirler. Yapılacak sözleşme hükümleri çerçevesinde bir veya birden fazla tarafla ortak bir şekilde yürütülecek projelerde, ortaklık lehine mülkiyet edinme amacı yok ise, ortaklığın sözleşmeden doğan haklarının SPK tarafından uygun görülecek nitelikte bir teminata bağlanmış olması zorunludur.
- Gerçekleştirecekleri veya yatırım yapacakları projelerin ilgili mevzuat uyarınca gerekli tüm izinlerinin alınmış, projesinin hazır ve onaylanmış, inşaata başlanması için yasal gerekliliği olan tüm belgelerinin tam ve doğru olarak mevcut olduğu hususlarının bağımsız gayrimenkul değerleme kuruluşları tarafından tespit edilmiş olması gerekir.
- Mülkiyeti ortaklığa ait olmayan ve ipotek tesis edilmiş arsalar üzerinde proje geliştirilebilmesi için, tesis edilen ipoteğin bedelinin söz konusu arsa için en son hazırlanan değerleme raporunda ulaşılan arsa değerinin %50‟sini geçmemesi ve her halükarda üzerinde proje geliştirilecek ipotekli arsaların ipotek bedellerinin, ortaklığın kamuya açıkladığı bağımsız denetimden geçmiş son finansal tablolarında yer alan aktif toplamının %10‟unu aşmaması gereklidir.
- Faaliyete geçirilebilmesi için belirli asgari donanıma ihtiyaç duyan otel, hastane veya buna benzer gayrimenkullerin kiraya verilmeden önce hertürlü donanım ve yapı ihtiyaçlarını temin edebilirler.
- Mülkiyeti başka kişilere ait olan gayrimenkuller üzerinde kendi lehine üst hakkı, intifa hakkı ve devre mülk irtifakı tesis edebilir ve bu hakları üçüncü kişilere devredebilirler.

- Mülkiyetine sahip oldukları gayrimenkuller üzerinde başka kişiler lehine üst hakkı, intifa hakkı ve devre mülk irtifakı tesis edebilir ve bu hakların üçüncü kişilere devrine izin verebilirler.
- Özel düzenlemeler saklı kalmak kaydıyla Yap-İşlet-Devret modeliyle geliştirilecek projeleri, birinci fıkranın (d) bendinde belirtilen şartların sağlanması koşuluyla kendisi veya başkaları lehine üst hakkı tesis ettirmek suretiyle gerçekleştirebilirler. 4 üncü maddenin üçüncü fıkrası saklıdır.
- Mülkiyetlerini edinmek kaydıyla yurt dışındaki gayrimenkullere ve yabancı sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilirler. 4 üncü maddenin üçüncü fıkrası saklıdır.
- Gayrimenkullere ve gayrimenkul projelerine ilişkin ayni haklar Medeni Kanun hükümlerine göre tesis edilir. İrtifak haklarından tapuya tescil edilmesi şartıyla yalnızca intifa hakkı, devre mülk irtifakı ve üst hakkı tesis ettirilebilir. Üst hakkı ve devre mülk hakkının devredilebilmesine ilişkin olarak bu hakları doğuran sözleşmelerde herhangi bir sınırlama getirilemez. Ancak özel kanun hükümleri saklıdır.
- Herhangi bir şekilde, devredilebilmesi konusunda bir sınırlamaya tabi olan varlıklara ve haklara yatırım yapamazlar. Yüksek Planlama Kurulundan izin alınması şartı bu hüküm kapsamında devir kısıtı olarak değerlendirilmez.
- Aracılık faaliyeti kapsamında olmamak kaydıyla yerli ve yabancı sermaye piyasası araçlarını alabilir ve satabilir, Takasbank para piyasası ve ters repo işlemi yapabilir, Türk lirası cinsinden vadeli mevduat veya katılma hesabı, yabancı para cinsinden ise vadeli ve vadesiz mevduat veya özel cari ve katılma hesabı açtırabilirler, sermaye piyasası araçlarını ödünç verebilirler. Ortaklıklar, Kurulun ilgili düzenlemeleri çerçevesinde yapılacak bir sözleşme ile herhangi bir anda portföylerindeki sermaye piyasası araçlarının piyasa değerinin en fazla %50‟si tutarındaki sermaye piyasası araçlarını ödünç verebilir. Ödünç verme işlemi en fazla 90 iş günü süreyle ve ödünç verilen sermaye piyasası araçlarının en az %100‟ü karşılığında nakit veya kamu borçlanma araçlarından oluşabilecek teminatın ortaklık adına Takasbank‟ta bloke edilmesi şartıyla yapılabilir. Teminat tutarının ödünç verilen sermaye piyasası araçlarının piyasa değerinin %80‟inin altına düşmesi halinde teminatın tamamlanması istenir. Ortaklığın taraf olduğu

ödünç verme sözleşmelerine, sözleşmenin ortaklık lehine tek taraflı olarak feshedilebileceğine ilişkin bir hükmün konulması zorunludur (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:16-18).

GYO'lar yatırım faaliyetlerini gerçekleştirirken aşağıdaki sınırlamalar ve koşullar ile karşılaşmaktadırlar:

- GYO portföyüne alınacak her türlü bina ve benzeri yapılar için yapı kullanma izninin alınmış olması ve kat mülkiyetinin tesis edilmiş olması gerekmektedir. Tasarruf hakkı tek başına veya başka kişiler ile birlikte gayrimenkul yatırım ortaklığına ait olan yapıların kira geliri elde edilmek için kullanılması durumunda yapı kullanım izninin alınması ve tapuda belirtilen nitelik ile taşınmazın niteliğinin uygun olması yeterli kabul edilmektedir.
- GYO portföyüne alınacak gayrimenkuller ve gayrimenkule dayalı hakların üzerinde ipotek bulunmaması gerekmektedir. Gayrimenkul değerini önemli ölçüde etkileyecek nitelikte bir takyidat şerhi olması halinde portföye dahil edilme işlemi gerçekleştirilemez.
- Kat karşılığı veya hasılat paylaşımı şeklinde mülkiyeti başkalarına ait arsalar üzerinde gayrimenkul projesi geliştirilip veya projelere üst hakkı tesis ettirilerek yatırım yapılacak ise, bu yatırımlar ortaklı olarak yürütülecek ise ve GYO'ların lehine mülkiyet edinme gayesi mevcut olmadığı durum söz konusu ise, ortaklar ile imzalanacak sözleşme ile GYO'ların sözleşmedeki haklarının Kurulca uygun görülebilecek şekildeki bir teminat altına alınması gerekmektedir.
- Üzerine ipotek tesis edilmiş ve mülkiyeti ortaklığa ait olmayan arsalar üzerinde proje geliştirilebilmesi için, arsa üzerine konulan ipotek değerinin, arsa için hazırlanan son değerleme raporunda gösterilen değerinin % 50'sinden fazla olmaması ve ortaklığın yayınlamış olduğu son finansallarındaki aktif toplamının % 10'undan fazla olmaması zorunlu tutulmuştur.
- GYO'ları sermaye piyasası araçlarını ödünç verirken bazı kısıtlamalara tabiidirler. Kurul'un düzenlemeleri doğrultusunda hazırlanmış bir sözleşme ile portföylerinde tuttukları sermaye piyasası araçlarının piyasa değerinin maksimum % 50'si tutarındaki sermaye piyasası araçlarını ödünç verebilirler. Ödünç verme işlemi en fazla 90 iş günü ile sınırlı olup, ödünç verilen sermaye piyasası

araçlarının minimum % 100'ü karşılığında nakit veya kamu borçlanma araçlarından oluşabilecek teminatın Takasbank'ta ortaklık lehine olacak şekilde bloke edilmesi gerekmektedir. Teminat tutarı, ödünç verilen sermaye piyasası araçlarının piyasa değerinin % 80 oranının altına bir değere düşmesi halinde Kurul tarafından teminat tamamlama çağrısı yapılır. Ayrıca ödünç verme işlemi öncesinde yapılan sözleşmelerde, ortaklık lehine olacak şekilde sözleşmenin tek taraflı olarak feshedilebileceğine dair hüküm bulunması zorunlu tutulmuştur.

- Hiçbir şirkette sermaye veya oy haklarının % 5'inden fazlasına sahip olamazlar. Ortaklık, eğer tek bir şirketteki para ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapıyorsa, bu araçların yatırım değeri toplamı, ortaklığın aktif toplamının maksimum % 10'u kadar olmalıdır.
- Varlıkların portföye dahil edilmesi veya satış sonrası portföyden çıkarılması işlemlerinde varlık değerinin maksimum % 3'ü olan tutara kadar komisyon ücreti ve benzeri gider yapabilirler. Bu sınırlama içerisinde kanun gereği ödemek zorunda oldukları vergi, harç ve benzeri giderler hariç tutulmuştur.
- Ortaklık portföyüne dahil edilecek gayrimenkullerin tapudaki niteliği ile portföye dahil edilme niteliği birbiriyle uyumlu şekilde olmalıdır. Ortaklığın mülkiyetindeki atıl bırakılan, tapu kütüğünde riskli yapı olarak görülen ve herhangi bir gelir getirmeyen yapılar için ilgili durumun bir gayrimenkul değerleme raporuyla tespit ettirilmesi ve yapıların yıkılmasının gerekli hale gelmesi neticesinde gayrimenkulün tapuda beyan edilen niteliğinde değişikliklerin yapılacağının Kurula beyan edilmesi gerekir. Bu beyan işlemi sonrasında gayrimenkulün tapudaki niteliği ile portföye dahil edilme niteliğinin birbiri ile uyumlu olma zorunluluğu aranmaz (T.C Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete, 2017:107).

2.1.5.2. GYO'ların Yatırım Yapamayacakları Alanlar ve Faaliyetler

GYO yasalarla belirlenmiş bazı sınırlamalara tabidirler ve yatırım yapabilecekleri alanlar ve faaliyetlerle ilgili kısıtlamalar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Mevduat veya katılım fonu toplayamazlar ve mevduat veya katılım fonu toplama sonucunu verecek iş ve işlemler yapamazlar.

- Tebliğde izin verilen işlemler dışında ticari, sınai veya zirai faaliyetlerde bulunamazlar.
- Hiçbir şekilde gayrimenkullerin, altyapı yatırım ve hizmetlerinin inşaat işlerini kendileri üstlenemez, bu amaçla personel ve ekipman edinemezler.
- Hiçbir surette otel, hastane, alışveriş merkezi, iş merkezi, ticari parklar, ticari depolar, konut siteleri, süper marketler ve bunlara benzer nitelikteki gayrimenkulleri ticari maksatla işletemez ve bu amaçla personel istihdam edemezler.
- Kendi personeli vasıtasıyla portföye konu olan veya olacak projeler hariç olmak üzere başka kişi ve kuruluşlara proje geliştirme, proje kontrol, mali fizibilite, yasal izinlerin takibi ve buna benzer hizmetler veremezler. Ancak, kamu kurum veya kuruluşları ile bunların bağlı ortaklıkları, iştirakleri ve imtiyazlı pay sahibi bulunduğu şirketler tarafından yürütülen projelere ilişkin olarak bu bentte belirtilen hizmetler, kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim kontrolüne sahip olduğu ortaklıklar tarafından sağlanabilir.
- Kredi veremezler.
- Sermayesine %100 oranında iştirak ettikleri bağlı ortaklıkları dışındaki ilişkili taraflarına herhangi bir mal veya hizmet satımı işlemine dayanmayan borç veremezler.
- Belgeye dayandırılmayan ve piyasa rayicinden bariz farklılık gösteren bir harcama veya komisyon ödemesinde bulunamazlar.
- Sürekli olarak kısa vadeli gayrimenkul alım satımı yapamazlar (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:18-19).

GYO'lar yatırımlarını yaparken ve portföylerini oluştururken aşağıda belirtilen ve yapılmasına izin verilmeyen faaliyetlere de dikkat etmeleri gerekmektedir:

- Paylarını satın aldıkları şirketlerin sermayesine ve yönetimine hakim olma amacı güdemezler.
- Standartlaştırılmış miktar ve kalitedeki bir mala, kıymete ve bu varlıklara dayalı olan futures işlemler gerçekleştiremezler.
- Korunma amacı dışındaki türev araçları kullanarak yatırım yapamazlar.

- Menkul kıymetler, türev araçlar ile yatırım sözleşmeleri ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından bu kapsamda tutulmuş olan araçlara yatırım yapılacak ise borsa kanalı ile yatırım yapılması zorunlu kılınmıştır. Kurul tarafından Sermaye Piyasası Kanununda belirtilen araçlar dışındaki araçlara yatırım yapamazlar. Yatırım fonları payları bu kısıtlamadan istisna tutulmuştur.
- Sahip olmadıkları sermaye piyasası araçlarının satılmasını ya da satışına ilişkin emrin verilesi faaliyetlerinde bulunamazlar ve kredi kullanarak borçlanmak suretiyle menkul kıymet alımı gerçekleştiremezler.
- Sermaye piyasası araçlarını sadece ödünç verebilir, ödünç alma işlemi söz konusu olamaz.
- Devri için sınırlamaya sahip olan varlık ve haklara yatırım yapamazlar (Doğan, 2019:15).

2.1.5.3. GYO'ların Portföy ve Borçlanma Sınırlamaları

GYO, yasalarla belirlenmiş portföy ve borçlanma sınırlamalarına tabidirler. Bu sınırlamalar, GYO'ların yatırım kararlarını sınırlamak ve yatırımcıların haklarını korumak için getirilmiştir.

Portföy sınırlamaları;

- Gayrimenkullere, gayrimenkul projelerine, gayrimenkule dayalı haklara, gayrimenkul yatırım fonu katılma paylarına ve sermayesine %100 oranında iştirak ettikleri şirketlere aktif toplamının en az %51'i oranında yatırım yapmak zorundadırlar. Şu kadar ki münhasıran altyapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan portföyü işletecek ortaklıkların aktif toplamının en az %75'inin bu varlıklardan oluşması zorunludur.
- Münhasıran altyapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan portföyü işletecek ortaklıklarda en fazla aktif toplamının %25'i, diğer ortaklıklarda ise en fazla aktif toplamının %49'u oranında, bu varlıklar içerisinde yer alan yatırım amaçlı Türk Lirası cinsinden vadeli mevduat veya katılma hesabı, yabancı para cinsinden vadeli ve vadesiz mevduat veya özel cari ve katılma hesabına ise en fazla aktif toplamının %10'u oranında yatırım yapabilirler.

- Finansal tabloların hazırlandığı yıl ile takip eden iki yıl içerisinde bu kapsamda yapılacak harcamaların tutarı, birinci fıkranın (a) bendinde yazılı oranların hesaplanmasında, portföyde yer alan 22 nci maddenin birinci fıkrasının (k) bendinde yer verilen varlıkların toplam tutarından indirilir ve birinci fıkranın (a) bendi kapsamında yapılacak hesaplamaya dahil edilir. Ancak, finansal tablonun hazırlandığı tarihten önceki dönemlere ilişkin planlanan harcamalardan gerçekleştirilmemiş olanlar, indirim konusu yapılamaz. Belirtilen indirimin yapılabilmesi için projenin finansal tablolara dahil edilmesinden önce, projenin tamamlanmasına kadar olan süre için planlanan yıllık harcama tutarları Kurula bildirilir. Harcamalara ilişkin planlarda yapılan değişiklikler nedeniyle, söz konusu oranların hesaplanmasında dikkate alınmak üzere önceden Kurula bildirilmiş olan tutarın değiştirilmesi Kurul iznine tabidir.
- Portföyünde bulunan ve alımından itibaren beş yıl geçmesine rağmen üzerlerinde proje geliştirilmesine yönelik herhangi bir tasarrufta bulunulmayan arsa ve arazilerin oranı aktif toplamının %20'sini aşamaz. Gayrimenkul yatırım ortaklığına dönüşen ortaklıkların sahip olduğu bu nitelikteki arsa ve araziler için söz konusu süre dönüşüme ilişkin esas sözleşme değişikliğinin ticaret siciline tescil edildiği tarihten itibaren başlar.
- Münhasıran altyapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan portföyü işletecek ortaklıklarda birinci fıkranın (a) bendinde belirtilen %75'lik oranın altyapı yatırımlarının tamamlanması, imtiyaz süresinin veya kullanım hakkının dolması gibi nedenlerle sağlanamaması durumunda, ortaklığın talebi üzerine Kurulca uygun görülmesi halinde söz konusu oranın sağlanması için olayın gerçekleştiği hesap dönemi sonundan itibaren iki yıl süre verilebilir. Ancak bu süre %75'lik oranın sağlanamadığı yıl da dahil olmak üzere son 5 yıl içinde en fazla bir defa kullanılabilir. Kurulca verilen sürenin sonunda da asgari %75'lik oranın sağlanamaması halinde, sürenin bitiminden itibaren en geç üç ay içinde ortaklıkların esas sözleşme hükümlerini gayrimenkul yatırım ortaklığı faaliyetini kapsamayacak şekilde değiştirmek üzere Kurula başvurmaları gerekmekte olup bu değişikliklerin yapılmaması halinde ortaklık TTK'nın hükümleri gereğince sona ermiş sayılır.

- Münhasıran altyapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan portföyü işletecek ortaklıklar dışında kalan ortaklıklar 22 nci maddenin birinci fıkrasının (ı) bendinde belirtilen yabancı gayrimenkuller ve yabancı sermaye piyasası araçları ile 28 inci maddenin birinci fıkrasının (ç) bendinde belirtilen iştiraklere aktif toplamının en fazla %49'u oranında yatırım yapabilirler (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:19-20).

Borçlanma sınırlamaları ise şu şekildedir;

- Ortaklıklar, fon ihtiyaçlarını veya portföyleri ile ilgili maliyetleri karşılamak amacıyla hesap dönemi sonunda hazırlayıp kamuya açıkladıkları konsolide olmayan veya bireysel finansal tablolarında yer alan öz sermayelerinin beş katı kadar kredi kullanabilirler. Söz konusu kredilerin üst sınırının hesaplanmasında ortaklığın finansal kiralama işlemlerinden doğan borçları ve gayri nakdi kredileri de dikkate alınır.
- Ortaklıklar sermaye piyasası mevzuatındaki sınırlamalar dahilinde borçlanma aracı ihraç edebilirler. Ancak ihraç edecekleri borçlanma araçları için sermaye piyasası mevzuatı uyarınca hesaplanacak ihraç limitinden birinci fıkrada bahsedilen krediler düşülür.
- Ortaklıklar, Kurul düzenlemeleri çerçevesinde gayrimenkul sertifikası ve portföydeki gayrimenkullerin satışından veya satış vaadi sözleşmelerinden kaynaklanan senetli alacakları ile kira gelirlerinin teminatı altında varlık teminatlı menkul kıymet ihraç edebilirler.
- Kurul, münhasıran altyapı yatırım ve hizmetlerinden oluşan portföyü işleten ortaklıklar için altyapı yatırım ve hizmetlerinin niteliğini dikkate almak suretiyle borçlanma sınırını artırabilir (SPK Tebliğ III-48.1, 2013:23).

2.2. GYO'ların Faydaları ve Olası Riskleri

GYO piyasası bir taraftan, geniş gayrimenkul piyasasının özelliklerini taşırken, diğer taraftan sermaye piyasasının özelliklerini de taşımaktadır. Finansal literatürü incelendiğinde, diğer pay senetleri ile karşılaştırılan GYO'ların, borsada işlem gören

diğer pay senetlerine nispeten çeşitli risklerinin ve getirilerinin olabileceği ifade edilmektedir (Chen ve diğ., 1998:271).

Kişiler, yatırım tercihlerini yaparken, yatırımlarının avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek birtakım riskleri üstlenirler. GYO'lara yapılacak yatırımlarda da bu durum söz konusudur. Bu bölümde GYO'ların faydaları ve olası risklerine yer verilmiştir.

2.2.1. GYO'ların Genel Ekonomide Yarattığı Faydalar

Gayrimenkul sektörü, ülkenin refahına katkıda bulunan en önemli sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Olanrele, Adegunle, Fateye, 2018: 308). Bir yatırımcının GYO'lara yatırım yapmak istemesinin 3 temel amacı; portföy çeşitlendirme, likidite beklentisi ve düzenli yüksek gelir dağıtılması şeklinde ifade edilmektedir (Pachai, 2016: 20). Pek çok araştırma, portföy çeşitlendirmesinin yatırımcılar açısından faydalı olduğunu ortaya koymuştur (Tiwari, White, 2014: 11). Bu açıdan GYO piyasası, yatırımcıların sıklıkla tercih ettikleri bir yatırım aracı haline gelmiştir.

- Toplu konut, alışveriş merkezi, iş merkezi gibi projelerin finansmanında özkaynak yöntemi kullanılması şirketler için maliyetli bir seçenek olmaktadır. Alternatif finansman olanağı sağlayan GYO'lar, şirketlerin daha az maliyet ile borçlanması ve kaynakları daha rasyonel kullanmasına imkan sağlamaktadır.
- GYO hisse senetlerine yatırım yapan yatırımcılar, GYO portföyünün profesyonel yönetim şirketleri tarafından yönetilmesinden, yatırımcıların kendi başına yatırım yapmasından daha etkili ve verimli şekilde sonuç vermesinden ve nihai olarak GYO hisselerinin borsada işlem görmesinden dolayı fiyat değişimlerinden kar elde edebilme ve kardan pay alma gibi haklar elde edebilmektedirler.
- Yerli yatırımcılara alternatif olan ve yasal mevzuata uygun olarak gayrimenkul yatırımı yapmak isteyen yabancı yatırımcılara GYO'lar temas ederek hem yatırımcısına hem şirket finansmanına ek kaynak sağlayabilmektedirler.
- Gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarına yapılan yatırımlar doğrultusunda gayrimenkul piyasalarının gelişimine ve sermaye piyasalarının gelişimine katkı sağlayarak sermaye girişi ve sermaye transferinin sağlanması avantajını sunmaktadır.

- Bir gayrimenkulü satın alma gücüne sahip olamayan küçük yatırımcıların gayrimenkul alanında oluşan kardan gelir elde ederek bu tarzdaki yatırımcıların oluşturacağı fonların gayrimenkul sektörüne akmasını sağlayarak, büyük gayrimenkul projelerinin mülkiyetinin tabana yayılmasını sağlamaktadırlar.
- Toplu konut, alışveriş merkezi gibi büyük gayrimenkul projelerinin finansmanı için küçük yatırımcıların yatırımlarının havuzda toplanarak kaynak temini sağlanmaktadır.
- Yatırım yapılan büyük gayrimenkul projeleri ile kayıt dışı faaliyetlerin azalması ile beraber düzenli şehir yapılaşmasına katkıda bulunmaktadır (Gökçe, 1998:30-31).
- Türkiye'de gayrimenkul sektörü tek başına ülke ekonomisinin her zaman en büyük destekçisi ve lokomotifi olmuştur. Gayrimenkul sektörü ülkemizde çok fazla alt sektöre istihdam ve iş hacmi sağlamaktadır. Bununla beraber hem genel hem de mevsimsel işsizlikte azalmayı sağlayarak en düşük vasıflı işgücü için kalıcı ve düzenli bir iş fırsatı yaratmaktadır. GYO'lar, birçok sektörün bağlantılı olduğu bir yapıda olmalarından dolayı, GYO'ların gelişmesiyle beraber meydana gelen çarpan etkisi sayesinde bağlantılı olduğu inşaat, sağlık ve turizm benzeri sektörlerin de gelişimine katkı sağlanmış olmaktadır. Böylelikle ilişkili sektörlerde ortaya çıkan canlanma, istihdam imkânı ve gelirin artması gibi olumlu etkiler yaratılarak, ülkelerin ekonomisinin canlanmasına önemli ölçüde katkılar sağlanmaktadır. GYO'ların önemli avantajlarından diğerleri ise; gayrimenkul projelerinin geliştirilmesi ile birlikte âtıl kalmış araziler değerlendirilebilmekte, altyapı yatırımları hızlandırılmakta ve modern yaşam merkezlerinin oluşturulmasıyla beraber yerleşim bölgelerindeki çarpık kentleşmenin önüne geçilerek gelişmiş bir şehir görüntüsü ortaya çıkarılmaktadır (Hepşen, Berberoğlu, Aydın, 2017:191-197).
- GYO'ların portföyü, gayrimenkuller ve menkul kıymetlerden meydana gelen karma yapıdaki portföylerdir. Dolayısıyla, bu portföyler gayrimenkullerin özellikleri gereğince enflasyonun karşısında güçlü bir korunma sağlamaktayken, alternatif yatırım araçlarının getirileriyle ters yönlü hareket ederek yatırımın riskinin düşük olmasını sağlamaktadırlar (Ma, 2007:97).

- GYO, gayrimenkul finansmanı ile ilgili gayrimenkul döngüsünün bir başka özelliğidir ancak GYO'ların faaliyetlerini yönlendiren yasa ve düzenlemeler GYO'ların doğrudan finanse etmesini fiilen yasaklamaktadır. Cummings (2008)'in ifadesiyle, GYO'lar, bir portföyde getiriyi artırmak veya riski en aza indirmek için her zaman önemli bir araç olmuştur. Ayrıca, GYO'nun getirdiği öne çıkan avantajlar, hisse senetleri satılmadıkça temettü üzerinden vergi alınmaması gibi önemli faydalar olarak değerlendirilmektedir. GYO, borsada işlem gören ticari bir kurum olarak yapılandırılmıştır ve GYO, çeşitlendirmeyi sağlamak için iş stratejisine bağlı olarak belirli bir gayrimenkul sektöründen veya çeşitli emlak sektörlerinden gayrimenkuller satın alarak yatırımcılarını bu satın alımlara ortak etmektedir.

2.2.2. GYO'ların Olası Riskleri ve Dezavantajları

Gayrimenkul yatırım ortaklıkları da bir yatırım aracı olarak değerlendirilebildiği için bazı risk ve dezavantajlara sahip olması da söz konusudur. Olası riskler: Piyasa riski, sektör riski ve proje riskidir. Gayrimenkul yatırım ortaklıkları, yatırımlarının çoğunu gayrimenkul sektöründe yaparlar. Bu nedenle, gayrimenkul piyasasında meydana gelen değişiklikler, yatırım ortaklıklarının performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Piyasa riski, piyasa faiz oranları, enflasyon oranı, döviz kurları gibi bütün yatırımları etkileyebilme potansiyeli yüksek olan genel risktir. Sektör riski, gayrimenkul sektöründe yaşabilecek riskleri taşımaktadır. Son olarak proje riski, gayrimenkul projelerine yatırım yapmaktan dolayı ortaya çıkabilecek riskleri kapsamaktadır.

> "GYO'lar zaman zaman karşı karşıya kaldığı çeşitli konjonktürel olaylardan etkilenmektedir. Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları'nda bazı risk unsurları vardır. Bunlar; piyasa riski, sektör riski ve proje riskidir. Piyasa riski çeşitlendirme ile giderilemeyen risklerden oluşur. Piyasa faiz oranı, enflasyon oranı gibi bütün yatırımları etkileyecek genel bir risktir. Bu riskler, iç ekonomik koşullara, para politikalarına, finansal düzenlemelere, muhasebe vergi düzenlemelerine ve uluslararası piyasalara göre oluşmaktadırlar. Sektör riski, Gayrimenkul sektörünün taşıdığı riskleri içermektedir. GYO'ları iletişim teknolojileri, ofis alanlarının nasıl yönetildikleri gibi tercihler nedeniyle yatırım verimliliği ve kararları noktalarında da etkilenmektedirler. Proje riski ise gayrimenkul

projelerine yatırım yapmaktan kaynaklanan riski ifade etmektedir" (Yelgen, 2010:71).

Tablo 2 - Gayrimenkul Alanında Yatırım Yapanlar Açısından Risk Unsurları Çolak ve Alıcı, 2001:8.

Yatırımcı	Risk
Bir gayrimenkul sahibi bireysel yatırımcı	Piyasa Riski Sektör Riski Proje Riski
Bir gayrimenkul portföyüne sahip gayrimenkul şirketi	Piyasa Riski Sektör Riski
Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	Piyasa Riski

Yukarıda da görüldüğü gibi, tek başına gayrimenkul yatırımı yapan bir yatırımcı, piyasa riski yanında gayrimenkul çeşitlemesine gitmediğinden proje riskine ve yalnızca gayrimenkul sektöründe kaldığından sektör riskine maruzdur. Gayrimenkul şirketi ise, bir gayrimenkul portföyü oluşturarak proje riskini elimine etmekle beraber, diğer riskleri taşımaya devam etmektedir. GYO ise, yalnızca genel bir risk olan piyasa riskine maruzdur (Çolak ve Alıcı, 2001:8).

GYO'ların bazı dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çolak, Alıcı, 2001:7):

- Faiz ve enflasyon oranları şeklinde birtakım piyasa riskleri, GYO'ların getirilerinin olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir.
- Kayıt dışılığın çok fazla gözlendiği inşaat sektöründe, GYO'ların çok sıkı denetimden geçmesi durumu, denetim süreçlerinin uzun sürmesine yol açmaktadır.

- GYO’lar, kurumlar vergisinden istisna tutulmak gibi birçok vergi avantajına sahip gibi gözükse de, diğer inşaat şirketlerine oranla daha yüksek KDV ödemek zorundadır.
- GYO’ların, temettüleri SPK tarafından belirlenen koşullara uygun şekilde dağıtma yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu durum, yatırımcılar tarafından bir avantaj olarak değerlendirilse de, şirketler tarafından GYO’ya dönüşmenin öncesinde göz önünde bulundurulması gereken ve dezavantajlı olabilecek bir durumdur.

GYO’ların iki önemli dezavantajı bulunmaktadır. Bunlar; vergilenebilir gelirlerinin en az %95’ini temettü olarak dağıtma zorunluluğu ve gelirlerinin en az %75’inin kira gelirlerinden oluşması zorunluluğudur. Bu nedenle GYO’lar yatırımları için dışarıdan kaynak bulmak durumundadırlar. Dahası, GYO’lar bazı hizmetleri üçüncü kişilerden alma konusunda kısıtlamalara tabidirler. Ancak, 2001 yılından itibaren GYO Modernizasyon Yasası (REIT Modernization Act) gereğince, temettü dağıtma yükümlülüğü %90’a indirilmiş ve GYO’ların diğer hizmetleri sağlamak üzere vergiye tabi (vergilendirilebilir) iştirakler edinmeleri yönündeki kısıtlama kaldırılmıştır. Böylelikle GYO’ların önemli dezavantajı hafifletilmiştir (Çolak ve Alıcı, 2001:9).

Türkiye’de GYO piyasası tarafından başta gelen olumsuzluklardan biri negatif pazar şartlarıdır. Hayli fazla KDV, damga vergisi ve tapu işlemleri gibi sorunlar nedeniyle, sektörün kayıt dışılığını göz önünde bulundurarak kurumlara vergi avantajı sağlanmaktadır (Ergen, 2001:2).

GYO'lar için bir başka dezavantaj, imarlı arazi üretiminin kısıtlı kalmasıdır. Gayrimenkul sektörü, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Tapu Müdürlüğü, Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlakbank şeklindeki sınırlı sayıda kamu kurumunun, yerel yönetimlerin, kooperatiflerin, mimar ve mühendislerin imkanları çerçevesinde gelişmiştir. Ülkemizde kırdan kente göçler devam etmektedir. Söz konusu örgütlerin özellikle büyük şehirlerde artan arsa ve konut ihtiyacına yeteri kadar cevap verememesi, düzensiz ve plansız gelişmelere yani kaçak yapılaşmalara ve vasıfsız kişi ve kuruluşların bu sektörlere hakim olmasına neden olmuştur. Bu durum, hazine bonolarının hukuka aykırı olarak kaybolmasına, kayıt dışı ekonomiden doğan haksız rekabete ve bunun

sonucunda gelir kaybına yol açmaktadır. Ayrıca şehir merkezindeki arsa fiyatlarının sağlıklı bir imar planlaması için çok yüksek olması da önemli bir engeldir (Gürlesel, 2011:23).

Türkiye'de GYO piyasasının diğer bir olumsuzluğu, yüksek sermaye maliyetidir. Bankalar yüksek enflasyon ve faiz ortamı sebebiyle uygun maliyetli orta ve uzun süreli kredi verememektedir. Bu nedenle enflasyon ve faiz oranları halkı devlet yardımlı konut projeleri ve kooperatiflere yönlendirmiştir. Dolayısıyla, GYO'lara olan ilgi yetersizdir, sektör yeni projelerde yaygın bir atılım yapamamıştır. Ancak, 2002 ve 2006 yılları arasında enflasyon indirgeme ve istikrar programları çerçevesinde bu durum bir ölçüde değişiklik göstermiştir. Faiz oranlarının ve tahvil getiri miktarlarının azalmaya devam ettiği o dönemde, yatırımlar yeni yönlere doğru yönelmeye başlamış, bu sayede ferdi yatırımcılar dönmüştür. Ferdi yatırımcılar portföylerini yatırım fonlarına ve borsaya ayırmış, GYO'lar da bundan yararlanmıştır. Ayrıca, TOKİ, ipotekli konut kredilerinin satın alınması ve menkul kıymetleştirilmesi için yeni bir düzenleme yayımlamıştır ve bu dönemde bankalar uzun süreli kredi yolunu sağlamıştır. Bunlar gayrimenkul sektörü ve dolayısıyla GYO'lar için çok önemli gelişmelerdir. Gayrimenkul sektöründe bulunan ve GYO yatırımlarının taşıdıkları birtakım dezavantajlara rağmen, Türkiye'de büyük bir yıkım yaşanmasına yol açan 1999 depreminin ardından girilen yeniden yapılanma sürecinde daha kaliteli ve işinin ehli tarafından yapılmış gayrimenkullere gösterilen ilginin artması, Türkiye'nin ekonomisinin lokomotiflerinden birisi olan gayrimenkul piyasasında GYO'lar açısından büyük yatırım fırsatlarının doğması sağlanmıştır. Özet olarak GYO'lar, geleceğin gayrimenkul sektörünün şekillenmesini sağlayacak profesyonel ve kurumsal yatırım şirketleridir (Özdemir, Türker, 2007:4-6).

3. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM KAVRAMLARI

İç kontrol ve iç denetim, işletmelerin finansal raporlama, varlık yönetimi, iş süreçleri ve uyumluluk konularında etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için kullanılan iki önemli kavramdır.

İç kontrol, bir işletmenin faaliyetlerini yönlendiren politika ve prosedürlerin tümüdür. İç kontrol, işletmenin kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını, hedeflerine ulaşmasını ve yasal ve düzenleyici gerekliliklere uygun olmasını sağlar. İç kontrol, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan bir sistemdir ve tüm faaliyetlerde uygulanır.

İç denetim ise, bir işletmenin faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan bağımsız bir değerlendirme sürecidir. İç denetim, işletme yönetimine bağımsız ve nesnel bir geri bildirim sağlayarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İç denetim, işletmenin risk yönetimine, iç kontrol sistemlerinin etkililiğine ve yasal düzenlemelere uyumuna odaklanır.

