**BÜTÜNLEŞİK BİR İÇ SİSTEM OLARAK ÜÇLÜ HAT MODELİ**

**Ferda Çıtak TEMİZ[[1]](#footnote-1)**

**Gencay KARAKAYA[[2]](#footnote-2)**

**Giriş**

2013 yılında “Üçlü Savunma Hattı” olarak akademinin ve uygulayıcıların kullanımına sunulan model, 2020 yılında geliştirilerek Üçlü Hat Modeli olarak güncellenmiştir. Bu güncelleme rutin bir değişikliğin çok üzerinde bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaç içerisinde bulunduğumuz “VUCA” dönemi etkilerinden korunma gereksinimi ile ortaya çıkmıştır. İş dünyası başta olmak üzere tüm alanlarda konuşulmaya başlanan VUCA; volatility (değişkenlik), uncertainty (belirsizlik), complexity (karmaşıklık) ve ambiguity (muğlaklık) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Karakaya, 2020: 2864).

Kontrol, denetim, risk yönetimi gibi iç sistemlerin daha anlamlı olduğu VUCA dönemleri, şirket yapılarının geleceklerini, öngörülerini, karar almalarını, sürdürebilirliklerini, gelişimlerini durdurucu ya da aksatıcı bir yapıya sahiptir. Kaynakların etkin kullanımı, varlıkların korunması, doğru finansal bilgilerin oluşması süreçlerine katkı sunan Üçlü Hat Modeli ve önceki sürümü, VUCA dönemlerinde şirketlerin politika belirleme süreçlerinde ki en temel destekleyici dokümanı haline gelmiştir.

Üçlü Hat Modeli çalışmaları temelde risk faktörlerinden korunmayı hedef almaktadır. Şirketler riskten korunmak için kurumsal risk yönetimi çalışmalarını işletmelerine entegre etmekte ve risklerin minimize edilmesinin yollarını aramaktadır. Üçlü Hat Modeli işletmeler tarafından tam olarak idrak edilip yönetim kurulundan en alt kademedeki çalışana kadar uygulanır ve elde edilen sonuçlarına göre geliştirilirse, işletmelerin riskten korunması için güçlü bir yapı oluşturacağı şüphesizdir.

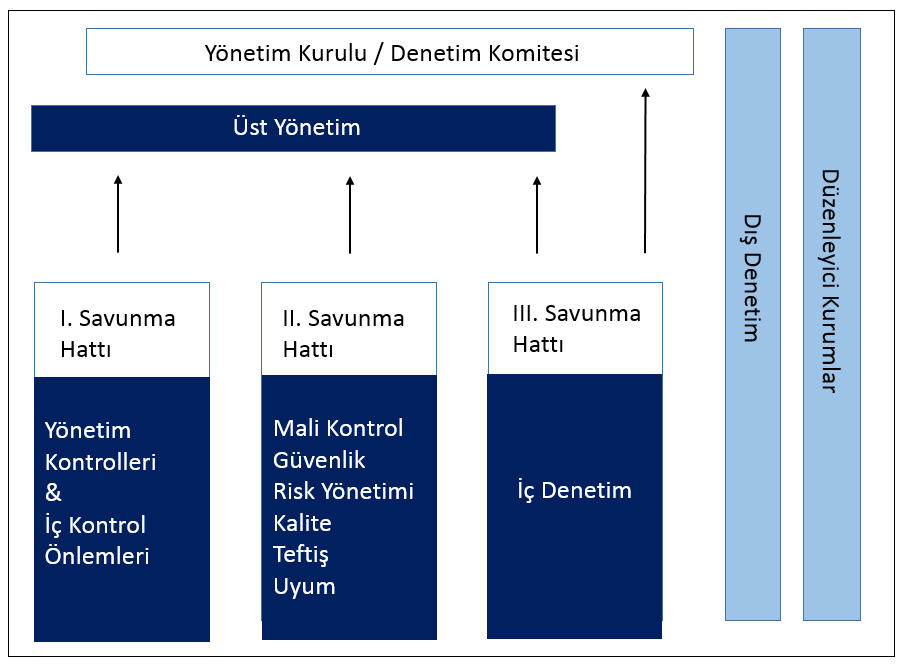
Üçlü savunma hattında yaşanan aksaklıkları gidermek adına, yeni düzenleme olan Üçlü Hat Modeli nde; eşgüdüm, iş birliği, takım çalışması odaklı eklemeler yapılmıştır. Üçlü Hat Modeli nde; birbirleri ile iletişimi kopmuş, diğer savunma hatlarında ki süreçleri önemsemeyen ve diğer hatlara risk faktörlerini yükleyen bir yapıdan ziyade; yönetim kurulundan tüm kademelere doğru ilerleyen, bütün savunma hatlarının etkileşim içerisinde olduğu, geri bildirim ağlarının tesis edildiği bir yapı söz konusudur.

Çalışmada üçlü savunma hattı ve Üçlü Hat Modeli nin temel kavramsal çerçevesi tanımlanmış ve yaşanılan dönüşümün sebep-sonuçları irdelenmiştir.

**1. Üçlü Savunma Hattı Modeli ve Kavramsal Çerçevesi**

Üçlü savunma hattının temeli “etkili risk yönetimi ve kontrolünde üçlü savunma hattı pozisyon belgesi” modelidir. Kısaca “Üçlü Savunma Hattı Modeli” 2013 yılında IIA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından yayınlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Söz konusu model sektör ve dönem farklılığı göstermeksizin 2020 yılına kadar kullanılmıştır.

