

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ
ve HİLELERİN ÖNLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Taygun GÜVEN

Ankara - 2019

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ
ve HİLELERİN ÖNLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Taygun GÜVEN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Zeki YANIK

Ankara - 2019

KABUL VE ONAY

Taygun GÜVEN tarafından hazırlanan “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Hilelerin Önlenmesi” başlıklı bu çalışma, 26.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hasan KAVAL (Başkan)



Dr. Öğr. Üyesi Zeki MANİK (Danışman)



Prof. Dr. Yıldız AYANOĞLU (Üye)

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi' ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

17.06.2019

Taygun GÜVEN

ÖZ

GÜVEN, Taygun. İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Hilelerin Önlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Çalışmamızın amacı, işletmelerin isteyerek ya da istem dışı örgüt içerisinde oluşabilecek kontrol eksikliğinden kaynaklanan hata ve hilelerin önüne geçilmesinde ayrıca işletmelerin disiplin, kararlılık ve sürdürülebilir oluşunda iç kontrol sisteminin öneminin araştırılmasıdır.

PTT Kurumunda; Muhasebe Daire Başkanlığı'nda çalışan 50 personele, İç Kontrol Sistemi, ortaya çıkan riskler ile sonuçları, Üst Düzey Yönetim tarafından hileye karşı alınan caydırıcı kararlar ve alınan kararların personel üzerine etkisi ana başlıkları altında 25 soruluk anket uygulanıp; sonuçlar eğitim, yaş, hizmet süresi ve cinsiyete göre yorumlanarak karşılaştırmalar yapıldı.

Çalışma sonunda, Başkanlık personelinin %94' ünün iç kontrol sisteminin kuruma faydalı olduğunu düşündüğü görüldü. Çalışanların %72'si iç kontrol faaliyetleri üzerine sorumluluklarını, %84'ü de bu kapsamda kendisine verilen görevleri bildiğini belirtti. Personelin %60'ı iç kontrol sisteminin etkin bir biçimde işlediğini düşünürken, diğer taraftan genel anlamda değerlendirilme yapıldığında yöneticiler tarafından gerekli kontrollerin yeterli oranda sağlanmadığının düşünüldüğü sonucuna ulaşıldı. Çalışanların %72'lik kısmı doğru ve güvenilir bilgiye zamanında ulaştığını ifade etti. Kurum içerisinde oluşan bir hileye karşı üst yönetim tarafından, caydırıcı kararlar alındığını düşünenlerin sayısı %38 gibi düşük bir oranda kalırken, hile eylemine karşı verilecek ceza veya yaptırımların caydırıcı olacağına inananların oranının %46 olduğu tespit edildi.

İç Kontrol Sistemi hakkında yapılan çalışma ve yatırımlar hakkında personelin yeterli bilgisi olmaması sorunu, konu hakkında yeterli eğitim, panel ve toplantıların yapılması ile çözülebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: İç kontrol sistemi, Hile

ABSTRACT

GÜVEN, Taygun. Importance of Internal Control System and Prevention of Cheats, M.Sc Thesis, Ankara, 2019.

The purpose of the study is; researching the importance of internal control system to prevent involuntary or intentionally mistakes and tricks which are caused by lack of control. Also to research the discipline, stability and sustainability of organization.

The survey which has main titles as internal control system, senior management effects, the consisted risks and their results, is applied to 50 workers in accounting department in PTT. The result of the survey are commentated and compared according to workers' educational status, age and tenure of office.

According to result of survey; the 94% of accounting workers think the international control system is beneficial for organization. The 72% of workers remarked that they know their responsibility in internal control activity. The 84% of workers remarked that they know their missions within internal control system.

The 60% of workers think internal contril system is working effectively on the other hand workers think the needed controls are not applied enough by managers generally.

72% of workers remarked that they reach the right and reliable information on time. The rate of workers who think senior managers get deterrent desicion to a trick is 38%. On the other hand workers who belive in the punishment or sanction to tricks would be deterrent is determined as 46%.

Giving enough education about subject, meetings and panels are thought as solutions for the problem of workers' unsuffient information about studies and investments on internal control system.

Keywords: Internal control system, cheat

TEŞEKKÜR

İŞletme Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimime adım attığım andan itibaren desteğini ve ilgisini hiç esirgemeyen, eğitimim süresince çok büyük katkıları olan değerli hocam, tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zeki Yanık'a,

Yüksek lisans eğitimim sırasında, yakın ilgi ve desteklerini hep hissettiğim, bilgi ve deneyimlerini hiç esirgmeden benimle paylaşan ve hayalimi gerçekleştirmeme vesile olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Hasan Kaval'a,

Hayatımın en değerlileri, bugüne gelmemde desteklerini hiç esirgemeyen canım annem Gönül GÜVEN'e, canım babam Kenan GÜVEN'e, bitaneçik ablam Nilay GÜVEN MACİT'e ve onun öz abim kadar sevdiğim eŐi Serkan MACİT'e sonsuz teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. İç Kontrol Sisteminin Tanım ve Önemi	5
1.1.1. İç kontrol	5
1.1.2. İç kontrol sistemi.....	7
1.1.2.1. İç kontrol sisteminde rol ve sorumluluklar	8
1.1.2.2. İç kontrol sisteminin amacı ve önemi	10
1.1.2.2.1. Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği	12
1.1.2.2.2. Varlıkların korunması	13
1.1.2.2.3. Hata ve hilelerin önlenmesi.....	13
1.1.2.2.4. Muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve tamlığı	14
1.1.2.2.5. Finansal bilginin doğru ve zamanında hazırlanması.....	14
1.1.2.2.6. İşletme politikaları, yasalar ve mevzuata uyum.....	15
1.1.3. İç kontrol bileşenleri	15
1.1.3.1. Kontrol Ortamı.....	18
1.1.3.1.1. Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık.....	19
1.1.3.1.2. Yönetim kurulu ve denetim komitesi.....	20
1.1.3.1.3. Örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk	22
1.1.3.1.3.1. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma	23
1.1.3.1.3.2. Bölümlü veya merkezi olmayan örgütlenme	24
1.1.3.1.3.3. Matriks organizasyonlar.....	26
1.1.3.1.4. İnsan kaynakları politikaları.....	27

1.1.3.1.5. Hesap verilebilirlik.....	28
1.1.3.2. Risk	29
1.1.3.2.1. Risk değerleme.....	29
1.1.3.2.2. İşletmeler açısından başlıca risk türleri.....	32
1.1.3.2.3. Finansal risk	33
1.1.3.2.4. Risklere verilecek karşılıklar.....	37
1.1.3.3. Kontrol faaliyetleri	38
1.1.3.4. Bilgi ve iletişim	40
1.1.3.5. İzleme	40
1.1.4. İç kontrol alanında yaşanan uluslararası gelişmeler	42
1.1.4.1. ABD’de iç kontrol alanındaki gelişmeler	42
1.1.4.2. Internal Control Institute (ICI)	45
1.1.4.3. COCO modeli	46
1.1.4.3.1. Amaç	47
1.1.4.3.2. Bağlılık.....	48
1.1.4.3.3. Yeterlilik	48
1.1.4.3.4. İzleme ve öğrenme	48
1.1.4.4. Turnbull Raporu Modeli	48
1.1.4.4.1. Turnbull Raporu modeline göre iç kontrol yapısının ve risk yönetiminin önemi.....	49
1.1.5. Türkiye’de İç Kontrol Sistemi Hakkındaki Yasal Düzenlemeler	50
1.1.5.1. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri.....	50
1.1.5.2. BDDK düzenlemeleri.....	50
1.1.5.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu düzenlemeleri.....	51
1.1.6. İç Denetim İç Kontrol İlişkisi	52

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİNDE HATA VE HİLELERİN ÖNLENMESİ

2.1. Hile ve Hata	55
2.1.1. Hile.....	55
2.1.2. Hata	57
2.1.3. Hile ve hata arasındaki fark.....	58

2.2. Muhasebe Hata ve Hilelerinde İç Kontrolün Rolü	59
2.2.1. Muhasebe hatalarının çeşitleri.....	60
2.2.1.1. Matematik hataları	61
2.2.1.2. Hesap hataları.....	61
2.2.1.3. Alacak ve borç yerlerinin yanlış kayıt edilmesi.....	62
2.2.1.4. Unutma ve tekrardan oluşan hatalar.....	63
2.3. Hile ve Suistimale Mücadele Konusunda Öne Çıkan Uluslararası Kuruluşlar.....	64
2.3.1. Association of Certified Fraud Examiners.....	64
2.3.2. American Fraud Institute.....	65
2.4. Hile Türlerinin Sınıflandırılması	65
2.4.1. Varlıkların kötüye kullanılması.....	66
2.4.2. Hileli finansal raporlama.....	66
2.4.3. Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar	67
2.5. Hile Riskinin Yönetilmesi	68
2.5.1. Hile riskinde rol ve sorumluluklar	68
2.5.1.1. Yönetim kurulu	69
2.5.1.2. Denetim komitesi	70
2.5.1.3. Yönetim.....	71
2.5.1.4. Çalışanlar.....	74
2.5.1.5. İç denetim birimi	75
2.5.2. İşletmelerde hile riski	75
2.5.3. İşletmelerde hilenin belirtileri	77
2.5.3.1. Muhasebe uygulamalarında anormallikler	78
2.5.3.2. İç kontrol zayıflıkları.....	78
2.5.3.3. Analitik anormallikler	79
2.5.3.4. Çalışan harcamalarının gelişi güzel artışı	79
2.5.4. İşletme içi ve dış etken hileleri.....	80
2.5.4.1. Çalışan hileleri	80
2.5.4.2. Yönetim hileleri	81
2.5.4.3. Yatırım hileleri	82
2.5.4.4. Satıcı hileleri	82

2.5.4.5. Müşteri hileleri	83
2.6. Hile Riskinin Ortaya Çıkarılması.....	83
2.6.1. Hile riskini ortaya çıkarmak için gerekli kontroller	84
2.6.2. Proaktif hile denetimi	84
2.6.2.1. Proaktif aşamadaki hedefler	85
2.6.2.2. Reaktif aşamadaki hedefler	85
2.6.3. Proaktif yöntemde uygulanan sistemler	86
2.6.3.1. Veri madenciliği.....	87
2.6.3.2. Sayısal analiz tekniği ve Benford kanunu	89
2.6.3.3. Analitik inceleme prosedürleri	91
2.6.3.4. Sürekli denetim	96
2.6.3.5. Fısıltı ortamı	97
2.7. Hile Riskinin Soruşturulması.....	100
2.7.1. Şüpheli faaliyetlerin soruşturulması ve protokollerin uygulanması.....	101
2.7.1.1. Şüphelerin araştırılması ve şüphelere karşı plan geliştirme	101
2.7.1.2. Şüphelerin ilk kez değerlendirilmesi.....	102
2.7.1.3. Soruşturma protokolleri	102
2.7.1.4. Soruşturmanın yürütülmesi	105
2.7.1.5. Soruşturmanın sonuçlandırılması.....	108
2.8. Hile Denetimi	109
2.9. Hilenin Önlenmesi ve İç Kontrol	111
2.9.1. Hilenin azaltılmasına karşılık yapılacak uygulamalar	111
2.9.2. Hile önleyici kontroller	112
2.9.2.1. İnsan kaynakları prosedürleri.....	112
2.9.2.2. Yetki sınırlamaları.....	113
2.9.2.3. Gözetim	113
2.9.2.4. Sürpriz denetimler	114
2.9.2.5. Yasal takibat.....	114
2.9.2.6. Düzenli denetimler	114
2.9.2.7. ACFE'nin hile önleyici kontrol testi	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE HİLELERİN ÖNLENMESİ PTT
MUHASEBE DAİRE BAŞKANLIĞI ANKET UYGULAMASI VE
DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. PTT Tarihçesi	117
3.2. PTT ve İç Kontrol Sistemi	118
3.2.1. PTT’de kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi.....	119
3.2.2. PTT’de iç kontrol sisteminde sorumluluklar	119
3.2.2.1. Şirket personeli.....	119
3.2.2.2. Yöneticiler.....	120
3.2.3. PTT’de iç kontrol sisteminin uygulanması	120

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	123
4.2. PTT Muhasebe Daire Başkanlığı’nda Uygulanan Anket Çalışmasında Sorulara Verilen Cevapların Frekans Analizi	124
4.3. Çalışanların Hizmet Süresi ile Sorulara Katılım Derecesi Arasındaki İlişki	149
SONUÇ	152
ÖNERİLER	156
KAYNAKÇA	157
EKLER	163
EK 1: ANKET	163
EK 2: İZİN BELGESİ	166
ÖZGEÇMİŞ	167

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	: Association of Certified Fraud Examiners
ACL	: Audit Command Language
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
CEO	: Chief Executive Officer
COCO	: Canadian Institute of Chartered Accountants' Criteria of Control Framework
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
ICI	: Internal Control Institute
IIA	: Institute of Internal Auditors
KİT	: Kamu İktisadî Teşebbüsü
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
SOX	: Sarbanes-Oxley
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.	Dünden Bugüne Risk Anlayışı	31
Tablo 2.	İzleme Faaliyetlerine yönelik ilkeler	41
Tablo 3.	Sarbanes Oxley Yasasının 11 Ana Başlığı	43
Tablo 4.	Potansiyel Yolsuzluk	73
Tablo 5.	Hile Sınıflandırılması ve Hile Risk Faktörleri	76
Tablo 6.	İşletme İçi ve Dış Etken Hileleri	80
Tablo 7.	Trend analizi	93
Tablo 8.	Dikey Analiz Örneği	95
Tablo 9.	Soruşturma Protokolleri	104
Tablo 10.	ACFE Kontrol Testi	115
Tablo 11.	Cinsiyet ve yaş özellikleri	123
Tablo 12.	Eğitim durumuna göre Demografik yapı	123
Tablo 13.	Hizmet Yılına göre demografik yapı	123
Tablo 14.	Likert Ölçeği	149

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.	COSO Küpü' nün tarihsel değişimi	16
Şekil 2.	COSO Piramidi	17
Şekil 3.	COSO küpünün günümüzde en son şeklini almış modeli	17
Şekil 4.	COSO modeline ait beş bileşenin oluşumu.....	18
Şekil 5.	İç denetim ve iç kontrol değerlendirme rehberi.....	25
Şekil 6.	Risk'in algılanışı.....	32
Şekil 7.	Finansal Risk Faktörleri	33
Şekil 8.	Coso Modelinin 4 Bileşeni	47
Şekil 9.	Çalışanların İşletmeye Karşı Yaptıkları Hilelerin Belirtileri	56
Şekil 10.	İşletme İçi Hileler.....	57
Şekil 11.	Hile Türlerinin Sınıflandırılması.....	66
Şekil 12.	Hile riskinde rol sahibi birimler	69
Şekil 13.	Proaktif yöntemde uygulanan sistemler	86
Şekil 14.	Veri madenciliği yönteminde hile belirtileri	88
Şekil 15.	Analitik İnceleme Teknikleri	92
Şekil 16.	Çalışanın fısıltı ortamında izlemesi gereken yol.....	100
Şekil 17.	1. Soruya verilen cevapların dağılımı	124
Şekil 18.	2. Soruya verilen cevapların dağılımı	125
Şekil 19.	3. Soruya verilen cevapların dağılımı	126
Şekil 20.	4. Soruya verilen cevapların dağılımı	127
Şekil 21.	5. Soruya verilen cevapların dağılımı	128
Şekil 22.	6. Soruya verilen cevapların dağılımı	129
Şekil 23.	7. Soruya verilen cevapların dağılımı	130
Şekil 24.	8. Soruya verilen cevapların dağılımı	131
Şekil 25.	9. Soruya verilen cevapların dağılımı	132
Şekil 26.	10. Soruya verilen cevapların dağılımı	133
Şekil 27.	11. Soruya verilen cevapların dağılımı	134
Şekil 28.	12. Soruya verilen cevapların dağılımı	135
Şekil 29.	13. Soruya verilen cevapların dağılımı	136
Şekil 30.	14. Soruya verilen cevapların dağılımı	137

Şekil 31.	15. Soruya verilen cevapların dağılımı	138
Şekil 32.	16. Soruya verilen cevapların dağılımı	139
Şekil 33.	17. Soruya verilen cevapların dağılımı	140
Şekil 34.	18. Soruya verilen cevapların dağılımı	141
Şekil 35.	19. Soruya verilen cevapların dağılımı	142
Şekil 36.	20. Soruya verilen cevapların dağılımı	143
Şekil 37.	21. Soruya verilen cevapların dağılımı	144
Şekil 38.	22. Soruya verilen cevapların dağılımı	145
Şekil 39.	23. Soruya verilen cevapların dağılımı	146
Şekil 40.	24. Soruya verilen cevapların dağılımı	147
Şekil 41.	25. Soruya verilen cevapların dağılımı	148

GİRİŞ

İşletmeler, insanlarla buluştuğu andan itibaren rekabet ortamıyla tanışmış, böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek amacıyla sürekli bir gelişimde bulunmak zorunda kalmıştır. Gelişimler, globalleşen dünyanın getirileriyle birlikte büyük sermayeli ve teknolojik işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu büyümelerle birlikte işletmelerin faaliyetleri karmaşık bir hal almış ve kontrol edilmesi güç hale gelmiştir. Bu noktada işletmeler; işletme faaliyetleri, varlıkların korunması, işletme amaçlarına bağlı kalmak, risk önlemleri almak, hile ve yolsuzluklara göğüs gerebilmek amacıyla bir sistem oluşturmak ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu sistemin adı “İç Kontrol Sistemi” olarak adlandırılır.

Bu sistem ilk olarak 1949 yılında ortaya çıkmıştır. Denetim Yordamları Komitesi yayınladığı rapora göre: “İç Kontrol, örgütün planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir.” Global rekabet içinde devamlı gelişme ve büyümeyi amaçlayan şirketlerin, kontrol, denetim ve risk yönetimine öncelik verdiği görülmektedir. Hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine ilişkin riskleri en güçlü ve verimli biçimde yönetmek, uzun vadede yüksek performans göstermek için işletme içi kontrollerin yeterliliği ve denetlenebilir olması işletmelerin önceliğini oluşturmaktadır.

Özellikle Treadway komisyonu olarak bilinen COSO, iç kontrol sistemine yeni ve derinlemesine bir bakış açısı katmıştır. Dünya çapında yaşanan finansal raporlamalardaki hileler ile iç kontrol sisteminin gereği kadar ilgi görmemesi, bununla birlikte yaşanan işletme içi kontrol eksiklikleri sonucunda 1985 yılında faaliyete geçmiştir. Treadway komisyonunun en önemli hedefi sahte mali raporlamaların risklerinin önüne geçmektir. 1992 yılında yayımlanan COSO raporu ile iç kontrol sistemi farklı ve geniş bir yelpazeye dönüşmüştür.

Amerika'da gerekleŒen, etkileri tüm dünyada dalgalanan muhasebe sistemindeki büyük skandallar ile 2002 yılında Sarbanes Oxley yasağı ile iŒletmelere iç kontrol sistemi kurma zorunluluğu getirilmiŒtir. Ayrıca iŒletmeler içerisinde yapılan kontrollerin sonucunda i denetçilerinde grŒlerinin alınması ve i kontrolde çıkan raporlara bağımsız denetçilerce onaylanması zorunlu hale gelmiŒtir.

İŒletmeler büyümelerine devam ettikçe, kontrol hatalarından veya faaliyet açıklarından kaynaklanan risklerinde kapsamı geniŒlemiŒtir. İnsanlar teknolojinin yararları kadar, teknolojinin getirdiği sistem açıklarını da benimsemiŒ durumdadır. Muhasebe sistemlerinin dijital ortamda iŒlenmesi bir nebze hata ve hilelerin kontrol edilebilirliğini arttırsa da hileyi fırsat gibi gören hilekarların da hevesle sistem açıklarına ilgilerini arttırmıŒtır.