İç kontrol ve iç denetim, birbirini tamamlayan kavramlardır. İç kontrol, işletmenin operasyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesini sağlarken, iç denetim, iç kontrolün etkililiğini değerlendirir ve iyileştirme önerileri sunar. İşletmeler için etkili bir iç kontrol ve iç denetim sistemi, işletmenin kaynaklarının korunması, operasyonel etkinliğinin artırılması ve yasal düzenlemelere uygunluğunun sağlanması açısından son derece önemlidir. Bu bölümde, bu iki kavramı detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

3.1. İç Kontrol

Ülkemizde "kontrol" kavramı ile, murakabe, teftiş, revizyon ve muhasebe denetimi kavramları birbirine yakın kavramlar olarak algılanmış ve eş anlamlarda kullanılmıştır (Gürbüz, 1995:8).

İç kontrol kavramının ülkemizde genel kabul gören içerik ve anlamı ile uluslararası anlamı arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ülkemizde kullanılan "kontrol" kavramı; bir işlemin tamamlanmasından sonra, söz konusu işlemin doğruluğu ya da mevzuata uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir görevli tarafından (genellikle denetçi) görülmesi ve değerlendirilmesidir.

Uluslararası anlamda “kontrol” kavramı ise yönetim kavramına daha yakın ve yönetim faaliyetinin içindeki bir faaliyet olarak görülmektedir (Özbek, 2012:385-386).

Başka bir anlatımla; kontrol, ülkemizde olduğu gibi bir faaliyetin gerçekleştirilmesi ya da tamamlanmasından sonra değil, faaliyetin yürütülmesi aşamasındaki yöntem, işlem ve uygulamaları kapsayan bütün süreçlerin içine yerleştirilmiş olan bir faaliyettir. Bu anlamda kontroller, ayrıca süreklilik gösterirler. Bu bağlamda kontrollerden sadece yönetici ve denetçiler sorumlu olmayıp, işletmedeki tüm çalışanlar sorumludur.

Özetle; ülkemizdeki kontrol kavramı ile sonuçlanan bir işlem ya da faaliyetin kontrolü ifade edilmekte ve faaliyeti yürütenle sonucu kontrol edenlerin farklı kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Uluslararası anlamda “kontrol” kavramından ise faaliyetin ya da uygulamanın tüm aşamalarının (sürecin tamamının) kontrol altında tutulması, gözlenmesi, izlenmesi, görülmesi anlaşılmaktadır.

3.1.1. İç Kontrol Kavramı

İç kontrol kavramının tanımı, yukarıdaki algılamaya uygun olarak, bu alandaki en genel kabul görmüş yaklaşım olan COSO iç kontrol yaklaşımına göre Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) standartları çerçevesinde aşağıdaki şekilde yapılabilir:

COSO modeline göre iç kontrol, kurumun yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer çalışanları tarafından etkilenen ve aşağıdaki hedeflerin yerine getirilmesine ilişkin makul bir güvence sağlamak amacıyla oluşturulan bir yapıdır (COSO, 2004).

- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği,
- Mali tabloların (raporların) güvenilirliği,
- Yasa ve diğer mevzuata uygunluk.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tanımına göre iç kontrol: “Kontrol, yönetim, denetim kurulu ve yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riskleri yönetmek ve belirlemek, amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldıkları tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence

sağlamak için yeterli önlemlerin alınmasını planlar, düzenler ve yönlendirir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü [TİDE], 2004:27)."

Etkili iç kontrol sisteminin durumu, planlama ilkeleri ve düzenleyici gerekliliklere uyması ve amaçlara ulaşılması ve de güvenilir finansal raporlamanın sağlanması mümkün olduğunda büyük önem taşır. Bu, dış denetimin planlanmasını, kapsamlı denetim çalışmasını, yapılacak testlerin kalitesini, miktarın belirlenmesini vb. içermektedir. Müşteri odaklı iç kontrol, genel kabul görmüş teknik personelin bağlantı noktasında olmak için çok uluslu uluslararası standartlara ve düzenlemelere tabidir (Aksoy, 2015: 136).

3.1.2. İç Kontrolün Kavramsal Gelişimi

İç kontrolün gelişim tarihine bakıldığında kaynaklar, "kontrol" kavramının muhasebe ve bağımsız denetimin tarihiyle birlikte paralel geliştiğini göstermektedir. Ancak son yüz yıllık süreçteki gelişimle ilgili çalışmalar ve düzenlemeler Anglo Sakson ülkelerine aittir. Anglo Sakson ülkeleriyle Kıta Avrupası ülkeleri arasında kontrol kavramı konusunda bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar şunlardır; Kıta Avrupası ülkelerinde iç kontrol, tamamlanmış işlerin/faaliyetlerin geçmişe yönelik olarak incelenmesi, yoklaması, kısaca kontrol edilmesi olarak anlaşılırken iç kontrolle ilgili Anglo-Sakson anlayış ise günümüzdeki algılamaya uygun olarak bir faaliyetin yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi faaliyetlerinin tamamını ifade eden bir süreç olarak anlaşılmaktadır.

Özetle; Kıta Avrupa'sında iç kontrol (ya da kontrol) tamamlanmış, sonuçlandırılmış faaliyetlerin kontrol edilmesi şeklinde anlaşılırken, Anglo-Sakson yaklaşımda bir faaliyetin tamamının ya da sürecin tamamının kontrol altında tutulmasını amaçlayan bir yönetim faaliyeti olarak anlaşılmaktadır.

Kıta Avrupası ülkelerinde uygulanmış olan ekonomi politikalarının bu anlayışta önemli etkisi olduğu ifade edilmektedir. Özellikle II. Dünya savaşı sonrasında uygulanan devlet destekli kalkınma ve girişimcilik faaliyetlerinin belli düzeyde devlet desteği ve planlaması ile yürütülmesinin zorunluluğu ve plan sonuçlarının kontrolünün yapılması gereği kontrole farklılık kazandırmıştır. Bu bağlamda geçmişte Sovyetler Birliği ve bağlı

ülkelerdeki iktisadi faaliyetlerin serbest piyasa dışında tamamen merkezi planlamaya göre yürütülmesi sonrasında planlara uyumun değerlendirilmesi/takibi amacıyla geçmişe ait faaliyet ve işlemlerin değerlendirilmesine yönelik etkili bir yoklama ve kontrol yapısını gerekli kılmıştır.

Bir Kıta Avrupası ülkesi sayılan ülkemizde gerek Cumhuriyetle başlayan kalkınma faaliyetlerinde gerekse 1960'lı yıllardan sonra yürütülen planlı kalkınma dönemlerinde de benzer uygulamalar yaşanmış ve plan ve faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik sürekli kontroller uygulanmıştır. Dolayısıyla gerek ülkemizde gerekse devletin iktisadi faaliyetlerde ana belirleyici olduğu öteki ülkelerde (giderek devletin ağırlığı azalsa da) kontrol kavramı ile geçmişe yönelik işlemlerin kontrolünün anlaşılması ve tarihsel olarak bu anlamda bir kontrol etme anlayışının gelişmesi anlaşılması gereken bir durumdur.

Farklılığın ikincisi ise; Kıta Avrupası ülkelerinde kontrol kavramının kamu yönetimi ağırlıklı gelişmesi (iktisadi düzende kamunun önemli ağırlığı olduğundan), Anglo-Sakson ülkelerde ise serbest piyasa ekonomisinin bulunması, sermaye ve hisse sahipliği, yatırımcının korunması ve mali tabloların açıklanması esasında gelişmesidir.

AB ülkelerinde iç kontrol, kurumsal yönetim düzenlemeleriyle gelişmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren, çeşitli Avrupa ülkelerinde kurumsal yönetim ilkelerinde; etkin bir iç kontrol yapısının varlığına, yönetim kuruluna, denetim komitesine, üst yönetimin görev ve sorumluluklarına ciddi anlamda önem verildiği anlaşılmaktadır. İç kontrol kavramı ile ilgili olarak AB ülkelerindeki gelişmelerin ABD deki gelişmelerden etkilendiği, tanım ve kapsamı konularında uyumlu bir algılama olduğu anlaşılmaktadır (Özbek, 2012:388).

1962 yılında, R.Gene Brown "Changing Audit Objectives and Techniques" adlı eserinde iç kontrolün (kavramının) gelişimi konusunda aşağıdaki tabloda gösterilen bilgileri vermektedir (Özbek, 2012:388).

Tablo 3 - İç Kontrolün Tarihi Gelişimi

Zaman Dilimi	Denetimin Hedefi	Teyit Sistemi	İç Kontrolün Önemi
İlk Çağlar- 1500	Usulsüzlük belirlenmesi	Ayrıntılı İnceleme	Tanımlanmamış
1500-1850	Usulsüzlük belirlenmesi	Ayrıntılı İnceleme	Tanımlanmamış
1850-1905	Usulsüzlük belirlenmesi	Bazı ayrıntılı incelemeler	Tanımlanmamış
	Yazım hatalarının belirlenmesi	Ayrıntılı incelemeler	
1905-1933	Mali tabloların doğruluğunun belirlenmesi	Test (inceleme)	Kısmi tanımlama
	Usulsüzlük ve hataların belirlenmesi		Artan farkındalık
1933-1940	Mali tabloların doğruluğunun belirlenmesi	Test (inceleme)	Önemle vurgulama
	Usulsüzlük ve hataların belirlenmesi		
1940-1960	Mali tabloların doğruluğunun belirlenmesi	Test (inceleme)	Önemle vurgulama

İç kontrol konusundaki tarihi gelişme tablosu incelendiğinde; iç kontrol uygulamalarının daha çok usulsüzlüklerin tespiti amacına yönelik olarak yapıldığı ve bu uygulamaların 1850'li yıllara kadar sürdürüldüğü anlaşılmaktadır. 1850'li yıllardan 1900 lü yıllara kadar yazım hatalarının tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

ABD'de iç kontrole ilişkin düzenlemeler bazı mali sorunların yaşanmasından sonra ortaya çıkan ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. Özellikle Enron ve World Com gibi mali bunalımların sonrasında 2002 yılında çıkarılan "Sarbanes Oxley" Yasası bunun en belirgin örneğidir. Bu yasa bazı sorunların yaşanmasından sonra çıkarılmış ve Dünya'da önemli etkiler yapmıştır. Nitekim günümüzde en genel kabul görmüş olan iç kontrol modeli olan COSO (The Committe of Sponsoring Organizations- Sponssor Organizasyonlar Komitesi COSO) modeli, ABD'de yanıltıcı mali tabloların düzenlenmesinin engellenmesine yönelik olarak geliştirilmiş olmakla birlikte, başta AB

ülkeleri olmak üzere, uluslararası kuruluşlar dahil tüm dünyada iç kontrolle ilgili düzenleme ve standartlarda esas kabul edilmektedir.

Günümüzde iç kontrolün en önemli özelliklerinden biri, iç kontrolün, kontrol etmekle görevli personelin değil, bizzat yönetimin bir faaliyeti olmasıdır. İç kontrol yapısının; bağımsız denetçilerin denetim çalışmalarının kapsamı ile yakından ilgili olduğu 1920.li yıllarda sıkça tartışılan bir konu haline geldi. Günümüzde de geçerli olan bu anlayışa göre iyi işleyen bir iç kontrol yapısının varlığı, bağımsız denetçi tarafından yürütülen denetim çalışmalarının kapsamını daraltacağı gibi denetim süresini de daraltır.

Özellikle büyük ve çok sayıda işlemlerin yapıldığı işletmelerde, bütün belge ve işlemlerin bağımsız denetim amacıyla incelenmesinin maliyetleri büyük oranda artıracağı bilinmektedir. Ancak işletmede iyi düzenlenmiş ve etkin uygulanan bir iç kontrol yapısı oluşturulması halinde bağımsız denetçi tarafından çok ayrıntılı incelemeler yapılmasına gerek kalmayacağından dolayı maliyetlerde ve zamanda tasarruf sağlanması mümkündür.

1948 yılında American Institute of Accounts- Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü (AIA) tarafından yayınlanan İç Kontrol Özel Raporunda (special report on internal control) iç kontrolün ilk resmi tanımı yapılmıştır. Bu tanımdan hareketle; iç kontrol, kurumun örgüt planıyla, varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak, faaliyetlerin verimliliğini artırmak, belirlenmiş yönetim politikalarına bağlılığı teşvik etmek üzere kabul edilen ve uygulanan tüm önlemleri içerir (Güredin, 2010:316).

AIA'nın 1948 yılındaki özel raporunda yer alan tanımına uygun olarak iç kontrolün daha anlaşılır tanımı şöyle yapılabilir (Özbek, 2012:392): İç kontrol, kurumun örgüt planı ile işletmenin varlıklarının korunması, muhasebe bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliğinin sağlanması, faaliyetlerin verimliliğinin geliştirilmesi, kurumsal politika düzenlemelerine bağlılığın teşvik edilmesi amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan bütün önlem ve yöntemleri kapsar. Günümüzde iç kontrolle ilgili olarak yapılan tanımın özünü bu tanım oluşturmaktadır.

Adı Amerikan Kamu Muhasebecileri Birliği (AICPA) olarak değişen Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü (AIA) 1958 yılında iç kontrolü muhasebe kontrolleri ve yönetsel

kontroller olarak ikiye ayrılması gerektiğini ifade etmiştir. Muhasebe kontrolleri; kurumun örgüt planı, varlıklarının korunması, muhasebe bilgilerinin güvenilirliği ile doğrudan ilgili tüm işlem, yöntem ve faaliyetleri kapsar (Türedi, 2007:130). Aynı zamanda yetkilendirme ve onay verme, kaydetme ve mali tabloların düzenlenmesiyle ilgili işlemlerin yapılması, varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim ile ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemleridir (Güredin, 2010:316). Muhasebe kontrolleri açısından görevlerin ayrılığı ilkesi bağlamında, varlıkları teslim alma, koruma ve kaydetme faaliyetlerinin birbirinden ayrılması ve farklı kişiler tarafından yerine getirilmesi son derece önemlidir.

Yönetsel kontroller, işletmede meydana gelen faaliyetlerin etkinliği ve yönetim politikalarına bağlılık ile doğrudan ilişkili fakat mali kayıtlarla dolaylı ilişkili olan tüm yöntem ve işlemlerle örgüt planını kapsar. İstatistiki analizler, hareket ve zaman etütleri, faaliyet raporları, personel eğitim programları ile kalite kontrolü gibi kontroller yönetsel kontrolleri oluşturur. Kontrol, dar anlamda ele alındığında muhasebe kontrolleri anlaşılır. Sadece mali veriler ve muhasebe işlemleriyle ilgili kontrolleri kapsar. Genellikle iç kontrol denildiğinde dar anlamda muhasebe kontrolü anlaşılır (Gürbüz, 1995:46).

İster yönetsel isterse muhasebe kontrolleri olsun, mali tabloların doğruluk ve güvenirliliğini etkileyen kontroller bağımsız denetçinin ilgi alanına girer. Burada önemli olan mali tabloların güvenirliliğidir. Mali tabloların güvenirliliğine asıl etki eden doğrudan muhasebe kontrolleridir (Güredin, 2010:317).

Yukarıdaki açıklamaların ardından iç kontrolle ilgili daha kolay anlaşılır bir tanım şöyle yapılabilir (Cook ve Winkle, 1980:198)

İç kontrol yapısı; şirketin varlıklarını korumak, muhasebe ve diğer faaliyetlerle ilgili bilgi ve raporların doğruluk ve güvenirliliğini sağlamak, işletmenin faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliği artırmak, işletme faaliyetlerinin, işletme yönetimi tarafından belirlenmiş olan politikalara uygunluğunu sağlamak amacı için kullanılan tüm ölçü, yöntem ve işlemler ile hesap planını ve raporlama sisteminin kurulmasını, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, denetime tabi tutulan işletmenin örgüt planını kapsayan bir yapı olarak ifade edilir.

Türkiye'de yapılan düzenlemelerde iç kontrol yapısı şöyle tanımlanmaktadır (SPK Tebliğ: md. 11/2):

İç kontrol yapısı, işletme yönetimi ve yönetimden sorumlu kişiler ile diğer ilgili personel tarafından; işletme amaçlarına ulaştığına, faaliyet ve işlemlerin etkin olarak gerçekleştirildiğine, kanun ve düzenlemelere uyulduğuna dair makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanan ve uygulanan bir yapıdır. Bu amaçla iç kontrol yapısı söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından tehdit oluşturan faaliyet risklerinin de ortaya konulmasını sağlayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.

İç kontrol; mali tabloların güvenilirliği, işlemlerin etkinliği ve etkililiği, yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyum ile ilgili olarak şirketin hedeflerine erişilmesi hakkında makul güvemce sağlayan, uygulanan ve devam ettirilen süreçtir. Denetçi de denetimi planlamak ve etkin bir denetim yapabilmek bakımından muhasebe ve iç kontrol yapısını yeterince anlamalıdır. Denetçi denetim riskini belirlerken ve denetim riskini kabul edilebilir en alt düzeye indirecek denetim işlem ve yöntemlerini belirlerken, mesleki yargısını kullanmalıdır.

3.1.3. COSO (The Committe of Sponsoring Organizations) İç Kontrol Modeli ve Bileşenleri

Dünya genelinde farklı iç kontrol varsayımları ve uygulamalarına dayalı çeşitli iç kontrol modelleri bulunmaktadır. Bunlardan en geniş kapsamlı olanı COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) yaklaşımıdır.

COSO aşağıdaki örgütlerin birleşmesinden oluşmuştur:

- Amerikan Muhasebe Birliği (AAA), The American Accounting Association,
- Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasipleri Enstitüsü (AICPA), The American Institute of Certified Public Accountants,
- Finans Yöneticileri Enstitüsü (FEI), Financial Executives Institute,
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), The Institute of Internal Auditors,
- Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA), The Institute of Management Accountants.

Özellikle muhasebe ve denetim alanında önemli hizmetler veren, Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasipleri Enstitüsü (AICPA) tarafından benimsenen COSO iç kontrol tanımı şöyledir;

"İç kontrol, mali tabloların güvenilirliği, faaliyetlerin ve işlemlerin etkinliği ve verimliliği, faaliyetlerin yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu sağlama konusunda(makul) sınırlı bir güvence sağlamak üzere, şirket yönetim kurulu veya üst yönetim tarafından oluşturulan ve kontrol edilen bir yöntemler bütünüdür." (Aksoy, 2007:221).

Amerika Birleşik Devletleri merkezli çok uluslu şirketlerde son otuz yılda artarak yaşanmaya başlanan finansal tablolara ilişkin suistimallerin araştırılması ve bunlara yönelik alınması gereken önlemler kapsamında çalışmalar yapmak üzere Treadway Komisyonu üyesi beş meslek kuruluşu COSO'yu (Treadway Komisyonu Sponsor Örgütleri Komitesi) kurmuştur. COSO'nun kuruluş amacı, suistimal olaylarının ortaya çıkarılması ve azaltılmasını sağlayacak iç kontrol mekanizmaları hususunda çalışmalar yapmaktı. COSO, komite üyelerince yapılan çalışmalar sonucunda ilk COSO iç kontrol modelini 1992 yılında ortaya koymuş ve büyük popülarite kazanmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeleri dikkate alarak hazırlanan ve sistemin beş temel unsurunun dayandığı temel ilkeleri de düzenleyen yenilenmiş model ise 2013 yılında kullanıma sunulmuştur. Günümüzde COSO iç kontrol sistemi, iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi amacıyla birçok kamu ve özel sektör kuruluşunda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Hasanefendioğlu ve Uzel, 2017:209).

COSO tanımına göre de iç kontrol, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin, mali raporlamanın güvenilirliğinin, yasa ve mevzuata uyumun sağlanması için makul güvence vermek üzere tasarlanan, kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve çalışanları tarafından etkilenen bir süreçtir (Türedi, Koban ve Karakaya, 2017:95).

Etkin bir iç kontrol yapısı; işletmede çalışan her düzeydeki kişilerin sorumluluklarının yerine getirilmesinde, işletmenin hedeflerinin başarılmasında önemli katkılar sağlar. İç kontrol yapısı hem iç hem de bağımsız denetçilerce gözden geçirilmelidir. İç denetçiler tarafından iç kontrol yapısının gözden geçirilmesi özellikle bağımsız denetçilerin, iç denetçilerin denetim çalışmalarında yararlanmaları bakımından daha da önem kazanmaktadır. Çünkü bağımsız denetçinin amacı, işletmenin muhasebe

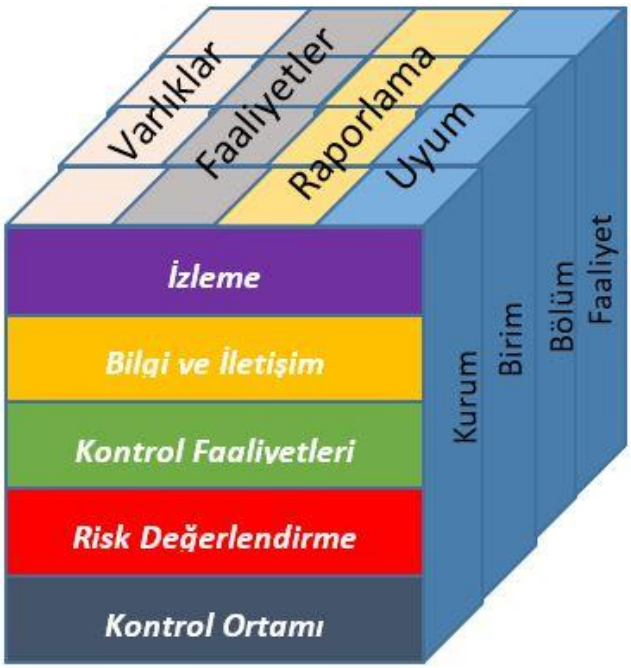
sistemindeki hesapları ve bunlardan düzenlenen mali tabloların güvenilirliği ile dönem sonlarında yapacağı denetimlerde uygulayacağı yöntem ve işlemlerin türünü, içeriğini ve ayrıntısını belirlemektir. İç denetim çalışmaları ise işletmedeki uygulamaların, üst yönetim tarafından belirlenmiş kurallara uygun olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bakımdan bağımsız denetçi, iç denetçi tarafından çalışmalardan yararlanabilir.

Ancak iç kontrol yapısı; mali tablolarda yer alan bilgilerin ve bunlara esas teşkil eden muhasebe kayıtlarının kesinlikle doğru oldukları, bunlarda herhangi bir usulsüzlük ve hata bulunmadığı konusunda mutlak güvence veremez. Bunun da nedeni iç kontrol yapısının da pek çok doğal sınırlamalar bulundurmasıdır.

COSO'nun yayınlamış olduğu iç kontrol bütünleşik çerçevesi;

- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği
- Mali raporların güvenilirliği
- Yürürlükteki kanun ve mevzuata uygunluk olmak üzere üç ana başlıktan oluşur.

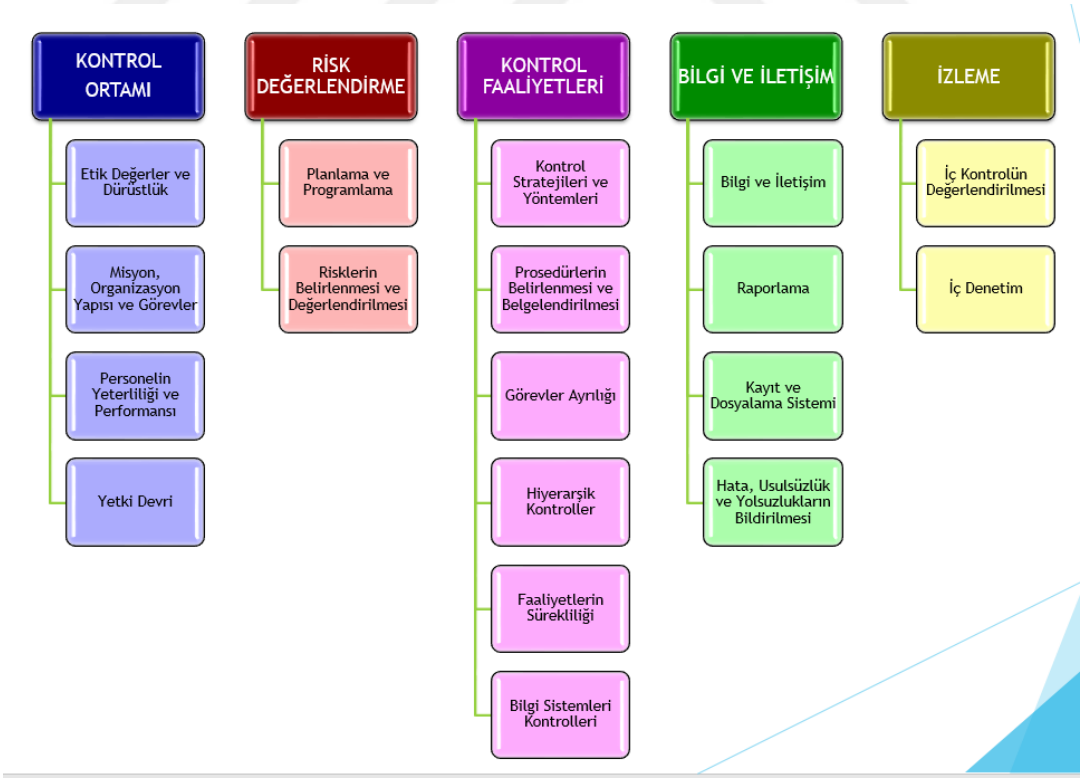
COSO yaklaşımına göre iç kontrol yapısının unsurları (bileşenleri) aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 1 - COSO Bileşenleri
Kaynak: https://www.dmo.gov.tr/Yardim/IcKontrol (Erişim Tarihi: 03.05.2023)

Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ile Gözetim Faaliyetleri olmak üzere beş temel unsura ve bu unsurların dayanacağı ilkelerin işletme iç kontrol sisteminde mevcut olmaları ve entegre biçimde çalışarak işletme iç kontrol sisteminin üç temel kategorideki (operasyonel, raporlama ve uyum) amaçlarının gerçekleştirilmesiyle işletmenin hedefine ulaşamama riskini kabul edilebilir düzeye düşürmelidir.

Ülkemizde kamu iç kontrol standartlarının, merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında Maliye Bakanlığı tarafından belirlenerek yayımlanacağı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda hükme bağlanmıştır. Kamu kurumları mali ve mali olmayan tüm işlemlerde bu standartlarla uymakla yükümlüdür. 2007 Yılında ise uluslararası standartlar esas alınarak Kamu İç Kontrol Standartları tebliği yayımlanmıştır. Maliye Bakanlığınca çıkarılan tebliğde beş başlık altında toplam on sekiz standart ve her standart için gerekli genel şartlar belirlenmiştir (Korkmaz, 2011:20).



Şekil 2 - İç Kontrol Bileşenleri Ve İlkeleri

Kaynak: https://corumism.saglik.gov.tr/TR,125621/ic-kontrol-standartlari.html (Erişim Tarihi: 03.05.2023)

3.1.3.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, COSO modelinin baş bileşenlerinden ilki olup "İçsel ortam" olarak da bilinmektedir. Diğer dört öğe üstünde bir tür şemsiye fonksiyonu görmektedir. Kontrol ortamı diğer unsurların temelini oluşturur ve işletmedeki iç kontrolün başarılı olmasında çok etkindir. Bir kurumda kontrol fikrinin gerçekleşmesi için, tepe yönetimin bu alandaki kültür, tutum ve hareketleri önemlidir. Bundan dolayı kontrol ortamı, kurumun tepe yöneticileri ve paydaşlarının kurumun iç kontrol ve önemine dair tutum ve davranışlarını yansıtan eylemler, politikalar ve yöntemlerden oluşmaktadır (Uzay, 2014, s.110).

Kontrol ortamı, iç kontrolün temelini oluşturan ve iç kontrolün başarısını etkileyen önemli bir bileşendir. Bu bileşen, bir kurumun faaliyetlerini gerçekleştirme şekli ile ifade edilebilir. Bu aşamada çalışanların ve üst yönetimin, çalışma sınırlarını bilmeleri ve bir disiplin çerçevesinde ilerleyebilmeleri iç kontrolün etkin bir şekilde gerçekleşmesi için ön koşul olarak kabul edilebilir (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015: 100).

Kontrol ortamı aynı zamanda; bilgi, iletişim ve izleme faaliyetlerini de önemli derecede etkilemektedir. Kontrol ortamının oluşumunda işletmenin geçmişi ve işletmede oluşan kültür önemli bir belirleyicidir.

Etkin bir iç kontrol ortamına sahip olan işletmelerde çalışanların nitelikli olmaları, dürüst olmaları, meslek ahlak kurallarına uygun faaliyet göstermeleri ve kontrol ortamının önemini kavramaları destekleyici bir etkendir. Ancak yüksek nitelikli çalışanların varlığı halinde kontrol ortamına ilişkin farkındalık oluşturabilir.

Kamu İç Kontrol Standartlarında kontrol ortamı ile ilgili 4 standart belirlenmiştir:

1. Etik değerler ve dürüstlük: Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.
2. Misyon, organizasyon yapısı ve görevler: İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

3. Personelin yeterliliği ve performansı: İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır.
4. Yetki devri: İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır (Kamu İç Kont.Reh., 2014:7-8).

Muhasebe sisteminin ne kadar iyi tasarlandığı önemli değildir, sistemi uygulayan personelin sorumlulukları doğru bir şekilde tahsis edilmemişse, personelin eğitimi için gerekli bilgi ve eğitim sağlanmazsa, sistemin kalitesi kadar çalışacaktır (Yılancı, 2015: 69). Güçlü kontrol ortamı, operasyonların verimliliğini arttırır ve yönetim başarısına yol açar; aynı zamanda hataları ve püf noktaları önleyerek şirket bilgilerinin doğruluğuna ve şeffaflığına katkıda bulunur (Güner, 2009: 188).

3.1.3.2. Risk Değerlendirme

Kar amacı güden her kuruluşun aslında hem kendi içerisinde hem de dışarıdan gelebilecek risklerle karşılaşabilmesi muhtemeldir. İç kontrolün bir bileşeni olan risk değerlendirmenin önemli bir koşulu, birbiri ile ilişkili olmak kaydıyla kuruluş hedeflerinin belirlenmesidir. İç kontrolün bu bileşeninde risklerin nasıl yönetileceği noktasında hedeflere ulaşmada riskler belirlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu süreçler gerçekleştirilirken özellikle ekonomik durum, kanuni değişimler ve çalışma koşulları da ön planda tutulmalıdır (Yurtsever, 2008: 32).

Risk yönetimi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin düzenli olarak gözden geçirme ve raporlanması aşamalarını kapsar. Risk yönetiminin tutarlılığını sağlamak üzere idarenin tamamında aynı şekilde uygulanması gerekir ki, bu da "Kurumsal Risk Yönetimi" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, idarenin tamamını içine alan bir süreç olup; risk yönetim süreçlerinin bir bütün olarak görülmesini ve yönetilmesini sağlar (Kamu İç Kont.Reh., 2014:20).

Geçmişte risklerin yalnızca olumsuz tarafına odaklanılmaktaydı; fakat günümüzde riskler bir fırsat kaynağı olarak da görülmektedir (Provasi ve Riva, 2015:

492). Risk yönetiminde kullanılan araçlar ve teknikler, risk değerlendirme sürecinde tehlike risklerinin, kontrol risklerinin ve fırsat risklerinin yönetilmesine katkıda bulunmaktadır (Akkaya, 2021: 39). Riskleri, fırsat olarak değerlendiren kurumlar (küresel risklerde bile) diğer kurumların önüne geçmekte ve daha öngörülebilir olarak riskleri atlatabilmektedirler.

Kurumlar, varlıklarını sürdürebilmek için belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşırken risk unsurları ile karşılaşabilmektedirler. Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, raporlanması ve çözülmesi gibi birçok süreci içeren risk değerlendirme bileşeni, iç kontrolün etkinliğinin düzeyi belirlenirken en şeffaf olması gereken bileşendir (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015: 101).

COSO iç kontrol standartları çerçevesinde yürürlüğe giren "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği" ile risk değerlendirmesine ilişkin iki standart kabul edilmiştir. Bu iki standart şunlardır (Kamu İç Kont.Reh., 2014:20):

1. 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.
2. 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.

3.1.3.3. Kontrol Faaliyetleri

İç kontrolün üçüncü bileşeni olan kontrol faaliyetleri, yönetim tarafından gelen isteklerin gerçekleştirilme durumunu analiz eden prosedürleri ifade etmektedir. Prosedürler, kuruluşun karşılaştığı veya karşılaşacağı risklere karşı önlem niteliğinde olmalıdır. Departmanların tamamında uygulanması gereken bu prosedürler kontrol faaliyetleri kapsamında onaylanması, doğrulanması ve görevlerin ayrılığının sağlanmasını içermektedir (Yurtsever, 2008: 32).

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır. Yönetim, görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirileceğine dair makul güvence elde etmek için risk yönetimini esas almak suretiyle kontrol faaliyetlerini planlayarak, bunları organize etmeli ve yönlendirmesini sağlaması gerekmektedir. Kontrol faaliyetleri, hem mali hem de mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup idarenin tüm faaliyetleri için bir bütün olarak tasarlanıp uygulanması gerekmektedir (Kamu İç Kont. Reh., 2014:58).

Kontrol faaliyetleri, tespit edici veya önleyici olabilmektedir. Ancak faaliyetler, riskler gerçekleştikten sonra da gerçekleştirilebilir. Özellikle kontrol eylemleri bileşeni aracılığıyla risklerin azaltılması/yok edilmesi için 2013'te güncellenen COSO raporunda teknoloji kullanımına vurgu yapmaktadır. İç kontrolün etkinliğinden bahsedebilmek için teknolojiyi aktif takip edebilmek çok önemlidir. Buna ek olarak yasa ve prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilen kontrol eylemleri, ilerleyen süreçlerde de yeni bir resmi sorunların oluşmasının önüne geçebilecektir (Provasi ve Riva, 2015: 493).

Kontrol faaliyetleri gerek politika, kültür değerleri gibi soyut olgular ile onay, belge düzeni, formlar gibi somut olguları kapsamaktadır. Kurumun tüm süreçlerine ve faaliyetlerine yerleştirilebilecek işlemler olup, dinamik ve esnek karakterlidirler. Kurumsal süreçler ve faaliyetler göz önünde bulundurularak değişen koşullara uyum sağlayabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, onay 32 süreci, tahakkuk, hesap mutabakatları, görevlerin ayırımı, kurum varlıklarının fiziki ve kaydı olarak korunması, uygulamaların gözden geçirilmesi, denetim işlevleri gibi faaliyetler kontrol faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir (Öksüz, 2009:5).

"Kamu İç Kontrol Standartları'na" göre kontrol faaliyetlerine ilişkin standartlar şunlardır (Kamu İç Kont. Reh., 2014:58):

1. Kontrol stratejileri ve yöntemleri: İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

2. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi: İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.
3. Görevler ayrılığı: Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmalıdır.
4. Hiyerarşik kontroller: Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.
5. Faaliyetlerin sürekliliği: İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.
6. Bilgi sistemleri kontrolleri: İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

3.1.3.4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim ikilisi, iç kontrol yönteminin önemli ve bütün unsurları tamamlayan öğelerindendir. İç kontrole yönetiminin merkezi sinir sistemi de denilebilir. Bu yöntem aracılığıyla yönetim amaçlarını ve politikalarını çalışanlara ulaştırır. Bilgi ve iletişim yönteminin ana hedefi, işlemlerin başlatılması, gerçekleşmesi, kaydedilmesi ve raporlanması dair yükümlülüğün korunmasını sağlamaktır (Selimoğlu, 2014:112).