**Şekil 1: Üçlü Savunma Hattı Pozisyon Belgesi**



Kaynak: (IIA, 2013)

Model en özet ifadeyle, yönetim kurullarına risk yönetimine ilişkin makul güvence seviyesinde kararlar alacak çıktılar sağlanması amaç ve esasına göre kurgulanmıştır. Bu nedenle modelde tek kademeli değil, üç kademeli bir hiyerarşi tasarlanmıştır. Ayrıca dış paydaşlar olarak niteleyeceğimiz bağımsız denetim ve düzenleyici kuruluş denetimleri de bu karar aşamalarında önemli katkılar sunmaktadır. Model, içerisinde ki tüm hatlar ve dış paydaşların entegrasyonu sağlanarak etkin bir risk yönetimini mümkün hale getirebilmek için tasarlanmıştır.[[3]](#footnote-3)

Birinci savunma hattında; insan kaynakları, muhasebe, finans, pazarlama gibi birçok bölüm bulunmaktadır. Zira iç kontrol setleri ve yönetim kontrolleri tüm bu birimlerde etkin ve verimli bir şekilde tesis edilmelidir. Her birimin çalışanları ve bu birimleri yöneten yöneticileri mevcuttur. Birinci savunma hattında ki çalışan birim elemanlarının yapmış olduğu işler birim yöneticileri tarafından kontrol edilmekte ve onaylanmaktadır. Örneğin; muhasebe birim elemanları ilgili dokümanları işleyerek raporlamaya hazır hale getirir en son muhasebe müdürü kontrol etmektedir. Bu yolla iç kontrol sorumluluğunu yerine getirmiş olur (Keskin,2020). Birinci savunma hattının merkezini iç kontrol oluşturmaktadır. Bu nedenle iç kontrol sorularının bu aşamada çok iyi algılanması ve test edilmesi gerekmektedir.

İkincisavunma hattını risk yönetimi ve destek birimleri olan mali kontrol, güvenlik, kalite, teftiş ve uyum oluşturur. Bu savunma hattının temel amacı, birinci savunma hattı birimlerinin tespit edemediği risk faktörlerini tespit ederek işletme için yaratacağı olumsuz etkileri yok etmektir. Aynı zamanda risk yönetimi ve destek birimleri yaptıkları raporlamalar ile üçüncü hat olan iç denetime yarar sağlamaktadır.

Üçüncü savunma hattı, birinci ve ikinci seviyede tespit edilemeyen ya da önlenemeyen risklerin karşılanacağı son aşamadır. Zira iç denetim, kapsam ve yetki bakımından tüm iç sistemlerin hamisi olması nedeniyle gerekli güvence ve danışmanlık sorumlulukları bu üçüncü hatta daha da belirgin ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurulunun beklentisi de tam olarak bu yönde raporlama desteğidir.

Düzenleyici kuruluşlar ve bağımsız denetim ise; işletmenin risk odaklı iç kontrol düzeninin oluşturulması, denetim faaliyetleri ile ilgili danışmanlık almak için işletme ile bağı olmayan kişi ya da kuruluşlardan yararlanılması olarak konumlandırılabilir. Zira bu destekleyici hatlar, yönetim kurullarının doğru kararlar alabilmesi için ana savunma hatlarını besleyen ve eşanlı çalışan hatlardır.

Bu noktada akıllara gelen soru şu oldu; Üçlü Savunma Hattında niçin revizeye gidildi?

Birincisi, yönetim kurulu ve üst yönetim sistem içerisine aktif bir şekilde dâhil edilmemiştir. Yönetim kurulu ve üst yönetim dışında ki tüm çalışanlarına risk sorumluluğunu yükleyerek sadece seyirci şeklinde izlendiği bir sistem eleştirisi ortaya atılmıştır.

İkincisi, her bir savunma hattının kopuk, birbirleri ile etkileşimde olmadan çalışmaları kendi görevlerini yerine getirirken kendilerinden sonra gelen bir savunma hattı olması nedeni ile kontrol işlemleri ve risk tespitlerini sağlıklı şekilde yapmayarak, kendilerinden sonra gelen savunma hatlarına risk alma konusunda bir sorumluluk devri yapmaları en temel problemler arasında gösterilmiştir. Tüm birimlerin sadece üst yönetime bilgi veriyor olmasının dikey şekilde gerçekleşen bu bilgi akışı nedeniyle birimler arasında yönetişim kopukluklarına neden olduğu ifade edilmektedir.

Üçüncüsü, risklere karşı sadece savunma duruşundan sıyrılıp, risklerin getirdiği fırsatlardan da yararlanılması gerekliliğine vurgu yapılmamış olmasıdır.

Üçlü Savunma hattının eksikliklerine en büyük örnek 29 Temmuz 2019 tarihinde Amerika’nın en büyük bankası Capital One’da yaşanan olay gösterilebilir. Bulut hizmeti veren bir firma da bankanın müşterilerine ait bilgileri saklanmaktaydı. 2019 yılında yaşanan hırsızlık olayı neticesinde bankaya ait olan müşteri bilgileri çalınmıştır. Banka içerisin de üçlü savunma hattı birimlerinin tamamı bulunmasına rağmen bulut sisteminin kullanımından kaynaklı riskler tespit edilip engellenememiştir.

**2. Üçlü Hat Modeli - Kavramsal Çerçeve**

Üçlü Hat Modeli ne geçiş yapmadan önce hem Üçlü savunma hattının hem de Üçlü Hat Modeli’nin temelini oluşturan kavramları açıklamak faydalı olacaktır.

**Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma**

Kurumsal Yönetim hesap verebilen şeffaf bir yapının oluşmasına çalışan, pay sahiplerinin çıkarları dâhilinde olan varlık ve sermayelerini şirketin devamlılığı gayesini düşünerek korumaya yoğunlaşmaktadır. Bu haliyle en temel iç sistemlerden birisi olma özelliğini taşımaktadır.

Kurumsal yönetim, kurumsallaşma ile aynı anlama ve işleve sahip olmasa da Kurumsallaşmanın gerekliliklerini için de barındırdığından daha makro bir bakışı tesis etmeye çalışır.

Kurumsal yönetim daha ziyade genişleyen işletme yapılarında ki ortaklık pay sahiplerinin haklarının korunmasını hedef alan bir sistemdir.

OECD tarafından 1999 yılında geliştirilmiş olan "Kurumsal Yönetim İlkeleri” daha sonra gözden geçirilerek 2004 yılında güncellenmiştir. Bu süreç tüm OECD üyesi ülkelerinin eşit düzeyli bir katılımıyla OECD Kurumsal Yönetim Komitesi himayesinde gerçekleştirilmiştir (Türedi vd, 2018:4).

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, hem sermaye piyasalarının hem de işletme yönetimlerinin en temel ihtiyaç noktalarıdır. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkelerini salt sermaye piyasalarına indirgemek çok teknik bir hata olur. Kurumsal yönetim ilkeleri ve kavramsal çerçevesi tüm piyasa aktörlerinin temel dayanak noktalarıdır.

**İç Kontrol**: İç kontrol; işletmelerde yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönlendirilen, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini, mali raporlama sisteminin güvenirliliğini, yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış bir sistem olarak nitelendirilmektedir. (Uzun, 2005).

Amerika’da faaliyet gösteren beş meslek kuruluşu tarafından 1985 yılında COSO adı ile bir komisyon oluşturulmuştur. 1992 yılında da COSO tarafından İç kontrolün tanımı, İç kontrol yapısı­nın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik “İç Kontrol Çerçevesi” raporu yayımlamıştır. Ya­yımlanan bu rapor COSO İç Kontrol Modeli ola­rak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla COSO modeli muhtevası gereği bir iç kontrol yapısını içermek­tedir. (Türedi, Karakaya, 2015: 68). İç Kontrol 1940’lı yıllarda varlığını kayıtlarda göstermeye başlamıştır ancak modern ve halen kullanılan hali COSO ile sağlanmıştır.

COSO 2013 son sürümünde iç kontrol modeli beş bileşen ve bu bileşenlerin altında yer alan 17 ilkeden oluşmaktadır. Kontrol ortamı, risk değerleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme/gözlem COSO kontrol sisteminin beş bileşenidir.

Kontrol Ortamı, bu beş bileşenin temel yapısını oluşturur. İşletme organizasyon yapısının baştan aşağıya bütün bireylerinin kontrol bilincini anlamasını sağlayan, kontrol ortamı sağlama konusunda disipline eden bileşendir.

Risk değerleme, işletmelerin amaçlarına ulaşma yolunda karşılarına çıkması muhtemel risklerin tespit edilip, değerlendirilerek bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilenen bileşendir.

Kontrol Faaliyetleri, İşletmenin hedeflerine ulaşmasının önünde engel teşkil eden mevcut ya da gerçekleşme ihtimali olan riskleri yok etmek üzere oluşturulan politikalar ve yöntemlerdir.

Bilgi ve iletişim, Organizasyon yapısı içerisinde ki her kademedeki çalışanın iletişim içerisinde birbirine sağlıklı bilgi akışı sağlamasıdır.

İzleme/Gözlem, İç kontrol sisteminin düzgün bir şekilde işlerliğinin tespit edilmesi için önceden belirlenen zaman aralıklarında izlenmesidir.(Bakkal, Tunç& Kasımoğlu,2016)

Kurumların iç kontrol sistemini işletmelerine entegre edebilmeleri için bu yapının anlaşılması gerekmektedir. İç kontrol sadece hata, hile ve yolsuzluk tespiti için kullanılan bir sistem değildir. İç kontrolün ana odaklarından biri yaptığımız bütün işlerde varlığını gösteren riskleri tespit edebilmek riskleri minimize ederek işletmelerin korunmasını sağlamaktır. İç kontrol işletmelerin geleceğe dair hedef ve planlarını gerçekleştirebilmeleri konusunda yönetim kurulu, üst yönetim ve iç denetimin sağ kolu niteliğindedir (Bilgiç ve Erdoğan,2020)

**Kurumsal Risk Yönetimi**: Riskler iş yaşamının bir parçasıdır ve ticari hayatın varlık sürdürdüğü her dönemde riskler mevcuttur. Global riskler, siber saldırı riskleri, döviz kuru riski, doğal riskler gibi işletme faaliyetlerine özgün tespit edilebilecek birçok risk mevcuttur. İyi bir risk yönetimi gelebilecek tehlikelere karşı korunma sağlarken bir yandan da yeni fırsatlar yaratabilir. Kurumsal risk yönetimi bütüncül ve kapsayıcı bir bakış açısıyla, katma değer oluşturma motivasyonu ile hareket etmektedir.

**İç Denetim**: Uluslararası İç Denetim Standartları’nın 2100 numaralı “işin niteliği” maddesi kapsamında İç denetim fonksiyonu; ’kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak’’(IIA,2013) tanımı ile yer almaktadır. 1941 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) kurularak iç denetime kurumsal kimlik kazandırılmıştır.1982 yılında Fransa, İngiltere, Norveç, Benelux ve Finlandiya ülkelerinin iç denetim enstitüleri bir araya gelerek Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu’nu oluşturmuşlardır. Türkiye de ise 1995 yılında TİDE ‘’Türkiye İç Denetim Enstitüsü’ ’kurulmuştur. Bahsi geçen bu üç örgütün amacı da iç denetim faaliyetlerinin gelişimine katkı sağlamaktır.