Hile ve hata gündelik hayatımızda sürekli karŒılaŒabileceęimiz bir durumdur. Hile isteyerek kendi menfaatine yarar sağlamak anlamına gelirken, hata istem dıŒı veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan bir durumdur. Muhasebe kayıtları genellikle matematiksel iŒlemlerden oluŒtuęu dŒnldęnde hem hatanın hem hilenin ortaya çıkması olağan bir olgudur.

İŒletmelerin hile risklerine karŒı etkin bir iç kontrol sistemi kurması ve maliyetten kaçınmadan sistemi sürekli güncel tutması iŒletme yaŒam döngüsü açısından hayati öneme sahiptir. AraŒtırmalara göre iŒletmeler her yıl gelirlerinin %5'ini hileye sebep olan durumlardan kaybetmektedir. Risk faktörlerini öncelik haline getirmeyen iŒletmeler öncelikle küçük çaplı baŒlayan hile vakalarının daha sonra büyüyerek iŒletmenin sonu haline gelmesiyle karŒı karŒıya gelmektedir. İŒletmeler kendi ilerinde oluŒturacakları güvenilir ihbar hatlarıyla ve caydırıcı ceza sistemleri ile iŒletme karlılığının ve gelir kayıplarının önüne geçebilmektedir.

Bu alıŒmada; iŒletmelerin iç kontrol sistemine verdikleri önem ve hilelerin önlenmesi konusunda kurulacak güçlü sistemin faydaları incelenmiŒtir. İŒletmeler mali tablolarını, iŒletme varlıklarının korunmasını, iŒletme amaçlarını gerekleŒtirmesi noktasında ve karŒılaŒacakları hile risklerine karŒı oluŒturacakları ihbar hatlarıyla beraber cezalandırma programını oluŒturması hususunda incelemeler yapılmıŒtır. AraŒtırmamız PTT Kurumu'nda Muhasebe Daire BaŒkanlıęı'nda

uygulanan anketlerle, kurum içerisinde iç kontrol sisteminin varlığının önemi ve hileye karşı alınan önlemlerin farkındalığı üzerine katkı sağlama amacıyla yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. İç Kontrol Sisteminin Tanım ve Önemi

1.1.1. İç kontrol

Yönetimin temel ilkelerinden biri kontroldür. Kontrol unsurunun iki evresi vardır. Birincisi işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere erişmesi için oluşturduğu faaliyetlerin işletme hedefleri ile bağdaşması gerekmektedir. Bu konuda işletmenin uyumluluğa karşı uygulayacağı gözlem ve yöntemler eş zamanlı olmalıdır. Bu süreçte oluşturulan kontrol prosedürleri ile işletme yönetiminin amaçladığı hedeflerde oluşabilecek hata, sapma ve yanlışların ortaya çıkarılması ve giderilmesi için uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

İkinci evre ise bu yöntemin işleyişine dair geriye dönük kontroller yer almaktadır. Her ne kadar kontrol kavramı kullanılsa da bu işlem aslında bir denetim hizmetidir. Bu işlevin odak noktasını ise süreç içinde gerçekleştirilen kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini araştırmak oluşturmaktadır.

İç kontrolün bugün tüm dünyada kabul gören tanımını ise, ABD’de 1985 yılında hileli finansal raporlamaya karşı önlem almak amacıyla, Treadway Komisyonu’nun sponsor organizasyonu olan komite, COSO tarafından yapılmıştır (Atmaca, 2012: s. 196).

COSO; Amerika’da 5 gönüllü muhasebe ve finans kuruluşu tarafından oluşturulmuş bir rehberdir. Bu model işletmelerde hileli muhasebe sistemlerinin ve işletmelerde oluşacak iç kontrol eksikliklerinin giderilmesi, risk yönetimi, hata ve hileli raporlamanın önüne geçebilmek ve finansal raporlamanın kalitesini arttırmaya yönelik çalışan gönüllü bir organizasyondur.

COSO tarafından 1992 yılında, İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Raporu’nda yayımlanan iç kontrol tanımı şöyledir (Yılancı, 2006: s. 28).

“İşletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından yürütülen faaliyetlerin etkenliği¹ ve etkinliği², finansal raporlamanın güvenilirliği ve ilgili yasalara ve düzenlemelere uygunluk hususlarında amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı hususunda makul güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.”

IIA, 1999 yılında COSO tanımını doğrultusunda iç kontrol kavramını şu şekilde tanımlamıştır;

“Yönetimin bir parçası olup, operasyonların etkenliği ve etkinliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, hazırlanan bütçenin uygulanabilirliği, kanunlara ve mevzuatlara uygunluğun sağlanabilmesi konusunda makul derecede güvence veren, örgüt faaliyetlerinde süreklilik esasına dayalı bir uygulamadır (Demirtaş, 2005, s. 169).”

COSO’ nun yayımladığı ve ilgi odağı haline gelen iç kontrol bir yönetim aracı olarak tüm dünyada benimsenmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Global bir bakış açısı yakalayan iç kontrol işletmenin hedeflere ulaşmasında uygulanabilecek güvenli bir yol olarak da benimsenmeye başlamıştır. Bir diğer bakış açısına göre de işletmenin karşılaşabileceği iç ve dış çevreden gelebilecek riskler için de bir önleyici etken olarak görülmüştür (Kaya, 2014, s. 286).

İç kontrol, bir anda gelişen bir durum değil, işletmenin sürekli olarak faaliyetlerini yürüttüğü yöntemler dizisi, aslında bir süreçtir. Dolayısıyla işletmeye sonradan eklenen bir parça değil, işletmenin kuruluşunda inşa edilen ve organizasyonun ayrılmaz bir parçasıdır. İç kontrol, faaliyetlerin gerek belirlenen amaçlara gerekse ilgili mevzuat ve düzenlemelere uygun olarak yürütülmesini amaçlar (Rezaee, 1995).

¹ Etkenlik, işletmenin amaçlarına ulaşmada başarılı olup olmadığını ölçmeye yaramaktadır.

² Etkinlik, işletmenin amaçlarına ulaşmada kaynakları verimli kullanıp kullanmadığını ölçme görevini yerine getirmektedir.

1.1.2. İç kontrol sistemi

İşletme yönetiminin kontrol ilkesinin bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilerek oluşturulan yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı işletme hedeflerine ulaşılmasında karşılaşılabilecek risk faktörlerinin belirlenmesi ve bu faktörlerin yaratacağı olumsuzluklara karşı gerekli önlemlerin alınması temeline dayanmaktadır. İç kontrol sistemi denilince daha çok muhasebeye ilişkin kontroller düşünülse de iç kontroller hem muhasebe hem de yönetsel kontrolleri içermektedir.

İç kontrol sistemleri farklı tiplerdeki kontrollerin bir bileşimidir. İç kontrol sistemleri önleyici, düzeltici ve saptayıcı kontrollerden oluşmaktadır. Örneğin nakit ile ilgili işlemleri yapan bir çalışanın aynı zamanda bunlara ilişkin kayıtları yapmasına izin verilmemesi önleyici bir kontroldür. İşletmede yapılan sayımlar ise saptayıcı kontrollere örnektir. İşletmenin bilgisayarlarındaki verilerini korumak için oluşturduğu yedekleme sistemleri ise düzeltici kontrollere örnektir.

Global rekabet ortamında artan ivmeyle büyüme ve gelişmeyi amaçlayan işletmeler; kontrol, denetim ve risk yönetimine öncelik vermektedir. Şirketler mevcut varlıklarına ve gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri başarılı ve verimli biçimde yönetmek, aynı zamanda uzun vadede yüksek performans ortaya koymak için şirket içi kontrollerin yeterliliği ve denetlenebilir olmasını hedefler.

İç kontrol sistemi işletmenin tamamı ile ilgilidir. Bu sistemde hiçbir bölüm ya da birim veya kişiler bu sistemin dışında değildir. İşletmeler, yöneticilerin belirlediği amaç ve hedeflere erişmek için aralarında bağlantılı hareket etmesi gereken bir süreçten oluşmaktadır. Aralarında farklı seviyelerde ilişki olan bu sistemlerin ve süreçlerin etkili olarak ortak amaçları sağlayabilmesi için ortak bir yol ve yöntem izlemeleri kaçınılmazdır (Sakin, 2017).

Örneğin; bir işletmede alınacak üretim çalışanın sadece üretim bölümü ile ilişkilendirmek yanlıştır. Üretim elemanının çalışma faaliyetlerinin depo, tedarik, pazarlama ve hatta muhasebe bölümünde dahi etkisi görülür. Üretimde yaşanacak olumsuzluklar, düzensizlikler ve isteyerek ya da istem dışı oluşabilecek yanlışlıklar işletmenin bütün sistemini etkileyerek sipariş tedarik sürecinde aksamalara yol

açabilir. Ayrıca üretimde oluşabilecek herhangi bir hata işletmenin müşteri kaybına kadar olumsuz etki sağlayabilir. Etkili bir iç kontrol sistemi ile yaşanabilecek işletmenin geleceğini sekteye uğratan tüm başarısızlıkların önüne geçilmesi mümkündür.

1.1.2.1. İç kontrol sisteminde rol ve sorumluluklar

Bir işletmenin iç kontrol sisteminin oluşturulması işletme yönetiminin görevidir. İşletmenin üst yöneticileri iç kontrolle ilgili uygun politikalar oluşturmalı ve bunları geliştirmelidir. Sağlam, etkili ve olumlu bir iç kontrol sistemi meydana getirmeli ve bu sistemin güven verip vermediğini kontrol etmeli ve bundan emin olmalıdır.

Yönetimin kontrollerle ilgili sorumlulukları dört başlık çerçevesinde incelenebilir. Bunlar;

- a) Kontrollerin kapsamı
- b) Uygun kontrollerin oluşturulması
- c) Kontrollerin uygulanması
- d) Kontrollerin devamlılığı ve güncellenmesi

İç kontrol sisteminin oluşmasına yönelik yapılacak ilk hedef kontrollerle ilgili ihtiyaçların belirlenmesidir. İşletme faaliyetlerinin tamamına ve varlıklarıyla ilgili kontrollerini ihtiyacına yönelik yapmalıdır. İkinci olarak da sisteme uygun denetimler oluşturulmalıdır. Denetimlerin istenildiği şekilde oluşturulduğundan emin olunduktan sonra kontrollerin hayata geçirilmesi aşamasına geçilmelidir. Hayata geçen sistemin her sistemde olduğu gibi bir takım eksik ve yanlışları olabilir. Bu aşamada oluşan problemlerin sistemi uygulayan kişilere gerekli eğitimleri vererek sistemin rayına oturması sağlanmalıdır. Daha sonra uygulanan sistemde uygulayıcıların verdiği tepkiler ve oluşan aksaklıklar en kısa sürede değerlendirilip gerekli kayıtlar tutulmalıdır ve gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.

Bu sistemde karşılaşılan tepkiler iki şekilde değerlendirilebilir. Bunlardan ilki yeni sisteme karşı adapte olamama ve direnme olarak görülebilir. Bunlara özellikle tutarlı ve kararlı tavırlar alınmalıdır. İkinci olarak da uygulanan sistemin gerekli güveni sağlamamasından kaynaklı olabilir.

Ayrıca kontrollerin çok fazla zaman alması ve dolayısıyla asli bürokrasi yaratarak esas faaliyetleri aksatabileceği unutulmamalıdır. Bu tür tepkiler kontrollere ilişkin bir geri bildirim olarak ele alınmalı ve kontroller yeniden değerlendirilmelidir. Kontrollerin işleyişi tam olarak sağlandıktan sonra yönetim çeşitli aralıklarla kontrol sisteminin işleyişinin devam ettirdiğini araştırmalı ve kontrollerle ilişkin yeni durumları dikkate alarak gerekli güncellemeleri yapmalıdır.

İşletmenin bütün elemanları görevlerini gerçekleştirirken belirli faaliyetlerin yerine getirilmesine çalışır. Bu faaliyetler işletmenin diğer faaliyetleri ile bütünleşerek birim hedeflerine, birim hedefleri de bir bütün olarak işletme hedeflerine ulaşmasını sağlar. İşletmenin her evresinde yer alan elemanlar, iç kontrol sisteminde kullanılacak dokümanları oluşturur, kontrolleri etkileyen faaliyetlerde bulunur. Bu sebeple bütün elemanlar iç kontrollün bir organıdır ve sistemden sorumludur.

- Üst Yönetici: Yönetimde başarılı ve etkisi olan bir iç kontrol sisteminin oluşmasını sağlamak, oluşan sistemi izlemek ve oluşabilecek risklere karşı gerekli tedbirleri almaktan ve bu konuda kendini geliştirmekten sorumludur.
- Birim Yöneticileri (Harcama yetkilileri): Birimlerinde kendilerine düşen sistem organlarını denetlemek, uygulamasını sağlamak ve izlemek aynı zamanda zayıf yönleri geliştirmekten sorumludurlar
- Strateji Geliştirme Birimi: İç kontrol sisteminin finansal birimlerinde oluşturulması, hayata geçirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamak ve rehberlik hizmeti vermektten ve ön mali kontrol faaliyetlerinin kontrolünden sorumludur.
- Kurum Personeli: Bütün elemanlar, iç kontrol sisteminin işleyişinden sorumludur. İç kontrol sisteminin herkesin sorumluluğunda olması

sebebiyle, tüm elemanlar görevinin ne olduğunu bilerek bunun çerçevesinde üzerine düşen görevleri başarılı ve verimli biçimde mevzuata uygun olarak uygulamak zorundadır. Aynı zamanda, işletmenin faaliyetlerinde karşılaşılabilecek sorunları ve bu konularda geliştirmelerini, önerilerini işletme etik değerleriyle uyuşmayan davranışları, oluşabilecek hata ve yanlışları üst yönetime bildirmelidir.

- İç Denetim Birimi: iç kontrol sisteminin verimliliğini inceler ve eksik taraflarını tespit ederek yöneticilere önerilerde bulunur.
- Sayıştay: 6085 sayılı Sayıştay Kanunu hükümlerine göre iç kontrol sistemlerinin işleyişini değerlendirir. Dış denetim olarak yapacağı düzenlilik denetimlerinde kamu idaresinin iç kontrol sisteminin düzgün bir biçimde işleyip işlemediğini değerlendirir (<https://webdosya.csb.gov.tr/db/kys/editoridosya/28.pdf>).

1.1.2.2. İç kontrol sisteminin amacı ve önemi

İç kontrol sisteminin en önemli amacı işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkili bir rol oynamaktır (Bulut, 2018). Bir işletmenin içerisinde iç kontrol sisteminin bulunması; süreçlerin görev tanımlarının, prosedürlerinin ve kurallarının düzenlenmesini sağlar.

Başarılı bir iç kontrol sistemi; kurum imajının büyümesini, işletme içinde ve dışında iletişimin geliştirilmesini, raporlamanın sağlanmasını, yasalara uygunluk ve düzenlere elverişlilik ayrıca paydaşlarına güven vermenin yanı sıra işletmenin sürekliliğini sağlayarak yönetimin güçlenmesini hedefler. İşletmeyi verimlilik açısından geliştirerek geleceğine katkı sağlar.

İç kontrol sisteminin genel amaçları:

1. İşlemler yönetimin verdiği genel ve özel yetkilere uyarak yürütülmelidir.

2. İşlemler kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun ve hesap verebilme sorumluluğunu yerine getirecek biçimde kayıt altına alınmalıdır.
3. Varlıklara ve verilere ulaşım yetkili iş görenlerle kısıtlandırılmalıdır.
4. Varlıklar belirli aralıklarla, mevcut kayıtlarla karşılaştırılarak herhangi bir değişiklik olması durumunda gerekli soruşturma yapılmalıdır.

İç kontrol sisteminin özel Amaçları:

İşletmelerde iç kontrol sisteminin genel amacı, belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol, usul ve yöntemlere sahip olup olmadığını da göz önüne alarak bir şablon oluşturmaktır. Belirli bir faaliyet grubunu yürütmek için ise genel kontrol amaçlarına uygun olarak özel kontrol amaçlarının da belirlenmesi gerekir.

Özel amaçlara kredili satış örneği:

1. Yetki: Sadece kredili satışlar için yetkilendirilmiş personel bu göreve katılmalı ve görevlendirilen personel kendisine tanınan yetki sınırını aşmamalıdır. Müşterilere tanınan kredi limitleri aşılmamalıdır.
2. Gerçeklik: Kredili satış kayıtları yapılırken, doğru ve gerçek kredili satış kayıtları işlenmelidir.
3. Bütünlük: Yapılmış olan kredili satışların tamamı gösterilmelidir.
4. Kayıtsal doğruluk: Kredili satışlara ait gönderilen mallara sevk irsaliyesi ve fatura düzenlenerek, stok kayıtları doğru tutulmalıdır.
5. Sınıflandırma: Kredili satış işlemleri yapılırken, müşteri hesaplarına ve stok kayıtlarına doğru biçimde işlenmelidir.
6. Zamanlılık: Kredili satış işlemleri işlemin gerçekleştiği dönemin kayıtlarında gösterilmelidir.

7. Varlıkları koruma: Müşteri ve stok kartları ile alacak senetleri ve alınan çekler güvenli bir ortamda muhafaza edilmelidir.
8. Mutabakat: Kredili satışlarla ilgili belgeler satış kayıtlarıyla, müşteri kartları ticari alacaklar hesabıyla kıyaslanmalı ve aralarında mutabakat sağlanmalıdır (<http://www.muhasabedersleri.com/muhasebe-denetimi/ic-kontrol-sistemi-amaclari.html>).

İç kontrol sisteminin amaçları altı başlık altında toplanmaktadır;

- a) İşletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak
- b) İşletme varlıklarının korunması
- c) Hile ve hataların engellenmesi
- d) Muhasebe kayıtlarının doğruluğunun ve tamlığının sağlanması
- e) Finansal bilginin zamanında hazırlanması
- f) İşletme politikalarına, yasalara ve mevzuata uyumun sağlanması

İç kontrole ilişkin bu başlıkların incelenmesi kontrol amaçlarının yönetim ve muhasebe açılarından değerlendirilmelerinin uygun olacağını göstermektedir.

1.1.2.2.1. Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği

Etkinlik işletmelerin kendilerine koydukları hedeflere ulaşmasını, verimlilik ise işletmenin istenilen çıktılara ulaşırken kullandığı girdilerin derecesini ifade etmektedir. Yöneticiler stratejik ve taktik hedeflerini belli bir plan dahilinde uygulamaya çalışırlar. Bu planın para ile ifade edilen şekline ise bütçe denilmektedir. Yöneticinin karar almasından hedefe ulaşmasına kadar geçen süreç içinde pek çok risk unsuru bulunmaktadır. Bu nedenle faaliyetlerde istenilen hedeflere ulaşılmasının önündeki risklerin tespit edilmesi ve gerekli önlemler alınması iç kontrol sisteminin önemli bir parçasıdır.

1.1.2.2.2. Varlıkların korunması

İşletmelerin varlıkları işletmelerin özelliğine bağlı olarak değişmekle birlikte çalınma, amaçları dışında kullanım ve çeşitli nedenlerle tahribat riskleri ile karşı karşıyadır. İşletme yönetimi varlıklarını tehdit eden riskleri belirlemek ve onlara karşı gerekli önlemleri almak zorundadır. İyi kurgulanmış bir iç kontrol sisteminde işletmenin sahip olduğu varlıkların karşı karşıya kalacağı olumsuz durumlar nedeniyle zarar görme olasılığı asgari düzeye indirilmiş olacaktır.

Genel olarak varlıkların korunması, varlıkların amaçları dışında kullanılmasının önlenmesi, düzenli tamir bakımlarının yapılarak niteliğinin korunması, doğal afetlere karşı korunması, varlıklara ilişkin hırsızlığın ve yolsuzluğun en aza indirilmesini kapsamaktadır (Bakkal vd., 2016: s. 34).