Çalışanlar görevlerini gerçekleştirirken edinmesi gereken bilgilerin belirlenmesi, bir araya getirilmesi ve çalışanlara iletilmesini içermektedir. Bilgi ve iletişim bileşeni; kuruluşun yönetilmesine, kontrol edilmesine ve raporlar üretilmesinde önemlidir. Bu sebeple hem kuruluşun içinden hem de dışından elde edilen verilerin raporlanması ve faaliyetlere ilişkin bilgilerin ortaya konması gerekmektedir. Tüm çalışanların yönetim tarafından kontrol sorumluluklarının gerçekleştirildiğinin bilgisine ulaşması gerekmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar hem bireysel kontrol sorumluluklarının hem de koordineli kontrol faaliyetlerinin farkına varmalıdırlar (Yurtsever, 2008: 32).

Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iç kontrol bilgilerinin kaydedilmesi, sınıflandırılması ve ilişkili taraflara açıklanması gerekir. Şirket planları, denetçiler, riskler, kontrol faaliyetleri ve performans belirli şekillerde ve belirli zamanlarda ilan edilmeli ve üst yönetim ile çalışanlar arasında uygun iletişim

sağlanmalıdır. Bilgi akışı ve iletişim kanalları, sorunları çözmek ve karar vericilerin kuruluşların kritik faaliyet noktalarına ilişkin kararlar almalarını sağlamak için hızla organize edilmelidir. Bu nedenle, iç kontrol uygulamalarından elde edilen bilgiler yatay ve dikey iletişim kanalları kullanılarak sınıflandırılmalıdır. Bunu yapmak için, iç kontrol sisteminin tasarım aşamasında hangi bilgilerin kime, hangi formatta ve hangi sıklıkta iletileceği belirlenmelidir (Güner, 2009: 189).

Bilgi ve İletişim bileşeni; iç kontrolün diğer dört bileşeni arasındaki bilgi akışını ve iletişimi koordine etmektedir. Gerek kurum içinde yatay ve dikey iletişimden gerekse kurum dışı yetkili mercilere ulaştırılması gereken bilginin doğruluğundan ve iç kontrolün etkinliğine katkı sunulmasından sorumludur (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015: 102). Bilgilerin doğru ve etkin bir şekilde kullanılması hem kurum içinde hem de kurum dışında kurumun güvenilirlik düzeyi hakkında bilgi verir. Bilgi paylaşımı ve iletişim; hem çalışanların kurum içinde üstlerine düşen görevleri bilmelerini sağlayarak kuruma bağlılığı artırır hem de kurum dışı paydaşların veya yetkili üst birimlerin kurumun şeffaf olduğuna ilişkin güvenini artırır (Provasi ve Riva, 2015: 493).

"Kamu İç Kontrol Standartları'na" göre bilgi ve iletişim standartları şunlardır (Kamu İç Kont. Reh. 2014:75):

1. Bilgi ve iletişim: İdareler, birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır.
2. Raporlama: İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır.
3. Kayıt ve dosyalama sistemi: İdareler, gelen ve giden her türlü evrak dâhil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır.
4. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi: İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır.

3.1.3.5. İzleme

İzleme, iç kontrol yapısının ve faaliyetlerinin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. İç kontrol yapısının izlenmesinin amacı; iç kontrol amaçlarının gerçekleştirilmesi, iç kontrol yapısının geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. İç kontrol yapısının etkin ve ucuz maliyetle kurulması çok önemlidir. Ayrıca; iç kontrol yapısının aksayan yönlerinin tespit edilmesi, yeni teknik gelişmelere uyum sağlanması, yeni bilgi ve gelişmeler doğrultusunda iç kontrol yapısının sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi aynı derecede önemlidir.

İç kontrolün izleme bileşeninde; periyodik izleme süreçleri olmalıdır. Eksik veya yanlışlıkların değerlendirilerek raporlanması ve yapılan değerlendirmelerin fırsata çevrilmesi büyük önem arz etmektedir (Provasi ve Riva, 2015: 493). Özellikle bir dönemde risk olarak görülmeyen bir süreç daha sonraki süreçlerde risk olarak görülebilmektedir. Böyle durumlarda izleme bileşeninin aktif ve şeffaf yürütülmesi iç kontrolün etkinliğinde etkili olan ve eksik alanlara yönelerek etkin politikalar uygulanmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilmektedir.

İzleme daimi olabileceği gibi ayrı ayrı değerlendirmeler şeklinde veya her iki sistemin beraber uygulanması şeklinde de olabilir. Daimi izleme, faaliyetlerin normal seyrinden iç kontrolün etkililiğini değerlendirmeye hizmet eder. Doğrulamalar, kayıtlarla eldeki varlıkların kıyaslanması, bilgisayar programlarıyla yürütülen kontrol yöntemleri, hesap bakiyelerindeki farklılıkların araştırılması gibi örnekler verilebilir. İşletme yönetimi, kurumun iç kontrol yönteminin etkililiğinin farklı bir sürece tabi tutulmasına da karar verebilir. İç kontrol sistemi organizasyonun yüz yüze geldiği risklere ve farklılıklara daimi bir biçimde uyum göstermesi gereken etkin bir süreç olarak tanımlanır. Organizasyonda farklı amaçlara, kaynaklara ve risklere uyum sağlayabilmek için sürdürülebilirliğini, güncelliğini ve bunun kalitesini izlemek gerekmektedir. Yapılan yöntemler ile aynı zamanda kurumun amaçlara ulaşma derecesini saptamak ve kurumsal performansı değerlendirmek ve ölçmek de mümkündür (Tümer, 2010, s.48).

"Kamu İç Kontrol Standartları'na" göre izleme standartları şunlardır (Kamu İç Kont. Reh., 2014:101):

1. İç kontrolün değerlendirilmesi: İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.
2. İç denetim: İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.

3.1.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrol sistemi, bir işletmenin mevcut faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili olarak kendi içerisinde geliştirdiği denetim mekanizmasıdır (Bakır, 2011,21). İç kontrol sistemini kurmayı dileyen üst yönetimin, ilk yapacağı iş işletmenin finansal ve muhasebe risklerini tespit etmesidir. Daha sonra ise bu riskleri bertaraf etmek veya riskin derecesini azaltmak için politikalar ve prosedürler benimsenmeli ve ilgili çalışanlara aktarılarak, personelin fikir sahibi olmasına çalışılmalıdır (Ömürbek ve Altay: 2011, 381).

Genel olarak, iç kontrol ile ulaşılmak istenen başlıca amaçlar şöyle sıralanabilir:

- İşletme varlıklarının her türlü olumsuzluklara karşı korunması,
- İşletmeye ilişkin her türlü bilginin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması,
- İşletme faaliyetlerinin belirlenmiş işletme politikalarına, yönetim planlarına ve mevzuata uygunluğunun sağlanması,
- İşletme kaynaklarının iktisadi, etkin ve verimli kullanılmasını sağlanması,
- Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- Sürekli bir şekilde mali ve yönetim bilgileri üreterek bunların düzenli raporlamalar yolu ile tam zamanlı olarak açıklanması,
- Yönetim kontrolünün sağlanması,
- Muhasebe kontrolünün sağlanması.

İç kontroller yönetimle ilgili ya da mali olabilir. Yönetim iç kontrolleri; bir işletmenin satış görevlilerinin işletme adına kurdukları ilişkileri ve yaptıkları temasları, aldıkları siparişleri, iadeler ve nedenlerini v.b. kapsar. Aynı şekilde satınalma görevlilerinin kurdukları ilişkileri, satın aldıkları malları, yaptıkları iadeleri ve nedenleri v.b. konularda düzenledikleri raporları ilgili birime vermeleri şeklindeki; yapı itibariyle doğrudan mali olmayan (doğrudan ödeme ve tahsilat olmayan) faaliyetleri içerir.

Mali kontrol ise; ödeme ve tahsilatları yapacak görevliler ile parasal işlemleri muhasebe ortamına aktaracak görevlilerin yürüttükleri faaliyetleri kapsar. Yönetimle ilgili iç kontroller ile mali iç kontroller, çoğu zaman iç içe olabilmektedir.

Her iki iç kontrol faaliyetleri, kesin sınırlarla ayrılamazlar. İç kontroller bütün görevleri içine alır. Ancak mali iç kontroller işletme yönetimlerince daha çok dikkate alınırlar. Tam bir mali iç kontrol; yönetimin mali işlemlerinin ve mali kayıtlarının (muhasebe ortamına aktarılması ve mali tablo haline getirilmesi) doğruluğunun tespit edilmesiyle başarılır.

Görevlerin iyi bir şekilde ayrılmasıyla bir çalışanın mali görev ve sorumluluğu diğer çalışanların görev ve sorumluluklarından ayrılır. Böylece her görevli bağımsız çalışır ve faaliyetlerde ikilemler engellenir ve görevlerin yürütülmesi kolaylaşır.

Görevlerin ayrılması bakımından, faaliyetler; bir çalışanın, herhangi bir iş ya da faaliyetin bütün aşamaları üzerinde tam kontrolüne fırsat verilmeyecek şekilde planlanır. Örnek olarak; herhangi bir çalışan; para tahsili, ödemeler, ücret bordroları, giderler ya da satış faaliyetlerinin tamamı üzerinde uygulama kontrol yetkisine sahip olamaz. İş ya da faaliyetlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmesi, hata ve hilelerden sakınılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı şekilde, muhasebe faaliyetlerinin de yukarıdaki v.b. faaliyetlerle farklı görevliler tarafından yerine getirilmesi, muhasebe bilgileri, buna bağlı olarak mali tablolar, bilgi kullanıcıları açısından daha güvenilir hale getirilir.

Örnek olarak çeki kesen, ödemeyi yapan ve kayıt ortamına aktaran görevlilerin farklı kişiler olmaları gerekir. Örneğin bir görevli kasa kayıtları ile karşılaştırarak nakit varlığı sayar, başka bir görevli satış faturalarındaki toplamları alır, bir başka görevli de bu işlemleri muhasebe ortamına aktarır. Bir işletmede iç kontrol yapısının kurulması ve etkin bir şekle uygulanması görevinden işletme yönetimi sorumludur. Çünkü işletme yönetimi işletmeyi kurumsal yönetim ilkeleri olan; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kamuyu aydınlatma ilkeleri doğrultusunda yöneterek, başta ortaklar olmak üzere bütün paydaşların haklarını korumak ve en üst düzeye çıkarmaktan sorumludur.

Dolayısıyla iç kontrol işletme yönetiminin bir işlevidir. İşletmeler; fiziki büyüklük olarak geliştikçe, faaliyetler büyüyüp çeşitlendikçe, karmaşık hale geldikçe ve

işlem türleri arttıkça yönetimin varlıkların korunması hatanın ortadan kaldırılması ve gelirlerin hesaplanması, belirlenmiş işletme politikaları ve uygulamalarının değerlenmesi amacıyla zorunlu olarak güvenilir bilgilere olan ihtiyacı da artar. Bütün bunların karşılanması ancak etkin bir iç kontrol yapısının kurulması ve uygulanması ile mümkündür.

İç kontrol sistemi, finansal riskleri ve muhasebe risklerini azaltmak veya bu risklerden kaçınmak için kurulduğundan, risklerin genelde ve ayrıntıda ele alınışına göre sistemin amaçları üç düzeyde incelenebilir. Bunlar iç kontrolün genel amaçları, iç kontrolün özel amaçları vei ç kontrolün esas amaçlarıdır (Kepekçi, 2004: 60).

İç kontrolün, kurum hedeflerine ulaşmak üzere belirlediği genel amaçlar şu şekildedir (Güven, 2008: 21; Yaman, 2008: 7):

- Kuruma ait varlıkların devamlılığının sağlanması,
- Kuruma ait mali bilgilerde gerçeğe aykırılık bulunmaması,
- Kurum işleyişinde mevzuat ve kanunlara uyum sağlanması,
- Kurum içi etkin ve verimli kaynak kullanılması,
- Kuruma ait belgeler için belirli sayıda personel yetkilendirilmesi.

İç kontrolün hedeflere ulaşırken genel hedefleri destekleyici bir şekilde daha temel olan amaçlar, özel amaçlar olarak anılmakta olup şu şekildedir (Yaman, 2008: 7):

- Kurum içinde tutulan mali kayıtların doğru ve gerçek olması,
- Kurum içerisinde yer alan kayıtların kayıt dışı ve eksik olmadan tutulması,
- Kuruma ait bilgi ve belgelerin kanunlara uygun şekilde tutulması ve gerektiğinde ilgili mercilerle paylaşılması.

Genel kontrol amaçları işletmedeki her bir işlem akımı, fonksiyonu veya faaliyeti için özel kontrol amaçları ile desteklenmiş olmalıdır. Örneğin; satışlar, nakit girişleri, maaş ve ücretler gibi (Uzay, 1999: 21). Genel amaçlar, her zaman özel amaçlarla desteklenerek kontrolün sağlanması gerekmektedir. Genel amaçlarda yer alan hedeflerin, departmanlara bölünerek özel amaçlara indirgenmesi gerekmektedir.

İç kontrol sisteminin tanımına bakıldığında sistemin esas amaçlarının açıkça tanımlandığı görülmektedir (Kepekçi, 2004: 60):

- İşletmenin varlıklarını korumak,
- Muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak,
- Kaynakların ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak,
- Faaliyetler için belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır.

3.1.4.1. İşletme Varlıklarının Korunması

İşletmeler çeşitli amaçlarla kurulurlar. Kimileri doğrudan hizmet vermek suretiyle topluma yararlı olmak amacı ile kurulurken; büyük çoğunluğu mal ve hizmet üreterek kar elde etmek amacı ile kurulurlar. Bunlar da dolaylı olarak topluma hizmet ederler. Ancak temel amaç kar sağlamaktır. İşletmeler; mal ve hizmet üreterek ya da alım satım yaparak faaliyetlerini sürdürürler. İşletmelerin türü ne olursa olsun, mal ve hizmet üretimi ve alım satımı amacıyla çeşitli varlıklar edinirler.

Bu varlıklar;

- Doğrudan nakit/parasal varlıklar (para, çek),
- Çeşitli alacaklar (senetli, senetsiz),
- Demirbaşlar, makineler, tesisler, taşıtlar, binalar, arsa/araziler, gibi maddi duran varlıklar,
- Haklar, şerefiyeler, markalar gibi maddi olmayan duran varlıklar şeklindeki haklardan oluşurlar.

İşletmelerin planlanan hedeflerine ulaşabilmeleri bakımından öncelikle bu varlıklarının her türlü risk ve olumsuzluklara karşı korunmaları zorunludur. İşletmenin fiziki varlıkları her zaman için çalınabilir, kaybolabilir, amacı dışında kullanılabilir, ya da bu varlıklara istenmeyerek zarar verilebilir. Sözü edilen bu varlıklarda oluşacak kayıplar işletmenin faaliyetlerini yerine getirememesi veya gereğince yerine getirememesi gibi sonuçlar doğuracaktır. Varlıkların fiziki olarak korunması için, kaydetme fonksiyonundan bağımsız özel personel görevlendirilmelidir. Varlıklara doğrudan erişim belirli personel için mümkün olmalı, kayıtlar, belgeler gibi varlıklara

dolaylı yoldan erişim ise uygun yetkilendirme önlemleri alınarak sınırlandırılmış olmalıdır (Bozkurt, 1999).

İşletme yönetimi, varlıklarla ilgili olarak;

- Siparişlerin zamanında gerçekleştirilmesi,
- Sipariş edilen varlıklar ile gelen varlıkların uyumunun sağlanması,
- Varlıkların teslim alınması ve ilgili mekânda koruma altına alınması,
- Alımların derhal stok kartlarına işlenmesi ve ilgili birime yerleştirilmesi,
- Alımlardan hemen sonra ilgili bilgilerin muhasebe ile paylaşılması (muhasebe kaydının sağlanması),
- Çıkışların hemen stok kartlarına işlenmesi,
- Çalınmalarının engellenmesi,
- Son durumun stok kartlarında tespit edilmesi, varlıkların kalitesinin kontrolü,
- Yerinde ve verimli kullanılmalarının sağlanması,
- Sürekli olarak bakımlarının yapılarak kullanım sürelerinin uzatılması,
- Tasarruflu kullanılmalarının sağlanması (firenin düşük olması),
- Model eskimelerinin önlenmesi,
- Fiyat düşüklükleri söz konusu ise biran önce elden çıkarılmalarının sağlanması,
- En son mevcudun her girişte kontrol edilmesi,
- Muhasebeye bilgi verilmesi ve uyum sağlanması/ mutabakat sağlanması,
- Çalıntı, fire, değer düşüklüğü ve bozulma olup olmadığının tespiti amacı ile belirli aralıklarla sayımlar yapılması.
- Malların sipariş edilmesi, teslim alınması, korunması, satılması, ödeme ve tahsilatı ve muhasebe kayıtlarından sorumlu olanların kesinlikle farklı kişiler olmasının sağlanması,
- Etkisiz reklam harcamalarının önlenmesi,
- Muhasebe bilgilerinin doğru ve zamanında muhasebe ortamına aktarılması.

Yukarıda ayrıntıları verilen bu yapı, varlıklarla ilgili iç kontrol yapısıdır ve bunun kurulması, işletilmesi ve sürdürülmesi yönetimin en önemli görevlerindendir. Ayrıca işletme sermayesinin, kullanılmayan duran varlıklara bağlanmasının önlenmesi, zarar

eden üretimden vazgeçilmesi, ömrünü dolduran duran varlıkların satılması gibi önlemler de varlıkları korumaya yönelik önlemlerdir ve bunların tamamı iç kontrol yapısının etkin uygulanması ile ortaya çıkarılabilecek olumsuzluklardır. Özellikle çalınmaları, taşınmaları ve gizlenmelerinin kolaylığı ve yüksek değerli olmalarından dolayı nakit varlıklar ve kıymetli evrakın saklanması ve korunması ile ilgili iç kontroller daha da önemlidir.

Bu nedenle;

a) Nakitlerin korunmasından sorumlu olanlarla ödeme ve tahsilatı yapanların farklı kişiler olması gerekir.

b) Kasada yüksek tutarda para/çek tutulmaması, her iş günü akşamında bankaya yatırılması gerekir.

c) Çek/senet imzalayanlarla ödemeleri yapanlar ve bu işlemleri muhasebe ortamına aktaranların farklı kişiler olmaları gerekir.

d) Satın alma/satış kararlarını verenlerle, tahsilat/ödeme işlemlerini yapanlar ve bunları kaydedenler farklı kişiler olmaları gerekir.

e) Yüksek tutarlı hamiline çek düzenlenmemesi gerekir.

f) Alacak takibini yapan kişilerin tahsil yetkisi varsa, bunların rotasyona tabi tutulmaları gerekir.

g) Çok yüksek tutarlı çek ve senetlerin işletme ortaklarınca imzalanması da önemli bir iç kontrol önlemidir.

h) İç kontrollerde görülen her türlü aksaklığın hemen üst yönetime rapor edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekir.

İşletme bilançolarının aktifinde yer alan ve sahip olunan varlıklar işletmenin varlıklarını oluşturur. Gerek işletmenin varlıkları gerekse işletmenin muhasebe kayıtları amaç dışı kullanılabilir. İşletmenin sahip olduğu her türlü fiziki varlıklar, çalınma,

kırılma, paslanma, doğal afetler ve amaç dışı kullanım v.b. nedenlerle ortadan kalkabilir ya da değer kaybedebilirler.

Özellikle yüksek değerli ve taşınması kolay olan varlıkların çalınma riski her zaman yüksektir. Uygun ve düzenli bir stoklama ve koruma düzeninin bulunmadığı işletmelerde malların, hammadde ve malzemelerin sağlıklı izlenmesi güçtür.

Varlıklarla ilgili istenmeyen durumlarla karşılaşılmaması bakımından işletme yönetimi iyi bir iç kontrol yapısı oluşturarak, uygulamaları sürekli olarak izlemelidir. İşletmelerde her türlü risklerin önlenmesi bakımından iç kontrolün kurulması ve sürekli bir şekilde izlenmesi önemlidir. Bu anlamda görevlerin ayrılığı ve yetkilendirme ilkelerinin uygulanması önlemleri kontrol önlemi olabilir. Aynı şekilde belirli aralıklarla varlıkların korundukları alanlarda fiziki olarak gözlenmesi ve sayılması da varlıkları koruma açısından önemlidir.

3.1.4.2. Bilgilerin Doğruluk ve Güvenilirliğinin Sağlanması

İşletme bilgilerini kullanarak karar alacaklar yönünden muhasebe bilgilerinin zamanında ve doğru olarak elde edilmeleri son derece önemlidir. Aksi halde zamanında elde edilemeyen ve doğru olmayan bilgiler yanlış ve hatalı kararlar alınmasına neden olabilir. Örneğin, gerçek karlılık ve varlıkları bilinmeden işletmeye ortak olma, hisse senedi satın alma kararının verilmesinde var olan zarar ihtimali gibi.

Muhasebe bilgilerinin güvenilirliği ve doğruluğu denildiğinde, muhasebe bilgilerinin doğru olarak zamanında muhasebe ortamına aktarılması yanında bu bilgilere yetkisi olmayan kişilerin ulaşamaması da kastedilmektedir. Özellikle işletmenin muhasebe bilgileri; işletmenin kişiliği ve özünü oluşturan, faaliyetleri ve özüne ait sayısal bilgiler olduklarından öncelikle korunması gereken bilgilerdir. İşletmenin rekabet gücünün korunması, mali gücünün korunması, karlılık ve pazar imkanlarının korunması bakımından muhasebe bilgileri son derece önemlidir ve bu bilgilere işletme içinde de olsa yetkisi olmayanların zorunlu olmadıkça (yasal neden v.b) erişememesi çok önemlidir.

Mali nitelikli bilgilerin doğruluğu; bu bilgilerin, sınıflandırılması, özetlenmesi, kaydedilmesi ve raporlanması dâhil tüm aşamalarda önemlidir. Bu bilgiler; genel kabul

görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak muhasebe ortamına aktarılırlar. Muhasebe ortamına aktarılan bilgiler, dönem sonlarında rapor şekline getirilerek (mali tablo halinde düzenlenerek) işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçları ile diğer mali bilgileri ortaya çıkarılır. Bu mali tablolar iç raporlama yolu ile işletme yönetimine, dış raporlama yolu ile de kamuoyuna ve ilgililere sunulurlar.

Güvenli raporlama, bir firma ile sözleşmeye dayalı ilişkileri olan ortaklar için önemlidir. Etkin iç kontrol sistemi güvenilir faaliyet sonuçlarına ulaşmada son derece kritik bir önem taşır. Muhasebe standartlarına göre, iç kontrol, uygunluk denetiminde yatırımcılara yönelik mali tabloların sunumu ve mali raporların güvenilirliği ile ilgili olarak uygun bir güvence sağlamak amacıyla düzenlenir (Schneider ve Church, 2008: 3).

Bütün ilgililere doğru ve zamanında bilgi sunmak yönetimin görevidir. Doğru mali tablolar da doğru bilgilerden elde edilebilmektedir. Bilgilerin zamanında lığı ve doğruluğunu sağlamak da iç kontrolün en önemli görevlerindendir. İç kontrolün oluşturduğu doğru ve zamanlı bilgiler işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini de sağlayan bilgilerdir. Eğer iç kontrol doğru bilgileri zamanında sağlarsa katlanılan maliyetlerle yapılan karşılaştırmalar da o kadar doğru ve gerçekçi olur. Maliyetler azalacağından hem etkinlik hem de verimlilik sağlanabilir. Böylece hatalı ve yanlış kararların alınmasının da önüne geçilmiş ve gereksiz kaynak israfı engellenmiş olur. Başka bir anlatımla hata, hile ve öteki riskler önceden belirlenerek önlenebilir.

Yönetimin işletmedeki bilgi sistemi aracılığı ile karar alması konusunda önemli dayanağı muhasebe verileridir. Sağlıklı karar almanın yolu, doğru ve dürüst bilgiyi elde etmekten geçmektedir. Çeşitli nedenlerle muhasebe verilerinin doğru ve dürüst olmama olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol yapısında oluşturulan politika ve prosedürler olabildiğince bu bilgilerin doğru ve dürüst olmasını sağlamaya yönelmektedir (Köroğlu ve Uçma, 2006).

İşletmenin muhasebe ortamından elde edilen bilgiler ile öteki kaynaklardan elde edilen bilgilerin doğru, güvenilir ve zamanında elde edilebilir olmaları iç kontrolden beklenen önemli amaçlardandır. İşletme ile ilgili karar alacaklar yönünden bu bilgilerin güvenirliliği son derece önemlidir. Çünkü işletme ile ilgili karar alacaklar; örneğin kredi verecekler, ortak olmak isteyenler, ödenecek vergiler, alımlarla ilgili kredi tanınması gibi

pek çok konu özellikle muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliği ile doğrudan ilgilidir.

Özetle işletmelerde risklerin önlenmesinde en önemli araç, iç kontrol ve etkin bir şekilde uygulanmasıdır. İç kontrol yapısı ve uygulamalarının olmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek hata, hile, yolsuzluk ve bağlı olarak ortaya çıkabilecek zararlardan doğrudan işletme yönetimi sorumludur.

Etkin uygulanan iç kontrollerle, işletme kaynaklarının tasarruflu ve etkin kullanılması, verimliliği artırdığı gibi maliyetlerdeki beklenmeyen gereksiz artışları engeller.

Bir işletmenin faaliyetlerinin belirlenmiş işletme politika, hedef, plan ve mevzuata uygun olarak yürütülmesi, faaliyetlerdeki etkinliği ifade eder. Düzenlenen iç kontrol yapısı faaliyetlerdeki etkinliği artırmada doğrudan etkilidir.

Ayrıca işletme faaliyetlerinin; politika, plan ve mevzuata uygun yürütülmesinden işletme yönetimi sorumludur. İşletme faaliyetlerindeki verimliliğin artırılması, faaliyetler ile bütçe ve yönetim politikaları arasında uyum sağlanması iç kontrol yapısının kurulup etkin uygulanması ile sağlanır (Aksoy, 2006:479).

3.1.4.3. İşletme Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanılması

Bir işletmede iç kontrol yapısının kurulması ve uygulanması ile işletmedeki her türlü kaynağın yerinde kullanılması, maliyetlerdeki gereksiz artışların önlenmesi, üretim-satış, satın alma-kayıt süreçlerindeki gecikmelerin engellenmesiyle işletme faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik artar. Faaliyetlerin etkin uygulanması ve ortaya çıkan sonuçların, bütçe ve tahmini sonuçlarla karşılaştırılması daha kolaylaşır. Bu da planlanan hedeflere ulaşım düzeyini yani etkinlik ve verimliliği ortaya koyar.

Kaynakların verimli kullanımı; tüketilen kaynakların tutarının, elde edilen fayda tutarını aşmaması demektir. Doğru ve uygun zamanda en az kaynak kullanımı ile planlanan hedefe ulaşılmışsa verimlilik sağlanmış demektir. Etkinlik ise planlanmış hedef ve amaçlara ulaşma derecesini ifade eder. Örneğin planlanan üretim miktarına ulaşılması

gibi. Dolayısıyla, planlanan hedeflerle gerçekleşmeler arasındaki sapmalar kabul edilebilir düzeyde ise etkinlik sağlanmış demektir.

İç kontrollerde verimliliğin artırılmasında bir başka yöntem de iç kontrolün önemi konusunda sürekli olarak çalışanları bilgilendirmektir. Özetle; doğru ve uygun zamanda en az kaynak kullanarak amaçlara ulaşılması verimlilik, planlanmış maliyetler gerçekleşmiş maliyetlerin altında kalmışsa etkinlik (iktisadilik-tutumluluk) sağlanmış demektir (Kepekçi, 2004:74).

3.1.4.4. Belirlenmiş Amaç ve Hedeflere Ulaşılmasının Sağlanması

İç kontrol yapısının planlandığı şekilde uygulanması, etkinliğini ifade eder. İşletme yönetimin belirlenmiş hedeflerine ulaşılması halinde iç kontrolün etkinliği sağlanmış olmaktadır. Stoklar korunmuşsa, etkinlik sağlanarak maliyetler düşürülmüşse, ulaşılan hedefler ile planlananların karşılaştırılması yapılabiliyorsa, her kişi belirlenen görevini yapıyorsa, istendiğinde zamanlı olarak bilgilere yetki dahilinde erişiliyorsa, özellikle, yönetime zamanında raporlama yapılabiliyorsa iç kontrolün amaçlarına ulaşılıyor demektir. Bu da iç kontrolün amaçlarına ulaşıldığını ifade etmektedir.

İç kontrol yapısı olabilecek riskleri ne kadar engeller ya da önlerse işletme faaliyetlerinde o oranda etkili oluyor demektir. Özellikle riskli alanlarda iç kontrol önlemlerini yoğunlaştırarak riskleri azaltmak ve engellemek önemlidir. Tahsilat ve ödemelerde riskler (çalınma v.b.) tespit edilmişse, örnek olarak stokların depodan çıkışı, tahsilat ve muhasebeye aktarılmaları ile ilgili kontrollerde daha çok yoğunlaşılmalıdır. Stoklarda beklenenden daha çok fire, bozulmalar ve noksanlıklar varsa, stokların korunduğu mekanların daha sağlıklı hale getirilmesi gerektiği gibi özellikle modası, modeli geçen stokların sürekli izlenmesi ve giriş-çıkışların stok kartlarında zamanında kaydedilmesi yanında çok uzun olmayan aralarla envanter sayımları yapmak gerekir. Ayrıca varlıkların değerlerinin korunup korunmadığının da izlenmesi gerekir.

Bütün bu uygulamalar iç kontrol yapısı ile sağlanabildiğinden

a) Faaliyetlerde oluşan maliyetler/verimlilik,

b) Depodaki stokların kalitesi,

c) Depodaki stokların miktarı ve tutarı,

d) Ulaşılan hedeflerle planlanan hedeflerin karşılaştırılması ve sapmalar,

e) Görevlerin ayrılığı kuralına uyulup uyulmadığı,

f) Bilgilerin güvenilirliği ve zamanındalığı,

g) Kaynaklara yetkisiz erişimin olup olmadığı v.b. konularda yönetime gerekli bilgileri sağlar.

3.1.5. İç Kontrol Yapısını Tanıma Yöntemleri

İç kontrol yapısının incelenmesi ve değerlendirilmesinde ilk safha, iç kontrol yapısının tanınmasıdır. Bu safhada denetçi; iç kontrollerle ilgili olarak önemli gördüğü bilgileri toplar ve bunları açık ve anlaşılır bir şekilde çalışma kağıtlarına aktarır.

İç kontrollerin tanınması amacı ile toplanan bilgiler çok çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. İç kontrolle ilgili bilgiler aşağıdaki kaynaklardan elde edilir (Gürbüz, 1995:68-69).

- İşletmenin örgüt yapısı,
- İşletmenin hesap planı ve muhasebe yönetmeliği,
- İşletme tarafından yayınlanan genelge ve yönetmelikler,
- İş tanımları ve çeşitli yönergeler,
- İşletme çalışanları ile yapılan görüşmeler,
- Çalışma kağıtları dosyasındaki belgeler,
- Bağımsız ve iç denetim raporları,
- Muhasebe, kayıt defter ve belgeleri,
- Önceki dönemlere ait iç kontrol raporları,
- İşletme birim ve tesislerinin gezilmesi,
- Gerektiğinde belirli süreçlerin başından sonuna kadar izlenmesi,
- Sözlü beyanlar.

3.1.5.1. Not Alma Yöntemi

Muhtıra yöntemi olarak da bilinen not alma yönteminde denetçi, iç kontrol yapısını incelerken önemli gördüğü hususları (özellikle zayıflıkları) ve bunlarla ilgili yönetime yapacağı önlem önerilerini çalışma kağıtlarına not eder.

Ayrıca kontrolör, soruları not eder ve personelini sorgularken çalışan denetçiden gelen soruları yanıtlar. Kontrol amaçları, politikaları ve prosedürleri de dahil olmak üzere düzenlemeler, genelgeler ve kılavuzlar gibi belgeleri gözden geçirirken neyi önemli gördü ise onun notunu alır (Kepekçi, 2004: 144). Basit ve kolay olan bu yöntem, küçük işletmelerin denetiminde kullanılır.

3.1.5.2. Anket Yöntemi

Not alma yönteminin bir üst versiyonu olarak da bilinir. Denetçi, iş dünyasını ve denetlemenin amaçlarını tanıdıktan ve uygun izlenimlerde bulunduktan sonra durum değerlendirmesi yapar. Buna göre anket hazırlar soruları durum değerlendirmesine göre seçer (Kaval, 2013: 99). Sorular genellikle; "Evet", "Hayır", ya da "söz konusu değil" cevapları verilecek şekilde düzenlenir. "Hayır" cevapları iç kontrol uygulamalarının zayıf olduğunu, "Evet" cevapları ise iç kontrol yapısı uygulamalarının güçlü olduğunu belirtmek için kullanılır. Alınan cevapların oranına bakarak kontrolün etkinliği hakkında bir görüş oluşturulmaya çalışılır. "Evet" cevaplarının oran olarak çokluğu, genel olarak iç kontrolün etkin uygulandığı, "Hayır" cevaplarının oran olarak çokluğu ise iç kontrolün zayıf yönlerinin bulunduğu ve bu zayıflıkların giderilmesi gerektiği anlamına gelir. Ancak alınan cevapların yanında sorunun ilgili olduğu kontrolün hangi alanla ilgili olduğu da önemlidir.

Anket formunun ana avantajları aşağıdaki gibidir (Güven, 2008: 56):

- Uygulama deneyim gerektirmektedir,
- Diğer yöntemlerden daha hızlı uygulanır,
- Bildirilmesi gereken her türlü koşul ve zayıflığa dikkatleri çeker.

Denetimin uygulanmasında kullanılan anket yöntemi, en yaygın yöntemdir. Ancak, anket yöntemi aşağıdaki dezavantajlara da sahiptir (Gürbüz, 1995: 70):

- Dinleyici, anket yanıtlarını önceki yıllardan çoğaltabilir,
- Denetleyen kişi aldığı anketleri okumadan direk bilgisayar yardımı ile sonuca ulaştırabilir,
- Anket sorularının bir araç olarak değil, bir araç olarak görülmesi muhtemeldir,
- Küçük işletmelere uygulandığında çoğu soru cevaplanmıyor.

Bu yöntemin yaygın olması birebir yapılıp hızlı çözüme ulaşmasıdır ve ayrıca bilinmelidir ki organizasyon şeması ve not alma sistemlerinde aslında bu yöntemle yapılmaktadır (Kepekçi, 2004: 111).