Tüm bu iç sistemler birbiri ile bağlantılı ve ayrılmaz parçalardır. İşletmelerin sürdürebilirliklerini sağlayarak işletmelerini gelecek nesillere taşıyabilmeleri, işletme misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmelerinin yolu bu dört maddeden geçmektedir (Aluç,2018). Şekil 1’de görüldüğü gibi iç denetim en tepede bütün işleyen sistemi gözlemleyen, denetleyen, doğruluk tespitini gerçekleştirerek raporlayan birimdir. Bu sarmal Üç hat modelinin de temel yapı taşlarını meydana getirmektedir. İç denetimin Yönetişim biriminin üstünde yer alması tarafsız ve bağımsızlığının da bir göstergesidir.

**2.1. Üçlü Hat Modeli ve Temel Rolleri**

Teknoloji kullanımının neden olduğu ve kademe kademe hayatımıza giren değişim, dönüşüm ve deneyimlerle açığa çıkan farklı ihtiyaçlar her alanda yenilenmeyi gerekli kılmaktadır. Üçlü Hat Modeli de bir önceki düzenleme olan üçlü savunma hattı modelinde ki eksik yanları tamamlamak, geliştirmek için getirilen bir modeldir. 2020 yılında kamuoyu ile paylaşılan ve büyük etkiler doğuran bu model, hem akademi hem de uygulayıcılar tarafından detaylı şekilde incelenmektedir.

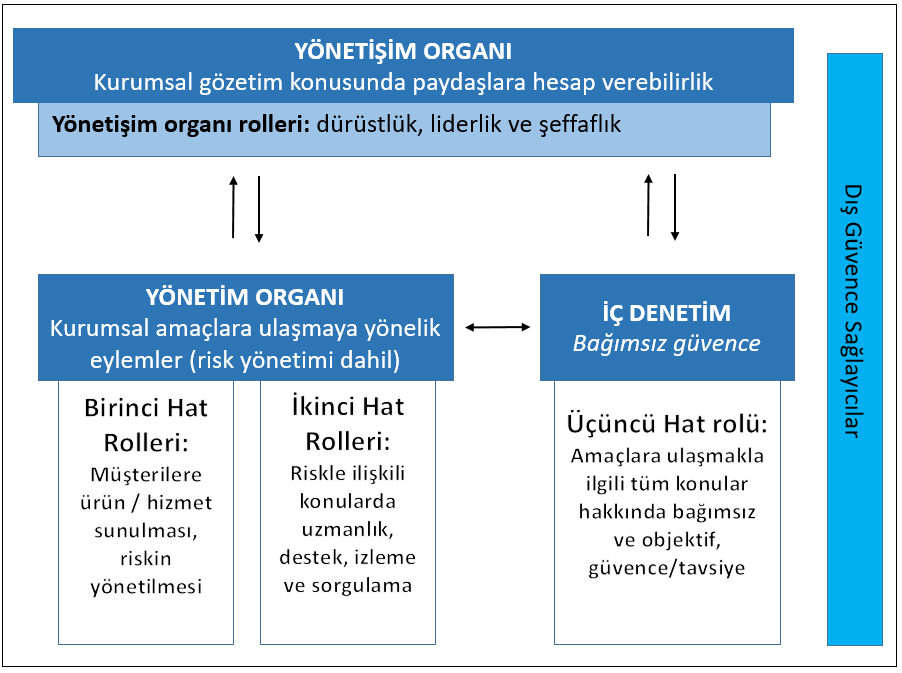
IIA, modelin güncelleme gerekçesi olarak ilk yayınlandığı döneme göre birçok değişikliklerin olduğu, hatların rolü ve pozisyonlarının kurumsal hedeflere ulaşmada sağladığı katkıların değiştiği, kapsamın değer savunmasından değer üretmeye doğru genişletilmesi gerektiği, organizasyonların karmaşıklıklarının arttığını (Burca, 2019: 2) ifade etmektedir.

İç kontrol, risk ve iç denetim anlayışlarının bir araya gelmesi ile ilk akla gelen sistem, risklerden korunmayı ve gerektiğinde fırsata dönüştürmeyi sağlayan Üçlü Hat Model’idir. Üçlü Hat Model’inin işletmelere daha disiplinli bir yapı sağladığını, riskleri tespit edebilmek için birimler arası koordinasyonun en üst düzeyde tesis edileceği bir yapı sunduğu ifade edilebilir.

Üçlü Hat Modeli, kurumlar içerisinde bir sinerji oluşturmayı hedef almaktadır. Bunun için tüm birimler birbirine entegre olarak, yatay koordinasyon ve işbirliği şeklinde hem dikey hem yatay olarak kurum içerisinde en üst kademeden en alt kademeye kadar bilginin ulaştığı ve geri bildirimin var olduğu bir sistem kurulumu benimsenmektedir.

Üçlü Hat Modeli içerisinde kurum varlığının sürdürülebilir olmasının gerektirdiği bütün bileşenleri ve paydaşları barındırmaktadır. İç kontrol, risk yönetimi, iç denetim ve bu yapıları net bir şekilde belirlenmiş olan rol ve sorumluluklar eşliğinde gerçekleştirmektedir. Her birimin görevini bilerek işini yaptığı, diğer birimlere bilgi verdiği, bilginin saklanmayarak paylaşıldığı güçlü bir yapı oluşturmaktadır. Bu yönüyle güçlü bir yönetişime vurgu yapılmaktadır. Bu husus üçlü savunma hattında çokça vurgulanmamış ve tali kalmış bir husus olarak değerlendirilmektedir.