1.1.2.2.3. Hata ve hilelerin önlenmesi

İç kontrol sisteminin önemli bir amacı da hata ve hilelerin önlenmesidir. Hata istem dışı yapılan yanlışlıkları ifade ederken, hile istemli yapılan yanlışlıkları ifade etmektedir. Örneğin 100 TL'lik bir alacağın tahsil edilmesi, işletmenin kasasındaki nakde eklenmesi ancak kaydının yapılmasının unutulması bir hatadır. Ancak 100 TL'nin tahsil edilmesi, tutarın zimmete geçirilmesi ve kaydının yapılmaması ise hiledir. Her ne kadar hata ve hile birbirinden farklı olsa da her ikisi de sonucunda alacakların yanlış gösterilmesine yol açmıştır. Bu nedenle işletme yönetimi hem hataları hem de hileleri önlemek için gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadır.

Hata ve hilelerin önlenmesi iç kontrolün bir amacı olmasına karşın hata ve hilelerin doğalarının birbirinden farklı olması bu konuda oluşturulacak prosedürleri etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler hata ve hile oluşmasına yol açabilecek risk unsurları belirlendikten sonra hata veya hile olasılığının doğasına uygun kontrolleri geliştirmek durumundadır.

1.1.2.2.4. Muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve tamlığı

Muhasebe kayıtlarının doğruluğunun ve tamlığının sağlanması kontrolün bir başka amacıdır. Yöneticiler ve diğer kullanıcılara gerekli bilgileri sunabilmek için gerekli kayıtların doğru ve tam olarak yapılması gerekir. Ayrıca işletme varlıklarının korunabilmesi için kayıtların doğru ve tam şekilde hazırlanması esastır.

Muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve tamlığı işletme açısından iki farklı yararı vardır. Birinci yararı finansal bilgileri finansal raporlama standartlarına uygun şekilde finansal tablolara aktarılmasıdır. İşletme yönetimi, finansal tablo hazırlama sorumluluklarının bir sonucu olarak ve ilgili yasal mevzuatın zorunlu kılması nedeniyle finansal bilgilerin tamlığına ve doğruluğuna ilişkin güvence almak için bağımsız denetimden de alınan güvence ile finansal raporlamanın uygun olmayan ve yanlış yapılması nedeniyle oluşabilecek olası zararlar en aza indirilir.

1.1.2.2.5. Finansal bilginin doğru ve zamanında hazırlanması

İşletmeler açısından önemli bir noktada finansal bilgilerin ve raporların zamanında hazırlanabilmesidir. Finansal bilgi dış raporlama ile ilgili olabildiği gibi iç raporlama ile de olabilir. Dış raporlama ile ilgili finansal bilgi genellikle bir yasal mevzuat çerçevesinde hazırlanması ve sunulması gereken finansal bilgilerdir. Bu finansal bilgilerin zamanında sunulmaması nedeniyle işletme bazı yasal yaptırımlarla karşılaşabilir.

İç raporlamaya yönelik finansal bilgiler ise çeşitli düzeyde karar alma faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Bu bilgilerin zamanında hazırlanmaması belki yasal bir yaptırım ortaya çıkarmayacaktır ancak alınması gereken kararın gecikmesine yol açarak işletme açısından yaptırımlardan daha büyük zararların doğmasına yol açabilecektir.

1.1.2.2.6. İşletme politikaları, yasalar ve mevzuata uyum

İşletmeler faaliyetlerini işletme yönetimlerinin belirlediği politikalara göre yürütürken ilgili yasalara ve yasal mevzuata da uygun davranmalıdır.

İşletme faaliyetlerinin yönetimin politikalarına ve yasalara uygunluğunu sağlayacak kontrol usul ve yöntemleri belirlemek yönetimin sorumluluğundadır. İşletme yönetimi, kendi politikalarını uygulamak ve ne derecede gerçekleştiğini izlemek için kontrol usul ve yöntemlerini kabul ederek, bu usul ve yöntemleri personellerine anlatmalıdır. İşletme personelleri, bölüm yöneticileri, diğer çalışanlar faaliyetlerin yürütülmesinde bu kontrol usul ve yöntemlerine bağlı kaldığı ölçüde, yönetim politikalarına ve yasalara uygunluk o derecede sağlanmış olur (Kepekçi, 2004).

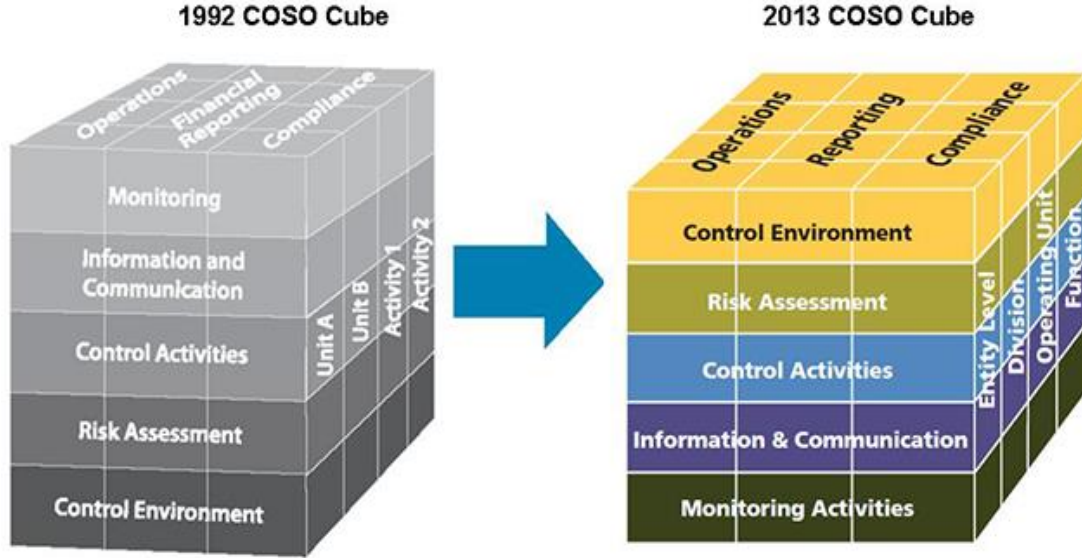
1.1.3. İç kontrol bileşenleri

İç kontroller ile ilgili dünyada farklı modeller oluşmasına karşılık, öncesinde de söylediğimiz gibi tüm evrende kabul edilen kontrol modeli 1992 yılında ortaya çıkan COSO İç Kontrol Bütünleşik Çevresidir.

COSO 2004 senesinde de “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesini” ni, yayımlayarak iç denetim mesleğini öne çıkmasında büyük etken olmuştur. (Pehlivanlı, 2010). Raporda COSO’nun iç kontrol ifadesi, iç kontrole bağlantılı öneriler ve kontrol sistemlerinin verimliliğinin artma şekli anlatılmıştır. Gönüllü bir kurum olan COSO kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol sistemleri sayesinde mali raporlamanın iletkenliğinin verimli hale gelmesini hedefler (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: s. 101).

1992 senesinde yayımlanan COSO İç Kontrol Modeli, COSO küpü ya da piramidi isimlerin adı altında tablo ve şekillerle ifade edilmektedir. COSO piramidi iç kontrol sisteminin bileşenlerini ortaya koyarken, COSO küpü de anlatılan ve küpün yatay kısmında bulunan beş bileşen; diğer tarafında küpün dikey kısmında

kalan operasyonları finansal raporlama ve yasalarla uyumluluk ile diğer açıdan ise küpün üçüncü kısmında var olan bölümler ve faaliyetler ilişkilendirilir.



Şekil 1. COSO Küpü' nün tarihsel değişimi (Gülgün, 2018).

COSO, Mayıs 2013 yılında “İç Kontrol-Entegre Çerçeve” adında yeni bir rapor açıklamıştır. Açıklanan bu raporda, 1992’de yayımlanan entegre çerçeve modeline kıyasla birkaç farklı değişiklikler yapılmıştır. 2013 çerçevesinde ilk olarak iç farkındalık uzmanlık ve hizalamadır. Bu sebeple, üst yöneticilerin başarılı bir liderlik amacını hedeflemesinin yanında, işletme genelinde uyum ve desteğin oluşması ve iç farkındalık yaratılması gerekir. 2013 yılında tekrar düzeltmeler yapılarak ortaya çıkan çerçevede beş başlık korunurken, kontrol ilkelerinin sayısı 17 olarak belirtilmiştir.



Şekil 2. COSO Piramidi

(https://dosyaism.saglik.gov.tr/Eklenti/45904,ic-kontrol-sisteminin-bilesenleripdf.pdf?0&_tag1=A3BD84A4B34A4371A0897E92C07CE30C34A15A5C).

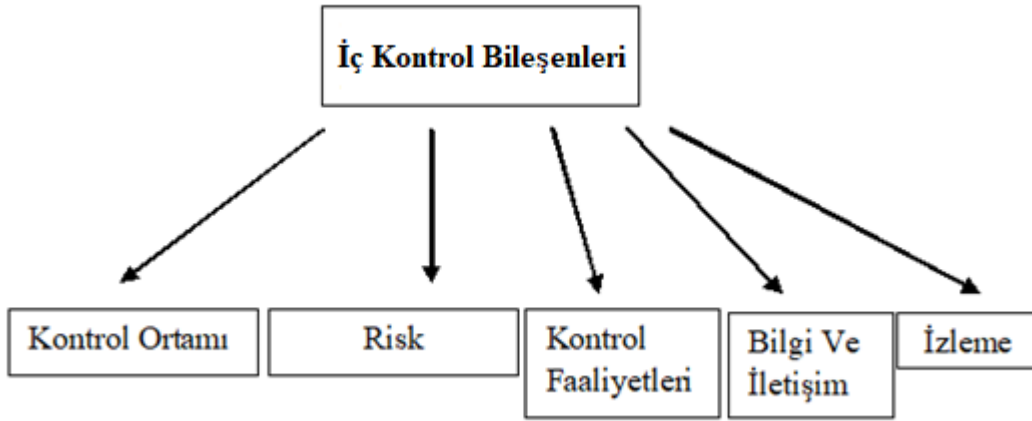
Yukarıdaki şekil, beş iç kontrol bileşeninin kendi arasındaki bağlantıyı gösteren, COSO Piramidini, göstermektedir. Kontrol Ortamı, bu beş bileşenin temelidir. Yönetimler kontrol ortamında hedeflerine ulaşabilmek için Risk Değerlendirmesi yapar. Kontrol Faaliyetleri, yönetimin belirlemiş olduğu risklerden kurtulabilmek için belirlediği bir işlemdir. COSO Piramidinde görüldüğü gibi; bilgi ve iletişim bu üç bileşeni kapsar. Bu nedenle; işletme personeli faaliyetleri yürütebilmek ve kontrol edebilmek için bilgiye ve iletişime muhtaçtır. Bunun sonucunda bütün sürecin izlenmeli ve gereken değişiklikler yapılmalıdır (https://dosyaism.saglik.gov.tr/Eklenti/45904,ic-kontrol-sisteminin-bilesenleripdf.pdf?0&_tag1=A3BD84A4B34A4371A0897E92C07CE30C34A15A5C).



Şekil 3. COSO kütüğünün günümüzde en son şeklini almış modeli (Türedi, 2016)

Kurumun ulaşmaya çalıştığı hedefler ile bu hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyacı olduğunu gösteren bileşenler doğrudan ilişkilidir.

Her bileşen, hem her bir hedef kategorisi ile hem de bir kurumdaki tüm seviyeleri gösteren yan matris (Kurumun tümü, birim, faaliyet) ile çalışır ve uygulanır. Bununla ilgili örnek vermek gerekirse, kontrol faaliyetlerini temsil eden; yönetimin plan, program ve diğer faaliyetlerinin yerine getirildiğini güvence altına alan kontrol politikası ile prosedürlerinin kurulması ve yürütülmesinin üç hedef kategorisiyle ve kurumun tüm seviyeleriyle ilişkili olmasıdır (COSO, 1994:5).



Şekil 4. COSO modeline ait beş bileşenin oluşumu

1.1.3.1. Kontrol Ortamı

İç kontrolün en önemli ögesidir. İşletmede iç kontrolün benimsenmesi ve elemanların bu kontrollere gerekli değeri vermesini sağlamak için oluşturulan ortamdır. İşletme yöneticilerinin sorumluluğunda olan bu ögenin sağlamlığı üst yöneticilerin kontrollere verdiği önemi yansıtmaktadır.

Kontrol ortamı, yöneticilerin bütün davranış, tutum, hal ve hareketlerinden meydana gelir. Yönetimin benimsediği felsefesi, yönetim şekli, organizasyon yapısı, yetki devretme, görev dağıtımı, çalışan politikaları ve uygulamalarını içerir. Muhasebe bölümü istenildiği şekilde iyi organize edilmiş olsa da bu bölümü işleten çalışan sorumlulukları gerektiği şekilde dağıtılmamış ise, çalışanın görev alanındaki her işe yetişmesi için gereken bilgi ve donanım eğitimi eksik ise, sistem bu çalışanın

deneyimi ve tecrübesi kadar ilerleyecektir. Kontrol ortamı aynı zamanda uyulması gereken prosedürlere gerekli düzen ve önemi vermesini de gerektirir. Örneğin; ileri gelen kurumlarda işletme sisteminin iç kontrolü ve bu düzenin çalışmasının düzenliliğini ve prosedürlerin gözlemlenip gözlemlenmediğini takip edecek iç denetçiler çalıştırılır. Yöneticilerin bu gözlem ve kontroller ile ilgili tutumu; operasyondaki bütün çalışanların hal ve hareketlerini ve faaliyetlerini etkileyecektir. İm kontrol ortamı şu etkenleri içerir:

1.1.3.1.1. Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık

COSO' ya göre dürüstlük ve etik değerler kontrol çevresinin esas ögesidir ve diğer iç kontrol elemanlarının belirlenmesi üzerinde de fazlasıyla etkiye sahiptir. Bir teşebbüs de genel anlamda kabul edilen değer yargıları ve yönetimin idari tercihleri, teşebbüs amaçlarını ve onlara ulaşma şeklini biçimlendirir. Yönetimin dürüstlük ve etik değerlere bakış açısını yansıtan bu tercihler ve değer yargıları zamanla davranış standartları haline gelir. Toplumun gözünde işletmelerin iyi bir isme sahip olabilmesi için, davranış standartlarının yasalara uygunluğu dışında ahlaki değerlere ve dürüstlüğe de dayandırılması gerekir (Yılcı, 2015).

İşletme amaçları ve bunların ne şekilde yerine getirileceği, tercih ve etik yargılara bağlıdır. Bunlar davranış standartlarının, idarenin bütünlüğünün oluşmasında, olması gereken biçimde meydana getirilmesi kararlılığının tamamlayıcı sonucudur. İşletme kültürünün bir ögesi olan ahlak ve davranış standartları aracılığı ile kurum yönetimi nelerin yapılacağını ve nelerin dikkate alınması gerektiğini belirler. İç kontrol sistemini yöneticiler oluşturduğu, izlediği, yürüttüğü için iç kontrolün karlılığı; bütün olarak ahlaki ve etik değerlere bağlılık ile sınırlıdır. Her bir bölümde etik değer ilkelerinin oluşması tüm kurumun yaşamsal yapılarını pozitif yönde etkiler.

Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık kavramı özellikle ADB' de Watergate skandalından sonra sorgulanmaya başladı. Bununla birlikte bu gün iş alanında yerine koyulamaz unsurlardan biri haline geldi. Bu sebeple özellikle ABD olmak üzere

bütün evrende etik ve hileler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir tanesine göre bazı örgütsel faktörlerin hileli ve şüpheli finansal raporlama çalışmaları ihtimalini etkileyebildiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu sonuç kurum içerisinde uygulamaların ve koşulların, kurumdaki etik değerleri direk olarak etkilediğini belirtmektedir. İşletme içindeki tetikleyici etkenler veya hileye sevk edici durumlar, insanların sahtekarlık, yasa dışı veya dürüstlükten uzak davranışlara kolaylıkla engaje olmalarına neden olmaktadır.

Treadway Komisyonununun 1987’de yayınladığı Hileli Finansal Raporlamayla ilgili raporunda “tepe yönetim oluşturduğu uyumun finansal raporların içinde olduğu örgüt çerçevesi veya kültürü finansal raporlama sürecinin doğruluna yardımcı olan en önemli faktör” olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle; Başarılı bir işletme etik iklimi bir kurumun kamuda ve dahil olduğu bütün yönlerde iyi iletişimde bulunabilmesi için hayati önemdedir. Bu sayede etik iklim işletmenin örgüt politikaları ve kontrol sistemlerinin etkinliği açısından önem arz etmektedir. Sonuç olarak kurumlarda başarılı bir etik iklim ve dürüst ortam hileli finansal raporlamaya karşı koruyucu vazifesi görür (Yıılancı, 2015).

1.1.3.1.2. Yönetim kurulu ve denetim komitesi

Kontrol çevresini oluşturan önemli bir faktörde yönetim felsefesi ve işletme politikalarıdır. Yönetim kurulu, yönetici ve paydaşlar arasında işlev gören ve işletme içerisinde yol gösteren, idareyi sağlayıcı ve sorgulayıcı sorumlulukları olan bir kuruldur. Bu sorumlulukları sebebiyle kimlerden meydana geldiği, elemanlarının kimlerden meydana geldiği, elemanlarının eğitim ve becerileri, yönetimden bağımsızlık derecesi, kuruma olan bağlılık ve konularındaki uzmanlık derecesi, faaliyetlerinin birimleri ile olan uygunluğu gibi etkenler kontrol çevresini doğrudan etkileyecektir. Bunun yanı sıra yönetim kurulu, yönetiminden beklenen plan ve performans beklentilerini oluşturur ve bunların takibini sağlar.

İşletmelerin paydaşları ile yönetenleri arasındaki bağı yönetim kurulu oluşturur. İşletmenin paydaşları yönetim üzerinde, yönetim kurulu ve komiteler

aracılığı ile kontrol sağlar. Komiteler, organizasyondan bağımsız kişilerden oluşur. Eğer denetim komitesi işletme politikalarını ve uygulamalarını kontrol etmede faal rol alırsa, iç kontrol sistemi kurumun hedeflerine ulaşmasında daha yararlı olacaktır. Bu sayede komitenin tespit ettiği problemler daha ciddi boyuta ulaşmadan yönetimin harekete geçmesini sağlayacaktır.

Yönetim kurulu ve denetim komitesinin yönetimden bağımsız olabilmesi, dışarıdan üyelerle sağlanabilir. Küçük işletmelerin karşılaşılabileceği özellikle maliyet ile ilgili sorunlar bunu sağlayamasa da, büyük işletmeler bu konu hakkında kolaylıkla dışarıdan üye bulabilir. Bu konuda ABD’ de 1970’li yıllarda Newyork borsası tarafından kurumlara yönetimden ayrı olabilecek yönetim kurulları ve denetim komitesi meydana getirmeleri konusunda baskı yapılmış ve bankaların, yönetimden ayrı bağımsız üyelerden meydana gelen bir denetim komitesine sahip olmalarını öngören bir yasa çıkarılmıştır. Bunun neden böyle bir kurul ve komite sayesinde yöneticilerin içerisinde bulunduğu davranış ve faaliyetlerini teker teker incelemek ve ortaya çıkarma gücüne sahip olacaktır. ABD’ de bu faaliyetler zamanla ilerlemiş ve halka açık büyük işletmelere bağımsız kişilerden oluşan denetim komitesi oluşturma zorunluluğu getirilmiştir.

COSO 2013 yılında yönetim kurulu ve denetim komitesi hakkında odak noktalarını şu şekilde açıklamıştır:

- İç kontrolün gelişiminin ve performansının izlenmesi sorumluluğunun yönetim kurulunda olması,
- Yönetim kurulunun gerekli uzmanlığı sergilemesi,
- Yönetim kurulunun bağımsız hareket etmesi,
- Yönetim kurulunun iç kontrol sistemini izlemesi.

Dışarıdan üyelerin ve iç denetçilerin kontrolünü sağlaması gereken bu dört nokta işletmenin yeterli olup olmadığını değerlendirerek, yönetim kurulunun gözetim sorumluluğunu geliştirmelerinde öneriler sunabilir.