3.1.5.3. Akış Şemaları Yöntemi

İç kontrol yapısının tanınmasında kullanılan bir başka yöntem, akış şemaları yöntemidir. Bu yöntem; işletmede birbirini izleyen işlem, kayıt ve belgeleme işlemlerinin, çeşitli işaret, sembol ve şemalarla gösterilmesi şeklinde uygulanır. Organizasyon şemaları, personel ile yapılan yüz yüze değerlendirmeden sonra hazırlanır. Organizasyon şemaları kurumların faaliyet alanlarını gösteren bir sistemdir. Başka bir ifade ile bu şemalar kurumun sisteminin nasıl işlediğini gösteren sistemlerdir. Bu oluşturulan şemalar kurumdaki görev ve sorumlulukların dağılışını, kurum hakkındaki bilgi ve belgelerin kayıtlarını düzenler (Kepekçi, 2004: 89). Üretim planlaması ve kontrolünde kullanılan akış şemaları son yıllarda muhasebe denetiminde de kullanılmaya başlanmıştır.

Akış şemaları yönteminde: işletme içinde birimler arasında bilgi ve belge akışı ve kayıtlara aktarılması önceden belirlenmiş olan bazı işaretler veya şekillerle gösterilir. Bu gösterim, işlem ve kayıtların gidişi yönündedir. Akış şeması yöntemi, not alma yöntemine benzer ve işletmenin özellikleri dikkate alınarak hazırlanır. Denetçiyi uzun notlar alma ve anket hazırlama ve doldurma güçlüğünden kurtarır.

Akış şemaları kullanmanın en önemli yararı, işletmenin iç kontrol yapısının tamamını, işaret ve semboller üzerinden gösterilebilmesidir. Bu yöntem iç kontrol yapısının değerlendirilmesinde de kullanılan bir yöntemdir. İşlem, kayıt ve belge akışı, faaliyetler yönünde ve onlara paralel olarak gösterildiğinden iç kontrol yapısının işleyişindeki zayıflıklar da kolayca izlenebilmektedir.

Şema tekniği bilgi ve belgeleri en iyi düzenleme tekniği olsa bile fazlaca kullanılan bir yöntem olmamıştır. Çünkü tüm anlatılanları yazıya döküp şemalaştırmak imkânsızdır (Kaval, 2013: 136). Ancak bu yöntemin uygulanması, not alma ve anket yöntemine oranla daha fazla uzmanlık gerektirir. Ayrıca her işletme için ayrı akış şemalarının hazırlanması maliyeti de yükseltir.

Bu yöntem bağımsız denetim çalışmalarında da kullanılabilir. Özellikle iç kontrol yapısının tanınması aşamasında denetçiye önemli ve güvenilir bilgiler sağladığı gibi, tüm faaliyetlere ilişkin bilgi ve belge akışını birlikte göstermesi bakımından da önemlidir. Özellikle işletmeyi ilk kez denetleyecek bir denetçi açısından işletmedeki tüm işlem ve kayıtların akış şemalarını bir arada görmek, denetçiye iç kontrolle ilgili istediği bilgileri verebilir (Gürbüz, 1995:72)

Bağımsız denetimlerde, bağımsız denetçi; özellikle faaliyet türlerinin fazla olduğu işletmelerde bu yöntemleri tek olarak kullanmak yerine birlikte de kullanabilir. Özellikle akış şemaları yöntemi, not alma yöntemi ile birlikte kullanıldığında iç kontrole ilişkin daha açıklayıcı ve net bilgiler sağlanabilir (Aksoy, 2006:493).

3.1.6. İç Kontrolde Görev ve Sorumluluklar

İşletmelerde kurulan iç kontrol yapısının ve bağlı olarak kurumsal yönetimin etkin ve verimli yürütülebilmesi ve beklenen amaçların elde edilebilmesi bakımından her seviyedeki yetkili ve sorumlulukların bulundukları konumları çerçevesinde sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklara risk yönetimi de dahildir.

Kurumun üst yönetimi, kendisine rehberlik eden, kendilerinin ve kurum faaliyetlerinin gözetimini yapan yönetim kuruluna karşı sorumludur. İşletmede her kademedeki üst yönetici görev ve sorumlulukları çerçevesinde kurumsal yönetimin sağlanmasından sorumludurlar.

Örneğin; genel müdür, kurumun bütün faaliyetlerinden (risk yönetimi dahil) sorumludur. Diğer üst yöneticiler; risk yönetim felsefesi ve uygulamalarını destekler, risk algısının sağlıklı yapılabilmesi bakımından katkı sağlar ve kabul edilebilir risk ile tutarlı olacak şekilde kendi sorumluluk alanlarındaki riskleri yönetirler. Diğer personel de

yapılan düzenlemelere (yönergeler, talimatlar, el kitapları vb.) uygun olarak sorumlulukları çerçevesinde kurumsal risk yönetimini de yürütmekte sorumludurlar. Yönetim kurulu ise kurumsal yönetim ve risk yönetiminin uygulamalarını gözlemler.

Yukarıdaki açıklamalardan da görülebileceği gibi; işletmelerde farklı düzeyde yetkili ve sorumlular bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (COSO, 2004:93-104):

- Yönetim kurulu
- Denetim Komitesi (Denetimden Sorumlu Komite)
- Risk Komitesi
- Üst yönetim (yöneticiler)
- Diğer personel (çalışanlar)
- İç denetçiler.

3.1.6.1. Yönetim Kurulu

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (OECD, 2004):

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimi ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. Bu çerçevede yönetim kurulunun sorumluluklarına ilişkin şunlar ifade edilmektedir:

a) Yönetim Kurulu üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
b) Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.
c) Yönetim kurulu yüksek meslek ahlak (Etik) standartlar geliştirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.
d) Yönetim kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir.

- Şirket stratejisini; başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek;
- Etkinlik ve verimlilik (performans) hedeflerini tespit etmek, uygulamaları ve kurumsal verimliliği takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek,
- Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmalı,
- Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak,
- Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek,
- Kurallara uygun ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak,
- Şirketin varlıklarının suistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere; yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olabilecek çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek,
- Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve faaliyet kontrol sistemleri ve ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak,
- Kamuya yapılacak açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek,

e) Denetim kurulu, şirket işlerinde tarafsız/bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- Yönetim kurulları, çıkar çatışması ihtimalini ortaya çıkarabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütmeye yetecek sayıda yönetimde görevli olmayan üye atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden önemli (kritik) sorumluluklar arasında; mali ve mali olmayan raporların güvenirliliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin atanması, yönetim kurulu üyelerine ödenecek olan ücretlerin belirlenmesi bulunur.
- Komiteler oluşturulduğunda, süreleri, yapısı ve çalışma faaliyetleri yönetim kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır.

- Yönetim kurulu üyeleri, sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.

f) Yönetim kurulu üyeleri sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme imkanına sahip olmalıdır.

COSO modelinde, iç kontrol ve risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar bakımından ilk sırada yönetim kurulu gelmektedir. Kurumun üst yönetimi; kendilerine rehberlik eden, kendilerinin ve işletme faaliyetlerinin gözetimini yapan yönetim kuruluna karşı sorumludur. Yönetim kurulu üyeleri; kurumdaki bütün faaliyet süreçlerinin uygun şekilde yürütüldüğü, yöneticilerin riskleri belirlediği ve bu risklere karşı gerekli önlemleri aldığı, bütün anlatılanlarla ilgili tüm bilgilerin zamanında kendilerine iletildiğinden emin olmak ister.

Yönetim kurulu, üst yöneticileri belirler; onlara, meslek ahlak kuralları ve dürüstlük konularında neler yapmaları, nasıl davranmaları gerektiğini bildirir ve tüm kurum faaliyetlerinin iç kontrol yapısı ve beklentilere uygun yürütülüp yürütülmediğini gözetler. Yönetim kurulu üyelerinin; etkili bir iç kontrolü kurup uygulayabilmeleri için; yeterli bilgiye sahip, deneyimli, ehliyetli ve sorgulayıcı olmalı, yanında, yeterli zamana da sahip olmaları gerekir. İç kontrolün etkili ve verimli yürütülmesi bakımından yeterli düzeyde her türlü kaynağa sahip olmalı, iç ve bağımsız denetçilerle ve gerektiğinde de üst yönetim, hukukçu ve çalışanlarla açık, yasal ve sürekli iletişim kurabilmelidir (Özbek, 2012:404-405).

Yönetim kurulu üyeleri işletmedeki gözetim ve yönlendirme görevlerini yerine getirirken aşağıdaki soruları kendilerine yöneltebilirler (COSO, 2004:95-96):

- Kurumun karşılaşacağı risklerle ilgili olarak, şirketin itibarını ve sorumluluklarımızı yerine getirmek için hangi bilgileri almalıyız?
- Üst yöneticiler bize (yönetim kurulu üyelerine) risk bilgi raporunu ne zaman ve nasıl verebilir?
- Risklere ve risk yönetimine ilişkin edindiğimiz bilgilerin doğru ve amaçlarımıza yönelik olduğunu nasıl anlayabiliriz?

- Şirketin risk yönetim sürecine ilişkin beklentilerimizi, üst yönetimle paylaşabiliyor muyuz ve hangi tür bilgileri almayı düşündüğümüze yönelik beklentilerimiz tam olarak açıklanmış mıdır?
- Şirketle ilgili oluşturulan risk kabul seviyesi ve genel risk iştahına göre faaliyette bulunulduğundan nasıl emin olabiliriz?
- Yönetim kurulu olarak, işletmenin değerlerini güçlendiren ve bir "Risk farkındalık kültürü" teşvik eden doğru bir kurum sesini nasıl oluşturabiliriz?
- Yönetim kurulu olarak, risk yönetiminin gözetimi konusundaki sorumluluklarımızı etkin bir şekilde yürütebiliyor muyuz?

3.1.6.2. Denetim Komitesi (Denetimden Sorumlu Komite)

Türkiye'de, Denetim komitesiyle ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bunlardan biri de 4389 sayılı Bankacılık Kanununa göre kurulan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından alınan karardır. B.D.D.K. 04.07.2006 tarih ve 1918 sayılı kararı ile yönetim kurulunun; denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak bakımından, yönetim kurulu tarafından oluşturulacak denetim komitelerinde görev alacak yönetim kurulu üyelerinin aşağıda belirtilen nitelikleri taşımaları kararlaştırılmıştır (Yakar, 2014:65-66).

Bu karar gereğince; denetim komitesi oluşturulması amacıyla seçilen yönetim kurulu üyelerinde aranan şartlar:

- Atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl içinde bankada icrai (yönetim) görevde bulunmamaları, banka ve konsolidasyona tabi ortakların ve bunlara danışmanlık hizmeti veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı ya da personeli olmamaları,
- Banka ve konsolidasyona tabi ortaklarda pay sahibi olmamaları,
- Hakim ortağın veya genel müdürün birinci ve ikinci derece kan bağının olmamaları (eş dahil),
- Aynı bankada denetim komitesinde dokuz yıldan fazla çalışmamaları,
- Banka ve ortaklarından karlılıklarına dayalı herhangi bir ücret ya da benzeri gelirler elde etmemeleri,

- Lisans düzeyinde eğitim almış olması veya bankacılık ve finans alanında en az on yıllık deneyiminin bulunmaları,
- Eş ya da çocuklarının banka ya da ortaklıklarda; genel müdür, genel müdür yardımcısı veya dengi konumlarda yönetici olarak görev yapmamaları şarttır.

Denetim komitesine atanacak olan üyelerden en az birinin; hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, şirket ve kamu yönetimi ve eşiti bölümlerde en az lisans düzeyinde, mühendislik alanında lisans eğitimi alanlarında en az lisansüstü eğitimini tamamlamış olmaları zorunludur. Yönetim görevi olmayan üyeler, kendilerine doğrudan gelir sağlayan birimlere bağlı olmayan üyeleri ifade eder. Denetim komitesi, yönetim kurulu adına, bankanın iç etkinliğini, muhasebe ve raporlama sistemlerini, yasa ile düzenlemelerin işleyişini ve iç denetim faaliyetlerini denetler.

Türkiye'de yapılan bir başka yasal düzenleme olan Türk Ticaret Kanununda da Denetim Komitesinden söz edilmektedir. 6102 sayılı T.T.K. madde 366/2'de, Görevlerin Dağılımı alt başlığında; "Yönetim kurulunun, işletmenin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir" denmektedir. Kanun hükmünden de görüleceği üzere, T.T.K.'na göre denetim komitelerinin kurulmasına ilişkin herhangi bir zorlayıcı hüküm bulunmamaktadır. Ancak T.T.K. esasta kurumsal yönetim ilkelerini benimsediğine göre zorunluluk olmamakla birlikte, Denetim komitelerinin kurumsal yönetim açısından olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu (S.P.K); tarafından yapılan düzenlemede Serbanes Oxley Yasasına (SOX) paralel olarak, denetimden sorumlu komite kurma zorunluluğu geliştirilmiştir ve bu konuyla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir (SPK: md.25/1-9).

Hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar (bankalar hariç), yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu komite kurmak zorundadır. Komitenin iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyenin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun; genel müdür veya yürütme (icra) komitesi üyesi gibi doğrudan yürütme görevi üstlenmeyen ve yönetim konularında

murahhaslık (tam yetki verilmiş üye) sıfatı taşımayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur.

Hisse senetleri borsada işlem görmeyen ortaklıklarda isteye bağlı olarak, bu maddede düzenlenen, belirtilen çerçevede denetimden sorumlu komite oluşturabilirler ve bu hususun kamuya yaptıkları açıklamalarda belirtebilirler.

Denetimden Sorumlu Komite:

- Ortaklığın muhasebe sistemi ve
- Mali bilgilerin kamuya açıklanması,
- Bağımsız denetim kuruluşunun belirlenmesi,
- Ortaklığın iç kontrol yapısının işleyişi ve etkinliğinin gözetimini yapar.

Bağımsız denetim kuruluşunun denetim işletmesinin belirlenmesi, bağımsız denetim sözleşmesinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun, her aşamadaki çalışmalar, denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir. Ortaklığın hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler, dentimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.

Bağımsız denetim kuruluşu, ortaklığın muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli konuları daha önce ortaklık yönetimine sunduğu Kurulun muhasebe standartları ile muhasebe ilkeleri çerçevesinde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel sonuçlarını ve uygulama önerisini, ortaklık yönetimiyle arasında gerçekleştirdiği önemli yazışmaları, derhal denetimden sorumlu komiteye yazılı olarak bildirir.

Ortaklığın muhasebe sistemi, iç kontrol yapısı ve bağımsız denetimi ile ilgili olarak ortaklığa ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, ortaklık çalışmalarının, ortaklığın muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve ölçütler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.

Denetimden sorumlu komite kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem mali tabloların, ortaklığın, izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğu ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirilir. Denetim Komitesi, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç duyduğu konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilir.

Denetimden sorumlu komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin maliyeti ortaklık tarafından karşılanır. Denetimden Komitesi, en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve öneri derhal yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Denetimden sorumlu komitenin görev ve sorumluluğu Türk Ticaret Kanunundan doğan sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

COSO modelinde de Denetim Komitesi ve sorumluluklarına yer verilmektedir. COSO modeline göre, yönetim kurulu; kurumsal risk yönetiminin belli yönlerine ilişkin görev ve sorumluluklarını, riskli alanlara da tam olarak odaklanabilmek bakımından bir veya birkaç yönetim komitesine devredebilir. Bu komitelerden biri de Denetim Komitesidir. COSO modelinde kurumsal risk yönetiminin denetim komitesine verilmesi olağan karşılanmaktadır.

Denetim Komitesinin mali raporlama ile ilgili olarak İç kontrol Yapısı ve uygulamalarına daha çok yoğunlaşmak suretiyle kurumsal risk yönetimini izleme sorumluluğunu daha etkin yapılabileceği düşünülmektedir.

New York Borsası, Kurumsal Yönetim kurallarına göre; riski tespit ve risk yönetimi ile uyumlu olması öngörülen önlemleri de içeren borsaya kayıtlı şirketlerin (halka açık) denetim komitesinin görev ve sorumluluklarını gösteren yazılı bir tüzüğünün olması gerektiği ifade edilmektedir (COSO, 2004:96-97). Bu kapsamda, Denetim Komitesi risklerin tespiti ve yönetilmesine ilişkin kuralları belirlemelidir. New York Menkul Kıymetler Borsası kurallarına göre ise yönetim kuralları, doğrudan kurumsal risk yönetimine yoğunlaşmak üzere risk komiteleri oluşturmaktadır.

3.1.6.3. Risk Komitesi

Bazı şirketlerde denetim komitesi kurulması yerine risk yönetimiyle ilgili gözetim sorumluluğunun yönetim kurulu düzeyinde yürütüldüğü görülmektedir. Bazı yönetim kurallarında, doğrudan risk yönetimine yoğunlaşmak üzere risk komiteleri oluşturulmaktadır. Bu durumda üst yöneticiler komite toplantılarına katılmaktadır. Ayrıca şirket genelindeki risk algısı ile riskin kabul edilebilir düzeyinin geliştirilmesi ve düzeltilmesine yönelik konularda sorumlulukları yönetimce de paylaşılmaktadır (COSO, 2004:97-98).

Risk komitesi aracılığı ile yürütülmek üzere Yönetim Kurulu hızla değişen ve artan işlerde üst yönetime yardımcı olmak bakımından yönetilmesi gereken risklerin tanımlanması, tespiti ve yönetilmesine yönelik politika, program, önlem ve yetkileri içeren geniş kapsamları Risk Yönetimi sistemini sağlamak bakımından sorumluluk yüklenmektedir. Bu kapsamda Risk Komitesi aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesini hedefler:

- Risk yöneticisi, riskin tanımlanması, tespiti ve yönetimine ilişkin sorumluluklarını bilir ve kabul eder.
- Üst yöneticiler ve birim yöneticileri şirket düzeyinde risk stratejisine yoğunlaşır.
- İşletmenin risk yönetim sorumluluklarının yerine getirilmesini kolaylaştırmak için yol gösterici araçlar ve sitemler sağlanır.
- İşletmede bölümler düzeyinde belli zaman aralıklarında ve tam olarak risk değerlendirmeleri yapılır.
- İşletmede bölümler düzeyinde aşağıdaki amaçlarla riski azaltma faaliyetlerini yürütür:
    - Varlıkların Korunması,
    - Çevre, sağlık ve güvenlik konularına yönelik gerekli standartların korunması,
    - Yasal düzenleyici yükümlülüklerin yerine getirilmesi,

- Hissedarların ihtiyaçları doğrultusunda işletmenin değerlerinin güçlendirilmesi.

- Muhasebe kayıt ve bilgilerinin doğruluğu sağlanır. Uygun muhasebe politikaları geliştirilir, mali bilgiler kapsamlı olarak (açıklayıcı) gerçekleştirilir.
- Etkin risk azaltma / kontrol test programları uygulanır, test sonuçları değerlendirilir ve sonuçlara göre uygulama yapılır.

Risk Komitesinin sorumlulukları ise şunlardır (COSO, 2004:98):

- Şirket genelinde yıllık risk strateji analizinin gelişimi ve katılımın gözlenmesi,
- Şirket genelinde risk algısı ile ilişkin kabul edilebilirlik düzeyinin geliştirilmesi ve düzeltilmesi,
- Risk bölümü, yöneticisi ve küresel risk sorumluluklarına yönetim ve gözetim yetkisi verilmesi,
- Maddi risk alanlarının değerlendirilmesi ve Yönetim Kuruluna rapor edilmesi,
- Şirket genelinde riskin gidişatına ilişkin rapor düzenlemesi ve riski artan konularla ilgili kurumsal strateji oluşturulması,
- İç denetim ekibinin görev ve sorumluluklarının gözetilmesi,
- Dönem ve yıllık konsolide hesapların gözden geçirilmesi.

Kurumsal yönetim alanında Türkiye'de S.P.K. tarafından düzenlemede de benzer şekilde Yönetim Kurulları bünyesinde çeşitli komiteler oluşturulmuştur. Bu komiteler, Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için oluşturulmaktadır.

Yönetim kurulu bünyesinde kurulan komiteler şunlardır:

- Denetimden Sorumlu Komite,
- Riskin Erken Tespiti Komitesi,
- Kurumsal Yönetim Komitesi,
- Aday Gösterme Komitesi,
- Ücret Komitesi.

S.P.K. düzenlenmesinde yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerden, Riskin Erken Tespiti Komitesinin görevleri şunlardır:

- Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapma.
- Risk yönetim sistemlerini yılda en az bir kere gözden geçirme.

Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır. Denetimden sorumlu komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. İcra başkanı komitelerde görev almaz. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.

Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri yöneticiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç duydukları konularda bağımsız uzman görüşünden yararlanırlar. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerini bedeli şirket tarafından karşılanır.

Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Çalışmalar hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunarlar.

3.1.6.4. Diğer Çalışmalar

Bir işletmede iç kontrol yapısını kurma sorumluluğu işletme yönetimine ait olsa da bu yapının yürütülmesinden işletmedeki bütün çalışanlar sorumludur. Her çalışan iç kontrol yapısında kullanılan bilgileri üretir ya da iç kontrolü etkinleştiren bazı önlemler alır. İşletmedeki bütün çalışanlar; işletmedeki yasal olmayan faaliyetler/işler, politika ve kural dışı uygulamalar, meslek ahlak kurallarına uygun olmayan işler ve faaliyetlerle ilgili beliren bütün sorunları sürekli olarak ilgili yöneticilere aktarmak üzere iletişim halinde olmalıdırlar.

Risk yönetimi ve kontrol birimleri, oluşan farklı risk türlerinin yönetilmesinde ve iç kontrol yapısının değerlendirilmesinde üst yönetime ve öteki çalışanlara yol gösterirler. Risk ve kontrol birimi çalışanlarının sorumlulukları olarak;

- Bilinen veya önemi artan risklerin tanımlanması,
- Bu risklerin yönetilmesi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi için yardımcı olunması,
- Kurum genelinde yürütülen süreçlerin tartışılması,
- Çalışanların eğitilmesi,
- Söz konusu süreçlerin etkinliğinin incelenmesi ve raporlanması olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca hukuk birimleri, yürütülen faaliyetlerin mevzuata uyumu konusundaki etkin kontrollerin tanımlanması ve hukuk sorunlarının yönetilmesinde önemli katkı sağlar. Bütün bunların olumlu sonuçlanması işletme veya kurumun iç kontrol yapısının etkin ve verimli uygulandığı şeklinde değerlendirilir.

3.1.6.5. İç Denetçiler

İç denetçi, işletme yönetimi tarafından belirli konuların ya da faaliyetlerin denetlenmesi amacıyla işletme içinden görevlendirilen meslek mensubudur. İşletme yönetiminin verdiği görevi yapar, raporunu işletme yönetimine ya da görevi veren kişiye sunar. Yaptığı faaliyet iç denetim faaliyetidir.

Kurum ya da işletmede kurulan iç kontrol yapısının planlandığı şekilde etkin ve verimli yürütülüp yürütülmediğini ölçmede en etkili araç iç denetim faaliyetidir. Başka bir ifade ile işletme yönetimi zaman zaman iç denetim yaptırarak iç kontrol yapısının etkinliğini anlamaya çalışır. İç denetçiler yaptıkları denetimler sonunda belirledikleri iç kontrol zayıflıklarını, düzenleyecekleri bir raporla yönetime sunarlar. Böylece iç kontrolün eksikliklerinin giderilmesi sağlanır.

3.2. İç Denetim Kavramı

Denetim, bir organizasyonun faaliyetlerinin belirli standartlara, yasalara, yönetmeliklere, politikalara ve prosedürlere uygunluğunun değerlendirilmesi ve

doğrulanması sürecidir. Aynı zamanda, bir kuruluşun faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve yasal uygunluğunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilir. Denetim; statüleri kapsamında iç denetim, dış denetim ve kamu denetimi olmak üçe ayrılmaktadır: İç denetim, kurumlara ait risklerin değerlendirilerek iyileştirilmesini ifade etmektedir. Dış denetim, kurumlara ait yıllık faaliyet raporlarının belirlenmiş standartlara göre değerlendirilerek gerekli raporlamaların yapılmasını ifade eder. Kamu denetimi ise, kamu gibi görev yapan ve yetkilendirilen kişilerin gerçekleştirdiği denetim türüdür (Kasım, 2011:75-84).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) Tarafından Yapılacak Denetime İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 'in 4. madde ve 1. fıkrasının (d) bendine göre denetim; "Kanunun, Kuruma verdiği yetkilerin meslek personeli tarafından kullanılması suretiyle kuruluşlarda gerçekleştirilen yerinde denetim ve gözetim faaliyetlerinin tamamını" ifade etmektedir (BDDK, 2006).

Dış denetim mesleğinin geçmişi daha eskilere dayanmasına rağmen iç denetim 1940'lı yıllardan itibaren önem arz etmeye başlamıştır. 1940'lı yıllar sonrası iş dünyasında yaşanan gelişmeler ve hızla büyüyen işletmeler sebebiyle profesyonellere yetki devri neticesinde iç denetim kavramı hızla gelişerek önem kazanmıştır ve 1941'de Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) ile iç denetim kurumsal bir kimliğe kavuşmuştur (Alptürk, 2008:29).

İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA) iç denetim için "Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur." şeklinde bir tanım yapmıştır (Yurtsever, 2015:90).

Bir diğer uluslararası kabul görmüş kuruluş olan Uluslararası Yüksek Denetleme Kuruluşları Örgütü (INTOSAI) denetim standartlarında iç denetimi, yöneticiler tarafından hesap verme yükümlülüğün olduğu yönetim süreçlerinin, yolsuzlukların, hatların, verimsiz ve israfçı uygulamaların asgari düzeye indirdiği hususunda güvence veren fonksiyonel araçlar, şeklinde tanımlamıştır (Uyar, 2009:53).

Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi'ne (COSO) ait Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) çerçevesi adlı raporda iç denetim; ''Yönetime, yönetim kurumuna ve denetim komitesine işletme kurumsal risk yönetim süreçlerinin incelenmesi, değerlendirmesi, raporlaması ve etkinlik ve yeterliliğin artırılmasına dönük öneriler sunulması hususlarında desteği sağlar.'' şeklinde tanımlanmıştır (Pehlivanlı, 2010: 9).

Denetim faaliyetinin "iç" olma özelliği, kurum içerisinde, yetkili merciler adına yapılıyor olmasından ileri gelmektedir. İç denetime ilişkin yapılan tanımda nesnel güvence sağlama ön plana çıkarılarak kurum içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin mevcut olduğuna; kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştiğine, elde edilen bilgilerin tam ve doğru olduğuna; varlıkların muhafaza edildiğine, faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun olarak sürdürüldüğüne ilişkin kurum içine ve dışarıya güvence verilmesidir (Şahin, 2008:291).

Geçmişten günümüze gerçekleştirilen tanımlarda, iç denetim muhasebe kayıt denetimi, uygunlukların değerlendirilmesi, süreç incelemesi, kontrol değerlendirilmesi, iç kontrol sistemi etkinliği raporlaması, risk yönetimin değerlendirmesi, risk ve kontroller hakkında güvence aşamalarında geçerek kapsamı genişletilmiştir (Pehlivanlı, 2010: 7). İç denetimin anlamı sürekli değişerek gelişmiştir.

İç denetim, kurum veya organizasyonların içerisinde var olan risklerin görülüp değerlendirilmesi ve yine kurum içindeki üst yönetime sunulan raporlar aracılığı ile iyileştirmeye yönelik çalışmaların yapılmasını içeren süreci ifade ederken; dış denetim, kurumların dışında yer alan diğer üye ve hissedarlara kurumun risk ve finansal durumu hakkında raporların ve bunlara ait problemlerin sunulmasını ifade etmektedir.

Tablo 4 - İç Denetim ve Dış Denetim Arasındaki Farklılıklar

	İç Denetim	Dış Denetim
Raporun Sunulduğu Kişiler	Kurumların yönetim sisteminde olan yönetim kurulu ve üst yönetim	Kurumların yönetim sisteminin dışında kalan hissedarlar ve üyeler
Hedefler	Yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek.	Raporlar ile ilgili fikir belirterek hissedarlara ve finansal raporlara güvenin artırılmasını sağlamak
Kapsam	Tüm risk grupları, onların yönetimi ve raporlanması	Finansal raporlar ve finansal raporlama riskler
Sorumluluk	Danışmanlık veya koçluk yaparak iç denetim aracılığıyla iyileştirme sağlanmaktadır.	Yalnızca rapor problemlerini bildirmekle yükümlüdür.

Kaynak: Institute of Internal Auditors (IIA), (t.y.a). What Is Internal Audit?, https://www.iia.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/ (Erişim Tarihi: 30.04.2023).

İç denetimin sahip olduğu rolleri; risklerin değerlendirmesi, tarafsız ve güven ile yapılan kontroller, mevzuat yapısına uyum, danışmanlık ve operasyonlar olarak sıralayabiliriz. Bu rollerden risklerin değerlendirilmesi, öncelikle risklerin belirlenmesi ve değerlendirilebilmesi için yapılan planları içermektedir. Bu planın gelişen teknolojiye bağlı oluşan riskler de göz önüne alınarak değerlendirilmesi ve kurum risklerinin aza indirilebilmesi için risk modelinin geliştirilmesi konusunda üst yönetime yardımcı olunması gerekmektedir. Değerlendirilen risklerin tarafsız bir şekilde kontrolünün sağlanarak elde edilen bulguların üst yönetime iletilmesi ve kontrolde bulunan eksikliklerin bilgisayar destekli kontrol mekanizmaların kullanılarak raporlanması da önem arz etmektedir (Hermanson ve Rittenberg, 2003:55-56). Kurumların iç denetim süresince risklerinin değerlendirilerek kontrollerinin sağlanması ve bunlar yapılırken de mevzuata uygun şekilde ilerlenmesi önemli bir hususu oluşturmaktadır. İç denetimin sağlam, tarafsız ve güvenilir bir şekilde yapılmış olması iç denetimin danışmanlık rolünü de ortaya çıkarmaktadır.

Sawyer iç denetim tanımını yaparken; bir örgütte aşağıdaki unsurların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla mali ve mali olmayan eylemlerin ve kontrollerin iç

denetçiler gözetiminde düzenli ve nesnel olarak değerlendirilmesi olarak tanımlamıştır (Sawyer, Dittenhofer ve Scheiner, 2005:10):

- Mali ve faaliyetsel bilginin gerçekliği ve güvenilirliği,
- Kurum için risklerin tanımlanması ve bunun en asgari düzeye indirilmesi,
- Dış düzenlemeler ve kabul edilen politika ve yöntemlerin izlenmesi,
- Tatmin edici standartların oluşturulması,
- Kaynakların aktif ve verimli kullanılması.

5018 sayılı Kanunda, iç denetimin iç denetçiler tarafından yapılacağı, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirtilmektedir. Buna göre disiplinli, sistematik sürekli bir yaklaşımla ve genel standartlara uygun bir şekilde, iç denetçiler tarafından yapılacak iç denetim ile kamu idarelerine değer katılacağı ve geliştirileceği ifade edilmektedir. Yönetimin kaynakları ne düzeyde etkili, verimli ve ekonomik şekilde kullandığının, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliği değerlendirilerek yapılacağına yer verilmiştir (Yaman, 2011:26).

Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesine göre iç denetçilerin uygulaması gereken ilkeler şu şekildedir (Yurtsever, 2009:116-117):

- Dürüstlük: İç denetçinin dürüst olması güven verir ve hükümlerine uyulmasını kolaylaştırır.
- Objektiflik: İç denetçiler, çalışmaları süresince mesleki objektiflik çerçevesinde hareket etmelidirler.
- Gizlilik: İç denetçiler, elde etmiş oldukları bilgiye ve değerine saygı göstermeli, kanuni ve mesleki açıdan zorunlu olmadıkça yetkisi dışında paylaşımda bulunmamalıdır.
- Yetkinlik: İç denetçiler, mesleklerini icra ederken gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerinden faydalanmalıdır.

3.2.1. İç Denetimin Kavramsal Gelişimi

İktisadi olayların yer aldığı her dönemde, günümüzde kullanılan anlamını taşımasa da denetimin varlığından bahsetmek mümkündür. Çünkü denetim tarihi,

finansal ve iktisadi olgular ile birlikte başlar, her türlü finansal olgunun gerçekleştiği yerde denetimin de olması gerekmektedir (Haftacı, 2011: 1).

13. yüzyılda Venedik, Milano, Floransa gibi ticaret merkezlerinde bahsedilen iç denetim mesleğine dair "auditor" kavramı ilk kez 1289'da İngiltere'de kullanılmıştır. Denetçilik mesleğine dair ilk örgüt ise 1581 yılında Venedik'te kurulmuştur. İç denetim, önceleri ödeme işleminden önce faturaların dışardan bir şahıs tarafından kontrol edilmesi ve teyit edilmesinden oluşuyordu. Denetim ve denetçilik mesleği ile ilgili gelişmelerin sanayi devrimi ile birlikte hız kazandığı görülmektedir (Yılancı, 2015:15).

Profesyonel denetçiliğin ilk meslek örgütü ise 1581 yılında Venedik'te kurulmuştur. 1850'li yıllarda "İskoçya Fermanlı Muhasebeciler Enstitüsü" tarafından modern muhasebe denetimi yazılı hale dönüştürülmüştür. İngiltere'den Amerika'ya göç eden muhasebeciler, 1886 yılında, New York'ta "Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Yasası"nın çıkarılmasına öncü olmuşlardır. 20'nci Yüzyılın başından itibaren karmaşıklaşan ticari iş ve işlemlerin etkisiyle iç denetimin kapsamı ve işlevi de değişmiştir. Özellikle İngilizler, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde yaptıkları önemli yatırımlarını bağımsız olarak kontrol etme ihtiyacı duymaları nedeniyle denetim anlayışı 19'uncu yüzyılda yatırımcılarla birlikte İngiltere'den ABD'ye nakledilmiştir (Sawyer, 2005:19).

1900 yılından itibaren, denetimin hedefi, suiistimal ve usulsüzlük araştırmalarında ilgili tarafların mali alanlarla birlikte faaliyetsel alanlara doğru genişletilmiş ve tüm örgüt faaliyetlerine uygulanabilir bir nitelik kazanmıştır. Bundan dolayı iç denetim, modern sosyal ve ekonomik kalkınmanın ürünüdür denilebilir (Yılancı, 2015:17).

İç denetim mesleği için 1933 yılı önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Amerika'da 1933 yılında Menkul Kıymetler Yasası'nda ve 1934 yılında Menkul Kıymet Borsaları Yasası'nda denetim açısından önemli değişiklikler olmuştur. Bu kapsamda halka arz edilmiş menkul kıymetlere ilişkin düzenlenmelerde yoğun olarak muhasebeden ve denetimden yararlanılmış ve işletmelerin muhasebe kayıtlarının doğruluğunun sağlanması için yalnız dış denetimin yeterli olamayacağı belirtilmiştir. Bu gelişmeler üzerine şirketler bu sürece uyum sağlamak için iç denetim birimlerini kurmaya

başlamıştır. Dolayısıyla iç denetim bir meslek olarak 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır (Korkmaz, 2007:6). Dış denetim faaliyetlerinin yanı sıra, kurumların gelişen ve karmaşıklaşan işlem hacmi, farklı coğrafyalarda faaliyet gösterilmesi, faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin ön plana çıkması, şeffaflık ve kurumsal yönetim kavramlarının önem kazanması iç denetim faaliyetlerinin kapsam, yöntem ve içeriğinin hızla gelişmesine yol açmıştır (İDKK, 2009:1).