**Şekil 2:Üçlü Hat Modeli**



Kaynak: (IIA,2020)

**2.1.1.Yönetişim Organı**

Her kurum/işletme bir amaç dâhilinde kurulur. Dolayısıyla riskler ve yönetimi gerekliliği, kuruluş ile birlikte doğrudan gündem olmaktadır. İşletme nasıl bütüncül bir amaç ve hedefle kuruluyorsa, bu amaçları engellemeye yönelik ortaya çıkan riskler de bu seviyede yönetilmelidir. Bunun için çok çeşitli kaynak ayırımları gereklidir. Şirketin yönetişim organı diğer adı ile yönetim kurulu, bu kaynakları temin ederek şirkete dair misyon ve vizyon belirler ve üst yönetime (icracılara) yetki devreder. Vekâlet teorisi olarak ifade edilen bu husus, işletmelerimizin kurumsallaşması noktasında karşılaşılan en temel sorunlardan birisidir. (Akıncı,2020)

Risk değişimden, değişim risklerden doğar. Önemli olan, küçük yâda büyük ölçek bir işletme olmaktan ziyade değişimi yakalayabilmektir (Pehlivanlı,2020). Örneğin; büyük veri, ileri robotik kodlama, bulut bilişim, üç boyutlu üretim, nesnelerin interneti gibi çoğaltabileceğimiz öğeleri mevcut olan Endüstri 4.0 bilişim teknolojileri ile endüstri faaliyetlerini bir araya getiren bir yapıdır. Düşük maliyetli yeni nesil yazılım ve donanım sistemleri ve internet tabanını kullanarak bütün cihazların birbirine entegre edildiği akıllı bir sistemdir. İnsanlardan bağımsız, işlemleri akıllı sistemlerin uygulayacağı ve organize edeceği gelecekteki üretim faaliyetlerinin akıllı sistemlere dönüştüğü bir yapıdır.

Bir de yeni duymaya başladığımız iş yaşamının geleceğine yön verecek bir teknoloji olan ‘’Blockchain’’ dağınık yapıda bir veri tabanı sistemi olarak şifrelenmiş işlemlerin takibini yapmaktadır. Blockchain ile birlikte gelecekte birçok meslek dalının kendisini güncellemek zorunda kalacağı düşünülmektedir.

Bu denli hızlı ilerleyen ve belirli noktalarda yıkıcı etkileri olabilen bu değişim ve dönüşüm, beklenmedik ve öğrenilmemiş riskleri gündemimize sokmaktadır. Üçlü Hat Modeli nde bu risklerin sahibi yönetişim organıdır. Risk kültürü ve yönetim tecrübesi olmayan her bir işletme ya da yönetişim organı, bu süreçte yıkıcı etkileri göğüslemek zorunda kalabilecektir.

Yönetişim organı görevlerini özetle şu şekilde ifade etmek mümkündür (IIA,2020);

* Paydaşlara hesap verebilirliği kabul eder,
* Paydaşların Menfaatlerini gözetir,
* Dürüst, Liderlik, Şeffaflık ana rol ilkesidir,
* İç sistemlere ve destekleyici birimlere ilişkin yapıları ve süreçleri tesis eder, gözetimini yapar,
* İcracı ve denetleyici komitelerin kurulması,
* Bağımsız ve gerekli yeterlilikte bir iç denetim fonksiyonu oluşturulması,
* Yönetime sorumluluk devreder ve kaynak sunar
* Yasal ve etik beklentiler ile düzenleyici otorite beklentilerine uyumun gözetimi.

**2.1.2.Yönetim**

Yönetim hattı üst yönetim olarak tanımlanabilecek, icracı vasfına sahip kişiler tarafından yönetilir. Yönetim hattını yöneten kişilerin iç denetim tecrübesine sahip kişilerden seçilmesi sistem kurulumunun ve gözetiminin başarısını arttıracaktır. Yönetişim organı kaynak sağlayıp şirket hedeflerini belirledikten sonra yönetim hattına yetki devreder. Yönetim hattı organizasyon yapısı ve iş süreçleri ile ilgili bir yapı kurar. İç kontrol sistemini kurulumu ve bütün iş akış süreçlerine entegre edilmesini sağlar. Risk takibi için gerekli aksiyonları alır. Bu yönüyle yönetişim organının karar alma süreçlerinde sistematik olarak veri aldığı hattır. Ama bu yönüyle yine de üçüncü hat olan iç denetim tarafından sürekli takip edilmekte ve faaliyetlerine ilişkin güvence ve danışmanlık desteğine ihtiyaç duymaktadırlar.

Yönetim organı görevlerini özetle şu şekilde ifade etmek mümkündür (IIA,2020);

* Kurumun amaçlarına ulaşmak için aksiyonlara (riskin yönetilmesi de dâhil ) ve kaynakların kullanımına öncülük eder ve yön verir.
* Yönetişim organıyla kesintisiz bir diyaloğu sürdürür ve kurumun amaçlarıyla ilgili planlanan, gerçekleşen ve beklenen sonuçlar ve riskler hakkında rapor verir.
* Operasyonların ve risklerin yönetimi (iç kontrol de dâhil ) için uygun yapı ve süreçleri tesis eder ve sürdürür.
* Yasal, düzenleyici ve etik beklentilere uyumu temin eder.
* Risk yönetimiyle ilgili tamamlayıcı uzmanlık, destek, izleme ve sorgulama işlevlerini yerine getirir.
* Risk yönetimi uygulamalarının (iç kontrol de dâhil) süreç, sistemler ve kurum düzeyinde geliştirilmesi, uygulamaya konulması ve sürekli iyileştirilmesi,
* Yasalara, yönetmeliklere ve kabul edilebilir etik davranışlara uyum, iç kontrol, bilgi ve teknoloji güvenliği, sürdürebilirlik ve kalite güvencesi gibi risk yönetimi amaçlarına ulaşılması,
* Risk yönetiminin (iç kontrol de dâhil) yeterliliği ve etkinliği konusunda analizler ve raporlar sunar.