1.1.3.1.3. Örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk

Kontrol çevresini oluşturan diğer bir etken de örgütsel yapı, yetki ve sorumluluktur. Örgütsel yapı, geçmişte belirlenmiş amaç ve hedeflere erişmek için, maksimum faaliyet etkinliği oluşturacak tüm örgütsel birimler arasında yetki ve görevlerin dağıtılması ve bu örgüt çalışanlarının faaliyetlerinin koordine edilmesi ile oluşur. Bu yapı, örgütün organize edilmiş amaçlarına yaklaşması için yaptığı planlama, yöneltmesi kontrol ve izleme gibi fiiller için bir tavan vazifesi görür.

Örgütsel yapı, işletme içerisinde kurulan iç kontrol sistemini doğrudan etkiler. İşletmede personelin paylaştığı ortak değerlerin yani kültürün olması, güçlü bir kontrol ortamının oluşmasını ifade ettiğinden, işletmede etkin bir iç kontrol sistemi varlığının güvence altına alınma seviyesini arttıracaktır (Tüm ve Reyhanoğlu, 2015).

Örgütsel yapının etkinliği; işletme faaliyet ve işlemlerinin devamlılığı, yönlendirilmesi ve kontrolünde bir sistem olarak çalışıp çalışmadığına göre değişir. Güçlü bir örgütsel yapının oluşturulmasında aşağıda ifade edilen hususların göz önünde bulundurulması gerekir:

- Sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli kaynakların ve personelin bulunması,
- Kurum hedeflerine, faaliyetlerine, örgütün yapısına ve yasaların koyduğu kurallara uygun olarak sorumlulukların verilmesi ve yetkilerin devredilmesi,
- Verilen sorumlulukların yerine getirilmesini kolaylaştırmak için maliyetlerin ve iç raporların belirlenmesi,
- Herhangi birinin ya da birimin, bir işlemi başından sonuna kadar yürütmesini önlemek adına bir iş bölümü yapılarak faaliyetler üzerine gözetimin sağlanmasıdır (Türedi, 2005).

Yetkilendirme; teşebbüste personelin belirli görevlerde iş yapabilme gücünün ve karar alma sorumluluğunun belirlenmesidir. Yetki ve sorumluluklar ile ilgili kontrol konularının belirlenmiş yöntem ve prosedürler ile iletilmesi önemlidir. Eğer

sözlü veya biçimsel olmayan yöntemlerle faaliyetler yürütülüyorsa, kontrolün çok zayıf olduğunu veya hiç olmadığını düşünebiliriz.

İşletmeler kendi gereksinimlerine uygun amaçlarına en ideal ve başarılı bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bir örgüt yapısı meydana getirir. Örgütlenme değişik verilere göre yapılabilir. Bunlar;

- Fonksiyonlara göre bölümlerle ayırma,
- Bölümlü veya merkezi olmayan örgütlenme,
- Matriks organizasyon,

Bu örgütlenme şekillerinin kontrol için oluşturduğu olumlu ya da olumsuz yönleri vardır, bu yönden bu kısımları şu şekilde yorumlayabiliriz:

1.1.3.1.3.1. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma

En yaygın bölümlenme biçimi olan fonksiyonlara göre bölümlenme kurumun kendi içerisinde esas faaliyetler alanında organize etmesi ile meydana gelir. Bir üretim işletmesinde hayati fonksiyonlar üretim, pazarlama ve finansdır. Ancak bunun dışındaki bir işletmede ticaret veya hizmet işletmelerinde, bu alanlar farklılık gösterecektir. İşletmenin çalışma amacına göre ya da gelişmişliğine göre diğer işletmelere göre bazı birimler daha öne çıkacaktır. Ancak işlevsel birimlere ayırma aslında neredeyse her işletmede bulunmaktadır, fakat tepeye yakın düzeyde değil daha alt düzeylerde olabilir. Bunun nedeni üst düzeylerde coğrafi ayırım veya müşteri türüne ya da ürün cinsine göre bir ayırım kullanılması daha pratik ve yararlı bulunmuştur.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın olumlu tarafı temel işlevlere önem verilmesi ve elemanları üzerine düşen işte deneyim kapasitesini arttırarak etkinlik ve verimlilik sağlamasıdır.

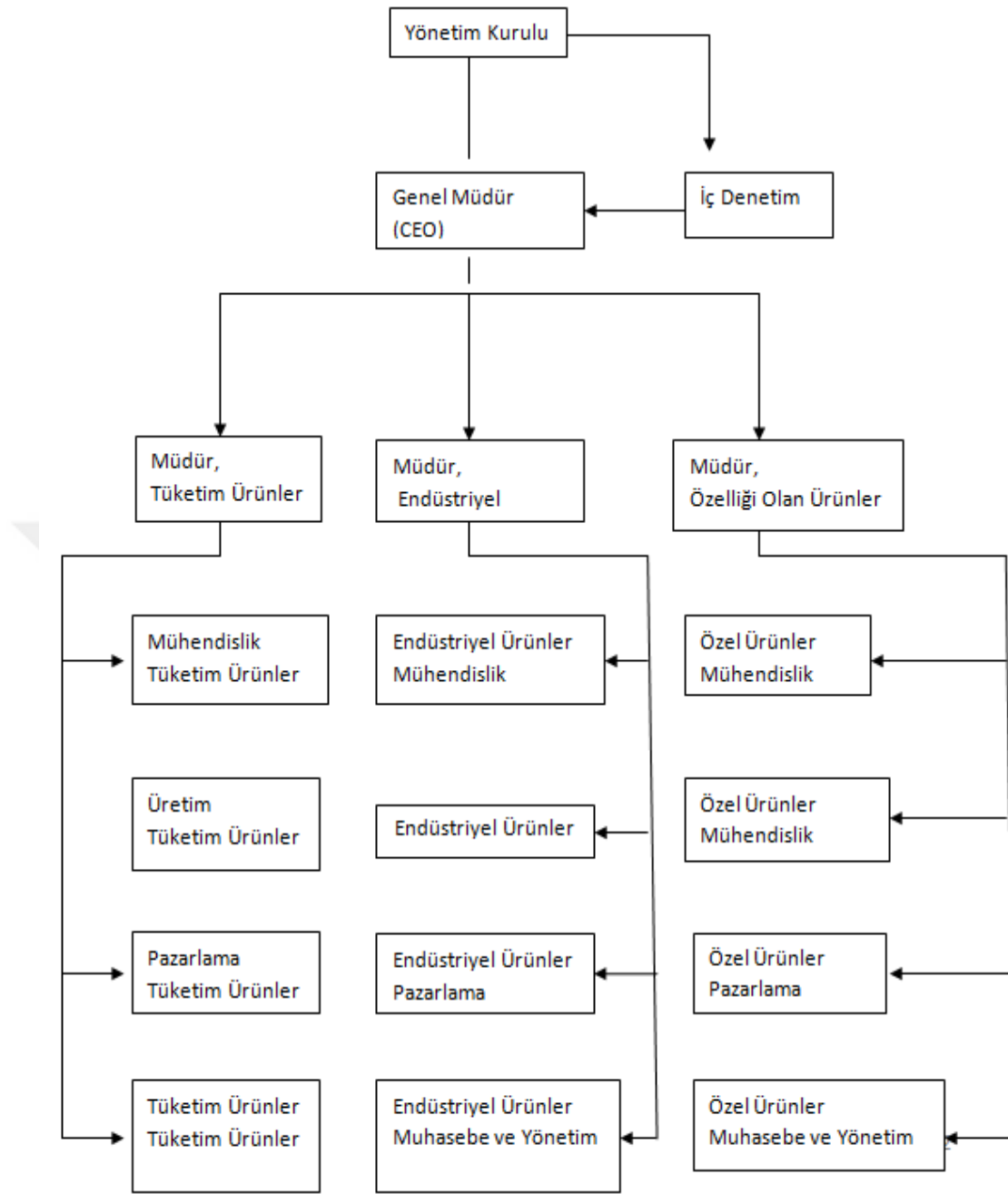
Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın dezavantajları ise şu şekilde dile getirilebilir;

- Fonksiyonel bölümlerde yer alan iş görenlerin kurum tamamını değil fonksiyonel hedeflerine daha fazla değer vermesi gibi. Mesela ürün geliştirme ile ilgili bir birimin yönetim kadrosu sadece ürünün teknik ve özel bir ürün olması ile ilgilidir. Böyle bir ürün iyileştirilirken maliyet unsurunu önemsemeyebilir veya örgütün karlılığını ön planda tutmayabilir.
- Alınan kararların etkisiz olması; İşlevsel birimlere bölmede, işlevsel birimlerden biri mesela pazarlama biriminin müdürü, farklı bir birimden, halkla ilişkiler biriminden üretimde çalışan bir eleman ile ilgili bir ricada bulunacak olursa bunu üst yönetime iletmesi ve arada gereken kararlar alındıktan sonra emrin gereken yerlere iletilmesi gerekir. Bu etken ufak işletmelerde sorun teşkil etmezken büyük sermayeli şirketlerde karar verme sürelerinin uzamasına sebep olabilir (Sakin 2017).

1.1.3.1.3.2. Bölümlü veya merkezi olmayan örgütlenme

Merkezi olmayan yönetim, örgütsel ve yönetsel karar verme, politika ve strateji belirleme yetkisinin yerel birimlere bırakılmasıdır. Yerel nitelikteki fonksiyonların merkezi yönetimin dışında bölge ve yerel birimlere yerine getirilmelidir. Yerinden yönetim, karar verme yetkisinin hiyerarşinin en alt kademelerine verilmesidir (Nalçinkaya, 2015).

Merkezi olmayan örgütlemeye, gerçek olan, birden fazla yönetsel sorumluluğu aşağıya dolaylı olmadan doğrudan ilgili düzeye taşınmasıdır. Örneğin, bölümlü bir organizasyonda bir birimin genel müdürü bölüm içerisindeki günlük faaliyetler için gerekli kararları almakla sorumludur. Bu durum aslında fonksiyonel bölümlere ayırmanın daha alt düzeyde gerçekleşmesi olmaktadır. Bu ifadeyi aşağıdaki tablo ile belirtebiliriz:



Şekil 5. İç denetim ve iç kontrol değerlendirme rehberi (Yılancı, 2015)

Bu şekilde örgütlenmenin pek çok faydası vardır. Ürünleri tek tek bir karar merkezine bağlarsak sermayenin etkili kullanılmasına imkân verilmiş olur. İletişim basitleştirilmiş ve sadeleştirilmiş olur. Üretilen eşyanın üretimi ve satışında firma olgunluk seviyesine ulaşmış olur. Mühendislik, üretim, pazarlama ve muhasebe fonksiyonları her ürün sorumlusuna verilerek, sorumluluk dağıtılmış olur.

Bu sistemin dezavantajları ise birim yöneticilerinin aşırı güçlenmesi ve diğer yöneticiler ile kargaşa olabilmesine neden olmaktadır. Bu durumda bütün işletmeyi etkileyecek karar merci organlarında uyumsuzluk oluşmasına neden olabilmektedir.

1.1.3.1.3.3. Matriks organizasyonlar

Matriks yapı, kapsamlı ve karışık organizasyonlarda oluşan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin bir kısmının üstesinden gelmek amacıyla kullanılır. Matriks plan, özel projeleri hedefleyen geçici bir organizasyon sistemi olabileceği gibi, süregelen faaliyetleri amaç edinen devamlı bir organizasyon da olabilir.

Matriks organizasyonun amacı, konvansiyonel komuta yapısından daha fazla seviyede koordinasyonu sağlayabilmektir. Uygulanacak faaliyet, bir plan çevresinde yapılmaktadır. Bu tarz organizasyonlar, genelde uzmanlık gerektiren çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların birleşmesini gerektiren durumlarda ve kısa zamanda bitirilmesi gereken proje ve planlarda söz konusudur. Matriks yapının proje şeklinin işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok amaçlı alanlara mensup şahısların bilgisine ve birlikte çalışmasına ihtiyaç duyulmasıdır.

Belli bir amaç için bir işin yapılması, bireyin yeteneğini ve gücünü aştığı durumlarda bir grubun ortak çalışma ihtiyacı ile ortaya çıkan organizasyonlar; insanoğlunun varoluşuyla birlikte başlamıştır. İnsanoğlu bu yolla tek başlarına üretebilecekleri ürünlerden daha fazlasını daha makul sürelerde üretebilmenin yolunu bulmuştur. Bu da zamanla doğal olarak toplumlarda iş bölümlerini oluşturmuş günümüz modern meslek yapılanmalarına ulaşmışlardır.

İşbirliği ile çalışmanın çeşitli kurallara ve hukuki süreçlere bağlandığı günümüzde, yapılan işe ve kullanılan coğrafyalara göre pek çok organizasyon modeli şirketler ve diğer kurumlar tarafından kullanılmaktadır (Yücel, 2016).

Matriks yapının dezavantajları ise;

- Güç çatışması,
- Biçimsel olmayan gruplaşmalar,
- Birkaç kat matriks yapı oluşması,
- Matriks yapıların pahalı olması,
- Matriks yapıların hızla terk edilmesi.

Sonuç olarak; yönetim-kontrol problemleri matriks bir organizasyonda diğer iki örgütlenme biçiminden daha komplekstir. Koordinasyon daha güçtür (Yılancı 2015).

1.1.3.1.4. İnsan kaynakları politikaları

Kontrol ortamında öne çıkması gereken temel iki kavramın dürüstlükten ve etik davranışlardan oluştuğunu açıklamıştık. Kontrol ortamında bu iki kavramın oluşturulmasında kurumun insan kaynakları politika ve uygulamalarının önemli bir yeri vardır. Dürüst ve etik değerlere yüksek bağlılığı bulunan, iş görenlerin işe alınmasında ve işe alınan iş görenlerin faaliyetlerinin kurum içerisinde yeterli olup olmadığını kontrol eden birim insan kaynaklarıdır. Bu birim kurum içerisinde objektif ve belirleyici bir unsura sahiptir (Sakin, 2017).

İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır (Derici, 2015). Bilindiği üzere, kontrol işlemlerinin çoğu farklı işlerle görevlendirilen personel aracılığıyla yürütülür. Bu personel dürüst ve nitelikli değilse, uygulayacakları kontrol faaliyetleri etkili olmayacaktır. Kurumlar, her durumda mevcut çalışanlarına güvenmek zorundadır. Bunun için işletmeler kendisi için en doğru personeli seçerek gerektiği şekilde eğitir. İşletmeler personel seçiminde belli kriterleri göz önünde bulundurarak; nitelikli, tecrübeli ve verilecek görevleri yerine getirebilecek yetenekteki kişileri seçer. Adayın işe uygunluğunun belirlenmesinde testler, mülakatlar, referanslar, niteliklerin kontrol edilmesi önemli rol oynar. Bunun sonucunda; seçilen personelin performans

standartlarını arttırmak için güçlü eğitim politikalarının uygulanması gerekir (<https://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/06.htm>).

1.1.3.1.5. Hesap verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, en anlaşılır şekilde bir kişinin bulunduğu faaliyetlerden dolayı başka bir insana, yöneticiye ya da üstüne karşı vermesi gereken sözlü ya da yazılı açıklamalardır. Hesap verilebilirliğin birçok ifadesi bulunmaktadır. Bu ifadelerde; bazen kişinin performansını açıklayabilmesi olarak, bazen de bir kimsenin sorumluluklarını hangi yöntemlerle ya da ne şekilde yerine getirdiğini anlatması veya ispat etmesi zorunluluğu olarak ifade edilmiştir.

COSO 2013 hesap verilebilirlik ilkesiyle ilgili odak noktalarını şöyle sıralamıştır:

- Oluşturulan yapılar ve yetki-sorumluluk dağıtımı yoluyla hesap verilebilirliğin güçlendirilmesi
- Performans kriterlerinin belirlenmesi, teşvik ve ödüllendirilmeyi de içeren bir yapı kurulması
- Performans kriterlerinin, teşvik ve ödüllerinin sürekli olarak değerlendirilmesi
- Çalışanlar üzerindeki mesleki baskıların göz önünde bulundurulması
- Performansın değerlendirilmesi, duruma göre ödül veya ceza verilmesi (Yılancı, 2015).

Hesap verilebilirlik, günümüz yönetim teori ve uygulamasında belirleyici bir organdır. Bu kavram, yönetime belirlenmiş vazifeleri yerine getirmeleri ve bunlara ait ilgili kural ve standartlara uymaları hususunda bir takım görevler yüklemek anlamına gelmektedir. Böylelikle, yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve hesap vermekle yükümlü olduğu kişi veya organ açıkça tespit edilir. Ayrıca yönetici iyi performans sergilediğinde ödüllendirilirken düşük performans göstermesi durumunda ise sonuçlarına katlanır. Birim yöneticisi, sorumluluğu altındaki

alışanlarının performansları için de hesap vermekle ykumldr (<http://debis.deu.edu.tr/userweb//hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf>).

1.1.3.2. Risk

Risk, tehlikenin, yani oluşabilecek zararın, olabilme ihtimali ve sonucuna (şiddetine) göre belirlenmiş değeridir. Bir başka deyimle, tehlikeye ait olasılık ve şiddetin bileşkesidir. Genel anlamda bir tanım yapmak gerekirse, bir faaliyetin içerdiği belirsizlik ve zarar ihtimalidir. Bir işletmede çoğunlukla karşılaşılan riskler arasında, fiyat dalgalanmaları, kur değişimleri, talep kaymaları, malzeme temini olanaksızlıkları gibi Őeyler sıralanabilir (<https://www.taksimosggb.net/risk-nedir-risk-analizi-neden-gereklidir/>).

Diğer bir tabirle risk meydana gelecek olay ve faaliyetlerdeki tehdit ve fırsatların neden olabileceği sonucun belirsizliği olarak tanımlanabilir. Hedeflenen amaca ulaşmak ve başarıyı sağlamak için karşılaşılacak tehdidin boyutu ne kadar büyük ise yakalanması gereken fırsatlarda o derece büyüktür (Derici, 2015).

İç kontrol sistemi, kurum faaliyetlerinde devamlılığı ve başarıyı yükseltmek için bütün bölümlerde risk odaklı bir yaklaşımla belirlenen kontrollerin yönetilmesini, kurumsal risk yönetimi ise, işletmenin hedeflediği misyonuna ulaşmak ve saygınlığını korumak ve yükseltmek için kurum içi ve dışında karşı karşıya olunan oluşabilecek risk ve fırsatların oluşturulan kontrollerle yönetilmesini ifade etmektedir (Derici, 2015).

1.1.3.2.1. Risk değerleme

Risk değerleme, yönetimin amaçlarının gerçekleşmesini önleyecek risklerin belirlenmesi, tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması sürecidir (Derici, 2015). İç Kontrol sisteminin başarılı olması işletme yönetiminin iç kontrole verdiği öneme bağlıdır. Fakat yönetim güçlü bir iş kontrol sistemi yaratmak istiyorsa

öncelikle karşılaşılabileceği riskleri belirleyip bunlara karşı önlem alması gerekmektedir (Sakin, 2017).

Ortaya çıkabilecek riskler dikkatsiz bir çalışan tarafından kaynaklanabileceği gibi dış güçler tarafından da kaynaklanabilir. Risk değerlendirme sürecinde hedefler kategorilere ayrılmıştır bu risklerden korunması için işletmelerin şunları göz önüne alması gerekmektedir:

Operasyonel hedeflerin:

- Yönetimin tercihlerini yansıtması,
- Risk alma kapasitesini dikkate alması,
- Finansal performans hedeflerini dikkate alması
- Kaynak dağılımının belirlenmesine yardımcı olması,

Dış finansal raporlama hedeflerinin:

- İlgili muhasebe standartları ile uyumlu olması,
- Muhasebe ilkelerinden önemlilik kavramını dikkate alması,
- İşletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtması.

Dış finansal olmayan raporlama amaçlarının:

- Belirlenmiş standartlarla uyumlu olması,
- Raporlamada tamlık, doğruluk ve geçerliliğinin sağlanması için her hususun dikkate alınması,
- İşletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtması.