1940'larda başlayan süreç; iç denetim kuramının sistematik olarak oluşturmaya ve iç denetim kuruluşlarının ön plana çıkmaya başladığı yeni bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Modern denetimde iç kontrol yöntemleri, önceleri uygulanan, her adımın gözden geçirilmesi işlemlerinin yerini almıştır. Modern profesyonel iç denetim uygulamaları; iki temel dönüm noktası olan Victor Z. Brink'in "Modern İç Denetim" kitabının basılması ve günümüzde de iç denetçilerin uluslararası seviyede güçlü ve yaygın temsilcisi olan IIA'nın öncülük ettiği kuruluş olarak Amerikan İç Denetçiler Enstitüsü'nün kurulması ile 1941 yılında doğmuştur (Arslan, 2013:31).

IIA' in faaliyetlerine başlamasıyla beraber iç denetim; kendi standartlarının, etik kurallarının ve sistematik uygulamalarının var olduğu bir meslek olarak nitelendirilmeye ve gelişmeye başlamıştır. İlk kez 1947'de yayınlanan "İç Denetimin Sorumlulukları Bildirgesi" zaman geçtikçe iç denetim standartlarına dönüşmüş ve 1978'de ilk "Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları" yayınlanmıştır. İç denetim, IIA' in sistematik ve uzun soluklu çalışmalarıyla odak noktasını geliştirerek geçmiş 15 faaliyetlerin denetiminden, geleceğin belirsizliğinin yönetilmesini amaçlayan bir yapıya dönüşmüştür (İDKK, 2009:2).

Bütün dünyada iç denetimle ilgili önemli gelişmeler yaşanırken, Türkiye'de de 1995 yılında Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) kurulmuş, Enstitü 1996 yılında IIA ve ECIIA'nın üyesi olmuştur. TİDE ayrıca 2005 yılında IIA tarafından Ulusal Enstitü olarak ilan edilmiştir (ECIIA, 2023). Türk kamu yönetiminde iç denetimle ilgili ilk düzenleme ise 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Bu kanunla kamu yönetiminde uluslararası mesleki standartlara sahip bir meslek olan iç denetim kurumsal olarak uygulama alanı bulmuştur. Ayrıca, 2000'li

yıllarda bankacılık, sigortacılık sektöründe ve diğer alanlarda da iç denetim kendine uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

Globalleşen dünya ile birlikte kurumlar 20-30 yıl öncesinde faaliyette bulundukları alan itibari ile hızlı ve önemli bir değişim yaşamışlardır. Bu değişimin temel etkenleri olarak, mal ve hizmette teknolojinin baş döndürücü etkisi ile beraber talebin artması ve ürün ömrünün kısalması, otomasyon ve enformasyon teknolojilerin yaygınlaşması örnek verilebilir. Özellikle teknolojinin gelişimi ile birlikte meydana gelen yeni yapı, iç denetim fonksiyonunu, iç denetçinin profilini ve iç denetimin yüzünü değiştiren bir özellik sunmaktadır. Artık, iç denetimden, sadece sonradan gelip, işlemler gerçekleştikten sonra tespitte bulunması değil, daha çok öne geçip öngörülerle ve risklerle beraber fırsatları da ortaya koyması beklenmektedir (Çiğdem, 2018:33).

3.2.2. İç Denetimin Amaç ve Kapsamı

İç denetim faaliyetinde amaç, ilk önceleri hırsızlıkların önüne geçmek, hataların tespiti ve yanıltmaların önlenmesi olarak sıralanırken, II. Dünya Savaşı sonrasında ise kurum faaliyetlerinde etkinliği değerlemek yönünde eğilim göstermeye başlamıştır (Öztornacı, 2014: 43).

Tablo 5. İç Denetim Faaliyetinin Yıllar İçindeki Değişim Evreleri

Süreç	İç Denetim Faaliyetinin Amacı
1950'li Yıllar	Kurum varlıklarının güvenliğinin sağlanması
1960'lı Yıllar	Kurum verilerine ait güvenliğin sağlanması
1970'li Yıllar	İlgili kanunlarla etkileşimin kontrolü
1980'li Yıllar	Kurumun verimli çalışma düzeyinin kontrolü
1990'lı Yıllar	Kurum misyonuna uygunluğun kontrolü
2000'li Yıllar	Kuruma değer kazandırma

Kaynak: (Memiş, 2008:50).

İç denetim kavramı önceleri, basit muhasebe kayıtları üzerindeki hataların kontrolü için geliştirilmeye ihtiyaç duyulduysa da küreselleşmenin de etkisiyle giderek

daha kapsamlı ve derin bir hal almıştır. Özellikle 1950'li yıllarda daha somut değerler ön plana çıkarken; 2000'li yıllarda artık kurumun gelişmesi için gerekli olan hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi ve kurumun değer kazanması gibi daha soyut değerlerin ön plana çıktığı bir döneme girilmiştir (Tablo 5). Özellikle teknolojik gelişmelere paralel olarak kurumların veri gizliliğinin de riskli olduğu düşünüldüğünde iç denetim hem kurum içi hem de kurum dışı tehditlere karşı önem arz eden bir faaliyet haline gelmiştir.

İç denetimin amacı, örgütün sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesinde, personele destek olmaktır. Örgüt yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri de iç denetimin destek olduğu personellerdendir. İnceleme yapılan faaliyetlere ilişkin analizler, yorumlar, görüşler, tavsiye ve bilgiler sayesinde çalışanlara yardımcı olmaktadır. İç denetimin diğer bir amacı düşük maliyetlerle etkin bir kontrol sistemi kurulmasına teşvik etmektir (Özeren, 2000:1). Aynı zamanda, kurumlara bir yandan nesnel güvence sağlarken, öte yandan da danışmanlık hizmeti vererek, mali ve idari bakımdan şeffaf ve hesap verebilir bir kurum niteliliği kazandırma görevini yerine getirmektedir (Bolat, 2017: 54).

İç denetim, işletmenin mali nitelik taşıyan veya taşımayan bütün faaliyetlerinin gözden geçirilerek değerlemesinin yapılması, diğer iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin ölçülerek değerlemesi ve bu bilgiler dahilinde yönetime öneriler sunarak danışmanlık yapma amaçlarını hedeflemektedir. İşletme varlıklarının çeşitli zararlar karşısında korunma düzeyinin belirlenmesi, faaliyetlerin yönetim tarafından belirlenen politikalar ile uyum içinde yürütülme seviyensin ölçülmesi, iç kontrol sürecindeki etkinlik ve verimliliğin araştırması iç denetimin diğer amaçları arasında sayılmaktadır (Memiş, 2019: 91).

İç denetime duyulan ihtiyacın artması ile kavramın tanımında ve kapsamında farklılıklar görülse de, iç denetimin amacı genel çerçevede benzer sayılabilmektedir: Bir kurumun faaliyetlerinin bağımsız iç denetçiler tarafından incelenerek kurum çalışanlarının ve faaliyetlerinin durum tespiti ve iyileştirilmesini içermektedir. Geniş anlamda İç Denetçiler Enstitüsü'nün yaptığı iç denetim tanımı ise; "İç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve bunları geliştirmek amacıyla tasarlanmış, bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim

süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur" şeklindedir (Karcıoğlu ve Kurnaz, 2017: 69).

İç denetim, risklerin tam ve doğru anlaşılması ve yönetilmesi konularında, yönetim ve denetim komitesi için güvence sağlamaktadır. Üst yönetimin önemli problemlerden haberdar edilmesi, finansal ve diğer verilerin somut bulgular ile kanıtlanması ve doğru rapor edilmenin sağlanması, kurum çapındaki tüm faaliyetler ile ilgili dayanağı bilgi olan tavsiyelerde bulunulması iç denetimin temel fonksiyonları olarak sıralanabilir (Alptürk, 2008: 39).

Bütün bu bilgiler ışığında iç denetimin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Tüm süreç ve faaliyetlerin etkin ve etkili bir şekilde uygulamasının ve yeterli sonuçlar vermesinin sağlanması ve kurumun sağlıklı bir şekilde belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak,
- Kurumların politika ve prosedürlerine uygun faaliyet göstermesini sağlamak ve kontrol altında tutmak ve amaçlar, programlar, stratejik planlar, performans planları gibi tüm planlara ve yürürlükte olan yasal mevzuata uygun olarak sürdürülebilir örgütsel kalkınmayı sağlamak,
- Kurum varlıklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasını sağlamak, kurum varlıklarını gözetmek. Genellikle varlıkların maddi varlıklar olduğu düşünülmekte olup, kurumların günümüzdeki daha değerli olan bilgi varlıklarının güvenliğinin sağlanması hususu gözden kaçırılmaktadır.
- Muhasebe sistemlerine ilişkin süreçlerin ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ve verimliliğini incelemek, değerlendirmek ve belirlenen risklerin minimize edilmesine katkı sağlamak (Uyar, 2009).

İç denetimin kapsamıyla ilgili rehberliği Uluslararası İç Denetim Standartları yapmaktadır. Bu standarda göre, iç denetim finansal ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği, etkinliği ve verimliliği, varlıkların korunması ve yasa, düzenleme ve sözleşmelere uyum bakımından yönetsel süreçleri, faaliyet ve dijital sistemlerin

karşılaştığı riskleri değerlendirmektedir. İç denetim kurumun farklı operasyonlarından sağlanan bilgiler ve kontrollere ilişkin bilgi edinmek üzere yapıldığından yalnızca finansal tablolarla ilgili fikir edinmek için muhasebe iç kontrolünü gerçekleştiren dış denetimden farklıdır (Sabuncu, 2018:782).

İç denetim daha önceleri, yanlışları bulma ve bunlara engel olma çabaları iken günümüzde ise organizasyonun kabul edilmiş amaçlarının yerine getirilmesindeki etkinliği ölçmek için risk yönetimi, kontrol ve yönetim hakkında kurumun tepe yöneticisine bağımsız ve tarafsız bir fikir sunmaktadır. İç denetimin bulguları ve tavsiyeleri denetlenen bölümlerdeki yönetim kademesine yarar sağlar. Risk yönetimi, kontrol ve yönetişim; amaçların gerçekleşmesini, uygun risk değerlendirmesini, iç ve dış raporlamadaki ve hesap verme süreçlerindeki güvenilirliği, yürürlükteki mevzuata ve yönetmenliklere uygunluğu, organizasyon için belirlenen davranışsal ve ahlaki yasalara uymayı sağlamak üzere belirlenmiş yöntemleri, prosedürleri ve faaliyetleri kapsadığı söylenebilir (Arslan, 2013:30).

İç denetim faaliyetlerinin temeli güvence sağlama ve danışmanlık olmak üzere iki fonksiyona dayanmaktadır. Güvence hizmeti kapsamında iç denetçiler, bir örgüt, faaliyet, işlev, süreç, sistem ya da başka bir faktöre ilişkin temin ettikleri kanıtları objektif olarak değerlendirerek bağımsız bir görüşe veya kanaate varırlar. Güvence görevlerinin özelliklerini ve kapsamını iç denetçi belirlemektedir (Yurtsever, 2015:93). Ayrıca güvence fonksiyonu kapsamında, kurumun uğrayabileceği zarar riski ortaya çıkarılarak engellenebilmektedir. Özellikle mali ve operasyonel riskler için yönetime sunulan raporlar ile söz konusu riskler azaltılabilir. İç denetim söz konusu olmadığı takdirde risklerin tespit edilmesi ve tedbir alınması büyük ölçüde azalacaktır (Yurtsever, 2009, s. 119).

Danışmanlık fonksiyonu, yazılı anlaşmalarda yer alan resmi görevlerden daimi ya da geçici yönetim komitelerinde ya da proje ekiplerinde bulunmak gibi danışmanlık hizmet ve faaliyetlerine kadar çeşitli şekillerde olabilmektedir. Danışmanlık hizmeti, iç denetimin katma değer özelliğini arttırmaktadır. Bu hizmetler genelde güvence hizmetlerinin doğrudan sonucudur ancak tam tersi durum da söz konusu olabileceği kabul edilmektedir (Yurtsever, 2009:120).

İç Denetim, Uluslararası İç Denetim Standartlarına göre ise aşağıdaki bölümleri kapsamaktadır (Uzay, 1999:38):

- Uygulamanın kurumsal yöntemlere ve planlara uyumlu olması,
- Uygulamanın dış yasalara ve düzenlemelere uygun olması,
- Varlıkların korunmasının değerlendirilmesi,
- Kaynakların verimli ve etkin kullanımının değerlendirilmesi,
- Faaliyetler ve programlarda amaçlara varmanın değerlendirilmesi.

3.2.3. İç Denetimin Unsurları

Ülkemizde, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu iç denetimi 63. maddesinde aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

"Kamu idaresinin çalışmalarına katkı sağlamak ve çalışmaları geliştirmek için elde olan kaynakların ekonomik, etkin ve verimli olarak yönetilip yönetilmediğine ilişkin değerlendirmelerde bulunmak ve bu konuda rehberlik hizmeti sunmak amacı ile yürütülen, bağımsız, güvence sağlayan danışmanlık faaliyetleri iç denetim olarak tanımlanır. Konu faaliyetler, kamu idarelerinin yönetsel yapılarını ve kontrole ilişkin yapılarını ve de mali işlemlerine ilişkin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi, geliştirilmesi amacı ile sistematik ve disiplinli bir şekilde genel kabul görmüş standartlara uygun olarak yürütülür." (5018 Sayılı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003: Madde 63).

UMUÇ'ta yer alan iç denetim tanımı doğrultusunda yapılan tanımlarda, iç denetimin sahip olması gereken ana unsurlara yer verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Uluslararası İç Denetim Standartları, bu unsurları farklı bölümlerinde tanımlamıştır.

3.2.3.1. Bağımsızlık ve Tarafsızlık

Bağımsızlık ve tarafsızlık iç denetim fonksiyonunun temel ve en önemli özellikleri olarak kabul edilir (Mollaoğulları, 2018: 29). İç denetimin tanımı ülkeden ülkeye ve girdiği her alanda değişiklik göstermekle birlikte denetim bağımsızlığı ve tarafsızlığı konusunda bütün tanımlar ortak bir noktada buluşmaktadır.

De Koning'e göre, fonksiyonel bağımsızlık iç denetimin kapsamını ve denetim işinin performansını belirlemede ve sonuçlarını raporlamada bağımsız olmak anlamına gelmektedir (De Koning, 2007:62-63). Diamond ise buna bir eklemede bulunarak, bağımsızlığın iç denetçinin denetim yapılan konuyla ilgili gerekli her türlü bilgiye ulaşabilmesi anlamına da geldiğini ifade etmektedir (Diomand, 2002:8). Öte yandan ECIIA'ya göre, objektiflik/tarafsızlık "iç denetçiler tarafından işlerini yaparken sahip olmaları gereken bir zihinsel durumdur. Dolayısıyla iç denetim faaliyetlerinde, iç denetçilerin mesleki açıdan operasyonel sorumluluk almama ve muhtemel çıkar çatışmalarından kaçınma gibi önlemleri alması gerekmektedir (ECIIA, 2005:30).

İç denetim faaliyetinin bağımsızlığını üst düzeyde temin etmek için, iç denetim biriminin işlevsel olarak denetim komitesi gibi bir organa, idari açıdan ise kurumun üst yöneticisine bağlı olması gerekli bulunmaktadır. Dolayısıyla ancak yeterli kaynaklara sahip, yetkin personelle donatılmış, bağımsız ve tarafsız bir iç denetim fonksiyonu, kurumun yönetim süreçlerinin etkililiği ile operasyonel, teknik, mali ve idari riskleri yönetme kapasitesi hakkında güvence verebilecektir (IIA, 2017).

3.2.3.2. Güvence Sağlama

İç denetimde güvence sağlama, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla elde edilen bulguların tarafsız bir şekilde raporlanmasıdır. İç denetim, denetim kaynağının sınırlılığı ve fayda - maliyet dengesi çerçevesinde, yönetimin faaliyetleri hakkında mutlak güvence vermemekle birlikte makul ölçüde bir güvence verebilmektedir (IIA, 2017).

İç denetçiler, güvence hizmetlerinde bir kurum, faaliyet, süreç, fonksiyon, sistem ya da bir başka unsurla elde edilmiş olan delilleri objektif biçimde değerlendirerek bağımsız görüş ya da kanaat sunmaktadırlar. Güvence vazifelerin için nitelikler ve kapsam iç denetçi tarafından belirlenmektedir (Yurtsever, 2015: 93).

İç denetim tarafından sunulan güvencenin mutlak bir güvence niteliği taşıması beklenemez. İç denetimin kurumun bütün faaliyetlerine nüfuzunun mümkün olmayışı, gelecek hakkında belirsizlikler gibi nedenler mutlak bir güvencenin elde edilmesini imkansız hale getirmektedir. Ancak iç denetim faaliyetinin denetim standartları

çerçevesinde ve meslek ahlak kurallarına uyun olarak yerine getirilmesi durumunda iç denetimin makul bir güvence vermemekte olduğu kabul edilmektedir (Aslan, 2010: 74).

3.2.3.3. Değer Katma

İç denetimin fonksiyonel olarak en önemli özelliği, kuruma değer katmayı amaçlaması olarak gösterilmektedir. İç denetim tarafsız ve uygun güvence sağladığında, kuruma değer katarak, yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkililiğine katkıda bulunmaktadır (IIA, 2017).

İç denetim, kaynakların titiz bir şekilde yönetilmesine, risklerin belirlenmesine, performansın artmasına ve ilgili çözümlerin bulunmasına yönelik faaliyetlere katkıda bulunur. Böylece yarattığı tasarruflar, fırsatlar ya da önlediği zararlar sayesinde veya kuruluşun politikalarını daha etkin hale getirmeye katkısıyla kurumda katma değer sağlar (Görmen, 2019: 73-81).

İç denetim sürecini teftişten ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi, iç denetimin amacının kurum faaliyetlerini geliştirmeyi de kapsamasıdır. İç denetim, diğer denetim faaliyetlerinin gerçekleştirdiği, faaliyetlerin belirli bir mevzuata uygunluğunu değerlendirmek, işletme prosedürlerinin takip edip etmediğini gözlemlemek veya geçmişte yapılan hata ve suistimallerin incelemek gibi eylemlerin yanında, tüm faaliyet, işlem, süreç, raporlama, idare ve operasyonlarının daha etkin ve verimli olarak gerçekleştirmesine katkı bulunarak değer yaratmaktadır (Bayrak, 2018:984).

3.2.3.4. Risk Yönetimi

IIA İç Denetim Terimleri Sözlüğüne göre risk, “genel olarak amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimali”, risk yönetimi ise “kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme süreci” olarak tanımlanmaktadır (IIA, 2017).

Günümüz dünyasında hızla artan rekabet ortamları, organizasyonların yeniden yapılandırılmasını, örgütsel olarak kendilerinin yenilenmelerini ve sermaye yapılarının

güçlendirmesini zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda organizasyonlar finansal ve operasyonel risklerin yanında etik, sosyal ve çevresel riskler de dahil karşılaştığı bütün iş riskleri tanımaları ve risklerin en alt düzeylerde tutacak biçimde nasıl yönettiklerinin açıklanması hususlarında baskı altında kalmaktadırlar. Bu durumun bir neticesi olarak risk yönetimi, pek çok organizasyon tarafından stratejik, finansal, operasyonel bütün risklerin belirlenerek yönetilmesini, meydana gelen ekonomik belirsizlikler karşısında dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve esneklik elde edebilmesi için artarak benimsenmektedir (Akçakanat, 2012: 44).

Dünyada özellikle 1990'lı yıllardan itibaren risk yönetiminde yaşanan gelişmeler iç denetim mesleğini de önemli ölçüde etkilemiştir. Burada temel konu risklerin yönetiminde iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin takibinin tarafsız bir şekilde analiz edilmesi ihtiyacının artmasıdır (PricewaterhouseCoopers, 2007:12).

Risk yönetimi, kurumları farklı olumsuzluklara karşı korumanın yanında fırsatlardan faydalanmasına da olanak sağlamaktadır. Risk yönetiminde amaç; riskten kaçılması değil, riskin yönetilerek, olanaklardan yararlanılması, kurum için en yüksek düzeyde faydanın sağlanmasıdır. Risk yönetimi, kurumların karşılaştığı çok sayıda riskin büyük zararlar oluşturmamasını, faaliyetlerin güvenli biçimde devam etmesini ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için zaruri ve mühim bir yönetim araçlarındandır (Yurtsever, 2015: 99).

3.2.3.5. Standartlara Uygunluk

İç denetim faaliyetleri, farklı endüstriler ve ortamda, çeşitli yasal düzenlemeleri, ölçekleri ve nitelikleri birbirinden farklı kurumsal yapılarda gerçekleşmektedir. Bu farklılıkların arasında iç denetimin tanımlamasına uygun olarak gerçekleştirmesine yönelik, iç denetim uygulamalarının temel ilkelerinin tanımlanması, katma değerin ifade ve teşvik edilmesi, performansın değerlendirilmesinde olanak sağlanması amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından "Uluslararası İç Denetim Standartları" geliştirilmiştir (Uzun, 2009: 62). İç denetim standartları ülkelerin ekonomik yapılarına, kültürlerine, gelişmişlik düzeylerine göre uygulamalar açısından bir takım farklılıklar göstermekte olsalar da genel olarak 'Uluslararası Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları' çerçevesinde gerçekleşmektedirler.

İç denetim işlevinin, doğru çalışması, kendinden beklenenleri amacına uygun biçimde yerine getirmesi ve bulunduğu ortama ve kişiye göre değişiklik göstermemesi amacıyla belirli normlar çerçevesinde denetim mesleğine ilişkin denetim standartlarına uygun şekilde yürütülmesi gerekir (Uyar, 2009: 79).

3.2.3.6. Danışmanlık

İç denetimde danışmanlık, IIA İç Denetim Terimleri Sözlüğünde "Her hangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenenle birlikte kararlaştırılan istişarî faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetler…" olarak açıklanmaktadır (IIA, 2017).

Kurumlar için iç denetim sağladığı hizmet ile işletmenin liderliğine ve iç denetim yapılarına artılar katar, alınacak riskleri azami ölçüye indirerek kuruma danışmanlık yapar ayrıca kuruma sağladığı faydalar arasında kurum varlıklarının korunması, kurumun tabi olarak barındırdığı sistemin eksiksiz devam etmesine yardımcı olur. İç denetimi kısaca danışmanlık hizmeti olarak adlandırmak yanlış olmaz, çünkü denetçi tarafından kontrol görevleri ve iç denetimin kapsamı belirlendiği için danışmanlık hizmeti sunulduğu bariz ortadadır (Özbek ve Selimoğlu, 2018: 98-99).

De Koning'e göre, iç denetçiler bu kapsamda ayrıca kurumda yönetim tarafından oluşturulan iç kontrol sistemlerinin yeterliliğini değerlendirerek, zayıf noktaları belirlemekte ve kontrol yeterli değilse geliştirmek için alınabilecek önlemlere ilişkin önerilerde bulunmaktadırlar. Dolayısıyla iç denetim ekstra bir kontrol seviyesi olmayıp tersine yöneticinin organizasyonunda bir danışman birimi gibidirler (De Koning, 2007:61).

3.2.4. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi

İç kontrol kavramı ile iç denetim kavramları birbirleriyle yakın ilişkili fakat iki farklı kavramdır (Bayrakcı ve Demirel, 2017: 55). İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1978'de yayımlanan "İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları" isimli raporda iç kontrol başlığı geniş şekilde araştırılmış ve bu raporda iç denetimin faaliyet alanının, işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesi ve

denetlenmesinden oluştuğu belirtilmiştir. İç denetim kavramı, iç kontrolün farklı bir boyutunu oluşturan önemli bir kavramdır (Alptürk, 2008: 17).

İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde oluşturulması ve işletilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Ancak ne kadar özenli ve ayrıntılı bir biçimde tasarlanmış olursa olsun, hiçbir iç kontrol sistemi hataların ortaya çıkarılması ve önlenmesi bakımından yüzde yüz kesin güvence sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetim iç kontrol yapısının etkinliğini düzenli bir biçimde izleyerek, gözden geçirmelidir. Üst yöneticiler iç kontrollerin kalitesiyle ilgili bilgiyi, ancak iç kontrol yapısının parçası olarak oluşturulmuş iç denetim birimlerinin raporları aracılığıyla elde ederler (Keskin, 2006: 14).

İç denetim, iç kontrolün etkin ve verimli çalışıp çalışmadığını sürekli olarak denetlemektedir. İç denetim kurum tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki verimlilik düzeyini ölçerek kontrol, risk yönetimi ve yönetişim hakkında değerlendirmelerde ve önerilerde bulunan bağımsız bir yapıyı ifade etmektedir (Sabuncu, 2017: 170). İç denetim ile iç kontrol aynı şeyi ifade etmemekle birlikte iç denetim, iç kontrolün daha iyi çalışması için gerekli olan önerilerle, uygulandığı kurum içerisinde verimlilik artışı konusunda pozitif etkide bulunabilecektir.

İç denetim ve iç kontrol amaç, kapsam, özellik ve roller bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır. İç denetim, iç kontrolün içinde ancak iç kontrolü değerlendiren bir unsurdur. Kurumda belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan iç kontrol; hedeflere ulaşmaya yardımcı olan ve hedeflerin ulaşım düzeyinin belirleyicisi olan iç denetimdir (Kızılboğa ve Özşahin, 2013: 226-228). İç kontrol sisteminin, işleyen süreç içerisinde kendinden beklenenleri karşılama derecesi yalnızca eskiye dönük olarak gerçekleştirilecek bir iç denetim ile mümkün kılınmaktadır (Aslan, 2010: 70).

Tablo 6. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar

	İç Kontrol	İç Denetim
Kapsam	Kurum içinde belirlenen hedeflere ulaşmada kanun ve usulüne uygun yapılan kontrol sürecini ifade eder.	İç kontrol içerisinde oluşturulmuş unsurların verimliliğini denetlemektedir.
Hedeflere Ulaşma Güvencesi	İşletme hedeflerine ulaşmak için yalnızca bir kontrol sistemi olup bu konuda yüksek düzeyde güvence vermemektedir.	İşletme hedeflere ulaşma konusunda iç kontrol sistemini denetleyerek üst yönetime raporlar sunarak çözüm önerilerinde bulunmakta ve iç kontrol sistemine göre kısmen daha çok güvence vermektedir.
Sorumlu Aktörler	(Kurum içindeki) Üst Yönetici, İç Denetçiler, Harcama Yetkilileri, Mali İşler Birimi, Muhasebe Personelleri	İç Denetçiler

Kaynak: (İbiş ve Çatıkkaş, 2012:95-121).

İç kontrol, kurumun mali birimleri, üst düzey yöneticileri ve iç denetçilerini kapsayan genel bir yapıya sahipken; iç denetim yalnızca iç denetçiler tarafından yapılan bağımsız işlemleri içermektedir. Kurum içi hedeflere ulaşma konusunda nihai nokta iç kontrol olarak değil, iç denetim olarak görülmektedir (Tablo 6).

ABD Sayıştay'ı tarafından bildirilen İç Kontrol Standartlarına göre iç kontrol tekil bir olay değil, kurum faaliyetlerinde ve süreklilik temelinde oluşan bir dizi fiil ve aktiviteden oluşmaktadır. İç kontrol, kurum içerisinde ayrı bir sistem olmaktan öte yönetimin faaliyetleri düzenlemede ve yönlendirmede yararlandığı sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede iç kontrol, yöneticilerin kurum amaçlarını ve faaliyetlerini süreklilik temelinde gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzere alt yapının bir bölümü olarak inşa edilen bir yönetim kontrolüdür. İç denetim ise iç kontrol sisteminden farklı olarak; kurumun her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak için, tarafsız ve bağımsız olarak güvence ve danışmanlık hizmeti veren bir faaliyet olarak ifade edilir. Yöneticiler iç kontrollerin kalitesi ile ilgili bilgiyi, iç kontrol sisteminin parçası olan iç denetim bölümünün belgelerinde elde etmektedirler (Keskin, 2006:13-14).

İç kontrol süreçleriyle alakalı standartların Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca, iç denetim ile ilgili standartların ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nca belirlenmesi önemli ayırt edici bir diğer niteliktir. İç kontrol sistemi faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesinde bir kılavuz görevi üstlenir (Çevikbaş, 2011: 52).

İç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetlerini birbirinden ayıran noktaları olduğu gibi, birbirlerine bağlı oldukları hususlar da mevcuttur (Çevikbaş, 2011: 52). Kurumun içyapısıyla alakalı ve birbirlerinin tamamlayıcısı niteliğinde olmaları ortak noktaları olarak değerlendirilebilir (Kızılboğa ve Özşahin, 2013: 226-228).

İdareciler, iç kontrollerin kalitesine ilişkin düzenlenen periyodik raporlar aracılığıyla bilgi edinebilir. Bu bilgileri ayrıca iç kontrol sisteminin bir unsuru olarak oluşturulan iç denetim biriminin raporlarından da temin edebilirler. Diğer bir ifadeyle iç denetim, iç kontrole ilişkin yönetime gerekli bilgileri sağlar, değerlendirme ve önerilerde bulunur. Fakat tüm bunlara rağmen iç denetim iç kontrolün ikamesi olarak görülemez (Özeren, 2000:5).

İşletmelerde iç denetimin varlığı, etkin iç kontrol sisteminin oluşturulmasında en önemli faktörlerden birisidir. İşletme varlıklarının her çeşit zararlardan korunuyor olduğunun, faaliyetlerin belirlenmiş politikalara uygun olarak yürütüldüğünün araştırılması amaçlarını güden iç denetim faaliyeti, işletmelerdeki kontrollerin etkinliğinin ölçülmesi ve bu kontrollerin değerlendirilmesini hedef almaktadır. (Güredin, 2010: 326). İç kontrollerde yeterlilik değerlendirilmesi, iç denetim faaliyetine gereksinim duyulmasına sebep olmaktadır. İç kontrol üst bir kavramdır ve her türlü ön kontrolle iç denetimi kapsadığını söylemek mümkündür (Kesik, 2005: 101).

4. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ/PROSESİ (AHP) HAKKINDA GENEL BİLGİLER, İŞLEYİŞİ VE TEMEL MANTIĞI

Bu çalışmamızda sosyal bilimler alanında giderek daha popüler hale gelen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemine odaklanmaktadır. Bu yöntem, farklı bakış açıları ve yaklaşımların entegre edilmesine olanak tanır. AHP'nin artan popülerliği, sosyal bilimlerde çeşitli araştırmaların ve analizlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Fen bilimlerinde geliştirilen AHP yöntemi, diğer disiplinlerde de giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bu durum, AHP'nin geniş bir kullanım alanına sahip olduğunu ve disiplinler arası bir etkileşime yol açtığını göstermektedir. AHP'nin artan popülerliği, sadece akademik çevrelerde değil, aynı zamanda pratik uygulamalarda da geniş bir kullanım alanına sahip olduğunu göstermektedir. Bu yöntem, teorik araştırmalardan iş stratejilerine kadar birçok alanda kullanılabilir. AHP'nin özellikle birden fazla alternatif ve çok kriterli tercih süreçlerinde sıkça tercih edilen bir yöntem olduğu belirtilmiştir. Bu, karmaşık karar verme süreçlerinde etkili bir analiz aracı olarak kabul edildiğini gösterir.

Bu bölümde AHP ile ilgili temel konulara odaklanılacak ve bu konularda temel prensiplerin aktarılacaktır. Hiyerarşi yapısının oluşturulması, kriterlerin ve alternatiflerin belirlenmesi, matris yapılarının oluşturulması ve sonuçların yorumlanması gibi adımların temel prensipleri ele alınacaktır.

4.1. Çok Kriterli Karar Verme Modeli: AHP (Analytic Hierarchy Process)

Karar verme, süreçlerin etkinliğini sağlamak ve devam ettirmek için temel bir işlemdir. Ancak, kararların doğruluğu değişebileceği için etkileri de farklılık gösterecektir. Karar verme mekanizması, karar vericinin kimliğinden, mevcut alternatif sayısına, dikkate alınan kriterlere ve kararın sonuçlarının potansiyel etkilerine kadar çeşitli faktörlere atıfta bulunur. Kararın doğruluğu, erişilen veriye, doğru alternatiflerin varlığına ve kullanılan yönteme doğrudan bağlıdır. (Timor, 2010: 1).

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), karmaşık karar verme süreçlerinde kullanılan bir çok kriterli değerlendirme yöntemidir. Aşağıda, AHP'nin temel adımlarını detaylı açıklamalar ile sıralıyorum. (Dağdeviren, 2002: 49):

1. Problem Belirleme:

Karar verme sürecinin başlangıcında, sorun net bir şekilde tanımlanmalıdır. Hangi kararın alınması gerektiği ve hangi faktörlerin dikkate alınacağı belirlenmelidir.

2. Hiyerarşi Oluşturma:

Problem belirlendikten sonra, kararı etkileyen faktörler hiyerarşik bir yapı içinde sıralanmalıdır. Bu hiyerarşi genellikle üç seviyeden oluşur: amaç (goal), kriterler ve alt kriterler, alternatifler.

3. İkilik Matrisi Oluşturma:

Hiyerarşi oluşturulduktan sonra, her bir üst seviye faktör altındaki faktörlerle ikişerli karşılaştırmalar yapılır. Bu karşılaştırmalar sonucunda bir ikilik matris elde edilir.

4. İkilik Matrisinin Normalizasyonu:

Elde edilen ikilik matris, her sütundaki değerlerin toplamına bölünerek normalizasyon işlemine tabi tutulur. Bu adım, matrisin her bir sütununun toplamının 1'e eşit olduğunu sağlar.

5. Ağırlıkların Belirlenmesi:

Normalized ikilik matris üzerinden ağırlıklar hesaplanır. Bu hesaplama, her kriterin önem düzeyini belirler. AHP, ağırlıkları belirlemede genellikle özdeğer yöntemini kullanır.

6. Tutarsızlık Kontrolü:

Yapılan ikilik karşılaştırmaların tutarsızlık içerip içermediğini kontrol etmek önemlidir. Eğer tutarsızlık varsa, karşılaştırmaların gözden geçirilmesi ve düzeltilmesi gerekir.

7. Karar Matrisinin Oluşturulması:

Alternatiflerin her biri için karar matrisi oluşturulur. Bu matris, her kriterin altında belirlenen ağırlıklar kullanılarak hesaplanır.

8. Toplam Skorların Hesaplanması:

Her alternatif için kriterlere göre ağırlıkların çarpımının toplamı olarak toplam skorlar hesaplanır. Bu, alternatiflerin genel performansını gösterir.

9. En İyi Alternatifin Belirlenmesi:

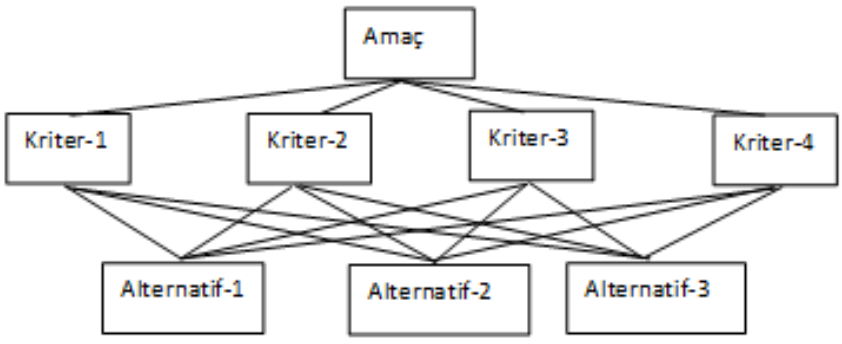
Toplam skorlar değerlendirilerek en yüksek skora sahip olan alternatif, en iyi seçenek olarak belirlenir.