**2.1.3. İç denetim**

İç Kontrol ile iç denetim genellikle aynı işler gibi anılmaktadır ancak birbirleri ile bağlantılı fakat farklı görevlerdir. Kontrol, işletmenin amaçlarına, hedeflerine ulaşması yolunda alınan önlemler ve bunun için uygulanan yöntemlerdir. Kontrol ilgili kişi ya da kişilerce işlemlerin yürütüldüğü esnada yapılan işlemlerdir. Denetim mevcut da yapılmış, bitirilmiş işlemler için uygulanır. İç denetim; iç kontrol, risk ve yönetişim organını denetler yeterlilik ve etkinlikleri konusunda güvence ve danışmanlık sunar. İşletme de ki risklerin tespit edilmesi için etkin bir iç kontrol sistemine, iç kontrolü ve riski de denetleyerek güvence verecek bir iç denetçiye ihtiyacı vardır (Kaya,t.y).

Etkin iç kontrol sistemi hata, hile ve suiistimalleri makul güvence seviyesinde engeller, yasal mevzuata uyum sağlar. Yine risk değerlendirme marifetiyle riski gündemde tutar, staratejik planlar yapılmasına olanak vererek işletmeyi geleceğe taşır. İç kontrol, sürekli ve güncel raporlama, iletişim ve bilgi akışı sayesinde etkin, verimli ve katma değerli bir işletme yönetimine olanak sağlayabilir. İç kontrol sistemi kurulur ve işlemeye başlar ancak zaman ve süreç içerisinde personel ve yönetim değişebilir, politika değişikliği olabilir ya da yeni bir bilgisayar yazılımı kullanımına geçilebilir. İç denetim kuruluğunda işlerliği olan iç kontrol sistemi halen düzgün işliyor mu? Aksak yanları var mı? İç kontrol sisteminin tespit etmeyi atladığı bir nokta var mı? bunları denetleyerek yönetişim birimine rapor eder tavsiye sunar.

Dolayısıyla iç denetim, iç sistemlerin güvence ve danışmanlık kaynağıdır. İç sistemler meşruiyetini ancak olumlu iç denetim raporları ile sağlayabilirler. İşletme fonksiyonları içinde aynı husus söz konusudur (Celayir,2021).

İç denetim Üçlü Hat Modeli nin son halkası üçüncü hat olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani riski karşılayıp yönetebileceğimiz ve aksiyonları oluşturacağımız son aşamadır. İç denetim biriminin bu hatta ait iç kontrol sistemi kurma, risk yönetim sistemi oluşturma, diğer hatlar adına çalışma gibi bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Zira iç denetim müstakil bir hat olarak tüm bu aşamaların güvence noktasıdır.

İç denetim ‘’bağımsız’’ olarak incelemelerini gerçekleştirir. Bu bağımsızlık kişi ya da kişilerin değil, denetim faaliyetinin bağımsızlığına dayanmaktadır. Herhangi bir baskı ve yönlendirme olmaksızın bağımsızlığını koruyarak raporlamalarını yönetişim hattına sunar.

İç denetim organı görevlerini özetle şu şekilde ifade etmek mümkündür (IIA,2020);

* Yönetişim organına karşı hesap verebilirliğini ve yönetim faaliyetlerine ilişkin bağımsızlığını muhafaza eder.
* Kurumun amaçlarına ulaşmasını destelemek ve sürekli gelişme ve iyileşmeyi teşvik etmek ve kolaylaştırmak amaçlarıyla, yönetişimin ve risk yönetiminin yeterliliği ve etkinliği ile ilgili olarak yönetime ve yönetişim organına bağımsız ve objektif güvence ve tavsiye sunar.
* Bağımsızlığına ve objektifliğine yönelik bozulmaları yönetişim organına raporlar ve gerekirse koruyucu tedbirleri uygulamaya sokar.

**2.1.4.Dış Güvence Sağlayıcılar**

İşletme ile bağı olmayan kişi ya da kişilerden uzmanlık gerektirecek konularda destek alınabilmesidir. Bu sayede ilave destek hatları oluşturulmuş ve yönetişim organının karar alma süreçleri daha da belirginleşmiştir.

**3. Üçlü Savunma Hattı ve Üçlü Hat Modeli Arasında ki Temel Farklılıklar**

Üçlü Savunma Hattı ve Üçlü Hat Modeli yaklaşım olarak aynı motivasyonlar ile hareket etmekle birlikte, esas olarak hem kavramsal olarak hem de uygulama noktasında bir takım farklılıklar içermektedir. Bu farklılıklar özellikle 2020 Üçlü Hat Modeli özelinde değerlendirildiğinde unvanlar, risk yönetimi, prensipler, dış güvence, iletişim ve bilgi akışı başlıklarında toparlanabilir.