İç raporlama amaçlarının:

- Yönetimin tercih ve önceliklerini yansıtması,
- Raporlamada tamlık, doğruluk ve geçerliliğinin sağlanması için her hususun dikkate alınması,
- İşletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtması.

Uyum hedeflerinin:

- Yasa ve mevzuatlara uyumlu olması,
- Risk toleransını dikkate alması (Mengi, 2016).

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı risklerin çoğalması ve karışık bir hale gelmesi işletmenin risk değerlendirme süreçlerini ve aldıkları kararları daha rasyonel bir temele oturtmalarını gerektirmektedir. Risk odaklı kontrol kavramının ortaya çıkmasından bugüne kadar olan süreçte birçok değişiklik meydana gelmiştir. Aşağıda belirtilen tabloda her bir bölümün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi risklerin tek tek incelenmesini düşünen bir anlayıştan riskleri işletme stratejisi uyumlu bir strateji çerçevesinde ele alan bir anlayışa doğru gelişim olmuştur (Sakin, 2017).

Tablo 1. Dünden Bugüne Risk Anlayışı (Soltani, 2007)

Dün	Bugün
1. Riskin tekil hasarı	1. İşletme stratejisi içinde risk
2. Risk belirleme ve değerlendirme	2. Risk portfolyosu oluşturma
3. Bütün risklere odaklanma	3. Kritik risklere odaklanma
4. Risk azaltma	4. Risk optimizasyonu
5. Risk sınırları	5. Risk stratejisi
6. Sahibi olmayan riskler	6. Belirlenmiş sorumlulukları
7. Karmaşık risk sayısallaştırma	7. İzleme ve ölçüm
8. Risk sorumluluğum değil	8. Risk herkesin sorumluluğu

Risk içerisinde, tehlikeler olduğu kadar fırsatlar da bulunmaktadır. Beklenmedik faaliyetlerden meydana gelen risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk belirsizliği, riski işletme lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir. Riskin asıl önemli olan kısmı riskin boyutudur. Mesela, dünya pazarına yeni bir ürün sürüldüğünde bu ürünün piyasalar tarafından kabul görmemesi, işletmenin yatırımlarının zarara uğraması anlamına gelirken tam tersi bir durumda ürünün kabul görmesi işletmenin tek üretici olmasına, dolayısıyla ürünün benzeri

ortaya çıkana kadar şirketin karlılığının maksimum düzeyde olması ve şirketin büyümesi anlamına gelmektedir.

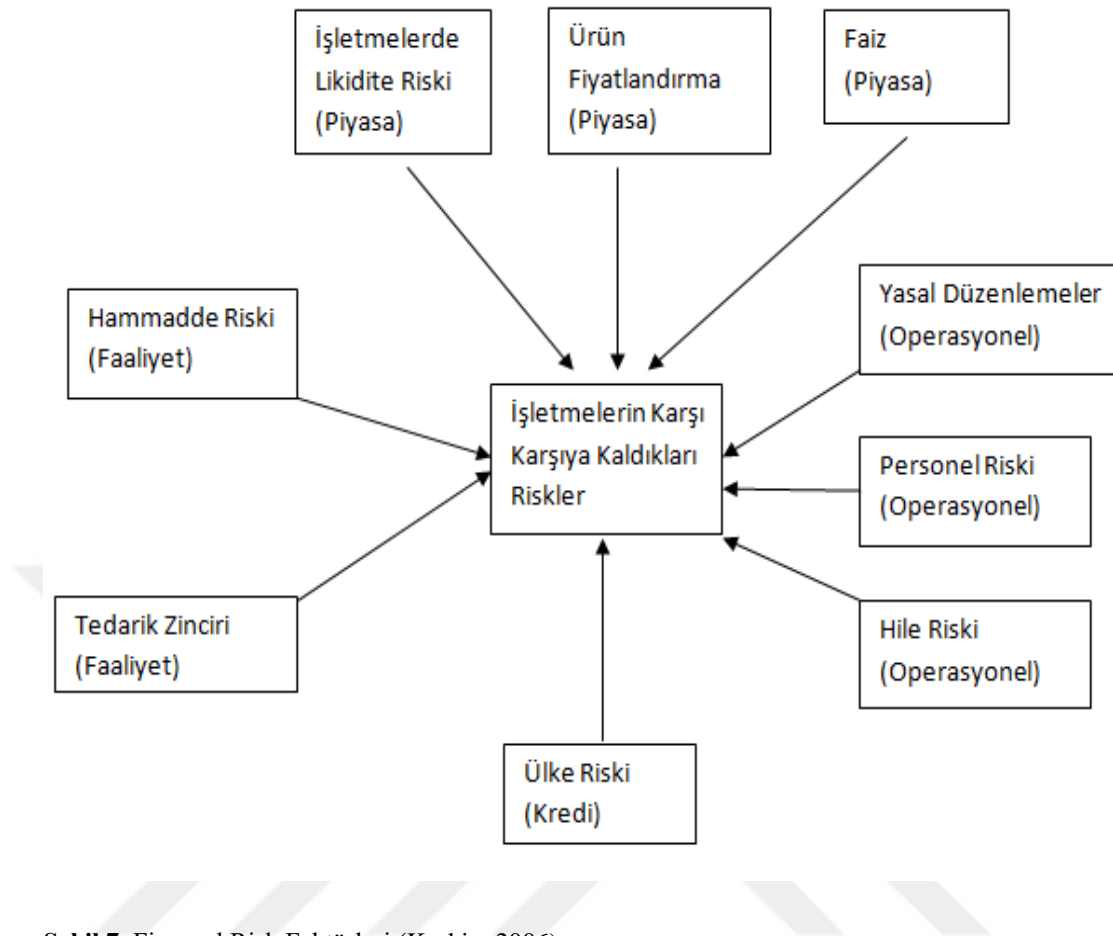


Şekil 6. Riskin algılanışı (Keskin, 2006)

1.1.3.2.2. İşletmeler açısından başlıca risk türleri

Riskin iki çeşit aşaması vardır. Bunlardan ilki doğal risktir. İşletmelerin faaliyetlerinde var olan içsel risk doğal risk seviyesidir. İşletmenin faaliyetlerinin her aşamasında mutlaka bir doğal risk faktörü bulunmaktadır. İkincisi ise önlenemeyen risktir. Mali tablolarda denetçinin çalışmalarında isteği dışında gelişen farklı yollarla ortaya çıkan bağımsız riskler bulunmaktadır. Faaliyetler sırasında gerçekleştirilen iç kontrol uygulamaları ile önüne geçilmeye çalışılan risklerden başka “artık risk” olarak bilinen bir risk ortamı oluşmaktadır. Risklerin uygun iç kontrol sistemi ile risklerin oluşturacağı olumsuz etkileri minimize etmek gerekmektedir (Keskin, 2006).

Yapılan yatırımlar, ürün ve hizmetlerdeki gelişimler, arz-talep ilişkisindeki farklılaşmalar ve teknolojik gelişimler globalleşen dünyamızda rekabet koşullarının değişmesi işletmelerin karşı karşıya kalacakları riskleri çok öncelerden belirlemesine ve bunların önüne geçmek için hangi risklerin hangi alanda etkili olacağını tespit edilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Aşağıdaki tabloda bazı önde gelen risk finansal faktörleri belirtilmiştir;



Şekil 7. Finansal Risk Faktörleri (Keskin, 2006)

1.1.3.2.3. Finansal risk

1.1.3.2.3.1. İşletmelerde likidite riski

İşletmelerde likidite planlamasındaki temel sorun, gelecek yıllara ait nakit akışlarında meydana gelen belirsizliklerdir. Bu belirsizliklerin dönemlerini, finansal planlamanın tahmini nakit akışları üzerinden yapılması ve beklenmeyen nakit giriş ve çıkışlarının göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Özellikle son dönemlerde yaşanan kriz nedeniyle başarısız likidite planlaması, işletmelerde nakit eksikliğinin ve dengesizliğinin meydana gelmesine yol açmıştır. İşletmelerin yaşamını tehlikeye sokan bu gibi durumlarda alınması gereken tedbirlerden biri, kredi kuruluşları ile yapılan görüşmelerin işletmenin mali durumuna uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

1.1.3.2.3.2. Ürün fiyatlandırma riski

Ürün fiyatlandırma yaparken birçok açıdan işletmenin risk altında olduğu bilinmektedir. Ürün maliyeti, satış dağıtım maliyeti, pazarlama desteği maliyeti, ürün kalitesi ve imajı, hedef pazardaki fiyat düzeyi, pazardaki arz talep ve rekabet gibi konuları göz önünde bulundurarak ürün fiyatlandırmasında işletmenin piyasada tutunabilmesi sağlanmak zorundadır.

1.1.3.2.3.3. Faiz riski

Faiz oranı riski, faiz oranlarındaki değişkenlik olarak tanımlanabilir. Değişiklik gösteren bu oran kurumun aktif-pasif ve net gelir pozisyonunu önemli derecede etkilemektedir. Faiz oranlarındaki değişim ve dünya çapında finansal piyasalara entegrasyonun artması, faiz oranı riskinin ölçümünü ve yönetimini finansal kurum yöneticileri açısından kilit sorun haline getirmiştir.

İşletmenin faiz oranlarındaki değişiklikler nedeniyle elinde bulunan hazine bonosu ve tahvil gibi ya da elinde hali hazırda ödemesi gereken kredilerde oluşan değişimlere karşı önlemler alması gerekmektedir (Yıldıran ve Kısakürek 2012).

1.1.3.2.3.4. Hammadde riski

İşletmeler özellikle hammadde alımlarında alınacak hammaddenin fiyatı yükselecek beklentisi ile yaptıkları aşırı stok nedeniyle zor durumlar yaşayabilir. Bu gibi durumlardan kaçınmak gerekmektedir. Yapılan hammadde yatırımlarında beklenen fiyat yükselişi gerçekleşmez ve tam tersi bir durum gerçekleşip hammadde fiyatları düşer ise işletme bu sefer de maliyet sorunu ile karşı karşıya kalabilir. Yaşanılan ekonomik sorunlar nedeniyle çoğu işletme “ fiyatlar yükselecek” politikası ile aşırı hammadde stoklamış ve eritilemez bir stok fazlası ile karşılaşmışlardır. Bu nedenle her zaman tedbirli olunması gerekmektedir (Yıldıran ve Kısakürek 2012).

1.1.3.2.3.5. Tedarik zinciri riski

Tedarik zincirinde iki tip risk vardır. Bunlardan birincisi talep fazlalığı ikincisi arz fazlalığıdır. Talep fazlalığında işletmeler karşılaşılabilecekleri ürün taleplerine zamanında karşılık verememesi sonucunda müşteri kaybı yaşanır. Arz fazlalığında ise piyasaya işletmenin gereğinden fazla ürün sürmesi sonucu işletmede aşırı bir stok oluşmasına neden olur. Güçlü bir iç kontrol sistemi ile bu risklerin önüne geçilip tedarik zincirinde oluşabilecek risklerin ortadan kaldırılması amaçlanır (Topoyan, 2010).

1.1.3.2.3.6. Yasal düzenleme riskleri

Türkiye’de işletmelerin dikkat etmesi gereken iki adet yasal düzenleme bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi Türk Ticaret Kanunu diğeri ise Sermaye Piyasası Kanunudur. Türk Ticaret Kanunu, işletmelerin oluşumunu, faaliyet yapılarını, işleyişlerini ve tasfiye işlemlerini belirleyen ve düzenleyen ve bütün ticaret şirketlerini bünyesine alan temel bir düzenlemedir. Sermaye Piyasası Kurulu ise sermaye piyasası içerisinde bulunan tüm anonim işletmelerin faaliyetleri hakkında düzenleme sağlama yetkisine sahiptir. SPK’nın amacı piyasaların şeffaf ve güvenilirliğini sağlamak, TTK’nın ise kurumların karşılaşılabilecekleri riskleri önceden belirleme aşamasında önemli bir rol sahibi olmaktır. İç kontrolcü ve iç denetçilerin yasal düzenlemelere karşı etkin bir rol oynamalı ve karşılaşılabilecek riskleri erken teşhis ederek şirketin geleceğini garanti altına almak zorundadır (Sağmanlı ve Cömert 2018).

1.1.3.2.3.7. Personel riski

Günümüzde işletmelerin karşılaştığı risklerde en büyük payı insan kaynağı ile ilgili yanlışlar oluşturmaktadır. Bu sebeple insan kaynağı ile ilgili oluşabilecek risklerin yönetimi, kurumsal risk yönetiminin ayrılmaz bir bölümü olmuştur. İnsan kaynaklı risklerin ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle insan kaynakları

departmanının var olması ve sistemli bir biçimde çalışması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanının kapsamına giren faaliyetlerin sayısı ve niteliği organizasyonun büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişik gösterir. Buna göre söz konusu departmanın faaliyet alanları stratejik insan kaynakları yönetimi, iş analizi, personel seçimi, ücretlendirmesi, performans değerlendirmesi, örgütsel disiplin sağlanması konularında üzerine düşen görevi yerine getirmesi gerekmektedir (Göğüş ve Sanal, 2018).

1.1.3.2.3.8. Hile riski

Rekabet gücünün artması ile günümüzde hile riski de daha tehlikeli ve önüne geçilemez bir hal almıştır. Hile konusu bütün işletmeleri etkilemekle birlikte hiçbir zaman tam anlamı ile önüne geçilebilecek bir kavram değildir. Bu durum işletmelerin kurumsal düzeyde riskin önüne geçilebilmesi için sıfır tolerans ve dış paydaşlarla ilişkilerinde tam güven ortamının yaratılması ve itibarın yüksek tutulmasını gerektirmiştir.

Hilenin engellenmesi, hile riskinin önceden belirlenmesi ve bu risk çerçevesinde iç kontrol mekanizmasının sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Hilenin önlenmesi, işletme ve işletme çalışanlarının korunmasına bağlıdır. Bu hedefe ulaşabilmek için hilenin oluşma ortamının en düşük seviyede, hileyi ortaya çıkarma olasılığının da en yüksek seviyede olması gerekmektedir.

1.1.3.2.3.9. Ülke riski

Ülke ekonomilerine not verilirken sadece makroekonomik göstergelere bakılmaz. Ülkenin politik riskleri de göz önüne alınır. Verilen not sadece ülke yönetimini de ilgilendirmez. Şirketler, bankalarda bundan etkilenir. Dolayısıyla ülkenin risk derecesi hepimize aittir (Çolak, 2017).

Ülke riski ülkelerin yatırım ya da iş yapacağı ülkeleri seçerken karşılaşıcağı riskleri kapsamaktadır. Bu kapsamda din, dil, ırk, sosyo-kültürel yapı, ülkenin

gelişmişlik düzeyi gibi birçok etken göz önüne alınmalıdır. Özellikle yaşadığımız ülkenin kredi notu başka ülkelerde yapılacak işlerle ilgili en önemli etkidir. İç kontrol sisteminde bu durumlardan oluşacak risklerin önceden tespit edilip bunların önüne geçmesi ve hangi ülkeye yatırım yapılıp yapılmayacağına iyi karar vermelidir.

1.1.3.2.4. Risklere verilecek karşılıklar

İşletme riskleri ortaya çıkardıktan ve değerlendirdikten sonra risklere karşı uygulayacağı yöntemleri de planlamalıdır. Bu yöntemler işletmenin riskten korunma stratejisinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

Riskten korunma yöntemleri şunlardır;

- Riskten kaçınma,
- Riskin transferi,
- Risk azaltma veya kontrol etme,
- Riski kabullenme.

Riskten kaçınma, ilgili risk unsurunun işletmeye getireceği çok büyük finansal sorumluluk, itibar kaybı ve iflasa yönelmesi gibi sorunlardan dolayı işletmenin riski savuramaması halinde uygulanır.

Riskin transferi, işletmeler üstesinden gelemeyeceği bazı büyük riskleri bu krizi daha iyi kontrol edebilecek uzman kişilere bırakmak veya riskin sonuçlarını başka bir kuruma aktarma yöntemini seçebilir. Örneğin; bir eğlence sektöründeki işletme işletmenin korumalığını yapması için başka bir güvenlik şirketi ile anlaşıp riski o şirkete transfer edebilir.

Riskin kontrol edilmesi, işletmenin kontrol faaliyetlerini kullanarak oluşacak riskin daha başlamadan engellenmesini veya azaltılmasını ifade eder.

Riskin kabul edilmesi, meydana gelebilecek riskle ilgili yapılan değerlendirmeler sonucu riskten kaçınmanın faydasının riske karşı alınacak önlemin

maliyetinden düşük olarak değerlendirildiğini gösterir. İşletme bu gibi durumda alınacak önlemin oluşacak riskten daha maliyetli olacağı için herhangi bir önlem almaktan çekinecektir.

İşletmelerin gerçekleştirecekleri risk stratejilerinden neleri ne düzeyde kullanacakları ise yönetimlerin bu konudaki sorumlulukları ile ilgilidir. Bu durumda yönetimin işletmenin hedeflerine ulaşmasında ne düzeyde riskleri göze alacağını belirlemesi gerekmektedir. Hırçın ve saldırgan bir tutumla riskleri göze alarak mı yoksa risklerden kaçınan sakin ve durgun bir yönetim biçimi uygulamak mı daha sağlıklı bu konuda seçim yapmaları gerekmektedir (Sakin, 2017).

1.1.3.3. Kontrol faaliyetleri

İşletme hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, etkilerinin değerlendirilmesi ve önem derecelerine göre gerekli risk kontrol önlemlerinin alınması faaliyetidir. İç kontrol faaliyetleri risk temelli olarak gerçekleştirilmelidir. Risk değerlendirmesi farklılaşan şartları sürekli takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve koşulların farklılaşmasına bağlı olarak meydana gelen risklerle başa çıkabilmek üzere iç kontrollerde sürekli değişiklik yapmayı ifade eder.

COSO raporu, bütün organizasyonlardaki kontrol faaliyetlerini büyük ölçüde ifade edebilecek bir kontrol faaliyetleri sınıflandırması yapmıştır. Bunlar;

- Üst Düzey İncelemeler; Yönetim, farklı alanlardaki performans sonuçlarını incelemelidir. İncelemeler fiili sonuçlarla bütçeleri tahminler, geçmiş dönem karlılığı ve diğer işletmelerle yapılan karşılaştırmalar şeklinde yapılabilir. Yönetim faaliyetleri, bu tür raporlar üzerinden izlenmeli ve analizleri yapılmalıdır.
- Direkt Fonksiyonel veya Faaliyetsel Yönetim: Faaliyetlerin farklı seviyelerindeki yöneticiler kontrol sistemlerinden gelen organizasyonel raporları (performans raporlarını) incelemeli ve uygun düzenleyici uygulamaları faaliyete koymalıdır.

- **Bilgi İşleme:** Bazı kontrol şekilleri işletmenin doğru ve eksiksiz veri işlemesine olanak sağlar. Gelişen dünyamızda bilgisayar teknolojisi ile işletmelerin muhasebe verilerini işlemesinde büyük gelişme sağlanmıştır. İç kontrol çapımızda bilgisayarda yazılım düzeyinde yapılandırılmış durumdadır. İşlenen verilerin doğruluğu belirlenmiş düzenlemelere uyumluluğu ile karşılaştırılarak sağlanabilmektedir. Bu sayede oluşabilecek isteyerek ya da istem dışı oluşabilecek hile ya da yanlışlıkların önüne geçilebilmektedir.
- **Fiziksel Kontroller:** İşletmenin diğer bir kontrol faaliyeti olan fiziksel kontrollerde yöneticilerin sahaya inerek stok, kasa, maddi duran varlıklar gibi önem arz eden unsurların sayımı esasıyla sağlanır. Sayım sonuçlarına bakılarak oluşabilecek eksikler tespit edilerek bunların neden ortaya çıktığı araştırılır.
- **Performans Göstergeleri:** Bu kontrol sisteminde veri grupları arasındaki farklılıklar örneğin faaliyet ve finansal konular arasındaki oluşabilecek uyumsuzluklar incelenir. Burada ortaya çıkan uyumsuzluklara karşı düzeltici önlemler alınarak kontrol sistemindeki olumsuzluklar önlenir.
- **Görevler Ayrımı:** Burada işletmenin doğuşundan faaliyetlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilişine kadar olan bütün süreçlerin tek bir kişinin sorumluluğuna verilmemesinin ve bu sayede iş yükünden oluşabilecek hata veya hilelerin önüne geçilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Örneğin bir işletmede sipariş veren iş gören ile para alma iş göreninin aynı kişi olmaması gerekmektedir. Çünkü istem dışı veya isteyerek oluşabilecek bir eksik sipariş veya fiyatlardaki farklılıklar işletmenin zarar etmesine neden olabilmektedir (Yıllancı, 2015).