10. Hassasiyet Analizi ve Sonuçların Değerlendirilmesi:

Son olarak, elde edilen sonuçların hassasiyeti değerlendirilir. Ayrıca, olası değişikliklere karşı duyarlılık analizi yapılır ve sonuçların güvenilirliği değerlendirilir.

Bu adımlar, AHP yönteminin temel süreçlerini oluşturur. Her adımın dikkatlice ve doğru bir şekilde uygulanması, AHP'nin güvenilir ve etkili bir karar destek aracı olmasını sağlar.

AHP metodu, çok sayıda alternatif ve karar verici olduğu karmaşık çok kriterli karar verme durumlarında kullanılır. Başarı ve gerçekçi sonuçlar elde edebilmek için konularında uzman ve bilgili kişilerin tercih edilmesi önemlidir. AHP'nin etkili sonuçlar vermesi, bu kişilerin yaptıkları ikili karşılaştırmalardaki bilgilerin tutarlılığına bağlıdır (Şahin, 2007: 47).



Şekil 3 - AHP Hiyerarşi Yapısı Örneği

Analitik Hiyerarşi Süreci'nin (AHP) hiyerarşik yapısı yukarıdaki şekil de verilmiştir; karar verme sürecini adım adım düzenleyen ve problemin karmaşıklığını azaltan bir yapıyı içerir. Temel olarak, AHP'nin hiyerarşik yapısı aşağıdaki seviyelerden oluşur:

1. Amaç Seviyesi:

En üst seviyede, genel amaç veya hedef belirlenir. Bu genel amaç, genellikle karar verme sürecinin nihai amacını temsil eder. Örneğin, bir işletme stratejisinin belirlenmesi gibi.

2. Kriter Seviyesi:

Amaç seviyesinde belirlenen genel hedef, alt seviyede kriterlere bölünür. Kriterler, genellikle amaçları daha küçük ve ölçülebilir parçalara ayırmak için kullanılır. Her bir kriter, genel amaça ulaşmada önemli bir rol oynar.

3. Alternatifler Seviyesi:

En alt seviyede, karar verme sürecinde değerlendirilen alternatifler bulunur. Bu alternatifler, belirlenen kriterlere göre değerlendirilir ve her biri için performans değerlendirmeleri yapılır.

Bu hiyerarşik yapı, karar verme sürecini aşama aşama düzenler ve her bir seviyede belirlenen unsurlar, daha alt seviyelerde detaylandırılır. Bu düzenleme, karmaşık karar verme problemlerini daha anlaşılır ve yönetilebilir hale getirir.

AHP yönteminin uygulamada sağladığı bazı faydalar (Vaidya ve Kumar, 2006; Aktaran: Aydın vd. 72);

Karmaşıklığı Yönetme Yeteneği:

AHP, karmaşık karar verme problemlerini hiyerarşik bir yapı içinde düzenleyerek, bu karmaşıklığı yönetilebilir parçalara böler. Bu sayede, büyük ve karmaşık problemlerin daha iyi anlaşılmasını ve çözülmesini sağlar.

Esneklik:

AHP, farklı endüstrilerde ve alanlarda kullanılabilen genel bir yöntemdir. İhtiyaca bağlı olarak özelleştirilebilir ve çeşitli karar verme senaryolarına uyarlanabilir.

Şeffaflık:

Hiyerarşik yapı, karar verme sürecinin şeffaf bir şekilde görselleştirilmesini sağlar. Bu, karar vericilere karar sürecini anlama ve değerlendirme imkanı tanır.

İnsan İyiğine Karar Verme Yeteneği:

AHP, karar vericilerin subjektif değerlendirmelerini sistematik bir şekilde ele alır. Bu sayede, insanın zor değerlendirmeleri ve tercihleri de hesaba katılabilir.

Hassasiyet Analizi:

AHP, hassasiyet analizi yapma yeteneği sunar. Bu, belirli faktörlerdeki değişikliklerin sonuçlara olan etkisini değerlendirme imkanı sağlar.

İkinci Derece Düşünceyi İçerir:

AHP, karar vericilerin sadece doğrudan seçim yapma yeteneğinin ötesine geçer. İkinci derece düşünceye izin vererek, karar vericilerin kriterleri nasıl değerlendirdiğini anlamayı sağlar.

Çeşitli Endüstrilere Uygulanabilirlik:

AHP, finans, işletme, mühendislik, sağlık gibi birçok endüstri ve sektörde kullanılabilir. Bu, çeşitli bağlamlarda geniş bir uygulanabilirlik sağlar.

Kolay Uygulanabilirlik:

AHP, kullanıcı dostu bir yapıya sahiptir ve kullanıcıların ikili karşılaştırmaları kolayca yapmalarına imkan tanır. Bu da yöntemin yaygın olarak kullanılmasını sağlar.

Karar Vericilerin Katılımı:

AHP, karar vericilerin sürece aktif bir şekilde katılmasını teşvik eder. Bu da karar vericilerin süreci daha fazla sahiplenmelerini sağlar.

Bu faydalar, AHP'nin karmaşık karar verme süreçlerinde etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar ve çeşitli sektörlerde tercih edilmesine neden olur. Bu avantajların yanı sıra, AHP'nin birkaç olumsuz tarafı da su şekilde sıralanabilir (Vaidya ve Kumar, 2006; Aktaran: Aydın vd. 72);

1. Öznellik ve İkili Karşılaştırmalar:

AHP, karar vericilerin ikili karşılaştırmalar yapmasına dayanır. Ancak, bu ikili karşılaştırmaların subjektif ve öznel olma eğilimi vardır. İnsanlar arasındaki değerlendirme farklılıkları, sonuçların güvenilirliğini etkileyebilir.

2. Ağırlıklandırma Zorluğu:

AHP, farklı kriterlere ve alternatiflere ağırlık atama sürecini içerir. Ancak, bu ağırlıklandırma işlemi karmaşık olabilir ve karar vericiler için zorlayıcı olabilir. Ağırlıkların doğru bir şekilde belirlenmesi, çoğu zaman deneyim ve uzmanlık gerektirir.

3. Çok Sayıda İkili Karşılaştırma:

Büyük ve karmaşık sistemlerde, çok sayıda ikili karşılaştırma yapmak zaman alıcı ve zorlayıcı olabilir. Karar vericilerin tüm bu karşılaştırmaları yapmaları ve değerlendirmeleri, sürecin zaman almasına neden olabilir.

4. Tutarlılık Testi Zorlukları:

AHP, karar vericilerin yaptıkları ikili karşılaştırmaların tutarlılığını test etme özelliğine sahiptir. Ancak, tutarlılık testi yapmak da zorlayıcı olabilir ve karar vericiler arasında farklılıklara neden olabilir.

5. Hassasiyet Analizi:

AHP'nin hassasiyet analizi yapma yeteneği bulunsa da, bu analiz bazen karmaşık olabilir. Karar vericilerin belirli faktörlerdeki değişikliklerin sonuçlara olan etkisini doğru bir şekilde değerlendirmeleri zor olabilir.

6. Alternatif Sıralama:

AHP, alternatifleri sıralamada kullanılabilir, ancak bazı durumlarda bu sıralama yeterince açıklayıcı olmayabilir. Alternatifler arasındaki küçük farkların belirlenmesi ve anlaşılması zor olabilir.

4.2. AHP Modelinin İşleyişi ve Temel Mantığı

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), çok kriterli karar verme süreçlerinde kullanılan bir yöntemdir. AHP'nin temel mantığı, karmaşık kararlar almak için bir hiyerarşi oluşturarak ve bu hiyerarşi üzerinden karar vericinin tercihlerini sistematik bir şekilde analiz etmektir (Dinçer ve Görener, 2011: 12). AHP ile kriter ağırlıklarının elde edilmesinde uygulanan adımlar şu şekildedir; (Soner ve Önüt, 2006: 113-114):

İkili karşılaştırmaların yapılacağı matris, Saaty tarafından geliştirilen ölçeği kullanarak oluşturulur. Genellikle uzman görüşleri ile elde edilen bu matris, 1 ile 9 arasında bir ölçek üzerinde değerlendirme yapar. Aşağıdaki tabloda yer alan değerler, iki risk kriterinin karşılaştırması için önem ölçeğini göstermektedir (Karakaya ve Dilaveroğlu, 2017: 135).

Tablo 7 - Önem Ölçeği

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	İki faktör arasında eşit önem seviyesi
3	1.Faktörün 2. Faktörden biraz daha (az üstünlük) olduğu durum
5	1. Faktörün 2. faktörden oldukça önemli (fazla üstünlük) olduğu durum
7	1. Faktörün 2. faktöre kıyasla çok önemli (kesin üstünlük) olduğu durum
9	1. Faktörün 2. faktöre göre son derecece (mutlak üstünlük) önemli durum
2.4.6.8	Ara değerler (uzlaşma değerleri)

Kaynak: (Satty: 1980)

Oluşturulan karşılaştırma matrisi standartlaştırılır (normalize edilir). Bu işlemde, sütun toplamları alınarak her değer kendi sütun toplamına bölünür. Böylece standartlaştırılmış matris elde edilir. Ağırlıkların elde edilmesi için satır ortalaması alınır. Ağırlıklar elde edildikten sonra karşılaştırma matrisinin tutarlığına bakılması gerekmektedir. Eğer karşılaştırma matrisi tutarlı değilse, elde edilen ağırlıklar kullanılamaz.

$$A \cdot w = \lambda max \cdot w \quad (1)$$

Eşitliğini sağlayan maksimum vektör öncelikle elde edilmelidir. Burada A, karşılaştırma matrisini; w, elde edilen ağırlık matrisini temsil eder. Maksimum kullanılarak hesaplamalar yapılır ve tutarlılığa yakınlık göstergesi olarak nitelendirilen "tutarlılık indeksi (CI)" elde edilir.

$$CI: \lambda max - n/n-1 \quad (2)$$

CI değeri hesaplandıktan sonra, elde edilmesi gereken başka bir değer de "Rassallık İndeksi (RI)" dir. Bu değer farklı matris boyutları için çizelge haline getirilmiştir. Farklı matris boyutları için RI değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8 - RI Değerleri Tablosu

Eleman Sayısı (n)	RI Değeri
1	0
2	0
3	0.58
4	0.9
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49

Kaynak: (Satty: 1980)

Son olarak, tutarlılık indeksi (CI) ile Rassallık İndeksi (RI) oranıyla "tutarlılık oranı (CR)" elde edilir. AHP uygulamalarında, CR'nin 0.1'den daha az olması, yapılan uygulamanın tutarlı olduğunu gösterir. Eğer bu değer aşılırsa, girilen veriler tekrar gözden geçirilmelidir. Alternatiflerin genel puanları elde edilir. Bunun için kriterlerin göreli önem ağırlıkları ve her bir kritere göre alternatiflerin göreli önem ağırlıkları matrisi elde edilir. Daha sonra alternatif matrisi ile kriterlerin göreli önem ağırlıkları çarpılarak genel bir sonuç elde edilmiş olacaktır

5. GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI'INDA COSO YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) MODELİ

5.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu

Çalışmanın temel amacı, GYO'lar özelinde analitik, sistematik ve akademik bir temele dayalı; iç kontrol süreçlerinin uygulanabilirliğini değerlendirmek ve mevcut çalışmaları geliştirmektir. Başlıca amaç; söz konusu sürecin oluşturulması esnasında iç kontrol unsurlarının daha kapsamlı incelenmesi ve AHP modelinin oluşturulmasıdır.

Çalışmanın diğer amaçları;

- GYO süreçlerinde; İç denetim, İç kontrol ve kurumsal yönetim ile iç içe geçmiş ve entegre olmuş yapısını oluşturmak,
- GYO için çok yönlü İç denetim, İç kontrol ve Kurumsal Yönetim algısını işlemek ve önemini benimsetmek,
- Disiplinler arası yaklaşımı; hem literatür, hem de uygulama anlamında tesis etmek,
- Teorik olarak belirlenmiş GYO süreçlerinin, iç denetim, iç kontrol ve kurumsal yönetim temelinde yapılacak pratik uygulama sonunda vereceği rasyonel sonuçları izlemek ve değerlendirmeler yapmak,
- Sosyal bilimlerde kullanılan uygulama yöntemlerine (SPSS, Mülakat, Anket vb.) ek olarak farklı disiplinlerde kullanılan bir yöntem olan AHP modelini tanıtmak ve geliştirilen yönleri ile muhasebe biliminde yapılacak çalışmalarda uygulanmasını teşvik etmektir.

5.2. Hipotezler

H_0: GYO evreninde yapılan iç kontrol uygulamaları neticesinde oluşacak sıralamaya göre en önemli unsuru belirlemektir.

H1: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), GYO için iç kontrol çerçevesinde etkin ve verimli bilgilerin elde edilmesinde kullanılabilecek bir metottur.

H2: GYO evreninde iç kontrol uygulamaları, nicel yöntemler ile ölçülebilecektir.

H3: Literatürde; GYO uygulamalarının iç kontrol özelinde gerek teorik gerekse pratik uygulama açısından örnekleri yok denecek kadar azdır. Bu çalışma söz konusu alandaki boşluğu dolduracaktır.

H4: Çalışma, bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalar için analitik ve akademik bir yol haritası sunacaktır.

5.3. Hedef Çalışma Evreni

Çalışmamızda hedefimize genel olarak faal olan 38 adet GYO almış olmakla beraber, amacımız bu GYO'na maksimum sayıda ulaşıp değerlendirme yapmaktır. Biz çalışmamızda bu ortaklıkların iç denetim ve risk yönetimi birim yöneticileriyle çalışmayı hedefliyoruz. Diğer taraftan amacımız ulaşabileceğimiz en yüksek sayıda GYO'ına ulaşmaktır. Çünkü iç denetim ve iç kontrol yapılarına bağlı olarak gerçekleştirilebilecek iç kontrol yapıları bir birlerinden farklı olabilecektir.

5.4. Metodoloji (Çalışmanın Yöntemi)

Bu tez çalışmasında AHP yöntemi kullanılmıştır. AHP yönteminde seçilmesi istenen alternatifler ve bu seçimin yapılmasını sağlayan kriterler bulunmaktadır. GYO için iç kontrol yapısının AHP ile değerlendirilmesi çalışması kapsamında alternatif olarak belirlenen COSO iç kontrol bileşenleri aşağıda verilmiştir.

Bunlar;

- Kontrol Ortamı
- Risk Değerlendirme
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim

- İzleme/Gözlem

Daha sonra ilgili bileşenleri kendi aralarında derecelendirmek/değerlendirmek için, farklı kriterler belirlenmiştir. Belirlenen bu sekiz kriter aşağıda verilmiştir.

Bunlar;

- Karlılık
- Etkinlik ve Verimlilik
- Kurumsallaşma
- Stratejik Yönetim
- Yönetişim
- Raporlama (Bilgi) Kalitesi
- Hizmet Kalitesi
- Sürdürülebilirlik
- Rekabet

5.5. Analiz Süreci ve Adımları

Analiz bölümünde; daire başkanları, başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, denetçiler vb. yetkililerle mutabık kalınacak gruplar üzerinden, tespit edilen kriterleri baz alarak, değerler matrislere işlenmiştir. Yetkili kişi sayısınca doldurulan matrisler; tüm kriterler için, bütün iç kontrol unsurları arasında yapılmıştır. Ardından tüm alternatiflerin kendi aralarında ki derecelendirilmesini bulmak için, tüm matrislere ilave olarak *normalizasyon (ağırlıklandırma*) matrisleri eklenmiştir.

Toplanan tüm matrisler, titiz bir tutarlılık testine tabi tutularak her bir matris için özelleştirilmiş tutarlılık oranlarına (Consistency Rate - CR) ulaşılmıştır. Bu yöntemle çalışmanın güvenilirlik seviyesi önemli ölçüde artırılmıştır. Her bir kriter bazında, kullanıcılar tarafından girilen veriler ayrı ayrı değerlendirilmiş ve bunların tutarlılık dereceleri titizlikle belirlenmiştir. Tutarlılık oranının her bir matris için 0,10'dan

küçük olması hedeflenmektedir. Bu kriteri sağlamayan matrisler, analiz sürecine dahil edilmemiştir. Söz konusu matrisler sayesinde alternatif gruplarının nihai sıralamalarına ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle denilebilir ki çalışmaya katılacak bir yetkili; mutabık kalınan kriter sayısı kadar ana alteratif grubu matrisi doldurmuştur.

Daha sonra elde edilen matrislerden her bir kriter için özelleştirilmiş normalizasyon matrisleri türetilmiştir. Daha sonra her bir matrisin tutarlılığı titizlikle test edilmiş ve bu süreçler sonucunda final tabloda kullanılmak üzere AHP Puanları Matrisi elde edilmiştir.

Ana alternatif gruplarının tutarlı matrisleri belirlendikten sonra her katılımcı ayrıca kriter matrislerini doldurmuştur ve kriterleri kendi arasında sıralanmıştır. Oluşturulan matris daha sonra normalleştirme matrisine aktarılmış ve tutarlılığı titizlikle test edilmiştir. Göreceli ağırlıklar, tutarlı kriter matrislerinin geometrik ortalaması alınarak belirlenmiştir. Bu işlemler sonucunda nihai tabloda kullanılmak üzere Kriter Ağırlıkları Matrisi elde edilmiştir.

Bir sonraki aşamada, gerçekleşme sıklığı/olasılığı ve ciddiyetine göre hem alternatifler hem de kriterler bazında derecelendirilen iç kontrol unsurları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda ortaya çıkan verilere "Sonuç Matrisi" adı verilmektedir.

5.5.1. Alternatiflerin ve Kriterlerinin Belirlenmesi:

5 iç kontrol bileşeni ve 9 kriter tespit edilmiştir. İlgili tespitler; kurum tarafından yayınlanan faaliyet raporları, stratejik planlar ile birlikte süreçler hususunda birinci dereceden ilgili birim yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak saptanmıştır.

Kontrol bileşenleri şu şekilde tasarlanmıştır;

- Kontrol Ortamı
- Risk Değerlendirme
- Kontrol Faaliyetleri

- Bilgi ve İletişim
- İzleme/Gözlem

Daha sonra ilgili bileşenleri kendi aralarında derecelendirmek/değerlendirmek için, farklı kriterler belirlenmiştir. Belirlenen bu sekiz kriter aşağıda verilmiştir.

Kriterler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- Karlılık
- Etkinlik ve Verimlilik
- Kurumsallaşma
- Stratejik Yönetim
- Yönetişim
- Raporlama (Bilgi) Kalitesi
- Hizmet Kalitesi
- Sürdürülebilirlik
- Rekabet

5.5.2. Matrislerin Oluşturulması

AHP modeli doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık, anlamlı ve basit matris oluşturma ve analiz işlemleri boyunca ortaya çıkar. Örneklemdeki katılımcıların veri setlerini en basit ve anlaşılır şekilde matrislere dönüştürebilmelerini sağlamak için aşağıdaki örnek matris yapısı titizlikle oluşturulmuştur:

Tablo 9. Örnek Matris

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı						
Risk Değerlendirme						
Kontrol Faaliyetleri						
Bilgi ve İletişim						
İzleme/Gözlem						
TOPLAM						

5.5.3. GYO Kurum İçerisinde Verileri Toplamak

Matris okuması ve verilerin doğru şekilde işlenmesi, sürecin başında büyük bir önem taşır. Bu adım, doğru ve güvenilir sonuçlar elde etmek için özenle gerçekleştirilmelidir. İşte örnek bir matrisin doğru okunması için temel adımlar:

1) Satırlar ve Sütunlar: Matrisin satırları ve sütunları dikkatlice incelenmelidir. Bu, verilerin düzgün bir şekilde yerleştirildiğinden ve her bir hücrenin doğru bir şekilde temsil edildiğinden emin olmak için önemlidir.

2)Değerlerin Doğruluğu: Her bir hücredeki değerler, girdi verilerine tam olarak karşılık gelmelidir. Yanlış ya da eksik değerler, analizin doğruluğunu etkileyebilir.

3)Sayısal Hesaplamalar: Matris üzerinde sayısal hesaplamaların doğru bir şekilde gerçekleştirildiği kontrol edilmelidir.

Örnek matriste yapılması gereken temel okuma şu şekildedir;

Tablo 10. Doldurulmuş Karlılık Matris Değerleri

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	**1**	**1/3**	**3**	**2**	**1/3**	
Risk Değerlendirme		**1**	**4**	**5**	**1/5**	
Kontrol Faaliyetleri			**1**	**1**	**1/5**	
Bilgi ve İletişim				**1**	**1/4**	
İzleme/Gözlem					**1**	
TOPLAM						

COSO iç kontrol unsurlarının bir parçası olan alternatifler, önceden belirlenmiş olan özgün kriterlerden biri olan Karlılık kriteri açısından ikili karşılaştırmalara tabi tutulacaktır. Bu karşılaştırma süreci her zaman, satır verileri göz önüne alınarak gerçekleştirilecektir. Belirlenen değerler, simetri köşegeninin sağ tarafına yerleştirilecek şekilde işlenecektir. Simetri köşegeninin altındaki değerlerin oluşturulma süreci ise bir sonraki adımda açıklanacaktır. Bu süreç, COSO iç kontrol unsurlarının Karlılık kriteri bakımından alternatifler arasında yapılan ikili karşılaştırmaların adım adım ve dikkatlice gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, simetri köşegeni üzerinde ve altında yer alan değerlerin işlenmesi süreci, daha sonraki adımda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

İşlenen veri, satırın sütuna göre belirlenen önem düzeyini ifade etmektedir. Bu, matrisin her bir hücresinin özel bir değere sahip olduğu ve bu değerin, satır ve sütunun kesişimindeki önem düzeyini temsil ettiği anlamına gelir. Örneğin, 3 ve 1/3 olarak belirlenen veri girişlerini içeren bir örnek matris düşünelim. "3" olarak girilen değerin yorumu şu şekildedir: Karlılık kriteri açısından Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme unsuruyla karşılaştırıldığında biraz daha (az üstünlük) önemlidir. Her bir önem değerinin karşılığı daha önce belirlenmiş olsa da, bu değerleri tekrar hatırlamakta fayda vardır. Bu bağlamda, her bir önem değerinin belirli bir anlam taşıdığı ve bu değerlerin önceden tanımlanan değer tanımlarıyla uyumlu olduğu vurgulanmalıdır. Bu açıklamalar, işlenen

verilerin anlamını netleştirmek ve konuyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır.

Tablo 11. Önem Değerleri ve Tanımları

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	İki faktör arasında eşit önem seviyesi
3	1.Faktörün 2. Faktörden biraz daha (az üstünlük) olduğu durum
5	1. Faktörün 2. faktörden oldukça önemli (fazla üstünlük) olduğu durum
7	1. Faktörün 2. faktöre kıyasla çok önemli (kesin üstünlük) olduğu durum
9	1. Faktörün 2. faktöre göre son derecece (mutlak üstünlük) önemli durum
2.4.6.8	Ara değerler (uzlaşma değerleri)

5.5.4. Simetrik Matris Değerlerinin Elde Edilmesi

Her bir katılımcının belirlediği kriter sayısı kadar doldurduğu matrisler sonucunda, her bir matrisin simetrik değerleri belirlenmiştir. Bu aşamada, her bir hücrede yer alan verinin simetrik değeri, “1/Veri” şeklinde belirlenmiştir. Bu işlemin temel mantığı, örneğin "Karlılık kriteri açısından Kontrol Ortamı Risk değerlendirme unsuruna göre 3 katı büyüklüğündeyse, tam tersi önem derecesi olarak 1/3’tedir" şeklinde izah edilir. Bu anlayışla, bir sonraki adımda uygulanacak olan normalizasyon matrisleri için ana matrislere ait tüm hücrelere veriler işlenmiş olacaktır. Bu adım, matrisler arasındaki ilişkiyi daha da güçlendirmek ve her bir hücrede yer alan değerlerin simetrik bir şekilde düşünülmesini sağlamak amacıyla uygulanmıştır. Simetrik değerlerin belirlenmesi, normalizasyon sürecinde daha sağlıklı ve tutarlı bir sonuç elde etmeye katkı sağlamaktadır. İlgili durumu gösterir örnek matris formu şu şekildedir;

Tablo 12. Matris Simetriği ve Değerleri

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1	1/3	3	2	1/3	
Risk Değerlendirme	3	1	4	5	1/5	
Kontrol Faaliyetleri	1/3	1/4	1	1	1/5	
Bilgi ve İletişim	1/2	1/5	1	1	1/4	
İzleme/Gözlem	3	5	5	4	1	
TOPLAM						

5.5.5. Normalizasyon Değerlerinin Bulunması

Bu aşamada, her bir katılımcının her bir kriter için ayrı ayrı doldurduğu matrislerden normalizasyon matrisleri elde edilmektedir. Bu süreç, her katılımcı için, kriter sayısı kadar doldurulan matrisi içermekte ve her bir matris içinde normalizasyon tabloları üretilmektedir. Normalizasyon tablosu, matristeki her bir hücrenin, ait olduğu sütundaki toplam değeri üzerindeki etkisinin belirlenmesiyle oluşturulmaktadır. Yani, her hücrenin kendi sütunundaki toplam değere olan katkısı oranında normalize edilmiş değeri içermektedir. Bu normalizasyon tablosu oluşturma süreci, işlemler arasındaki olası kopukluğu önlemek ve her bir hücrenin kriter içindeki önemini orantılı bir şekilde değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu aşama, katılımcıların verdikleri değerlerin, ilgili sütun içindeki toplam değere olan etkisini açıkça göstererek, normalizasyonun güvenilir bir şekilde uygulanmasını sağlar.

0.13	0.05	0.21	0.15	0.17
0.38	0.15	0.29	0.38	0.10
0.04	0.04	0.07	0.08	0.10
0.06	0.03	0.07	0.08	0.13
0.38	0.74	0.36	0.31	0.50

5.5.6. Ağırlık Matrisinin Bulunması

Oluşturulan normalizasyon matrisindeki her satırın geometrik ortalaması alınarak, 1×5 Ağırlık Matrisi elde edilmiştir. Geometrik ortalama, bütün verilerin çarpılarak, veri sayısının kök kuvvetine alınmasıyla elde edilir. Eğer oranlarla ilgileniliyorsa, serinin geometrik ortalaması hesaplanır. Bu, herhangi bir sayı dizisinin orta orantısı olarak bilinir ve şu formülle hesaplanır:

$$G.O. = \sqrt[n]{a_1.a_2.a_3....a_n}$$

Önceki adımda gösterilen normalizasyon tablosu üzerinden bir örnekle açıklanacak olursa; elde edilecek ağırlık (w) matrisi, her bir satırın geometrik ortalaması alınarak bulunmaktadır. Bu işlem, her bir satırın geometrik ortalamasının hesaplanmasıyla devam eder ve 1×5 Ağırlık Matrisi oluşturulur. Bu ağırlık matrisi, her bir kriterin önem derecesini temsil eder ve bir sonraki adımda analizlerde kullanılır.

Normalizasyon Matrisi					Ağırlıklar Matrisi
0.13	0.05	0.21	0.15	0.17	0.13
0.38	0.15	0.29	0.38	0.10	0.23
0.04	0.04	0.07	0.08	0.10	0.06
0.06	0.03	0.07	0.08	0.13	0.07
0.38	0.74	0.36	0.31	0.50	0.44

Ağırlık matrisinde yer alan ve ilk satır değeri olan 0,13 değeri; normalizasyon matrisinin ilk satırının tüm öğelerinin geometrik ortalamasıdır. Yine sırasıyla ikinci satır değeri olan 0,23 değeri; normalizasyon matrisinin ikinci satırının tüm öğelerinin geometrik ortalamasıdır.

5.5.7. Tutarlılık Matrisinin (D Matrisi) Oluşturulması

Göreli önem ağırlıklarının (w) gerçeği ne kadar yansıttığını belirlemek için kıyaslamalardaki tutarlılık ölçülür. Bu tutarlılığın hesaplanması işlemi ilk olarak; tüm hücreleri dolu olan temel matris (TM) ile bir önceki adımda bulunan ağırlık matrisinin çarpılması ile başlamaktadır. Bu çarpımın yapılabilmesi için, ağırlık matrisinin satır sayısı

(ilk değer) ile temel matrisin sütun sayısı (ikinci değer) birbirine eşit olmalıdır. Temel matris 5×5 boyutunda, ağırlık matrisi ise 5×1 boyutunda olduğundan bu çarpım yapılabilmiştir. Model içerisinde söz konusu çarpım sonucunda elde edilecek 5×1 matris "D" matrisi olarak adlandırılmıştır. İlgili çarpımı sembolize eden formül şu şekildedir;

Karşılaştırmalardaki göreceli ilgi ağırlıkları (w), gerçeği ne kadar iyi temsil ettiklerini görmek için incelenmiştir. Bu ayırma işlemindeki ilk adım, önceki değişime ait ağırlık matrisinin tüm durumlarını içeren temel matris (TM) ile çarpılmasıdır. Bu çarpımın yapılabilmesi için ağırlık matrisinin ve temel matrisin satır ve sütun sayılarının eşit olması gerekir. Bu çarpımı yapmak mümkündür: ağırlık matrisi 5×1, temel matris ise 5×5. Modelde yer alan "D" matrisi, ilgili çarpma işlemi sonucunda oluşacak 5×1 matrisi ifade etmektedir. İlgili çarpımı gösteren denklem şu şekildedir:

$$D = [TM]_{mxn} \times [\ w\ ]_{nx1}$$

Matrislerin çarpılabilir olduğu tespit edildikten sonra hesaplama gerçekleştirilir ve D sütunu bulunur.

Normalizasyon Matrisi						Ağırlıklar Matrisi		D
0.13	0.05	0.21	0.15	0.17		0.13		0.6668
0.38	0.15	0.29	0.38	0.10	×	0.23	=	1.2787
0.04	0.04	0.07	0.08	0.10		0.06		0.3149
0.06	0.03	0.07	0.08	0.13		0.07		0.3466
0.38	0.74	0.36	0.31	0.50		0.44		2.5366

5.5.8. Ham Oran Sütununun (R) Hesaplanması

Tutarlılık endeksinin hesaplanmasında ham oran (R) matrisinin bulunması bir sonraki adımdır. Bu matris, bağıl ağırlık matrisinin (w) önceki adımda keşfedilen tutarlılık matrisine bölünmesiyle elde edilir. Bu yöntem yine de 1x5'lik bir matris verecektir. Sonuç olarak R ve w matrislerinin ortak değerleri kullanılarak orantılanır. Bu, matrislerin birbirine bölünmesinden ziyade her satırın diğerine oranı olarak ifade edilir. Çünkü matrisler bölme işlemini sağlamaz.

İlgili matrislerin her satırının karşılıklı oranlarına bölünmesiyle elde edilen R matrisi aşağıdaki gibidir:

Ağırlıklar Matrisi		D		Ratios
0.13	÷	0.6668	=	5.1970
0.23		1.2787		5.5912
0.06		0.3149		5.1329
0.07		0.3466		5.2098
0.44		2.5366		5.8264

Elde edilen matris üzerindeki okuma şu şekildedir; D matrisinin ilk değeri olan 0,6668 değerinin, w matrisinin ilk değeri olan 0,13' ye oranlanması sonucu elde edilen değer 5,19 olmuştur. Diğer değerler için de aynı izah geçerli olacaktır.

5.5.9. Tutarlılığın Hesaplanması

En büyük öz değer veya λ maksimum değeri bu aşamada mevcuttur. Bu sayı, bir sonraki adımda son tutarlılık oranını (CR) hesaplamak için kullanacağımız denklem için birincil girdi görevi görür. λmax'ın değeri, önceki aşamada elde edilen R matrisi değerlerinin aritmetik ortalamasına eşdeğerdir.

λ max = (5.20 + 5.59 + 5.13 + 5.21 + 5.83)/5 =5,39

Daha sonrasında tutarlılık göstergesi hesaplanmıştır. Tüm doldurulmuş matrislerin tutarlılığını belirlemek için kullanılan denklemin birincil kısmıdır. İlgili CI değerini belirlemek için aşağıdaki formül kullanılır:

$$CI = \lambda \max - n / n - 1$$

Bir önceki aşamada formülün λ için maksimum değeri bulunmuştu. Oluşturulan hiyerarşi modelinde yer alan seçenekler bir kez daha formülde "n" değeri ile gösterilmektedir. Şu anda beş farklı araştırma seçeneği n tamsayı ile temsil edilmektedir. Dolayısıyla n = 5 olarak onaylanacaktır. Bu şartlar altında;

$$CI = 5,39 - 5/4 = 0,10$$

Temel tutarlılık oranı denkleminin ilk kısmı olan CI değeri bulunduktan sonra diğer denklem bileşeni olan RI bulunmuştur. AHP modeli tasarımcıları, matris boyutlarına dayanarak söz konusu değerle temsil edilen aşağıdaki sabit değeri eşleştirmiştir.

Tablo 13. RI Değerleri

Eleman Sayısı (n)	RI Değeri
1	0
2	0
3	0.58
4	0.9
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49

Bu çalışma için tasarlanan alternatif matrislerin n=5 olduğu göz önüne alındığında, formüle dahil edilmesi gereken RI değeri 1,12 idi. Çalışma kapsamında AHP modeline eklediğimiz kriter matrislerinin analitik kısmında 9 ayrı kriter bulunduğundan ilgili alanda n=9 için 1,45 RI değeri kullanılmıştır.

Belirlenen CI ve RI değerlerinin oranı, katılımcıların matrisleri doldurma konusundaki tutarlılığının değerlendirilmesinde son aşamadır. Bu oranın 0,10'un altında olması bekleniyor. Aşağıda verilen sonuca bakıldığında yapılan AHP matrislerinin sonuçlarının tutarlı olduğu görülmektedir.

$$CR = CI \diagup RI$$

CR=0,10/1,12 = 0,0874

5.6. Bulgular ve Sonuçlar

5.6.1. İç Kontrol Unsurlarının Analizi

Her bir katılımcının farklı kriterler bazında doldurduğu matrislerin 14 adımdan oluşan tutarlılık testlerini geçmeleri sonucunda, kriter bazında değerlendirilecek w (ağırlık) matrislerinin geometrik ortalamaları alınarak, tüm ana risk gruplarının ilgili kriterler açısından ağırlıklı skor matrisleri elde edilmiştir. Bu matrisler, özet tabloda AHP skorları sütununda gösterilen matrislerdir. Bu sayede, ana risk grupları açısından her bir kriter için ağırlıklı AHP skorları elde edilmiş ve analize dâhil edilmiştir. Söz konusu işlemlerin tamamı Excel programında formüller aracılığıyla hesaplanmış ve verilere ait grafikler oluşturulmuştur. Çalışmanın bu kısmında her bir kriter için ayrı ayrı hesaplanan ana risklerin geometrik ortalamaları aktarılmıştır.