**Unvanlar:** Üçlü Hat Modeli n de hat isimleri yönetişim organı, yönetim ve iç denetim şeklinde güncellenmiştir. Unvanlarda ki değişiklik sadece kelime bazlı bir değişiklik değil aksine rol ve sorumlulukların net bir şekilde belirlemek amacıyla yapılmıştır. Zira ilk versiyonda bu kavramlar net olarak aktarılmamış ve uygulama aşamalarında gri alanlar bırakmıştır. Temel farklılıklarda birisi de üçlü savunma hattında ‘’İç denetim’’ hattının görev ve sorumluklarının tam olarak anlaşılamamasıdır. İşletme yönetimi en başta bu görev ayrımını kendi anlayamadığı için diğer iki hat çalışanları da bu bilince sahip olamamıştır. Risk yönetimine ilişkin sadece üçüncü savunma hattının yetkili ve sorumlu olduğu ve tek başına riskleri yönetebileceğine dair bir senaryo oluşmuştur. Üçlü Hat Modeli nde ki keskin rol ayrımı iç denetimin görevinin de ‘’bağımsız’’ ve ‘’objektif’’ şekilde işlediğini açıkça beyan etmektedir.

**Risk Yönetimi:** Sadece savunma bazlı olan ilk yaklaşım, yeni versiyonda hem savunma hem de risk fırsatlarını görerek hareket eden bir modele dönüşmüştür. Üçlü savunma hattında sadece savunma odaklı reaktif yapı yani riskleri sadece ortadan kaldırmaya, risk iştahını azaltmaya yönelik “savunma” motivasyonu yapısı mevcuttur. Üçlü Hat Modeli nde ise hem reaktif hem de proaktif davranış seti benimsenmiştir. Bu sayede sadece savunma değil savunmanın ötesinde fırsatları da yakalamayı amaçlayan daha modern ve güçlü bir yapı benimsenmiştir.

**Prensipler:** Üçlü Hat Modeli nde yönetişim, yönetişim organının rolleri, yönetim ve birinci ve ikinci hat rolleri, üçüncü hat rolleri, üçüncü hat bağımsızlığı, değer yaratma ve koruma isimleri ile altı adet prensip getirilmiştir.

**Dış Güvence**: Eski modelde düzenleyici kuruluşlar ve dış denetim şeklinde ifade edilmişken, Üçlü Hat Model’inde dış güvence sağlayıcılar olarak tek başlık altında değerlendirilmiştir.

**İletişim ve Bilgi Akışı:** Eski modele nazaran Üçlü Hat Modeli nde birimler arası iletişim koordinasyon ve güçlü bir bilgi akışı mevcuttur. Eski modelde sadece dikey iletişim kanalları, yerini hem dikey hem de yatay iletişime bırakmıştır.

**Şekil 3:Hatlar Arası Farklılıklar**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Üçlü Savunma Hattı Modeli** | **Üçlü Hat Modeli** |
| **Model Türü** | Statik; Savunmadan kaynaklı  durağan bir yapı | Dinamik; Savunma yanında riskin getirdiği  fırsatlardan yararlanma |
| **Yaklaşım** | Reaktif; geleneksel yapı, Savunma odaklı, tek seçenek. | Reaktif ve Proaktif; Modernleştirilmiş ve  güçlendirilmiş yapı, Farklı seçenekler. |
| **Görev ve Sorumluluklar** | Görev ve sorumluluklar  belirgin değildir | Görev ve sorumluluk belirgindir |
| **Koordinasyon** | Hatlar arası işbirliği, koordinasyon, eşgüdüm yoktur. | Hatlar arası işbirliği, koordinasyon ve  eşgüdüm vardır. |
| **Bilgi Akışı** | Bilgi paylaşımı yok (silo zihniyeti) | Bilgi paylaşımı mevcut |
| **Hatlar Arası İletişim** | Hatlar arası ilişki düzeyi düşük | Hatlar arası ilişki mevcut, iletişim sürekli ve  eşzamanlı şekildedir |
| **İletişim Yönü** | Hatlar arası iletişim ilişkisi dikey olarak tek  yönlü üste doğru | Hatlar arası ilişki her iki yöne dikey ve  yatay olarak gerçekleşmektedir |

Kaynak: (Özbilger, 2021)

**4. SONUÇ**

Kurumlar, zaman içerisinde gerçekleşen yeniliklere işletmelerini entegre ederek yüzyıllar içerisinde evrimleşmişlerdir. Ticari yaşam ilk dönemlerde al-sat yapan, işletme defterini tutan küçük yapılardan ibaretken, günümüzde yeni sektörler, dev kuruluşlar ve kompleks iş akışları mevcuttur. Bu karmaşıklığın ancak doğru bilgi kullanılarak yönetilebileceği de çok açıktır. Bu noktada işletmelerin yönetişim organları temel sorumluluk sahipleridir. Seçeceği yönetim ve icracılar marifetiyle, etkin ve verimli bir işletme yönetimi tesis etmeleri gerekir. Ardından bu süreçlerin işleyişine ilişkin izleme ve denetim faaliyetlerini takip etmelidir. Temelde yönetim kurullarının ve yönetişim organlarının görevi bu iken, günümüz işletme yönetimleri bu adımları ihmal etmekte ve geleneksel yönetim anlayışlarında ısrar etmektedir. Bu yaklaşım, günün sonunda risk yönetimi noktasında eksik, tutarsız ve katma değer ortaya çıkaramayacak işletmelerin sayısını artırmaktadır. Bunun farkında olan düzenleyici kurumlar ve düşünce kuruluşları tüm dünya genelinde yaşanılan ve yapısal bir problem haline gelen “kurumsallaşamama” sorununu aşabilmek için çaba sarf etmektedir. İlk model olan üçlü savunma hattı ve sonrasında güncellenerek Üçlü Hat Modeli olarak karşımıza çıkan bu yapılar tam olarak bu sorunu aşabilmek için geliştirilen stratejilerdir. Kurumlar, sürdürülebilirliklerini sağlamak, büyüyerek ekonomik alanda hem ülke için hem de işletme ilgilileri için fayda sağlamak adına kurumları için tehdit oluşturan ya da gelecek bir zaman içerisin de tehdit oluşturabilecek olan risk faktörleri konusunda çalışma yapabilecek uzman bir ekip oluşturmalı ya da dışardan destek almalılardır. O nedenle risklerin kabul edildiği, yönetildiği, kaynaklar ayırıldığı bir işletme ekosisteminde, destekleyici ve yol gösterici belgelerin önemi azımsanmayacak kadar fazladır. Bu bütüncül yapı çalışmaları birbirinin ayrılmaz parçası olan İç kontrol, İç denetim, Kurumsal yönetim çalışmalarının da kurumlara entegre edilmesini sağlayacaktır. Bir bütün olarak kurumlarda kurulu olacak bu düzen, risk faktörlerini minimize ederek kurumları güçlü bir şekilde geleceğe taşıyacaktır. Kademeli olarak tasarlanan bu modeller, sorumlulukları ve görevleri çok net olarak ortaya koymuş ve konu hakkında ki arayışlarını da devam ettirmektedir. Üçlü Hat Modeli’nin oluşturulmasında ki temel amaç da kurumların risklerden azami seviyede arındırılmasıdır.