Buradan çıkarılacak sonuçla yönetim; görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirileceğine dair makul güvence elde etmek için risk değerlendirmesine esas almak suretiyle kontrol faaliyetlerini planlamalı, bunları organize etmeli ve yönlendirmelidir (Derici, 2015).

1.1.3.4. Bilgi ve iletişim

Bilgi ve iletişim bileşeni; iç kontrol sisteminin sürekliliği ve işlemlerin etkili kontrolünü sağlama açısından büyük öneme sahiptir. İç kontrol sistemini oluşturabilmek için tüm birimlerde bilgi ve iletişime gereksinim vardır. İhtiyaç duyulan bilgi ve iletişim bileşeni, kontrol yapısına, işletme amaçlarına uygun yürütülmelidir.

Bilgi ve iletişim sistemleri; amaçların, hedeflerine ulaşması için girilen risklerin ve kontrol işlemlerinin, kontrol ortamı dâhilinde yer alan tüm personele zamanında ve doğru bir biçimde ulaştırılmasını sağlar. Yönetim kurulu ya da üst yönetim ihtiyacı olan kontrol raporlarına yine bilgi iletişim bileşeni sayesinde ulaşır.

İstenilen bilgiye ulaşılabilmesi, ilgili personel ya da birimlere vaktinde ulaştırılması, iç kontrol sistemi sürecinin vazgeçilmezidir. Bilgilerin meydana gelmesi, raporların ve verilerin toplanması işlemi ile başlar. Veriler her zaman bilgi niteliği taşımamaktadırlar. Bu hususta etkili bir iç kontrol sisteminin veri elde etme ve bunu yönetime ulaştırma seviyesine çıkması için sağlıklı, güncel, faydalı veriler elde etmek zorundadır. Bu anlamda doğru kaynaklar ile oluşan veri, işletmede uygun personele ya da birimlere iletilmedikçe, orada güçlü ve başarılı bir iç kontrol yapısından söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle kurum içi iletişim kanalları sürekli çalışmalı, yatay ve dikey bilgi akışları sağlanmalıdır. İşletme dışı paydaşlar ve yetkili mercilerle de etkin iletişim kurulmalıdır (Özer, 2010).

1.1.3.5. İzleme

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında güvenilir bir yol izlemesine yardımcı olan bir unsur da izleme yöntemidir. Gelişen dünyada değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığını belirlemek ve iç kontrol sistemindeki zayıf, aksayan tarafların tespit edilerek iç kontrol sisteminin devamlı olarak sağlıklı yürütülmesini sağlayan bir süreçtir (Koç, 2018).

İç kontrol sisteminin başarılı olabilmesi için süreçlerin devamlı olarak izlenmesi gerekmektedir. İzleme faaliyetleri bütünleşik bir iç kontrol yapısının bütün bileşenleriyle sürekliliğinin oluşturulması doğru ve zamanında faaliyetlerde bulunulmasıyla düzenli olarak değerlendirilmelidir (Türedi, Gürbüz ve Alıcı, 2014).

İzleme birimi iç kontrol sistemine yönelik gerekli kontrollerin meydana getirerek, bu kontrolleri devamlı izlemeyi ve uygun şekilde düzenlemeleri yapmayı kapsamına alır. Çünkü kontrollerin izlenmesi aynı zamanda tüm iç kontrol yapısının da izlenmesine olanak sağlar. Yani kontrollerin sürekli izlenmesi bize iç kontrol yapısı ile ilgili güvenli ve doğru veriler sağlayabilir. İç kontrol yapısının etkinliğinin belirlenebilmesi açısından da izleme faaliyeti oldukça önemlidir (<http://www.gencaykarakaya.com/wp-content/uploads/2016/06/COSO-%C4%B0%C3%A7-Kontrol-Modeli-ve-Kontrol-Ortam%C4%B1.pdf>).

Bu amaçla;

- Kontrol faaliyetlerinin ve tasarımının uygun personel tarafından ve zamanında yapılıp yapılmadığı,
- Tanımlanmış alanlarda iyileştirilme ve düzeltme faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı,
- Gerekli faaliyetlerin tamamlandığını belirlemek için belirli yordamların sonuna kadar yürütülüp yürütülmediği izlenmelidir.

En genel şekilde; izleme faaliyetleri başlangıç aşamasında belirlenen/planlanan ile ortaya çıkan sonuç arasındaki karşılaştırma işlemidir.

Tablo 2. İzleme Faaliyetlerine yönelik ilkeler (Türedi, Gürbüz ve Alıcı, 2014)

Temel İlkeler	Ayrıntılar
Sürekli İzleme Faaliyetleri ve Gerekliğinde Tesis Edilen İzleme Faaliyetleri.	İç kontrol sistemi içerisinde bulunan bileşenlerin planlandığı biçimde faaliyet gösterildiğinden emin olmak için sürekli ya da şartlara göre tesis edilen izleme faaliyetlerinin yürütülmesi.
Eksikliklerin Değerlendirilmesi ve İlgili Birim ve Kişilere İletilmesi.	İç kontrol sisteminde aksaklık veya olumsuzlukların belirlenmesi ve işletme içinde gerek görüldüğünde yönetim kurulu ve üst yönetim de dâhil olmak üzere ilgili birim ve kişilere iletilmesi.

Özellikle risk değerlendirme sürecinde; İşletmenin hedeflerine ulaşmasında ortaya çıkacak risklerin sürekli değişimin izleme modelinin ne kadar gerekli olduğunu bizlere göstermektedir. Faaliyetlerin her kademesi her aşaması izlenerek işletmeye hızlı ve uyumlu hale getirilmelidir. Güçlü bir izleme sistemi ile iç kontrolün tüm bileşenlerinin başarıyla takip edilmesi sağlanır.

1.1.4. İç kontrol alanında yaşanan uluslararası gelişmeler

Temelde iç kontrolde amaçların her ikisi de, kar amaçlı olsun veya olmasın bütün işletme ve faaliyetlerde; mali işlem ve muhasebe kayıtlarındaki yanlışlık ve hataların önlenmesi, yolsuzlukların önüne geçilmesi, işletme varlıklarının korunması ve oluşacak hilelere karşı önlemler alınması konularında bağımsız bir doğrulama sistemine ihtiyaç duyulmasından kaynaklanmıştır.

İster uluslararası olsun isterse Osmanlı tarihinde mali denetimle ilgili ilk bulgular yüzlerce hatta binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. Ancak bugün kullandığımız anlamda iç kontrol yeni birer kavram olup yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır.

Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru iç kontrol sistemindeki ABD ve AB kaynaklı gelişmeler, iç kontrol sisteminin yeni bir model ile benzer bir mantık ve ortak bir aklın ürünü olarak ve daha da önemlisi birbiriyle eşgüdüm içerisinde ele alındığını göstermektedir.

Bu nedenle Türkiye’de iç nedenlerden çok küresel etkilerle yapılan düzenleme ve uygulamaların yapısal karakterlerinin belirlenebilmesi için öncelikle ABD ve AB ülkelerinde yaşanan gelişmelerin de yakından gözlemlenmesi gerekecektir.

1.1.4.1. ABD’de iç kontrol alanındaki gelişmeler

1985 yılında hileli mali denetim raporlamalarını araştırmak üzere kurulan ABD Ulusal komisyonunu desteklemek için özel bir sektör inisiyatifi olarak kurulan Treadway Komisyonunun çağrısı üzerine COSO oluşturulmuştur.

Ancak bu süreçten sonra oluşan bazı muhasebe skandalları oluşmuştur. Enron ve Worldcom gibi işletmelerde yaşanan skandallar küresel etkili muhasebe skandalı haline gelmiş ve iç kontrol sistemlerinin gerektiği şekilde uygulanmadığı ortaya çıkmıştır. ABD sermaye piyasaları, Enron skandalından sonra, hisseleri borsada işlem gören diğer büyük şirketlerin açıklamış olduğu bilanço ve kar rakamlarına olan güvenlerini yitirmişlerdir

Bu skandallardan sonra, iç kontrol ve bağımsız dış denetimle ilgili kanunların değişmesine ve sıkı kontroller oluşmasına yol açmıştır. Bu önlemlerin başında 2002 yılında uygulamaya konulan ve dünya çapında ses getiren SOX kanunudur.

SOX kanunu ile işletmenin yöneticilerine büyük sorumluluklar yüklenmiş; işletmenin iç kontrol sistemini incelemek, denetlemek, iç kontrol ile ilgili raporların ve finansal raporların raporlarını doğrulayıp onaylamak gibi ağır yükler getirilmiştir (Balyemez, 2016).

SOX Yasası'ndan sonra özellikle halka açık şirketlerin yönetim tarzı ve finansal faaliyetlerinde büyük değişimler görülmüştür. Şirketlerin birçoğu SOX uyumluluk çalışmaları için yeni departmanlar kurmuş ya da bu özel görev için pozisyonlar yaratmıştır. Şirketlerin bazıları ise SOX Yasası'ndan sonra adlarını değiştirmiş ya da bölünmüştür. Bilişim teknoloji altyapıları da SOX uyumluluk çalışmalarından etkilenmiştir (Akküçük, 2014).

Tablo 3. Sarbanes Oxley Yasasının 11 Ana Başlığı

Başlık 1	Halka açık işletmelerin muhasebe gözetim kurulu
Başlık 2	Denetçi bağımsızlığı
Başlık 3	Kurumsal sorumluluk
Başlık 4	Kamuyu aydınlatıcı şirket açıklamalarının geliştirilmesi
Başlık 5	Mali analiz ile uğraşanların çıkar çatışması
Başlık 6	Kurul kaynak ve otoritesi (Sermaye Piyasası Kurulu)
Başlık 7	Çeşitli çalışmalar ve raporlar
Başlık 8	Yolsuzluklar için cezai müeyyideler
Başlık 9	Beyaz yaka cezai müeyyidelerindeki artışlar
Başlık 10	Kurumsal vergi iadesi
Başlık 11	Kurumsal yolsuzluk ve hesap verebilirlik

- Halka açık işletmelerin, muhasebe uygulamalarını denetleyecek bir üst kurul oluşturması zorunlu olacaktır. Bu kurul denetçi şirketlerin denetim kalite standartları, bağımsızlıkları, denetim ve soruşturma süreçlerinden sorumlu tutulacaktır. Bu başlıkta ayrıca yabancı muhasebe denetim şirketleri ile ilgili düzenlemeler de bulunmaktadır.
- Denetçi bağımsızlığı hususunda yeni kurallar getirilmiştir. Buna göre mali denetim yapan şirketlerde görev alanların rotasyon faaliyetlerinden şirketlerin hangi alanlarda çalışıp hangilerinde çalışamayacaklarına kadar birçok değişiklik öngörülmüştür. Bu değişikliklerle bir büyük denetim şirketi iş danışmanlığı ve denetim birimlerini ayrı şirketler olarak organize etmiştir.
- Kurumsal sorumluluk ana başlığı altında zaten mevcut olan ve şirketin hazırladığı mali raporları ve bunları hazırlayan şirketleri denetleyen “denetim komiteleri” yapısında bazı değişikliklere gidilmiştir. Denetim komiteleri artık sadece bağımsız denetçilerden ve en az bir finans uzmanından oluşacaktır.
- Halka açık şirketler üst düzey mali konularda sorumlu yöneticiler için bir “etik kodu” oluşturup oluşturmadıklarını ilan etmek zorundadırlar. Şirket içi yönetim kontrol sisteminin ne durumda olduğu dışarıdan uzmanlar tarafından değerlendirilmeli ve raporlanmalıdır. Bu raporlar ayrıca yıllık yayınlanan mali tabloları içeren raporların ekine konulacaktır.
- Finansal uzmanlar için yeni çıkar çatışması kuralları getirilecektir.
- Beyaz yakalı suçlar ve komplolarla ilgili cezalar arttırılır. Bu daha güçlü ceza kurallarını içerir ve özel bir suç olarak kurumsal mali raporlarında başarısızlıklar tasdik edilir ve kayıt altına alınır.
- CEO’lar şirketlere ait mali tabloların doğru bilgilerden oluştuğunu onaylamak zorundadır. SOX Yasasına göre CEO’nun hapsine kadar varabilecek şekilde çeşitli ve yeni yaptırımlar işleyecektir.

- Halka açık şirketler SOX Yasasından sonra yöneticilerine ve icra kurulu üyelerine borç veremeyeceklerdir.
- Mali tablolar, maddi hatalar sonucu yeniden değerlendirilirse, CEO'lar aldıkları ücretleri geri vermek zorunda kalacaktır.

SOX Kanununun ülkemizdeki ilk yansıması Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinde kendini yer bulmuştur. Bunla ilgili olarak, 1996 tarihli “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ” de değişiklik yapılarak ABD’de yürürlüğe girmesinden sonra SOX Kanununa benzer düzenlemeler, üç ay gibi kısa bir sürede mevzuatımıza girmeye başlamıştır (Balyemez, 2016).

1.1.4.2. Internal Control Institute (ICI)

Türkçe adı İç Kontrol Enstitüsü olan kurum; iç kontrol mesleğini geliştirmek ve amacına ulaşmasını sağlamak amacıyla dünyada kurulan ilk organizasyondur. Bu organizasyonun geçmişi Amerika’da yaşanan Enron, WorldCom gibi muhasebe hilelerin ortaya çıkmasından daha önceye dayanmaktadır. Kurum bu tarz hileli eylemlerin oluşmasına karşılık eğitimler vermektedir. Eğitimlerin amacı suistimallerin ortaya çıkarılmasını ve bu eylemlerden sakınma becerisini sunmaktadır.

Organizasyonun tek amacı dünya çapında iç kontrolü ve kurumsal yönetişimi iyileştirmektir. İç Kontrol Enstitüsü işletmelere; iç kontrol yöntemleri ve iç kontrol rehberleri sunmaktadır. Kendi sektöründe uzman olan bu kurum birinci sınıf eğitim programları düzenlemektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim Kurulu, denetçiler ve üst yönetimin performansını ortaya koymak üzere puanlamaya olanak sağlayan nicel değerlendirme aracı
- Bir kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğini ortaya koymak üzere puanlamaya olanak sağlayan nitel değerlendirme aracı
- Risk odaklı iç kontrol uygulaması

- İç kontrol ve kurumsal yönetim için “en iyi kontrol uygulamalarını” paylaşmayı hedefleyen üyelik programı
- İç kontrol alanında uluslararası geçerliliği olan mesleki Sertifika programları
- İç Kontrol En İyi Uygulamalar/Süreçler Kütüphanesi

ICI genel merkezi Amerika’da olan dünya çapında bir kurumdur. ICI kurumu vizyon olarak kendisine; iç kontrolün yaygın hale gelmesi ve dürüst prensipler ışığında uygulanmasında bir öncü kuruluş olmayı hedeflemiştir. Misyonunda ise iç kontrol mesleğinin dünya çapında bir standart ve en iyi uygulama çerçevesini iş kültürüne uyum sağlayarak, özel sektörde ve kamu kuruluşlarında uygulanabilmesini ve bu mesleğin yayılmasını hedeflemiştir.

Kurum uluslararası bir kuruluş olduğu gibi ülkemizde de birçok sektörde iç kontrol danışmanlığı sunmaktadır. Bunlardan bazıları:

- Özel Sektör Danışmanlığı
- Belediyelere Özel İç Kontrol ve Risk Yönetimi Danışmanlığı
- Kamu Kurumlarına Özel İç Kontrol ve Risk Yönetimi Danışmanlığı
- KİT’lere Özel İç Kontrol ve Risk Danışmanlığı
- Üniversitelere Özel İç Kontrol ve Risk Danışmanlığı
(<https://iciturkey.org/hakkimizda/vizyon-ve-misyon.html>).

1.1.4.3. COCO modeli

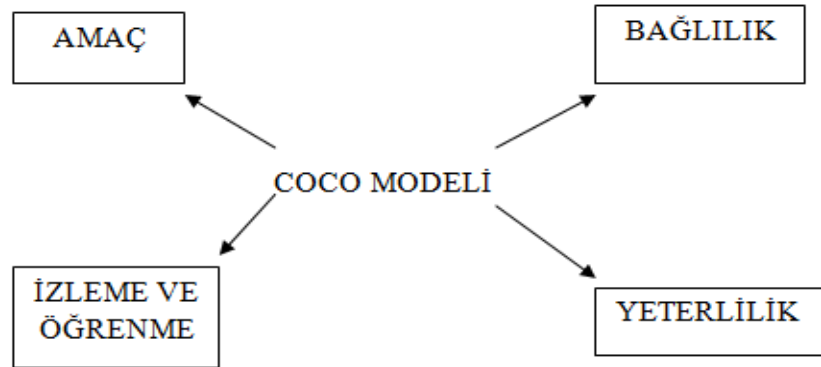
Bu modeli Kanada Mali müşavirler Odası tarafınca iç kontrol yapısının değerlendirilmesi amacıyla 1995 yılında meydana getirilmiştir. Coco modeli günümüzde uluslararası bir nitelik kazanmıştır ancak modelin uygulanması Coso modeline göre daha pratik ve uygulanması kolay olmasına rağmen etkisi yerel seviyelerde kalmıştır. Bu anlamda Coso modelinin yerine alabilecek bir model haline gelememiştir (Türedi, Koban ve Karakaya 2015).

İç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik çeşitli ölçütler ele alınmaktadır. COCO, kontrolü işletmenin hedeflerine erişmesi için personeli destekleyen ve onları bir arada tutan kaynaklar, sistemler, süreçler, kurum kültürü, kurumsal yapı ve görevler gibi işletme öğelerinden biri olarak kabul etmiştir. Kontrol rehberinin amacı, yönetim paydaşları için bir çerçeve belirlemektir (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012).

Coco ilkeleri işletmeyi amaçları çerçevesinde güçlendirmek adına üç temel faaliyete odaklanmıştır. Bunlar;

- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği
- İç ve dış raporlamanın güvenilirliği
- Yasal düzenlemelere ve iç politikalara uyum (Sakin, 2017)

Coco modelinin dört temel sorumluluk bileşeni vardır. Buna göre bu dört bileşen;



Şekil 8. Coso Modelinin 4 Bileşeni

1.1.4.3.1. Amaç

İşletmenin hedeflerinin yönünü belirlenir. Bu amaç başlığında işletmenin organizasyonun amaçları, risk yönetimi ve işletmenin hedeflediği planlar kriterleri bulunmaktadır. İşletmenin çalışanlarından ve yönetimden ne beklediği açıkça ifade edilmelidir.

1.1.4.3.2. Bağlılık

İşletmenin kimliğini ve ahlaki değerlerini, insan kaynaklarının izlediği yolları, yetki ve sorumlulukları kapsamaktadır. İşletmede öncelik dürüstlük olmalıdır. Oluşacak herhangi bir hileden kaçınılmalıdır. İşletme içi ahlaki değerler belirlenmeli ve çalışanlara iletilmelidir.

1.1.4.3.3. Yeterlilik

İşletme çalışanlarının işletmenin hedeflerine ulaşması için gereken bilgi ve beceri donanımına sahip olmalıdır. İşletmenin bütün birimlerinden karar verme eylemleri kontrol ve koordine edilmelidir. Kontrol faaliyetleri işletmenin hedeflerini, maruz kaldığı riskleri ve kontrol unsurlarının birbiriyle ilişkisini göz önünde bulundurarak tasarlanmalıdır.