Karlılık kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 12 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için w matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 14 -Karlılık Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Karlılık Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W12**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.05**	**0.06**	**….**	**0.01**	**0.03**
Risk Değerlendirme	**0.15**	**0.14**	**….**	**0.05**	**0.07**
Kontrol Faaliyetleri	**0.10**	**0.02**	**….**	**0.13**	**0.05**
Bilgi ve İletişim	**0.02**	**0.16**	**….**	**0.04**	**0.05**
İzleme/Gözlem	**0.02**	**0.05**	**….**	**0.01**	**0.04**

Etkinlik ve Verimlilik kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 14 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 15 - Etkinlik ve Verimlilik Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Etkinlik ve Verimlilik Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W14**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.11**	**0.08**	**….**	**0.07**	**0.07**
Risk Değerlendirme	**0.08**	**0.13**	**….**	**0.22**	**0.10**
Kontrol Faaliyetleri	**0.05**	**0.02**	**….**	**0.01**	**0.03**
Bilgi ve İletişim	**0.05**	**0.12**	**….**	**0.05**	**0.04**
İzleme/Gözlem	**0.03**	**0.04**	**….**	**0.13**	**0.03**

Kurumsallaşma kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 13 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 16 - Kurumsallaşma Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Kurumsallaşma Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W13**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.14**	**0.07**	**….**	**0.08**	**0.07**
Risk Değerlendirme	**0.06**	**0.08**	**….**	**0.08**	**0.07**
Kontrol Faaliyetleri	**0.05**	**0.09**	**….**	**0.01**	**0.05**
Bilgi ve İletişim	**0.08**	**0.05**	**….**	**0.18**	**0.06**
İzleme/Gözlem	**0.02**	**0.05**	**….**	**0.06**	**0.04**

Stratejik Yönetim kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 12 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 17 - Stratejik Yönetim Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Stratejik Yönetim Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W12**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.13**	**0.09**	**….**	**0.07**	**0.07**
Risk Değerlendirme	**0.08**	**0.09**	**….**	**0.10**	**0.09**
Kontrol Faaliyetleri	**0.02**	**0.10**	**….**	**0.02**	**0.03**
Bilgi ve İletişim	**0.08**	**0.05**	**….**	**0.15**	**0.06**
İzleme/Gözlem	**0.03**	**0.04**	**….**	**0.08**	**0.04**

Yönetişim kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 11 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 18 - Yönetişim Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Yönetişim Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W11**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.18**	**0.10**	**….**	**0.09**	**0.08**
Risk Değerlendirme	**0.09**	**0.10**	**….**	**0.04**	**0.05**
Kontrol Faaliyetleri	**0.03**	**0.07**	**….**	**0.02**	**0.02**
Bilgi ve İletişim	**0.07**	**0.05**	**….**	**0.13**	**0.06**
İzleme/Gözlem	**0.04**	**0.04**	**….**	**0.03**	**0.05**

Raporlama (Bilgi) Kalitesi kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 16 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 19 - Raporlama (Bilgi) Kalitesi Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Raporlama (Bilgi) Kalitesi Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W16**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.20**	**0.07**	**….**	**0.10**	**0.07**
Risk Değerlendirme	**0.14**	**0.08**	**….**	**0.07**	**0.09**
Kontrol Faaliyetleri	**0.02**	**0.07**	**….**	**0.02**	**0.03**
Bilgi ve İletişim	**0.03**	**0.05**	**….**	**0.22**	**0.06**
İzleme/Gözlem	**0.02**	**0.03**	**….**	**0.06**	**0.05**

Hizmet Kalitesi kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 12 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 20 – Hizmet Kalitesi Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Hizmet Kalitesi Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W12**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.05**	**0.07**	**….**	**0.03**	**0.04**
Risk Değerlendirme	**0.11**	**0.09**	**….**	**0.02**	**0.05**
Kontrol Faaliyetleri	**0.12**	**0.08**	**….**	**0.02**	**0.04**
Bilgi ve İletişim	**0.05**	**0.05**	**….**	**0.17**	**0.08**
İzleme/Gözlem	**0.04**	**0.03**	**….**	**0.04**	**0.03**

Sürdürelebilirlik kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 15 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 21 – Sürdürelebilirlik Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Sürdürelebilirlik Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W15**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.05**	**0.07**	**….**	**0.03**	**0.04**
Risk Değerlendirme	**0.11**	**0.09**	**….**	**0.02**	**0.05**
Kontrol Faaliyetleri	**0.12**	**0.08**	**….**	**0.02**	**0.04**
Bilgi ve İletişim	**0.05**	**0.05**	**….**	**0.17**	**0.06**
İzleme/Gözlem	**0.04**	**0.03**	**….**	**0.04**	**0.04**

Rekabet kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı 13 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için ağırlık matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 22 – Rekabet Kriteri Bakımından AHP Analiz Sonuçları

Rekabet Kriteri					
İç Kontrol Unsurları	**W1**	**W2**	**….**	**W13**	**Geometrik Ortalama**
Kontrol Ortamı	**0.05**	**0.07**	**….**	**0.03**	**0.05**
Risk Değerlendirme	**0.11**	**0.09**	**….**	**0.02**	**0.05**
Kontrol Faaliyetleri	**0.12**	**0.08**	**….**	**0.02**	**0.04**
Bilgi ve İletişim	**0.05**	**0.05**	**….**	**0.17**	**0.07**
İzleme/Gözlem	**0.04**	**0.03**	**….**	**0.04**	**0.03**

Aşağıdaki tabloda ise; çalışma kapsamında doldurulan tutarlı AHP matrisin ayrı ayrı ağırlık değerlerinin bulunup, her birinin kriterler bazında geometrik ortalamalarının alınıp ana risk gruplarına dağıtılmış özet hali görülmektedir.

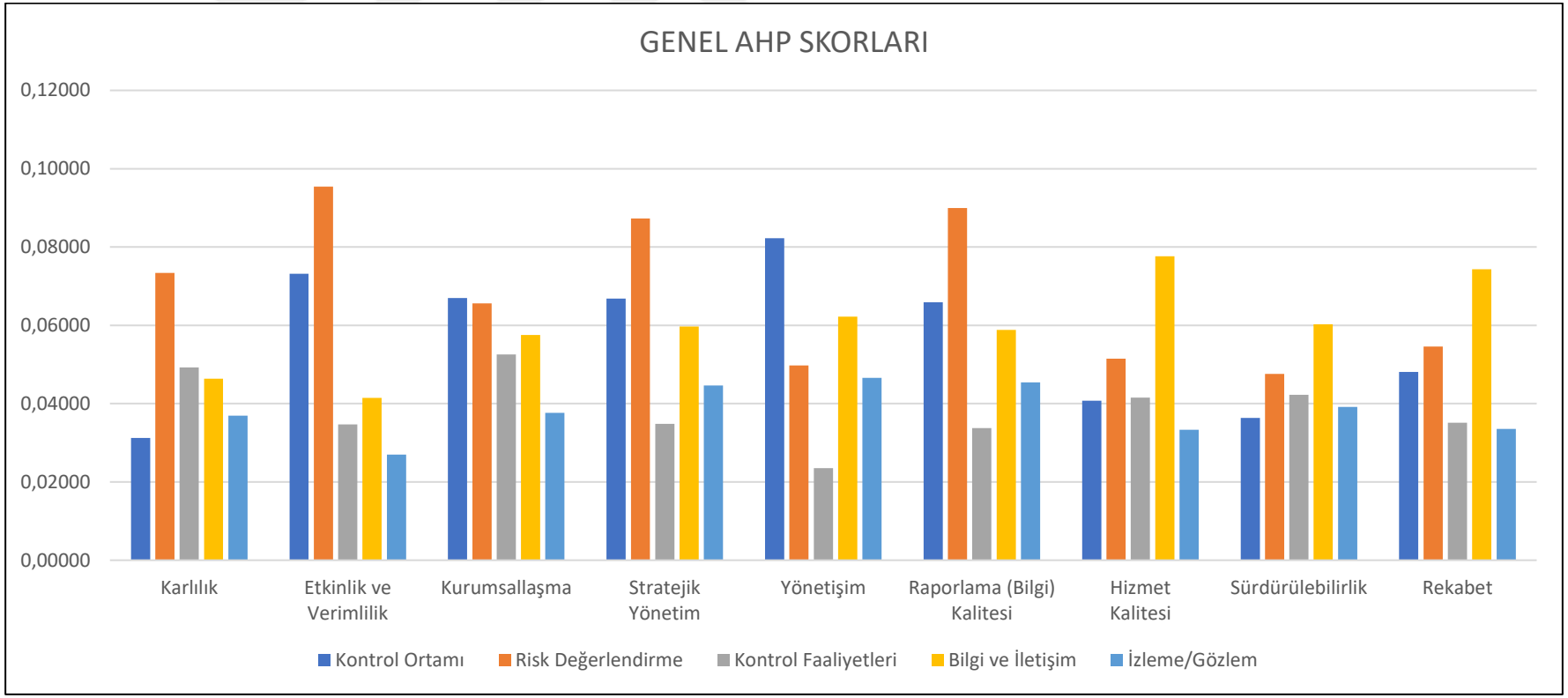
Tablo 23 – AHP Genel Analiz Sonuçları

	Karlılık	Etkinlik ve Verimlilik	Kurumsallaşma	Stratejik Yönetim	Yönetişim	Raporlama (Bilgi) Kalitesi	Hizmet Kalitesi	Sürdürülebilirlik	Rekabet
Kontrol Ortamı	0.03121	0.07318	0.06695	0.06686	0.08225	0.06589	0.04073	0.03632	0.04808
Risk Değerlendirme	0.07341	0.09546	0.06557	0.08995	0.04976	0.08726	0.05151	0.04757	0.05459
Kontrol Faaliyetleri	0.04924	0.03469	0.05259	0.03480	0.02354	0.03375	0.04151	0.04222	0.03513
Bilgi ve İletişim	0.04639	0.04146	0.05753	0.05972	0.06224	0.05881	0.07764	0.06024	0.07431
İzleme/Gözlem	0.03694	0.02697	0.03763	0.04465	0.04655	0.04540	0.03333	0.03914	0.03352

Bu noktada yapılan analizler yalnızca AHP matrisi bulguları üzerine yapıldı. Bu senaryo, alternatif öğe derecelendirmeleri hakkında değerli bilgiler sağlarken, sonuca tek başına karar vermez. Bir sonraki adımda AHP matrislerine ek olarak kriter matrislerine ait bulgular aktarılmış ve yorumlar yapılmıştır. Sonunda model iç kontrol unsurları değerleriyle güncellendi ve istenen sonuçlar keşfedildi.

Aşağıda ilgili AHP analizi sonuçlarına dayanarak oluşturulan başka bir grafik bulunmaktadır. Bu grafik, kriterlere göre her olası iç kontrol unsurunun potansiyel etkinliğinin kapsamlı bir analizine olanak sağladı. Aşağıda AHP matris sonuçları üzerine madde madde yapılan yorumların bir derlemesi yer almaktadır.

İlgili AHP analiz sonuçlarına ilişkin oluşturulan diğer bir grafik ise aşağıda sunulmuştur. Bu grafik sayesinde her bir alternatif iç kontrol unsurun kriterler bağlamında ne kadar etkili olacağı hakkında detaylı analizler yapılmıştır. AHP matrisine ilişkin elde edilen sonuçlar üzerinden yapılan yorumlar aşağıda madde madde sıralanmıştır.



Şekil 4 - AHP Skor Matrisi Sonuç Grafiği

Yukarıda verilen AHP matrisi ve skor grafiği, farklı iç kontrol unsurlarının belirli 9 kriterlere olan göreli önemlerini ifade eder. Matris, karar verme süreçlerinde kullanılan Analitik Hiyerarşi Süreci'nin (AHP) bir sonucudur. AHP, karmaşık karar verme problemlerini hiyerarşik bir yapıda analiz etmek ve çözmek için kullanılan bir yöntemdir.

İlgili matrisin detaylı bir yorumu şu şekilde yapılabilir:

1. Kontrol Ortamı:

Karlılık kriterine göre Kontrol ortamının Risk Değerlendirmeden daha düşük bir ağırlığı vardır (0.03121'e karşılık 0.07341).

- "Karlılık" kriteri, kontrol ortamının en düşük değerdedir (0.03121).
- Kontrol ortamında en yüksek ağırlığa "Yönetişim" kriteri ile ulaşılmıştır (0.08225).

"Etkinlik ve Verimlilik" kriteri, organizasyonun genel kontrol ortamındaki en önemli unsurlardan biridir. Bu, organizasyonun operasyonel etkinliği ve verimliliği üzerindeki vurguyu gösterir. "Risk Değerlendirmenin yüksek ağırlığı, organizasyonun risk yönetimi süreçlerine verdiği önemi yansıtabilir. Bu, iş süreçlerini belirli bir risk profiline göre yönetme ihtiyacını gösterir. "Karlılık" kontrol ortamındaki daha düşük ağırlık, muhtemelen rekabet avantajının genel kontrol ortamının odak noktası olmadığını gösterir.

2. Risk Değerlendirme:

- "Etkinlik ve Verimlilik" ve "Stratejik Yönetim" kriterleri, risk değerlendirmesinde belirgin bir şekilde daha yüksek ağırlıklara sahiptir.
- En düşük ağırlık "Sürdürülebilirlik" kriterine aittir (0.04757).

"Etkinlik ve Verimlilik" ve "Stratejik Yönetim" kriterlerinin yüksek ağırlıkları, risk değerlendirmenin organizasyonun genel performansı ve stratejik hedeflere uygunluğu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterir. " Sürdürülebilirlik " kriterinin daha düşük ağırlığı, belki de organizasyonun yapısal düzenlemeleri ve kültürel unsurların risk değerlendirmesinde daha düşük bir öncelik taşıdığını gösterir.

3. Kontrol Faaliyetleri:

- Kontrol faaliyetlerinde "Kurumsallaşma" kriteri en yüksek önemdedir(0,05259) "Yönetişim" kriteri ise diğerlerine göre daha düşüktür (0.02354).
- "Hizmet Kalitesi" ve " Sürdürülebilirlik " kriterlerinin ağırlıkları benzer düzeydedir.

İyi bir "Kurumsallaşma" için kontrol faaliyetlerinin çok sağlam kurgulanması ve devamlı gerçekleştirilmesi, sonuçlarının da ölçülmesi organizasyon için çok önemlidir, sonuçlar da bunu desteklemiştir. "Hizmet Kalitesi" ve " Sürdürülebilirlik " kriterlerinin benzer düzeyde ağırlıkları, kontrol faaliyetlerinin müşteri odaklılık ve rekabet avantajı sağlama üzerinde eşit öneme sahip olduğunu gösterebilir.

4. Bilgi ve İletişim:

- "Hizmet Kalitesi" ve "Rekabet" kriterleri, bilgi ve iletişimde daha yüksek öneme sahiptir.
- "Karlılık" ve "Etkinlik ve Verimlilik" kriterleri ise daha düşük ağırlıklara sahiptir.

"Hizmet Kalitesi" ve "Rekabet" kriterlerinin yüksek ağırlıkları, organizasyonun bilgi ve iletişim süreçlerini müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı elde etme stratejileriyle birleştirdiğini gösterir. " Karlılık " ve " Etkinlik ve Verimlilik " kriterlerinin daha düşük ağırlıkları, belki de bilgi ve iletişim süreçlerinde bu unsurlara daha düşük bir öncelik verildiğini gösterir.

5. İzleme/Gözlem:

- " Etkinlik ve Verimlilik " kriterine göre izleme ve gözlem, diğer kriterlere göre daha düşük bir ağırlığa sahiptir.
- "Stratejik Yönetim" ve "Raporlama" kriteri ile benzer düzeyde öneme sahiptir.

"Hizmet Kalitesi" kriterine göre daha düşük ağırlık, izleme ve gözlemin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin daha düşük olduğunu gösterebilir. "Raporlama" ve "Stratejik Yönetim" kriteri ile benzer düzeyde ağırlık, organizasyonun stratejik hedeflere uygunluğu izleme ve gözlem süreçlerinde önemli bir rol oynadığını gösterir.

Bu değerlendirme, organizasyonun stratejik hedeflerini ve önceliklerini yansıtan iç kontrol unsurları ve kriterlerinin göreli önemini ortaya koymaktadır.

5.6.2. Kriterlerin Analizi

Katılımcılara sunulan matrisler dosyasında sırasıyla; AHP matrislerini kriterler bazında ayrı ayrı doldurması, ardından kriterleri kendi arasında yine bir matris içerisinde değerlendirmesi ve iç unsur alternatiflerinin şiddet ve olasılıklarına bağlı olarak önem seviyelerinin belirlemesi istenmiştir. AHP matrislerinin analizi yukarıda detaylı şekilde yapılmış. Bununla birlikte kriter matrislerinin sonucu ve ana matrislerinin sonucu modele eklenerek nihai sonuç bulunmuştur. Bu sonuç her bir kriter açısından ana alternatif unsurların nihai sıralaması olmuştur. Söz konusu işlemlerin tamamı Excel programında formüller aracılığıyla hesaplanmış ve verilere ait grafikler oluşturulmuştur. Katılımcılardan doldurmalarının istendiği kriter matrisi aşağıdaki gibidir.

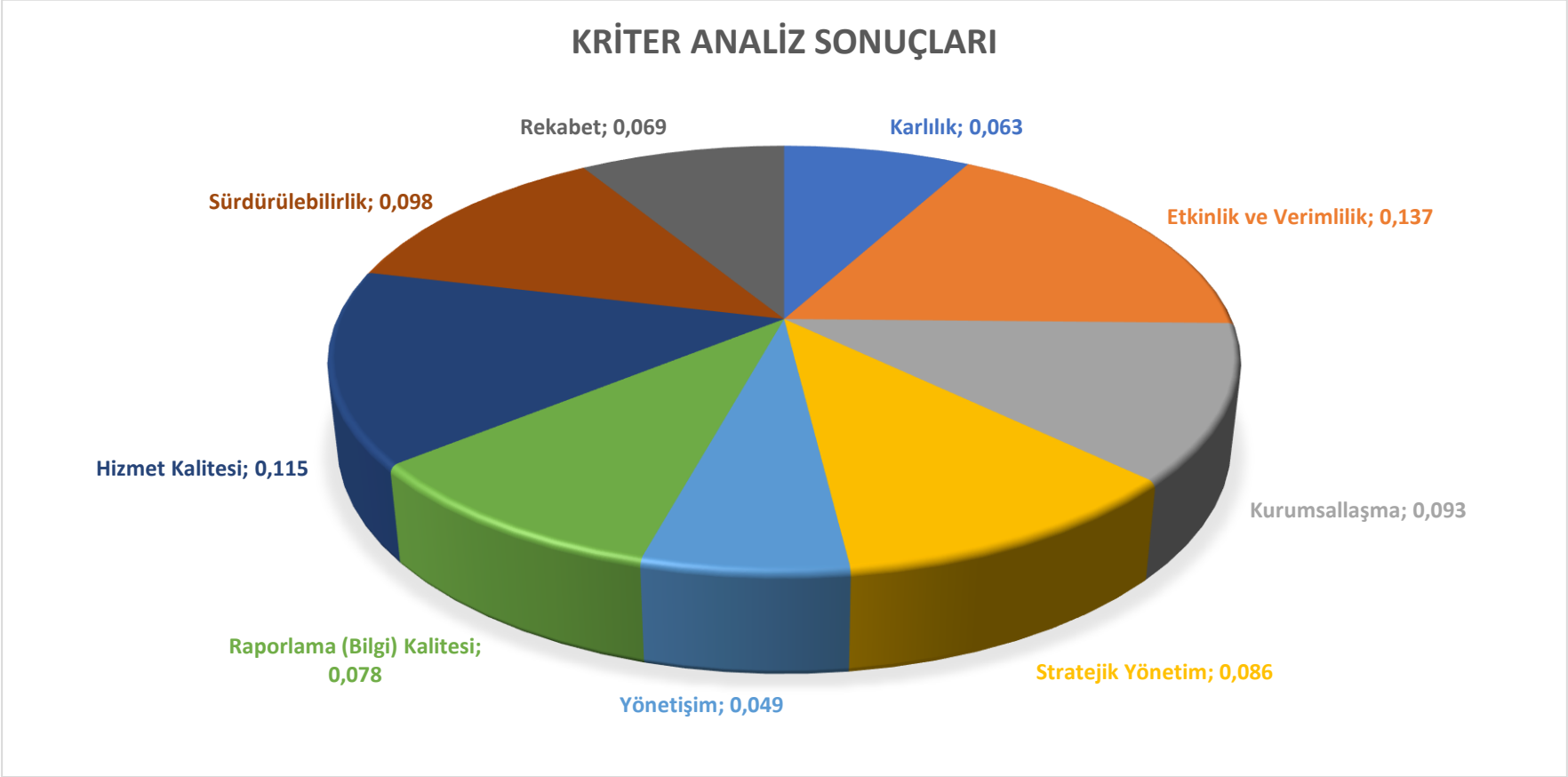
Tablo 24 - Kriter Matrisi Örneği

	Karlılık	Etkinlik ve Verimlilik	Kurumsallaşma	Stratejik Yönetim	Yönetişim	Raporlama (Bilgi) Kalitesi	Hizmet Kalitesi	Sürdürülebilirlik	Rekabet	**TOPLAM**
Karlılık	**1**	**1**	**9**	**5**	**1**	**1**	**3**	**5**	**1/3**	
Etkinlik ve Verimlilik		**1**	**3**	**5**	**5**	**1**	**1**	**7**	**1**	
Kurumsallaşma			**1**	**1/5**	**1/5**	**1/5**	**9**	**3**	**1/7**	
Stratejik Yönetim				**1**	**7**	**3**	**1/5**	**1/3**	**1**	
Yönetişim					**1**	**1/2**	**1/3**	**9**	**1/7**	
Raporlama (Bilgi) Kalitesi						**1**	**1/3**	**1/5**	**1**	
Hizmet Kalitesi							**1**	**9**	**1**	
Sürdürülebilirlik								**1**	**3**	
Rekabet									**1**	
TOPLAM										

Çalışmanın bu kısmında her bir kriterin kendi içlerindeki ağırlıkları tespit edilmiş ve sonuç tablosuna eklenmiştir. Şöyle ki;

Tablo 25 - Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu

KRİTERLER	w_1	w_2	…	w_{12}	Geometrik ortalama	Yüzde Dağılımı
Karlılık	0.039778	0.029221	…	0.065469	0.063	6%
Etkinlik ve Verimlilik	0.232008	0.173919	…	0.098937	0.137	14%
Kurumsallaşma	0.223826	0.015908	…	0.272907	0.093	9%
Stratejik Yönetim	0.077245	0.071707	…	0.158431	0.086	9%
Yönetişim	0.016667	0.064121	…	0.093369	0.049	5%
Raporlama (Bilgi) Kalitesi	0.064401	0.156428	…	0.060862	0.078	8%
Hizmet Kalitesi	0.074521	0.328471	…	0.174922	0.115	12%
Sürdürülebilirlik	0.074521	0.060862	…	0.066469	0.098	10%
Rekabet	0.089531	0.328471	…	0.053894	0.069	7%



Şekil 5 - Kriter Matrisi Sonuç Grafiği

Bu sayısal değerler, kriterlere verilen ağırlıkları temsil eder ve AHP modelinin çıktılarıdır. Her bir kriterin, toplamın içindeki payını ifade ederler. Aşağıda her kriterin açıklaması ve tablodaki değerlerin olası yorumları bulunmaktadır:

1. Karlılık (0.062742284):

- Bu kriterin düşük ağırlığı, karlılığın genel değerlendirme sürecinde daha düşük bir önceliğe sahip olduğunu gösterebilir.

2. Etkinlik ve Verimlilik (0.136768685):

- Yüksek ağırlık, organizasyonun etkinlik ve verimliliği üzerindeki odaklanmanın yüksek olduğunu gösterir. Bu kriter, genel değerlendirme sürecinde önemli bir rol oynar.

3. Kurumsallaşma (0.093399835):

- Orta seviyede bir ağırlık, kurumsallaşmanın değerlendirme sürecinde önemli olduğunu, ancak en üst düzeyde olmadığını gösterebilir.

4. Stratejik Yönetim (0.085931093):

- Stratejik yönetim, organizasyonun genel değerlendirmesinde belirli bir öneme sahiptir, ancak diğer kriterlere göre daha düşük bir ağırlığa sahiptir.

5. Yönetişim (0.048905736):

- Düşük bir ağırlık, yönetişimin genel değerlendirme sürecinde belirli bir önceliğe sahip olmadığını gösterebilir.

6. Raporlama (Bilgi) Kalitesi (0.077896942):

- Orta seviyede bir ağırlık, bilgi kalitesinin önemli olduğunu ancak en üst düzeyde olmadığını gösterir.

7. Hizmet Kalitesi (0.115375749):

- Yüksek bir ağırlık, hizmet kalitesinin genel değerlendirme sürecinde önemli bir faktör olduğunu gösterir.

8. Sürdürülebilirlik (0.098494417):

- Orta düzeyde bir ağırlık, sürdürülebilirliğin belirli bir önceliğe sahip olduğunu ancak en üst düzeyde olmadığını gösterebilir.

9. Rekabet (0.068788018):

- Orta düzeyde bir ağırlık, rekabetin genel değerlendirme sürecinde belirli bir öneme sahip olduğunu ancak diğer kriterlere göre daha düşük olduğunu gösterir.

5.6.3. Genel Sonuçlar

Çalışmamızın kapsamı, iç kontrol unsurlarının değerlendirilmesi ile sınırlı kalmamış; aynı zamanda bu unsurların değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin ağırlıklandırılması ve analiz edilmesi de ele alınmıştır. Bu bağlamda, kullanıcıların katılımıyla, her bir kriter için Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) matrislerinin doldurulması talep edilmiştir. Tez çalışmamız kapsamında, dokuz farklı kriter için AHP analizi sürecindeki adımlar detaylı bir şekilde takip edilmiştir. Elde edilen verilere dayanarak, her bir kriter için ağırlıklar ve değerler belirlenmiştir. Bu değerlerin ve ağırlıkların yüzdelik dağılımlarını daha anlaşılır bir şekilde sunabilmek adına, kullanıcı verileriyle oluşturulan pasta grafiği aşağıda detaylandırılmıştır.

Tablo 26 – Kriter Matris Sonuçları

	Karlılık	Etkinlik ve Verimlilik	Kurumsallaşma	Stratejik Yönetim	Yönetişim	Raporlama (Bilgi) Kalitesi	Hizmet Kalitesi	Sürdürülebilirlik	Rekabet
Alternatifler	0.06274	0.13677	0.09340	0.08593	0.04891	0.07790	0.11538	0.09849	0.06879

Şekil 6- Kriter Sonuç Grafiği

5.6.4. AHP, Kriter Matrislerini Kapsayan Nihai Analiz Sonuçları

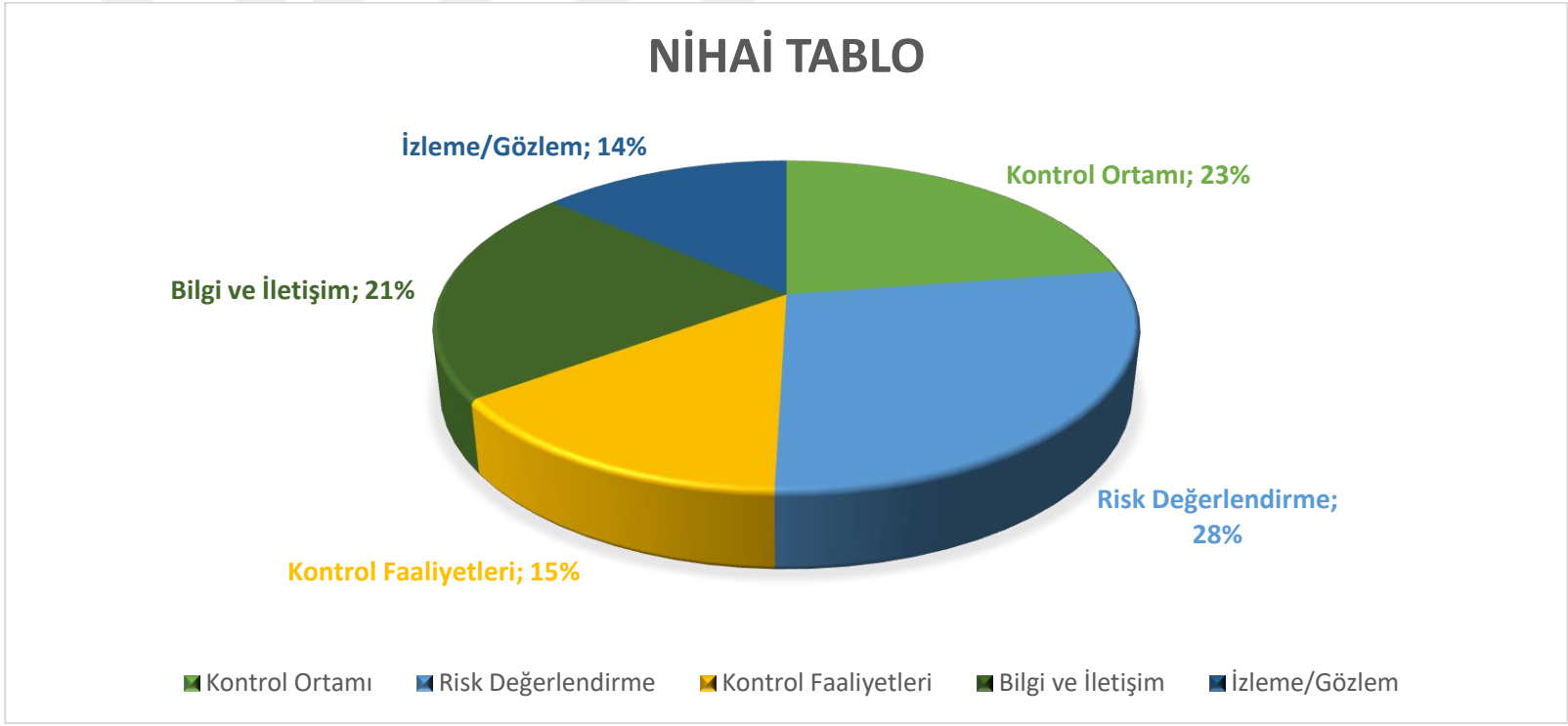
Bu çalışmanın analiz bölümü, iki ana kısımda detaylandırılmıştır. İlk kısmında, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) matrislerinin oluşturulması ve adım adım nasıl kullanıldığı ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu sürecin amacı, farklı kriterler ve onların ilişkili önceliklerini anlamak için bir temel oluşturmaktır. İkinci kısımda ise, bu kriter matrislerinin nasıl uygulandığı ve sonuçlarının nasıl çıkarıldığı üzerinde durulmuştur. Her iki aşama da, kendi içinde derinlemesine ve anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur.

Bu detaylı analizin bir sonucu olarak, özgün olarak tasarlanan AHP modeli, tüm bu aşamalardan geçerek elde edilen değerleri ve öncelikleri tek bir kapsamlı tabloda toplamayı başarmıştır. Bu konsolidasyon, karar vericilere, öncelikleri ve değerlendirmeleri açısından net bir bakış açısı sunar, böylece daha bilinçli ve bilgili kararlar alınabilir.

Bu çalışmanın sonuç tablosu, farklı analiz yöntemleriyle zenginleştirilmiş bir perspektif sunarak, akademik, analitik ve sistemik bir yaklaşımı bir araya getirir. Sunulan bu kapsamlı sonuç tablosu, iç kontrol değerlendirmesi konusunda gelecekteki araştırmalar ve uygulamalar için temel bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu çalışma, özellikle GYO'lar için, geniş bir perspektifle ve çok yönlü bir yaklaşımla iç kontrol değerlendirmesi konusunda önemli bir ilerlemedir.

Tablo 27 - Nihai Sonuç Tablosu

	Karlılık		Etkinlik Verimlilik		Kurumsal laşma		Stratejik Yönetim		Yönetişim		Rapor Kalitesi		Hizmet Kalitesi		Sürdürü lebilirlik		Rekabet		Değerlendirme		
	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Alt.	Krt.	Sonuç	Sıralama	Sıra
Kontrol Ortamı	0.03	0.06	0.07	0.14	0.07	0.09	0.07	0.09	0.08	0.05	0.07	0.08	0.04	0.12	0.04	0.10	0.05	0.07	0.04	23%	2
Risk Değerlendirme	0.07	0.06	0.10	0.14	0.07	0.09	0.09	0.09	0.05	0.05	0.09	0.08	0.05	0.12	0.05	0.10	0.05	0.07	0.05	28%	1
Kontrol Faaliyetleri	0.05	0.06	0.03	0.14	0.05	0.09	0.03	0.09	0.02	0.05	0.03	0.08	0.04	0.12	0.04	0.10	0.04	0.07	0.02	15%	4
Bilgi ve İletişim	0.05	0.06	0.04	0.14	0.06	0.09	0.06	0.09	0.06	0.05	0.06	0.08	0.08	0.12	0.06	0.10	0.07	0.07	0.04	21%	3
İzleme/ Gözlem	0.04	0.06	0.03	0.14	0.04	0.09	0.04	0.09	0.05	0.05	0.05	0.08	0.03	0.12	0.04	0.10	0.03	0.07	0.02	14%	5



Şekil 7 - Nihai Analiz Grafiği

Grafikte yer alan nihai skorlarınından elde edilen bilgiler ışında, iç kontrol unsurlarının sıralanmış şekli ise şu şekildedir;

Tablo 28 - Nihai Sıralaması

İç Kontrol Unsurları	Ağırlık	Sıra
Kontrol Ortamı	23%	2
Risk Değerlendirme	28%	1
Kontrol Faaliyetleri	15%	4
Bilgi ve İletişim	21%	3
İzleme/Gözlem	14%	5

Tablo 30, iç kontrol beş ana unsurunun değerlendirilmesi için belirlenen ağırlık ve sıralamaları göstermektedir. Aşağıda her bir unsurun ne anlama geldiği ve verilen ağırlık ve sıranın ne ifade ettiği üzerinde durulmuştur:

1. Risk Değerlendirme (28% - 1. Sıra): Bu unsur, organizasyonun karşılaşabileceği potansiyel risklerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Yüzde olarak en yüksek ağırlığa sahip olan bu unsur, organizasyonun risk yönetimi stratejisinin merkezindedir ve en üst sırada yer almaktadır.

2. Kontrol Ortamı (23% - 2. Sıra): Bu unsur, organizasyonun genel kontrol yapısını, kültürünü ve çalışma ortamını kapsar. İç kontrolün etkin bir şekilde uygulanması için uygun bir atmosferin oluşturulması esastır. Bu unsur, risk değerlendirmesinden sonra en yüksek ağırlığa sahiptir ve ikinci sırada yer alır.

3. Bilgi ve İletişim (21% - 3. Sıra): Bu unsur, organizasyon içindeki bilgi akışını, doğruluğunu ve zamanında iletilmesini kapsar. Bilginin doğru ve zamanında iletilmesi, etkili bir iç kontrol ortamı için kritik öneme sahiptir. Üçüncü sırada yer alır.

4. Kontrol Faaliyetleri (15% - 4. Sıra): Bu unsur, organizasyonun risklerini yönetmek için uyguladığı spesifik kontrol önlemlerini kapsar. Bu faaliyetler, risklerin kabul edilebilir seviyede kalmasını sağlar. Dördüncü sırada yer alır.