Kurumlarına değer katmak ve gelecek nesillere taşımak isteyen her yönetici işletmesinde bir plan dâhilinde ilerleyen iyi bir sistem kurgulamalıdır. Üçlü Hat Modeli kurumların ihtiyaç duyduğu sistemin bütün halkalarını içinde barındırdığı için işletmelerin riske karşı yönetilmesinde büyük yarar sağlayacak bir modeldir.

**KAYNAKLAR:**

Akıncı, M.S. (2020). Üçlü Hat Modeli Nedir? IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) Tarafından Hazırlanan Model Ne İşe Yarar? Neden Önemli? <https://metinserenakinci.medium.com/>, Erişim Tarihi: 01.05.2022

Aluç, G. (2018). Vizyon ve Misyon Nedir? <https://www.startupnedir.com/vizyon-ve-misyon-nedir/>, Erişim Tarihi: 12.05.2022

Bakkal, H., Tunç, İ. ve Kasımoğlu, A. (2016). İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi. İstanbul:İdeal Kültür Yayıncılık.

Bilgiç, E.E. ve Erdoğan, M. (2020). Entegre Düşünce Bağlamında Raporlama ve İç denetimin Dönüşen Rolü. Tide Academia Research. (2), (151-214).

Burca, N. (2019). Üçlü savunma hattı nedir? Model neden yenileniyor? <https://nazifburca.com/2019/07/31/uclu-savunma-hatti-nedir-model-neden-yenileniyor/>, Erişim Tarihi: 10.05.2022

Celayir, D. (2021). İç Denetim ve Risk Değerlendirme. İstanbul: Hiperyayın

IIA, Uluslararası İç Denetim Standartları. (2020). IIA’nın Üçlü Hat Modeli: Üçlü Savunma Hattı ile İlgili Güncelleme. <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/Three_Lines_Model_Turkish.pdf>.

IIA. Uluslararası İç Denetim Standartları. (2013) .Üçlü Savunma Hattı Modeli. [https://www.iia.nl/SiteFiles/IIA\_leden/ippf%20pp%20the%20three%20lines%20of%20defense%20in%20effective%20risk%20management%20and%20control[1].pdf](https://www.iia.nl/SiteFiles/IIA_leden/ippf%20pp%20the%20three%20lines%20of%20defense%20in%20effective%20risk%20management%20and%20control%5b1%5d.pdf)

Karakaya, G. (2020). VUCA Dönemlerinde COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi: Covid-19 Salgın Sonrası Yükseköğretim Kurumları İçin Model Önerisi. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(30), 2863-2882.

Kaya, B. Şirketlerin Güvencesi Üçlü Savunma Hattı. <https://bertankaya.net/?s=%C5%9Firketlerin+g%C3%BCvencesi+%C3%BC%C3%A7l%C3%BC+savunma+hatt%C4%B1&cat=0&Submit=Search>.

Keskin, H.G. (2020). İç Denetim Kuruma Değer Katmak. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Özbilger, H.İ. (2021). İç Denetime Yeni Bir Bakış: Üçlü Hat Model’inin Değerlendirilmesi, Denetişim, (22), (40-54).

Pehlivanlı, D. (2020). Ulusal Risk Raporu 2020. <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=turkey-national-risk-report-2020-last-.pdf>.

Türedi, H. ve Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, (602), (67-76).

Türedi, H., Tolga, A. L. A., & Tepegöz, Ş. M. (2018). Uluslararası Denetim Standartları Açısından Kurumsal Yönetim Sürecinin Değerlendirilmesi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (78), 1-16.

Uzun, A.K. (2005). İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik. İstanbul: Aysberg Basın Yayın.

1. SMMM, Bağımsız Denetçi, ORCID ID: 0000-0003-0331-821X [↑](#footnote-ref-1)
2. Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Öğretim Üyesi, ORCID ID: 0000-0002-2662-6031 [↑](#footnote-ref-2)
3. Fakat bu model, belirli noktalarda belirsizlikler ve görece sübjektif uygulamalara alan açabilecek karmaşık ifadeler ile aktarılmıştı. Bu husus çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı şekilde ele alınmıştır. [↑](#footnote-ref-3)