1.1.4.3.4. İzleme ve öğrenme

İşletmenin gelişimi ve dışsal faktörlerin gelişimi sürekli izlenmelidir. Performansın, bilgi sistemlerinin ve kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesini ve iş takip yöntemlerini içermektedir. İşletmenin performansı, işletmenin hedeflediği amaçlarla ve planlarla uyumlu olup olmadığı sürekli izlenmelidir. Eksik kalınan alanlarda sürekli bir iç kontrol sağlanmalıdır. İşletme yönetimi, kontrol yapısının etkinliğini belirli süreçlerde takip etmeli ve değerlendirmelidir (Türedi, Koban ve Karakaya 2015).

1.1.4.4. Turnbull Raporu Modeli

İlk defa 1999 yılında yayımlanan rapor adını Nigel Turnbull tarafından almıştır. Bu raporun içeriği COSO modeline benzemektedir. Kurum 2005 yılında yeni bir rapor hazırlamıştır. İlk 6 yıllık gözlemlere bakıldığı zaman, Turnbull raporunu kullanan işletmelerin iç kontrol kapsamında birçok yarar sağladığı gözlemlenmiştir.

Bu model iç kontrolde bir uygulama rehberi niteliği taşımamakta, iç kontrol yapısıyla ilgili ilkeleri belirlemektedir. Bu nedenle Turnbull raporuna iç kontrol ilkeleri rehberi de denilebilir.

Raporu kullanan kuruluşların, iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerini işletmelerinin ana faaliyetleri içerisinde bulundurması kendilerine büyük yarar sağladığını ifade etmiştir. Ayrıca Turnbull'u uygulayan kuruluşlar; bu modelin ilke bazlı olması sayesinde yöneticilerin konuları daha ciddi şekilde incelediği ve iç kontrol ile ilgili en uygun hamleleri yapmaya çalıştığı ifade etmiştir.

1.1.4.4.1. Turnbull Raporu modeline göre iç kontrol yapısının ve risk yönetiminin önemi

İngiltere Mali Raporlama Konseyi'nin 2015 yılında yayımladığı İç Kontrol Yönergesine göre iç kontrol yapısının ve risk yönetiminin önemi şu şekilde sıralanmıştır:

- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, kontrol altına alınması gereken risklerin iç kontrol sisteminde önemli bir yeri vardır.
- İşletmenin varlıklarının korunması, iç ve dış raporlamanın güvenilirliğini sağlama, faaliyetlerin verimli şekilde ilerlemesi, yasalara uygunluğunu kolaylaştıran bir etken olarak iç kontrol uygulanmalıdır.
- Doğru zamanlı bir biçimde kayıtlanan muhasebe verileri ve mali tablolar iç kontrolün önemli bir ögesidir. İşletmenin gereksiz risklere girmediğinin ve bu konuda önlemler aldığıının kanıtıdır.
- İşletmenin bulunduğu ortam ve faaliyetlerinin sürekli değişmesi oluşan risk koşullarının da değişmesine neden olmaktadır. İç kontrol sisteminin de yapısı sürekli değişen risk koşullarına uyumlu olmalıdır. İşletmenin kar edebilmesi için belli oranlarda riske girmesi zorunlu olduğu için riski tamamen ortadan kaldırılamayacağı bu nedenle riski kontrol altına alabilme faaliyetleri gösterilmelidir (<https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der99m5.pdf>).

1.1.5. Türkiye’de İç Kontrol Sistemi Hakkındaki Yasal Düzenlemeler

1.1.5.1. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri

Ülkemizde iç kontrol ve iç kontrol sistemine yönelik ilk ve önemli düzenleme, SPK tarafından 04.03.1996 tarihinde yayınlanan “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ” ile yapılmıştır. Dünyada ise yaşanan Enron, Worldcom, Tyco International gibi skandallardan sonra ortaya çıkmış. SPK mevzuatında iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi ayrı bir başlık altında düzenlemeye konu edilmiştir. Buna göre bağımsız denetçi, yararlanacağı denetim tekniklerinin türünü uygulama zamanını ve kapsamını belirlemek amacıyla müşterinin iç kontrol sisteminin etkili bir biçimde işleyip işlemediğini değerlendirmek zorundadır. Bağımsız dış denetçi, dönem içinde belirli periyotlarla yapacağı bu iç kontrol sistemi değerlendirmelerine bağlı olarak bağımsız denetim programı ile denetim tekniklerini gözden geçirir.

1.1.5.2. BDDK düzenlemeleri

Türkiye’de bankacılık 1990’lı yılların sonunda, alanındaki yasal ve kurumsal düzenlemelerin değişen şartlara ve uluslararası standartlardaki gelişmelere uyumu konusunda mühim adımlar atılmıştır. Bu kapsamda, Resmi Gazetede, 23 Haziran 1999 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu önemli bir dönüm noktasıdır.

Yukarıda bahsedilen 4389 sayılı kanun ile getirilen düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de 9/4. maddesinde yer almıştır. Bu maddede “Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, esasları ve usulleri Kurumca çıkarılacak yönetmelikle 17 belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ve risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla” yükümlü olduğu ifade edilmiştir.

01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun İç Sistemler konu başlığı altındaki ikinci bölümün 29. ve 32. maddelerinde bankalar

tarafından oluşturulması gereken iç sistemlerden iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri hakkında çeşitli yükümlülükler getirilmiş, 29. madde de “Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdürler. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin kuruluşuna, işleyişine, yeterliliğine, oluşturulacak birimlere, icra edilecek faaliyetlere, üst yönetimin görev ve sorumlulukları ile kuruma yapılacak raporlamalara ilişkin usul ve esaslar kurulca belirlenir.” ifadesine yer verilerek Bankacılık Kanunu’nun geçici 1. maddesinde ise öngörülen düzenlemelerin bir yıl içerisinde yürürlüğe konulması zorunluluğu getirilmiştir (Yurtsever, 2008).

5411 Sayılı bankalar kanunu ile bankalarda iç kontrol ve iç kontrol sistemlerinin ilgili mevzuatlara uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması ile finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması banka yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

1.1.5.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu düzenlemeleri

Resmi Gazetede yayımlanarak 01.07.2012 tarihinde uygulanmaya başlanan 6102 sayılı yasa ile 14.02.2011 tarihinde Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda şirketlerin daha iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla; İşletmelerde güçlü bir iç kontrol sisteminin ve iç denetimin gerekliliği hüküm altına alınmıştır. Bu kapsamda; İç denetim birimlerinin kurulması yönünde, teşvik edici düzenlemeler getirilmiştir. Yeni TTK’nın içeriğinde kurumsal yönetim yaklaşımı benimsenmektedir. Bu kapsamda işletmelerde kurumsallaşmanın sağlanması için Risklerin Erken Teşhisi Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Denetim Komitesi gibi yönetim kurulu komiteleri kurulması gerekmektedir. Bu uygulamalar tüm firmalar için geçerli olacaktır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: s. 108-115).

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yönetimin devri başlıklı 367'inci maddesinde işletmelerin iç kontrol sistemlerinin bir ölçüde biçimsel tarifini veren şekilde bir düzenleme yapılmış ve bu düzenlemeye göre;

“Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönetmeliğe göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir.”

Bu yönetmelik İşletmenin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu yönetmelik hakkında, yazılı olarak bilgilendirir (6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>, 23/04/2014).

1.1.6. İç Denetim İç Kontrol İlişkisi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanun uyarınca ortaya konan ikincil ve üçüncül düzey düzenlemelerle, kamu kurumlarında uluslararası kabul görmüş standartlarda bir iç denetim sisteminin kurulması öngörülmüştür.

İç denetim, idarenin her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektedir (<https://icdenetim.csb.gov.tr/ic-denetim-nedir-i-4><http://icdenetim.csb.gov.tr/ic-denetim-nedir-i-42121>).

İç denetimin amacı, işletmenin finansal nitelikte olan ve olmayan tüm faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirmek, diğer iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmek ve değerlemek ve bu bilgiler doğrultusunda yönetim kadrosuna tavsiyelerde bulunarak danışmanlık sağlamak şeklinde ifade edilir.

İç denetim ve iç kontrol birbirleri ile doğrudan bağlantılı fakat iki ayrı kavramdır. İç denetim faaliyeti, risk yönetimi ile kontrol süreçleri ve yönetsel süreçlerin denetimini içine alacak şekilde oluşturulmalıdır. İç kontrol sistemi, örgütsel hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda ve ilgili konularda yeterli güvence sağlamak için örgüt bünyesinde tesis edilmiş sistemler ağının tamamını içine alır. İç kontrol, yönetimin işletmeyi çalıştırmalarına, amaçlarını süreklilik esasında gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için alt yapının bir parçası olarak oluşturulan bir yönetim kontrolüdür.

İç denetim yönetsel bir hizmettir. İç kontrolün gözlemlenip değerlendirilmesi ve en üst yönetime güven vermesi iç denetim fonksiyonları kapsamındadır. İç denetimin kapsamına yalnızca mali konular değil iç kontrol sisteminin bütünü dahildir. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması onun denetlenebilirliğinden geçmektedir (Akyel, 2010).

İç Denetim ve İç Kontrol arasındaki farklar: Denetim ve kontrol genel olarak aynı işlemler içerisinde bulunsa da denetim işletme içerisinde belirli bir faaliyet içerirken iç kontrol işletmenin doğuşundan hatta ölümüne kadar tüm evrelerde bulunması gereken bir unsurdur. Güçlü bir iç kontrolün bulunmadığı bir işletmede iç denetim sisteminden de söz edemeyiz. Bu hususta iç kontrol ile iç denetimin şu şekilde ayrımını yapabiliriz;

1. İç kontrol işletmenin her anında varken iç denetim geriye dönük planların ve amaçların gerçekleşip gerçekleşmemesi konusunu inceler.
2. Denetim işlemi bağımsız uzman kişiler tarafından sağlanırken iç kontrol sistemi işletme içerisinde bulunan iş görenler ve yöneticiler tarafından uygulanır.
3. İç kontrol sistemi kullanılırken teknoloji ve mekanik araçlar kullanılabilirken, denetim insanlar tarafından gerçekleştirilip gözlem yapılmalıdır.

4. İ kontrolde işletme içerisinde uygulanacak plan ve mevzuatlara uygun hareket edilirken, iç denetimde bu plan ve mevzuatlara uygun hareket edilip edilmediği ve uygunluğu kontrol edilir (Yalman, 2015).



İKİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİNDE HATA VE HİLELERİN ÖNLENMESİ

2.1. Hile ve Hata

2.1.1. Hile

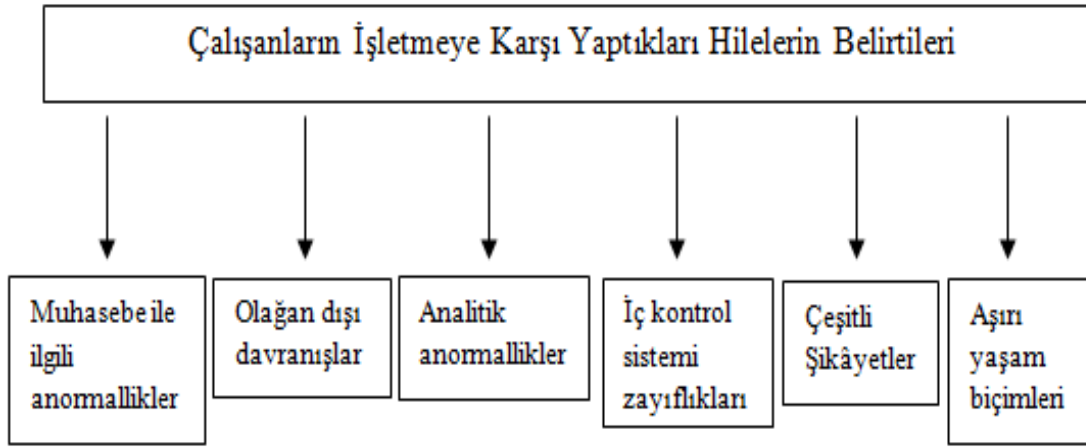
Hile kavramı; başkalarını kandırmak veya aldatmak suretiyle kendisine kar sağlamak amacıyla başkasına zarar verme biçimidir. Hile kavramını gerçekleştirmenin birçok kavramı vardır. Bunlar; hırsızlık, yolsuzluk, zimmete geçirme, gizli ve saklı anlaşmalar, rüşveti para aklama, rüşvet ve para sızdırma gibi işletmeyi zarara uğratacak biçimde olabilir.

İşletme içerisinde oluşabilecek hile işletmeyi geri dönülemez bir yola sokabileceği gibi işletmenin iflasına kadar yol açan zararlarda meydana getirebilir. Hile kavramı bu faaliyeti gerçekleştiren şahısların özellikle şu unsurları benimsenmektedir;

- Hile, hileyi yapan kişi tarafından gizli bir biçimde sürdürülür.
- Hilede, hileyi yapan kişinin işletmenin uğrayacağı zararı kendi yararına çevirmesi esastır.
- Kasıtlı olarak uygulanır.
- Hileye maruz kalan kurum, işletme ya da şahıs zarara uğrar.
- Hileye maruz kalan kurban aldatılmış olur.

Bu hususta hilenin oluşabileceği çevrelere tek bir açıdan bakılamaz. Oluşabilecek hilelerin birkaçı şu şekildedir;

- **Çalışanların işletmeye karşı faaliyet gösterdikleri hileler:** Burada fatura hileleri, fiyat değiştirme yetkisi olan iş görenin yapabileceği hileler, harcama tutarlarındaki uyumsuzluk, işletmenin fikirlerinin çalınması, sahte muhasebe işlemleri gibi faaliyetler işletme açısından tehlike arz eder.



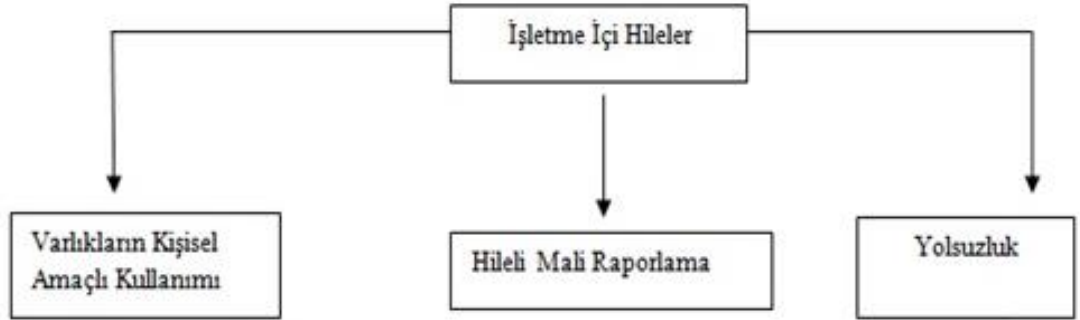
Şekil 9. Çalışanların İşletmeye Karşı Yaptıkları Hilelerin Belirtileri

- **İşletmenin yatırımcılara, müşterilere ve çalışanlara karşı yaptığı hileler:** Finansal tablo hileleri sayesinde yatırımcıların aldatılması, gerçek ürünlerin yerine taklit ürünlerin satışı üzerine müşterilerin kandırılması, çalışanların sigorta primlerinin yatırıldı gösterilip yatırılmaması oluşabilecek hileler arasında yer almaktadır.
- **Finansal kuruluşlara karşı yapılan hileler:** Verilen çeklerin veya senetlerin karşılıksız olması, çalıntı kredi kartları ile işlem yapılması veya hileli sigorta işlemleri bu alanda faaliyet gösteren hile unsurlarıdır.
- **Devlete karşı yapılan hileler:** İşletmenin kar-zararını olduğundan farklı göstererek işletmenin devletten vergi kaçırması yapılabilecek hileler arasındadır.
- **E-suçlar:** Teknoloji ve bilgisayar yardımı ile telif haklarının çalınması, işletme bilgilerinin çalınması, kimlik bilgilerinin ele geçirilmesi gibi hileler de günümüzde karşımıza çıkan hileler arasındadır.

Hilelerin ortaya çıkarılması için günümüzde birçok yöntem mevcuttur fakat bunların hiç biri yapılan hilenin tam olarak boyutunu hesaplamakta kesin yöntem değildir. Hilenin gerçek boyutları ya da oluşması aslında tahminlere dayalıdır. İşletmeler genelde oluşan hileleri işletme geleceğine ve imajına zarar gelmemesi adına saklama yoluna gitmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011).

2010 yılında ACFE (Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları) tarafından yapılan bir çalışmada işletmelerin yıllık %5 gelirinin hile nedeniyle kaybettiğini ele almıştır. Ayrıca 2016 raporunda 114 ülkeden bildirilen 2.410 iş suistimali vakasında bildirilen sonuçlara göre toplam kayıp 6.3 milyar dolar ve oluşan vaka başına kayıp 2.7 milyon dolardır (Şerifler, 2016).

Hilenin işletmelere zararı hesaplanırken sadece doğrudan maliyetler hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalarda işletmenin uğradığı itibar ve imaj kaybı hesaplanmamaktadır. Hilenin işletmelere karşı verdiği zararı önlemede bu riskin ortaya çıkma durumunu doğru yönetmek ve en aza indirmek işletmenin yaşam döngüsü açısından hayati öneme sahiptir.



Şekil 10. İşletme İçi Hileler

2.1.2. Hata

Hata sözcük anlamı ile istem dışı veya istemeyerek yapılan yanlış ya da yanılığa anlamına gelmektedir. Oluşan bir hatada kasıt bulunmamakla beraber bilgisizlik ve ihmal nedeniyle ortaya çıkan bir yanılığdır.

Hatanın ortaya çıkma nedenlerinden biri olan iş görenin yeterli iş tecrübesine ve bilgisine sahip olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler kurumlarında çalıştırmayı düşündüğü veya çalıştırdığı iş görenlerin iş becerisini dikkate alarak faaliyet göstermelidir. İşletmelerin muhasebe sisteminde ya da işletmenin yönetim sisteminde oluşacak hatalar işletmenin önüne geçilemez sorunlarla karşılaşmasına

neden olabilir. Hataların oluşum biçimlerine bakıldığında aşağıdaki şekillerde meydana gelmesi beklenebilir;

- **Matematiksel Hatalar:** Fiş veya fatura işlenirken kalemlerin toplanması esnasında oluşabilecek, reeskont, faiz, karşılık gibi hesaplarda yapılan işlemler ya da hesapların toplamında oluşabilecek hatalardan bahsedilebilir.
- **Unutma ve Tekrar Kaydetme:** İşletmeler günümüzde teknolojinin yardımı ile genellikle işlemlerini bilgisayar üzerinden gerçekleştirmektedir. Bu hususta işletmenin borç ve alacağının uyumsuzluğu işletmenin kayıtları alınırken birden fazla kayıt ya da eksik kayıt alınmış olma ihtimali mevcuttur.
- **Muhasebe Hataları:** Bilgi eksikliğinden veya girilen fiyatların yanlış yansıtılmasından kaynaklanan hatalardır.
- **Değerleme Hataları:** Aktif hesaba yazılması gereken bir hesabın pasif hesapta işlem görmesi ve bu nedenle mali tabloların birbiri ile uyumsuzluğundan kaynaklanan hatalardır.

Hatanın ortadan kaldırılması ve minimum düzeye çekilmesi gerekmektedir. İşletmelerin meydana gelecek hataları önlemeleri için iç kontrol sisteminin dengeli ve sürekli olarak gerçekleştirilmesi işletmenin geleceği açısından önem arz eder (Özkul ve Özdemir, 2011).

2.1.3. Hile ve hata arasındaki fark

Hata ve hilenin birbirine yakın etkileri bulunsa da ayırımın yapılabilmesi için denetimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Hata insanın iradesi dışında yaptığı yanlışlar olmakla beraber hile isteyerek ve bilerek yapılan bir eylemdir.