5. İzleme/Gözlem (14% - 5. Sıra): Bu unsur, iç kontrol sisteminin sürekli olarak etkinliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. İç kontrol sürecinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Beşinci sırada yer alır.

5.7. Sonuç ve Öneriler

Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları (GYO), Sermaye Piyasası Kurulu'nun belirlediği usul ve esaslara uygun olarak faaliyet gösteren özel yatırım kuruluşlarıdır. Bu çalışmanın ana amacı, GYO'ların muhasebe ve finansal yönetim süreçlerini incelemek ve bu süreçlerin şeffaflığını ve etkinliğini değerlendirmektir. Tezin başlıca amacı, GYO'ların finansal raporlama ve iç kontrol mekanizmalarını analiz ederek, sektörel uygulamalardaki güncel zorlukları ve iyileştirme potansiyellerini belirlemektir. Ayrıca, GYO'ların yatırımcılar için nasıl daha cazip hale getirilebileceği konusunda öneriler sunulacaktır.

Bu kapsamda, çalışmada analitik yöntemler, literatür taraması ve sektörel veri analizi gibi nitel ve nicel yöntemler bir araya getirilerek kullanılmıştır. Özellikle, GYO'ların muhasebe standartlarına uygunluğu, iç kontrol sistemleri ve finansal performansları üzerine detaylı bir literatür taraması yapılmıştır.

Yöntemsel olarak, araştırma verileri, sektördeki GYO'lardan toplanmıştır. Bu veriler, finansal raporlar, yatırımcı ilişkileri sunumları ve sektörel raporlar gibi kaynaklardan elde edilmiştir. Bu tez çalışmasında, AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi kullanılmıştır. Çalışma, GYO'nun iç kontrol yapısını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu değerlendirme için, COSO iç kontrol bileşenleri olan "Kontrol Ortamı," "Risk Değerlendirme," "Kontrol Faaliyetleri," "Bilgi ve İletişim," ve "İzleme/Gözlem" alternatif olarak belirlenmiştir. Daha sonra bu bileşenler arasında değerlendirme yapabilmek için sekiz farklı kriter tanımlanmıştır. Bu kriterler arasında "Karlılık," "Etkinlik ve Verimlilik," "Kurumsallaşma," "Stratejik Yönetim," "Yönetişim," "Raporlama Kalitesi," "Hizmet Kalitesi," "Sürdürülebilirlik," ve "Rekabet" bulunmaktadır.

Tüm parametrelerin ayrı ayrı incelenmesi sonucu elde edilen ortak sonuç; bilgi ve bilişim teknolojilerine ilişkin risk grubunun en düşük etkili risk olarak tespit edilmesidir. Risk değerlendirme, iç kontrol sürecinin merkezindedir çünkü şirketin maruz kaldığı risklerin

belirlenmesi ve bu risklerin nasıl yönetileceğine dair stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle, en yüksek ağırlığa sahip unsur olarak öne çıkar

Matrislerinin analiz edilmesi işlemi sonucunda ikinci önemli iç unsur parametresi olarak, Kontrol ortamı gelmektedir. Bu unsur, şirket kültürü, değerleri ve çalışma ortamını kapsar. Etkili bir iç kontrol ortamı, çalışanların etik değerlere ve şirket politikalarına uyumunu teşvik eder. Bu, risk yönetiminin ve genel olarak şirket performansının temelini oluşturur.

Doğru ve zamanında bilginin paylaşılması, etkili bir iç kontrol sistemi için kritiktir. Bilgi ve iletişim, çalışanların, yönetimin ve diğer paydaşların bilgiye erişimini ve bu bilgiyi etkili bir şekilde kullanmasını sağlar. Çalışmamızın sonucunda önem sırasında üçüncü olmuştur.

Diğer yandan Kontrol faaliyetleri, risklerin azaltılmasına ve kontrol edilmesine yönelik spesifik görevleri ve aktiviteleri içerir. Bu faaliyetler, politika ve prosedürlerin uygulanmasını, varlık yönetimini ve etkinlik değerlendirmelerini kapsar ve tezimizde 4. Sırada yer almaktadır. COSO'nun önemli unsurlarından biri olan Kontrol faaliyetlerin çalışmamızda 4. Sırada çıkması bizi yanıltmamalıdır. Kontrol faaliyeti dinamik bir unsurdur devamlı yenilenmesi ve ve uygulanması gerekmektedir. En ufak bir hafife alma, disiplin dışına çıkma iç kontrol yapısını zedeleyebilir. Bu yüzden GYO'ında şu an 4.sıradadır ancak zaafa gelmeyen bir unsurdur aynı disiplinle devamlılığı esastır. Son olarak en az önem sırasına sahip olarak İzleme ve gözlem unsuru, iç kontrol sisteminin sürekli olarak etkili olup olmadığını değerlendirmek için yapılan aktiviteleri ifade eder. Bu, sistemin sürekli olarak güncellenmesi, zayıf noktaların tespit edilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması için kritiktir.

Organizasyonlar rekabetçi ve karmaşık bir iş dünyasında faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan dünyanın değişik coğrafyalarında devam eden savaşlar her ülkeyi bir şekilde negatif olarak etkilemektedir. Bu etkiler jeopolitik ve ekonomik hasar olarak global ticarete ve ülke ekonomilerine yansır. Beklenmedik olarak oluşan bu etkiler kırılgan ve zayıf ekonomilerde sorun yaratır. Bunun neticesinde oluşan ekonomik riskler, jeopolitik riskler o ülkenin hem vatandaşlarını hem de şirketlerini olumsuz etkiler. Bu nedenle, iç kontrol yapısının daha proaktif, gerçekçi, analitik ve objektif olması, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını, riskleri yönetmesini ve sürdürülebilir bir şekilde başarılı olmasını sağlamak için zaruri hale gelmiştir. Bu yapı sayesinde organizasyonlar, dışsal ve içsel tehditlere karşı daha hazırlıklı

olabilir ve uzun vadeli başarı için gerekli olan stratejik kararları daha bilinçli bir şekilde alabilirler.

Organizasyonlar hem öngörülebilir hem de öngörülemeyen riskleri yönetebildikleri sürece ayakta kalırlar. Tüm organizasyonlar gibi GYO'da karşılaşabilecekleri tüm riskleri, proaktif olarak gerçek zamanlı ve sürekli gözetimle geniş çerçevede ele alıp değerlendirmeli, risklerden sakınma, paylaşma ve aktarma uygulamaları konusunda tüm alternatif senaryolarla hazır olmalı, üst yönetimle ve risk yönetimleriyle bu alanda organize olup sağlıklı bir disiplinle çalışmalıdırlar. GYO 'nın en az 25% si halka açık olduğu için çok sayıda yatırımcısı vardır. Bu yatırımcılarını korumak gibi ayrı ayrı bir misyonları da vardır. Bu nedenle hem kendi organizasyonlarını hem de yatırımcılarını risklerden korumak sorumluluğundadırlar. Konuya bu yönüyle baktığımızda bu organizasyonlarda iç kontrol yapısının önemi, yapının odak noktasında da sağlıklı ve güçlü bir risk yönetimi ve değerlendirmesinin olması çalışmamızda belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun açıkladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan hüküm ve prensipler çerçevesinde GYO organizasyonlarının, Denetimden Sorumlu Komitelerinin yanı sıra, Riskin Erken Saptama Komitelerini oluşturdukları görülmüştür. Organizasyonların içerisinde bağımsızlık ilkesi doğrultusunda doğrudan yönetim kuruluna bağlı olarak raporlama yapan, İç Kontrol, Uyum ya da İç Denetim adı altında konumlanmış olan birimler barındıran GYO'ında bu birimlerin, Denetimden Sorumlu Komite ve Riskin Erken Saptama Komitesiyle yakın çalışması, organizasyonun risklerinin daha sağlıklı yönetilmesinin yanı sıra, organizasyonun iç kontrol sisteminin diğer unsurlarını da verimli bir şekilde çalıştırdığı sonucu ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 4 (7), 30-46.

Akkaya, M. (2021). Bölüm 1: Risk ve Risk Yönetimi, *Finansal Risk Yönetimi*, (edit.: M. Akkaya), İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 23-57. ISBN: 978-975-02-6852-6

Aksoy, Tamer. (2006). *Tüm Yönleriyle Denetim*, Yetkin Yayınları, Cilt:I, Ankara.

Aksoy, Tamer. (2007). Basel II ve İç Kontrol, Ankara.

Aksoy, Tamer (2015). Ulusal ve Uluslar Arası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme, *Mali Çözüm Dergisi*, No.72: 138-164.

Alp, Ali, M. Ufuk Yılmaz, (2000). *Gayrimenkul Finasmanı ve Değerlemesi*, İstanbul.

Alptürk, E. (2008). *Finans, Muhasebe Ve Boyutlarında İç Denetim Rehberi*. Ankara: Maliye Ve Hukuk Yayınları.

Arslan, M.C. (2013). *İç Denetim ve Türkiye'de Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı: İstanbul.

Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. *Sayıştay Dergisi* (77), 63-86.

Bakır, M. (2011). *Denetim ve Meslek Hukuku*. Murathan Yayınevi. Trabzon

Bal, Hasan. (2011). *Gayrimenkul Yatırımları ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Analizi*. 1.Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bahtiyar, M.. (1999). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Kuruluş Ve Faaliyete Geçiş Esasları*. İstanbul: Erdoğan Moroğlu'na 65. Yaş günü Armağanı, 72.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), (2006). Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tarafından Yapılacak Denetime İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Resmî Gazete Tarihi: 22.07.2006, Resmî Gazete Sayısı: 26236, çevrimiçi: https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=10522&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 (Erişim Tarihi: 30.04.2023).

Bayrak, T. (2018), İç Denetim Felsefesi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Özel Sayı 2018 ös977.

Bayrakcı, E., & Demirel, A. (2017). İç Denetimin Yapısal Ve İşlevsel Sorunlarının Türkiye'deki Üniversiteler Bağlamında Analizi. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 19 (33), 52-60.

Below, Scott D., Stanley R. Stansell. ve Mark. C. (2000). The determinants of REIT institutional ownership: tests of the CAPM. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 21(3), 263-278.

Bolat, S. (2017). İç Denetime Bakış 2. *Demiryolu Mühendisliği Dergisi* (6), 58-68.

Bozkurt, N. (1995). *"Mali Tabloların Bağımsız Denetimi Açısından Bağımsız Denetçi ve İç Denetçi İlişkisi"*, Yaklaşım, Yıl:3, Sayı:27, (Mart 1995).

Brandon, D. L. (1997). REIT liability hedges under the IRS hedging regulations. *Journal of Real Estate Taxation*. 24(2), 167-188.

Cannon, S. ve Vogt, S. (1995). REITs and their management: an analysis of organizational structure, performance and management compensation. *Journal of Real Estate Research*. 10(3), 297-317.

Carlsson, C. ve Klara G. (2019). *Investigating the long-and the short-run diversification potential of REITs for private investors*. Master Thesis. Linköping University, Department of Management and Engineering.

Chan, SH., Erickson, J. ve Wang, K. (2003). Real estate investment trusts: structure, performance and investment opportunities. *Financial Management Association Survey and Synthesis Series*. Oxford University Press.

Chen, K., Daniel Tzang. (1998). *Interest-Rate Sensitivity of Real Estate Investment Trusts*. Journal of Real Estate Research. c. 3, s. 3: 13-22.

Cook, John W. ve Winkle, Gary M. (1980). *Auditing: Philosopy and Techniques*, Boston.

COSO; Enterprise Risk Management Integrated Framework, (2004). IFAC, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları, UDS 315, md.42.

Crain, J., Cudd, M. ve Brown, C. (2000). The impact of the revenue reconciliation act of 1993 on the pricing structure of equity REITs. *Journal of Real Estate Research*. 19(3), 275-286.

Cummings, Jack. (2008). *Real Estate Finance and Investment Manual*. 9th Ed. New Jersey: John Wiley & Sons.

Çevikbaş, R. (2011). Türkiye'de İç Denetim Kurumu. *Türk İdare Dergisi* (471-472), 47-67.

Çiğdem, F.C. (2018). *İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.

Çolak, Önder ve Aşkın Alıcı. (2001). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları: A'dan Z'ye*. 1.Basım. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

De Koning, R. (2007). *Public International Financial Control*, 1. ed. Belgium, 978-90- 9021218-0.

Diamond, J. (2002). *The Role of Internal Audit in Government Financial Management*, IMF Working Paper, Washington: 02/94.

Doğan, M. T. (2019). *Türkiye'de Borsada İşlem Gören Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının 2012 Sonrası Finansal Durum Analizi: Seçilmiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ECIIA. (2005). *Position Paper on Internal Auditing in Europe*, Belgium, 2-915051-06-2.

Ejsing, T. ve Hans C. H. (2017). *Benefits and barriers of ıntroducing REITs in Denmark. Master Thesis*. Copenhagen, Business School.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Kurumsal Yönetim İlkeleri-2004.

EPRA, Warming to Listed, (2016b). https://magazine.epra.com/wp-content/uploads/2018/06/EPRA-Industry-Newsletter-53-March2016.pdf (Erişim Tarihi: 15.03.2023).

EPRA, Global REIT Survey. (2017). https://www.epra.com/media/Listed_Real_Estate_-_Building_a_Stronger_Europe_report_1365168038957.pdf (Erişim Tarihi: 15.03.2023).

Ergen, Esin. (2001). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları ve Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ewing, B. T. ve James E. P. (2005). The response of real estate ınvestment trust returns to macroeconomic shocks. *Journal of Business Research*. 58(3), 293- 300.

Fickes, M. (2006). $1 trillion milestone. *Real Estate Portfolio*. 5(7), 570-584.

Glascock, John L., Chiuling L. ve Raymond W. So. (2000). Further evidence on the ıntegration of REIT, bond and stock returns. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 20(2), 177-194.

Gökçe, Gamze. (1998). *Gayrimenkul Yatırım Fonları, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları, Gayrimenkul Sertifikaları ve Hazine Taşınmaz Mallarının Bu Yollarla Değerlendirilmesi*. 1.Basım. Ankara: T.C Maliye Bakanlığı Milli Emlak Müdürlüğü.

Görmen, M. (2019). Değer Katan Bir İç Denetim. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 12 (1), 73-86.

Güner, F. (2009), "Kontrol Ortamının değerlendirilmesi: Bir Kamu İdaresinde Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 46.

Gürbüz, Hasan. (1995). *Muhasebe Denetimi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Güredin, Ersin. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Gürlesel, Can Fuat. (2011). *Türkiye ve Dünya Gayrimenkul Sektör Raporu 4. Çeyrek 2010*.

Güven, M. (2006). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Hisse Senetlerinin Verimini Etkileyen Faktörler Üzerine İMKB'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güven, F. M. (2008). *İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri Ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gyoder, Türkiye Gayrimenkul Sektörü 2023 - 1. Çeyrek Raporu, s.31, https://www.gyoder.org.tr/files/202306/ce6f6992-99d6-4761-b32c-7e3a93965917.pdf (Erişim Tarihi: 30.06.2023)

Haftacı, V. (2011). *Muhasebe Denetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Hasanefendioğlu, Bülent ve Uzel, Murat. (2017). Mali Çözüm, İSMMMO, Mayıs-Haziran.

Hepşen, Ali, Murat Gökşin Berberoğlu, Olgun Aydın. (2017). *Real Estate Investment Trusts in Turkey: Structure, Analysis, and Strategy*. Journal of Business, Economics and Finance, c. 6, s. 2: 191-199.

Institute of Internal Auditors (IIA), (t.y.a). What Is Internal Audit?, https://www.iia.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/ (Erişim Tarihi: 30.04.2023).

IIA. (2017). Uluslararası İç Denetim Standartları, Web: https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf (Erişim Tarihi: 02.05.2023).

İbiş, C. ve Çatıkkaş, Ö. (2012). *İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış*, Sayıştay Dergisi, 85.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İdkk). (2009). 2008 Yılı Kamu İç Denetim Genel Raporu. T.C.Hazine Ve Maliye Bakanlığı: Https://Ms.Hmb.Gov.Tr/Uploads/2019/09/2008_Yili_Kamu_İcdenetim_Genel_Raporu.Pdf Adresinden Alınmıştır

Kaçıra, B. (2009). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kamu İç Kont.Reh.,(2014), Kamu İç Kontrol Rehberi, s.7-8-20-58-75-110.

Karcıoğlu, R. ve Kurnaz, E. (2017). Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Karşılaşılan Başlıca Sorunların Tespiti: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma, IGU J. Soc. Sci., 4.2, 67-88.

Kasım, S. D. (2011). *İç Denetim Sistemlerinin Bankaların Verimliliği Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü.

Kaval, Hasan (2013). *Muhasebe Denetimi*, 1.Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi.

Kepekçi, C. (2004). *Bağımsız Denetim*, (4. Baskı) Ankara: Siyasal Kitapevi.

Kesik, A. (2005). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Bağlamında Ve Ab Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 1 (9), 94-114.

Keskin A., D. (2006). *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınclılık.

Kızılboğa, R., & Özşahin, F. (2013). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine Ve İç Denetçilere Katkısı. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 6 (2).

Korkmaz, U. (2007). *Kamu İç Denetimi* (I). Bütçe Dünyası , 2 (25), 4-15.

Köroğlu, Ç. ve UÇMA T. (2006) *"İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği Ve Dış Denetimdeki Önemi"*, "Mevzuat Dergisi", www.Mevzuatdergisi.Com, Yıl:9, Sayı:103

Ma, Yifei. (2007). *A Study on the Development of Real Estate Investment Trusts (REITs) in China and the Experiences from United States*, (Ed.: Joe, Robert; Tony Smith, David Liu). International Journal of Business and Management. c.2, s. 5: 97-101.

Memiş, M. Ü. (2008). *Etkin ve Başarılı İç Denetim İçin Gerekli Koşullar*, Mali Çözüm Dergisi, 85.

Mollaoğulları, B. F. (2018). Denetim Komitesinin İç Denetim Birimi Çalışmalarına Etkisi: Türkiye'de İç Denetim Birimi Yöneticilerinin Algısı Araştırması. 29. Manisa: T.C. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ling, David C., Michael Ryngaert. (1997). Valuation Uncertainty, Institutional Involvement, and the Underpricing of IPOs: The Case of REITs. *Journal of Financial Economics*. c. 43, s. 3: 433-456

Olanrele, Olusegun O., Tomisi O. Adegunle, Oluwatosin B. Fateye. (2018). *Causal Relationship of Equity N-REITs Dividend Yield and Money Market Indicators*. The 18th Afres Annual Conference: 307-328.

Öksüz, F. (2009), "Şirketlerde Yeterli İç Kontroller Var Mı? İç Kontrol Bakış Açısıyla Değerlendirme", III. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İstanbul, s.5.

Ömürbek, Vesile, Altay, Sevil Özge. (2011). *"Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sistemin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma"* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.1 :379-402.

Özbek, Cevdet Yiğit ve Selimoğlu, Seval Kardeş (2018). *İç Denetim*, Nobel Akademik Yayıncılık.

Özbek, Çetin. (2012). *İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol, Türkiye İç Denetim,* Ens. Yayınları, Yayın No:3, Cilt.I, İstanbul.

Özeren, B. (2000, Ağustos). İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları. *Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*.

Öztornacı, E. (2014). *Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim-Performans Denetimi İlişkisi*. 43. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı Maliye Programı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pachai, Samita. (2016). *Real Estate Investment Trusts in Canada*. Master Thesis. The University of Western.

Pehlivanlı, D. (2010). *Modern İç Denetim Güncel İç Denettim Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

PricewaterhouseCoopers. (2007). *Internal Audit 2012*, PricewaterhouseCoopers, USA.

Provasi, R. ve Riva, R. (2015). The Updated COSO Report 2013, Journal of Modern Accounting and Auditing, 11.10, 487-498.

Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18.2, 161-174.

Sabuncu, B. (2018). İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(Özel Sayı), 779-789.

Sawyer, Lawrence B., Dittenhofer, Mortimer A. ve Scheiner, James H. (2005). *Sawyer's Internal Auditing* (5th Edition). The Institute of Internal Auditors.

Selimoğlu, S.K., Özbirecikli, M., Kurt, G., Alagöz, A., Yanık, S. ve Uzay, Ş. (2014). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: 4. Baskı. Gazi Kitabevi.

Sermaye Piyasası Kurumu (2013). Gayrimenkul Yatırım Ortaklığına İlişkin Tebliği, III-48.1, Resmi Gazete, Sayı: 28660

Sermaye Piyasası Kurumu (2013). Gayrimenkul Yatırım Ortaklığına İlişkin Tebliği, III-48.1.a, Resmi Gazete, Sayı: 28891

Sermaye Piyasası Kurulu. Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ, Seri: X, No:22.

Schneider, A. ve Church, B. (2008). *"The Effect Of Auditors' İnternal Control Opinions On Loan Decisions",* Journal of Accounting and Public Policy, 27 (2008), Ss:1-18

Şahin, Ü. (2008, Aralık). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda İç Denetim Sistemi. *KMU İİBF Dergisi*, 10(15), 289-302.

Tuncel, Kürşat. Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Türkiye Uygulaması, 1.Basım, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997, s.7

T.C. Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete, "III-48.1 Sayılı Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği", 2013, http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130528.pdf (23 Temmuz 2019), s.36

T.C Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete (2017). *III-48.1b Sayılı Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği (III-48.I)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ*.

The IIA Research Foundation –Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE). (2004). Uluslararası Denetim Standartları- Mesleki Uygulama Çerçevesi.

Tiwari, Piyush, Michael White. (2014). *Real Estate Finance in the New Economy*. John Wiley & Sons.

Tümer, S. (2010). *Kamuda İç Kontrol Sistemi ve Uygulama Aşamaları*. Ankara. Güncel Mevzuatı Araştırma ve Eğitim Derneği.

Türedi, Hasan. (2007). *Denetim*, Celepler Matbaası, Trabzon.

Türedi, Hasan. (2014). *Muhasebe Denetimi Ders Notları*, İstanbul.

Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) Ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırılması, *Sayıştay Dergisi*, 99, 95-119.

Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya, G. (2017) Coso İç Kontrol (Abd) Modeli İle İngiliz (Turnbull) Ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması, *Sayıştay Dergisi*.

Uyar, S. (2009). *İç Kontrol Ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Uzay, Ş. (1999). *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*. (1.Basım). Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

Uzay, Ş. (2014). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: 4. Baskı. Gazi Kitabevi.

Uzun, A. K. (2009). Kamu Yönetiminde İç Kontrol Ve İç Denetim Yaklaşımı. *Denetişim Dergisi* (3), 59-65.

Üreten, A. (2007). Gayrimenkul Değerleme Yöntemleri ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarında Değer Tespiti. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Van, Khuat Thi Kieu. (2010). *Policy Recommendations To Develop Real Estate Investment Trusts (Reits) In Vietnam*. Master Thesis. KDI School of Public Policy and Management.

Yakar, Serbay. (2014). *Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yaman, A. (2008). *Kamu İç Kontrol Sisteminin Başarı Faktörleri,* Mali Hukuk Dergisi, 138, s. 6

Yaman, A. (2011). *Geleneksel Teftiş ile İç Denetim Modelinin Fonksiyonel Açıdan Değerlendirilmesi*. Denetişim(6), 24-28.

Yelgen, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Uygulamaları: Alanya'da Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yılancı, M. (2015). *İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi*. Ankara: 3. Baskı.

Yurtsever, G. (2008). *Bankacılığımızda İç Kontrol*, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 256, ISBN 978-975-8564-49-1

Yurtsever, G. (2009). *Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

Yurtsever, G. (2015). İç Denetimin Fonksiyonları Ve Katma Değeri. *Finans-Politik& Ekonomik Değerler Dergisi* , 52 (602), 89-101.

Zhang, M. ve Yongheng D. (2008). REITs return behavior and legal infrastructure: the 1993 revenue reconciliation act and inspirations for China's emerging REITs market. Research Gate. 8532(33).

EKLER

BİLGİ TOPLAMA KİTAPÇIK

Katılımcının Adı Soyadı: (İsteğe bağlı)

Katılımcının Çalıştığı Birim ve Pozisyonu:

Katılımcının Kurumdaki Görev Süresi:

Sayın Katılımcı,

Söz konusu kitapçık; "***Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları'ında Coso Yaklaşımı Çerçevesinde İç Kontrol Yapısının Değerlendirilmesi*** " başlıklı doktora tez çalışması kapsamında kullanılmak ve değerlendirilmek üzere oluşturulmuş olup, tamamen akademik ve bilimsel bir maksat ile yürütülmektedir.

Çalışma kapsamında BİST de işlem gören 39 GYO özelinde; COSO'nun 5 ana unsurunu alternatif olarak, kurumsal risk yönetimini benimsemiş, güçlü organizasyon yapısına sahip örnek bir GYO'nın vizyon ve misyonun alt hedeflerini oluşturan 9 farklı kriter belirlenmiştir

Siz değerli yöneticilerden ricamız, belirlemiş olduğumuz bu 9 kriterin hepsini ayrı ayrı göz önünde bulundurarak, COSO'nun hangi unsurunun(bileşeni) Gayrimenkul Yatırım ortaklığınızda en çok önem derecesine sahip olduğunu belirleyen bir sıralama oluşturmak için oluşturduğumuz matrisleri objektif, bağımsız bir şekilde doldurmanızdır.

Matrisleri doldururken vereceğiniz cevapların, kurumunuza bir değer olarak yansıyacağını göz önünde bulundurmanızı rica eder, çok kıymetli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVK Kanunu") uyarınca, kimliğinizi belirli veya belirlenebilir kılan her türlü bilginiz ve özel nitelikli kişisel verileriniz dâhil kişisel verileriniz, veri sorumlusu olarak Ahmet ilter ŞAHBAZ ("VERİ SORUMLUSU") tarafından çalışma kağıdı olarak kullanılacak ancak oluşturlacak olan tez ya da makale çalışmasında kullanılmayacaktır. Bu sebeple hiçbir tereddüttünüz olmasın.

Kişisel verilerin işlenmesi ise kişisel verilerin elde edilmesi, kaydedilmesi, depolanması, muhafaza edilmesi, değiştirilmesi, yeniden düzenlenmesi, açıklanması, aktarılması, sınıflandırılması, ya da kullanılmasının engellenmesi gibi verileri üzerinden gerçekleştirilen her türlü işlemi ifade etmektedir.

Kişisel verilerinizin korunması bizim için hayati öneme sahiptir. Bu konuda gereken tüm önlemleri alacağımızı ve son derece şeffaf olmaya devam edeceğimizi bildirmek istiyoruz.

Veri Sahiplerinin Kişisel Verilerinin Güvenliğinin Sağlanması İçin Alınan Tedbirler; 6698 Sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanun'un 12. maddesine uygun olarak, Büromuz tarafından veri güvenliğinin sağlanması için,
-Kişisel verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesini önlemek,

-Kişisel verilere hukuka aykırı olarak erişilmesini önlemek,
-Kişisel verilerin muhafazasını sağlamak,

Amacıyla lüzumlu olan güvenlik düzeyini temin etmeye yönelik gerekli her türlü teknik ve idari tedbirler alınmaktadır.

Prof.Dr. Hasan TÜREDİ
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Ahmet İlter ŞAHBAZ
Muhasebe ve Denetim Doktora Öğrencisi
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Çalışmamızda AHP ile değerlendirilmesi çalışması kapsamında alternatif olarak belirlenen 5 adet COSO iç kontrol bileşenleri aşağıda verilmiştir.

1- Kontrol Ortamı
2- Risk Değerlendirme
3- Kontrol Faaliyetleri
4- Bilgi ve İletişim
5- İzleme/Gözlem

Çalışmamızda yukarıdaki ilgili bileşenleri kendi aralarında derecelendirmek/değerlendirmek için, farklı kriterler belirlenmiştir. Belirlenen bu dokuz kriter aşağıda verilmiştir.

1- Karlılık
2- Etkinlik ve Verimlilik
3- Kurumsallaşma
4- Stratejik Yönetim
5- Yönetişim
6- Raporlama (Bilgi) Kalitesi
7- Hizmet Kalitesi
8- Sürdürülebilirlik
9- Rekabet

Matrislerin Oluşturulması

AHP modeli doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık, anlamlı ve basit matris oluşturma ve analiz işlemleri boyunca ortaya çıkar. Örneklemdeki katılımcıların veri setlerini en basit ve anlaşılır şekilde matrislere dönüştürebilmelerini sağlamak için aşağıdaki örnek matris yapısı titizlikle oluşturulmuştur:

EK 1 : **Boş Karlılık Matris Değerleri**

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı						
Risk Değerlendirme						
Kontrol Faaliyetleri						
Bilgi ve İletişim						
İzleme/Gözlem						
TOPLAM						

GYO Kurum İçerisinde Verileri Toplamak

Matris okuması ve verilerin doğru şekilde işlenmesi, sürecin başında büyük bir önem taşır. Bu adım, doğru ve güvenilir sonuçlar elde etmek için özenle gerçekleştirilmelidir. İşte örnek bir matrisin doğru okunması için temel adımlar:

1) Satırlar ve Sütunlar: Matrisin satırları ve sütunları dikkatlice incelenmelidir. Bu, verilerin düzgün bir şekilde yerleştirildiğinden ve her bir hücrenin doğru bir şekilde temsil edildiğinden emin olmak için önemlidir.

2)Değerlerin Doğruluğu: Her bir hücredeki değerler, girdi verilerine tam olarak karşılık gelmelidir. Yanlış ya da eksik değerler, analizin doğruluğunu etkileyebilir.

3)Sayısal Hesaplamalar: Matris üzerinde sayısal hesaplamaların doğru bir şekilde gerçekleştirildiği kontrol edilmelidir.

Örnek matriste yapılması gereken temel okuma şu şekildedir;

EK 2 : Doldurulmuş Karlılık Matris Değerleri

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	**1**	**1/3**	**3**	**2**	**1/3**	
Risk Değerlendirme		**1**	**4**	**5**	**1/5**	
Kontrol Faaliyetleri			**1**	**1**	**1/5**	
Bilgi ve İletişim				**1**	**1/4**	
İzleme/Gözlem					**1**	
TOPLAM						

COSO iç kontrol unsurlarının bir parçası olan alternatifler, önceden belirlenmiş olan özgün kriterlerden biri olan Karlılık kriteri açısından ikili karşılaştırmalara tabi tutulacaktır. Bu karşılaştırma süreci her zaman, satır verileri göz önüne alınarak gerçekleştirilecektir. Belirlenen

değerler, simetri köşegeninin sağ tarafına yerleştirilecek şekilde işlenecektir. Simetri köşegeninin altındaki değerlerin oluşturulma süreci ise bir sonraki adımda açıklanacaktır. Bu süreç, COSO iç kontrol unsurlarının Karlılık kriteri bakımından alternatifler arasında yapılan ikili karşılaştırmaların adım adım ve dikkatlice gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, simetri köşegeni üzerinde ve altında yer alan değerlerin işlenmesi süreci, daha sonraki adımda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

İşlenen veri, satırın sütuna göre belirlenen önem düzeyini ifade etmektedir. Bu, matrisin her bir hücresinin özel bir değere sahip olduğu ve bu değerin, satır ve sütunun kesişimindeki önem düzeyini temsil ettiği anlamına gelir. Örneğin, 3 ve 1/3 olarak belirlenen veri girişlerini içeren bir örnek matris düşünelim. "3" olarak girilen değerin yorumu şu şekildedir: Karlılık kriteri açısından Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme unsuruyla karşılaştırıldığında biraz daha (az üstünlük) önemlidir. Her bir önem değerinin karşılığı daha önce belirlenmiş olsa da, bu değerleri tekrar hatırlamakta fayda vardır. Bu bağlamda, her bir önem değerinin belirli bir anlam taşıdığı ve bu değerlerin önceden tanımlanan değer tanımlarıyla uyumlu olduğu vurgulanmalıdır. Bu açıklamalar, işlenen verilerin anlamını netleştirmek ve konuyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır.

EK 3: Önem Değerleri ve Tanımları

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	İki faktör arasında eşit önem seviyesi
3	1.Faktörün 2. Faktörden biraz daha (az üstünlük) olduğu durum
5	1. Faktörün 2. faktörden oldukça önemli (fazla üstünlük) olduğu durum
7	1. Faktörün 2. faktöre kıyasla çok önemli (kesin üstünlük) olduğu durum
9	1. Faktörün 2. faktöre göre son derecece (mutlak üstünlük) önemli durum
2.4.6.8	Ara değerler (uzlaşma değerleri)

Simetrik Matris Değerlerinin Elde Edilmesi

Her bir katılımcının belirlediği kriter sayısı kadar doldurduğu matrisler sonucunda, her bir matrisin simetrik değerleri belirlenmiştir. Bu aşamada, her bir hücrede yer alan verinin simetrik değeri, "1/Veri" şeklinde belirlenmiştir. Bu işlemin temel mantığı, örneğin "Karlılık kriteri açısından Kontrol Ortamı Risk değerlendirme unsuruna göre 3 katı büyüklüğündeyse, tam tersi önem derecesi olarak 1/3'tedir" şeklinde izah edilir. Bu anlayışla, bir sonraki adımda uygulanacak olan normalizasyon matrisleri için ana matrislere ait tüm hücrelere veriler işlenmiş olacaktır. Bu adım, matrisler arasındaki ilişkiyi daha da güçlendirmek ve her bir hücrede yer alan değerlerin simetrik bir şekilde düşünülmesini sağlamak amacıyla uygulanmıştır. Simetrik değerlerin belirlenmesi, normalizasyon sürecinde daha sağlıklı ve tutarlı bir sonuç elde etmeye katkı sağlamaktadır. İlgili durumu gösterir örnek matris formu şu şekildedir;

Ek 5: Matris Simetriği ve Değerleri

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	**1**	**1/3**	**3**	**2**	**1/3**	
Risk Değerlendirme	**3**	**1**	**4**	**5**	**1/5**	
Kontrol Faaliyetleri	**1/3**	**1/4**	**1**	**1**	**1/5**	
Bilgi ve İletişim	**1/2**	**1/5**	**1**	**1**	**1/4**	
İzleme/Gözlem	**3**	**5**	**5**	**4**	**1**	
TOPLAM						

ÇALIŞMA

ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ANALİZİ

1) "Karlılık" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 6

Karlılık	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

2) "Etkinlik ve Verimlilik" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 7

Etkinlik ve Verimlilik	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

3) "Kurumsallaşma" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 8

Kurumsallaşma	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

4) "Stratejik Yönetim" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 9

Stratejik Yönetim	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

5) "Yönetişim" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 10

Yönetişim	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

6) "Raporlama (Bilgi) Kalitesi" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK:11

Raporlama (Bilgi) Kalitesi	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

7) "Hizmet Kalitesi" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 12

Hizmet Kalitesi	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

8-"Sürdürülebilirlik" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

Sürdürülebilirlik	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1

9 -"Rekabet" Kriteri Bakımından COSO Bileşenlerinin Derecelendirilmesi

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

EK: 14

Rekabet	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme/Gözlem	TOPLAM
Kontrol Ortamı	1					
Risk Değerlendirme		1				
Kontrol Faaliyetleri			1			
Bilgi ve İletişim				1		
İzleme/Gözlem					1	
TOPLAM						1