Hata ve hilenin esas ayırt edici tarafı kasıt bulunup bulunmamasıdır. Hata yapan kişi kendisine yarar sağlamazken, hileyi yapan kişi kendi çıkarları

doğrultusunda işletmeyi zarara uğratarken kendisine de yarar sağlamaktadır. Muhasebe hataları genellikle kayıtlar üzerinden yapılırken, muhasebe hileleri ise genellikle belgeler üzerinde gerçekleşir. Hilenin kayıtlar üzerinde kasıtlı olarak yapılması nedeniyle ortaya çıkması hatanın ortaya çıkma olasılığından daha zordur. Hata tek bir kişi tarafından gerçekleşirken hilenin dış etkenler tarafından gerçekleştirilmeye zorlanması ya da ortamın uygun hale gelmesi mümkündür (Karahana ve İğde 2017).

Örneğin bir işletmede çalışanların yönetim tarafından baskı uygulaması ve daha fazla getiri sağlamaya zorlanması işletme çalışanlarının muhasebe sistemlerinde gerçekliği yansıtmayan iyileştirmeler yapmalarına fırsat tanımış olacaktır. Ayrıca rakip işletmelerin işletme içerisinde çalışanlara oluşturacağı baskılar nedeniyle çalışanın istem dışı hile yapmaya itmiş olacaktır.

Buradan çıkaracağımız sonuçla aslında hata ve hilenin işletme için hayati önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Fakat hatanın kontrolü ve düzeltilmesi gözlemlenmesi daha kolay olmasına rağmen hilenin ortaya çıkarılması oldukça zorlu ve riskli bir süreçtir (Dumanoğlu, 2005).

2.2. Muhasebe Hata ve Hilelerinde İç Kontrolün Rolü

Bir işletmenin muhasebe kayıtlarındaki ve dolayısıyla mali tablolarındaki olağan dışı gelişmeler, gizlemeler, yolsuzluk ve hileler küçük bir kesime fayda getirirken büyük bir bölümü de zarara uğratmaktadır. Mikro düzeyde yatırımcılar, çalışanlar, satıcılar ve müşteriler zarar görürken makro düzeyde devlet ve kamuoyu bu sorundan etkilenmektedir.

Mali tablolardaki belirsizlik ve dengesizlikler, hile ve kandırmadan kaynaklanmaktadır. Muhasebe kayıtlarındaki hilenin yapılma nedenleri vergi kaçırmak, yolsuzlukları gizlemek ve gerçek finansal sonuçlarını farklı göstermek şeklinde sayılabilir.

Başka bir anlamda ise; finansal tabloların ve muhasebe kayıtlarının, işletme içerisinde veya dışından kişilerce kasıtlı olarak değiştirilmesi ya da bozulması da muhasebe sisteminde oluşacak hile kapsamına girer. İşletme içi ve dışından kaynaklanacak hileleri şu şekilde de sıralayabiliriz:

- Gerçeğin dışındaki muhasebe kayıtları,
- Harcama kalemlerindeki fazlalıklar,
- Hesap açığını örtmek amacıyla nakit hırsızlığı veya muhasebe kalemlerinde farklılık oluşturmak,
- Sahte fatura ödemeleri yapmak.

Öyle ki muhasebe sisteminde yapılan hileler hem işletme açısından hem de geniş çaplı etkileri oluşabilmektedir. Özellikle muhasebe sisteminde gerçekleştirilen hileler finansal skandallar içerisinde en tehlikelisi olarak söylenebilir. Yakın geçmişimizde yaşanan finansal skandallar bunun en güzel örneklerindedir. Dünya çapında ses getirmiş muhasebe hilelerinin bazıları ve yaşattığı zararlar aşağıda belirtilmiştir:

- Enron Skandalı (2001), 74 milyar \$
- Worldcom Skandalı (2002), 11 milyar \$
- Tyco Skandalı (2002), 150 milyar \$
- Freddie Mac (2003), 5 milyar \$
- Lehman Brothers Skandalı (2008), 50 milyar \$
- Bernie Madoff Skandalı (2008), 64,8 milyar \$
- Satyam Skandalı (2009), 1,5 milyar \$ (Öztürk, 2015)

2.2.1. Muhasebe hatalarının çeşitleri

İşletmeler açısından birçok veri hatası yapılmaktadır. Bunlar işletmelerin sık sık karşılaştığı bir durumdur. Bu hataları şu şekilde sıralayabiliriz:

2.2.1.1. Matematik hataları

Muhasebe kayıtları işlenirken; fiş girişi, faiz işlenmesi karşılık ayrılması gibi kayıtlarda yapılan rakam hataları nedeniyle oluşan bir durumdur. Geçmiş zamanlarda sıklıkla karşılaşılan bu durum günümüzde bilgisayar sistemlerinin otomatik hesaplamaları yardımı sayesinde azaltılmıştır. Art niyet dışındaki yapılan tüm yanlışlıklar hatadan sayılmaktadır. Bu nedenle yapılan bu yanlışın hata mı hileden kaynaklı mı olup olmadığını üst birimlerin gözetiminde olması gerekmektedir.

2.2.1.2. Hesap hataları

Kurumlarda hesap hatalarının ortaya çıkış şekilleri genellikle üç şekildedir. Bunlardan bir tanesi rakam hatası, bir tanesi hesap hatası, diğeri ise alacakların borca veya borcun alacak kısmına yazılmasından oluşan hatalardır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse;

- Rakam hatasında; rakamların yerleri değiştirilerek veya benzer rakamların göz yanılmasıyla yanlış yazımıyla yapılan hatalardır. Yapılan bu hata nedeniyle işletmenin muhasebe kayıtları farklılık gösterecektir. Örneğin; Bir faturanın değeri 830 TL iken 380 TL yazılması işletmeyi 450 TL zarara uğratacaktır.
- Hesap hatalarında; muhasebe kayıtları yapılırken belli bir düzen ve kural vardır bu kuralın tek bir kaleminde yapılan hata işletmenin bütün finansal tablolarındaki durumun değişmesine yol açacaktır. Bununla ilgili bir örnek ise; İşletme senet karşılığı 6 bin TL'lik bir satış yapmış olsun ve hata düzeltmelerini birlikte inceleyelim:

	14.03.2007	
Kasa		6.000
	Alınan Çekler	6.000

Burada görüldüğü üzere işlem senet olarak değil çek olarak kaydedilmiştir bu durumu düzeltmek amacıyla öncelikle yapılan hata düzeltilir daha sonrasında gerekli kayıt işlemi yapılır:

14.03.2007	
Alınan Çekler	6.000
Kasa	6.000

Gerekli düzeltme yapıldıktan sonra kayıt işlemi yapılabilir:

14.03.2007	
Kasa	6.000
Alacak Senetleri	6.000

2.2.1.3. Alacak ve borç yerlerinin yanlış kayıt edilmesi

Muhasebe kayıtları tutulurken alacağın borç, borcun ise alacak kısmına yazılmasından oluşan bir hatadır. Bu hata esnasında genelde art niyet olmaması ve tecrübe eksikliği ya da dalgınlıklardan oluşan bir hatadır. Bu durumu ifade edebilecek hata ve düzeltmesi aşağıdaki şekilde gibidir.

Örneğin; 24.03.2007 tarihinde tamamı borçlanarak 36000 TL değerinde ticari mal satın almıştır.

Hata:

24.03.2007	
Satıcılar	36.000
Ticari Mal	36.000

Düzeltilme:

24.03.2007	
Ticari Mal	36.000
Satıcılar	36.000

Birinci aşamada yanlış girilen kalemin düzeltilmesi yapılır.

24.03.2007	
Ticari Mal	36.000
Satıcılar	36.000

İkinci aşamada ise hesap tekrar işlenerek hata düzeltilmiş olur. Ancak bu uzun bir yöntemdir ve bunun yerine yanlış girilen hesabın iki katı yazılarak kısa biçimde düzeltilme yapılabilir.

24.03.2007	
Ticari Mal	72.000
Satıcılar	72.000

2.2.1.4. Unutma ve tekrardan oluşan hatalar

Muhasebede dönemsellik kavramı vardır. Belli dönem içerisindeki gelir ve giderlerin o dönem içerisinde eksiksiz işlenmesi gerekmektedir. Ancak bazen işletmeye ait bazı aktif ve pasifteki yazılmayan işlemler olabilir buna unutma hatası denir. İşletmenin taksitle almış olduğu bir malın o ayki ödemesinin kaydedilmemesi

diğer dönemlerde sorun yaşanmasına neden olmaktadır. Bu tarz unutmalara karşı muhasebe biriminin dikkatli olması gerekir.

Tekrarlardan oluşan hatalarda ise; kayıtların unutulması artarda yazılmasından kaynaklanır. Bu hata nedeniyle işletme aktif ve pasifinde fazlalık ya da eksiklik durumu oluşabilir. Ödenmiş bir faturanın tekrar yazılması işletmenin dönem sonunda gider fazlalığı olarak görülecektir. Bu nedenle muhasebe kayıtları işlenirken tekrar tekrar gözden geçirilip hataları önüne geçilmesi gerekir (Koca, 2010).

2.3. Hile ve Suistimale Mücadele Konusunda Öne Çıkan Uluslararası Kuruluşlar

2.3.1. Association of Certified Fraud Examiners

Dünyanın önde gelen dolandırıcılık uzmanı Dr. Joseph T. Wells, tarafından 1988 yılında Teksas'ta kurulan ve 75000 den fazla üyeye sahip ACFE kuruluşunun amacı; dünya genelinde ticari dolandırıcılığı azaltmak ve bu konuda kamuoyunu bilgilendirmektir. Kurum sadece ABD' de değil dünyanın tüm kıtalarında hile ve suistimale karşı eğitimler vermektedir. Ayrıca hile üzerine birçok yayın hazırlamakta ve bunu insanlara sunmaktadır.

Kurum CFE (Certified Fraud Examiner) sertifikasına sahip üyelerden oluşmaktadır. CFE Türkçe adıyla Suistimal İnceleme uzmanlığı olarak bilinen sertifika tüm dünyada suistimale karşı mücadelede en çok tercih edilen unvandır. Bu sertifikayı verme yetkisi yine ACFE'ye aittir. ACFE' nin vermiş olduğu sertifikaya sahip kişiler tüm dünyada milyar dolarlara varan suistimallerin ortaya çıkartılmasında faydalı olmuştur.

Ülkemizde ise bu unvana 140 kişi sahiptir. Suistimal inceleme uzmanları başka mesleklerde bulunmayan birçok özelliğe sahiptir. Uzmanlar mali konulardaki uzmanlıkları ve başka alanlardaki bilgileri sayesinde suistimal ihtimallerinin çözülmesine yönelik yapılması uygun görülen inceleme ve soruşturmaların plan ve

yöntemini tasarlar ve uygular. Bu uzmanlar suistimalin çözülmesinin yanında bu durumların neden oluştuğu üzerinde de çalışırlar.

Suistimal İnceleme Uzmanlığı unvanına sahip kişiler, aldıkları eğitimde şu başlıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır:

- Finansal İşlemler
- Soruşturma Yöntemleri
- Hukuk
- Kriminoloji ve Etik

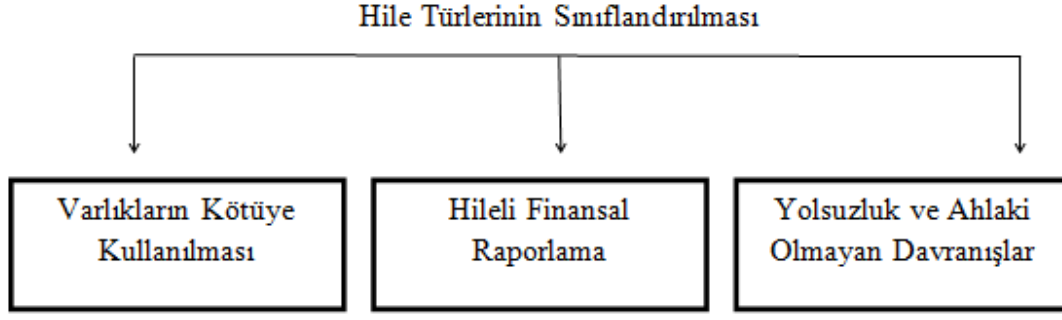
2.3.2. American Fraud Institute

1979 yılında Kalifornia’da kurulan American Fraud Institute 40 yıla yakın bir bilgi ve deneyim birikimine sahiptir. Kurum özel olarak soruşturulması istenen sahtekârlık ve suistimal konularında titizlik ve dürüstlük çerçevesinde incelemeler yapmaktadır.

İç kontrolde oluşacak sahtekârlıklara karşı özel soruşturma yöntemleri oluşturmakta ve araştırmayı sürdüreceği kurumun yapısına göre bir soruşturma planı oluşturmaktadır. Enstitü çalışma yaptığı kurumlarda çalışma süresi boyunca gizliliği ön plana almaktadır.

2.4. Hile Türlerinin Sınıflandırılması

İşletmelerin karşılaştıkları hile türleri, ACFE (Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları) tarafından üç bölümde incelenmiştir:



Şekil 11. Hile Türlerinin Sınıflandırılması

2.4.1. Varlıkların kötüye kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması işletme içerisinde oluşan hırsızlıklardan, kişinin işletmeyi zarara uğratarak kendisine fayda sağlaması yoluyla oluşan bir türdür. Ayrıca işletmenin değerlerinin usulsüz biçimde kullanılmasından da ortaya çıkmaktadır.

İşletme varlıkları kurum içerisinde bir veya birkaç kişinin organize olarak meydana getirdiği bir plan dahilinde oluşmaktadır. Yapılan plan işletmenin bünyesinde bulunan ya da faaliyetlerinden sağlanacak maddi değerlerin kendi zimmetine geçirme, işletme içerisinde bulunan maddi duran varlıkların çalınması, varlıkların kişisel amaçlı kullanılması olarak ifade edilir. Örneğin; bir kurumda çalışan yöneticinin işletme amaçları doğrultusunda kendisine zimmetlenen aracı kişisel ihtiyaçları için kullanması bu duruma örnektir.

2.4.2. Hileli finansal raporlama

Bu hile türünde finansal tabloları hazırlayan çalışanların genellikle ya baskı ya da çıkar doğrultusunda uyguladıkları finansal yanıltma yöntemidir. İşletmeyi iki farklı türde gösterebilirler. Birincisi işletmeyi rekabet ortamında güçlü göstermek ve yatırımcıların önünü açmak amacıyla ayrıca işletmenin marka değerini yüksek tutmak amacıyla işletme gelirlerini olduğundan yüksek göstermek birinci seçenektir.

İkinci seçenek ise işletme giderlerini fazla ve gelirlerini düşük göstererek vergi sorumluluğundan kaçmak amacıyla yapılan finansal yanıltma yöntemidir.

Hileli finansal raporlamanın başlıca nedenlerini sıralamak gerekirse:

- Rekabet sistemindeki ahlak anlayışının bozulması,
- Üst yönetimin baskıcı tavrı,
- Kurumun marka beklentisinin yüksek olması,
- Denetim şirketlerinin beklenen özeni göstermemesi,
- Eğitim eksikliği,
- Yatırım bankalarının, kredi kuruluşlarının yüksek beklenti içerisinde olmaları.

2.4.3. Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar

Yolsuzluğun; rüşvet, zimmet, vergi kaçırma, görevi kötüye kullanma, hediye ve çıkar sağlama, bölücülük, yakınları kayırma, bölge, din veya ideolojik ayrımcılık, yanıltıcı reklamlar, yasadışı sözleşmeler, banker ve banka yolsuzluğu, şeffaflık ve hesap verebilirlik bilincinin gelişmemesi gibi klasik tipleri vardır.

Günümüzde yolsuzluğun bu klasik tipleri dışında; internet suçları, gizlilik kurallarına uymama, finansal yolsuzluklar, uluslararası rüşvet, şirket sırlarını açıklama, fikri mülkiyet hırsızlığı, sürdürülebilir kalkınmada şirketlerin sorumsuz davranmaları, çocuk işçi çalıştırma, taklit ürün üretme gibi yeni ve farklı şekilleri vardır.

Özel sektör ve kamuda, fabrikada, büroda veya özel iş yerlerinde, etik davranışı aşan her olay, yolsuzluğa, kaynak ve zaman israfına, ekonomik kaynakların yok olmasına sebep olur. Gerek yönetici, gerek yönetilen tarafından gerçekleştirilsin, etik dışı davranışlar, kurumların kültüründe yozlaşmaya, sosyal sorumluluklarının aşınmasına, haksız rekabete sebep olmakta, aynı zamanda devlete ve topluma zarar vermektedir.

Bu durumlara örnek olarak; Bir kurumda görev alan çalışanın müşteri isteklerinin kurum politikasına karşı olmasına rağmen bağış adı altında ödemeye zorladığı maddi tutar işletmenin kasasına ya da çalışanın zimmetine para aktarılması yolsuzluğun örneklerinden biridir.

Bu durumda önceki başlıklarda da belirttiğimiz üzere işletme içerisinde üst yöneticiden en alt çalışana kadar bütün birimlerin hile riskine ve bu gibi yolsuzluk durumlarına karşı ihbar birimlerini aktif tutarak ilgili birimlere suç duyurusu yapmalıdır. Ayrıca iç denetçilerinde bu gibi durumlarda beklenmedik finansal kayıtlara karşı önlemler almaları gerekmektedir (Gültekin, 2015).

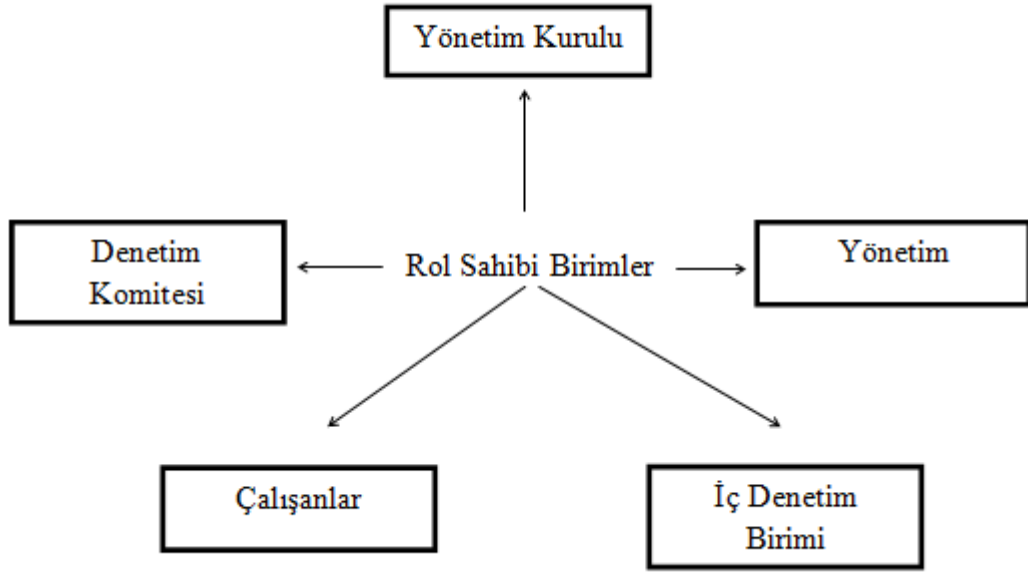
2.5. Hile Riskinin Yönetilmesi

2.5.1. Hile riskinde rol ve sorumluluklar

İşletme yönetimi, kurum yönetiminde bölümlerin ve birimlerin sorumluluklarını belirler. Sorumluluk devirleri işletme içerisindeki dengeyi ve kontrol mekanizmasını oluşturur. Oluşturulan sistem içerisinde;

- Yönetim fonksiyonları-üst yönetim takımı,
- Gözetim fonksiyonları-yönetim kurulu ve denetim komitesi,
- İzleme fonksiyonları-sermaye piyasası kurulları, standart koruyucular ve diğer düzenleyici kurullar,
- Bilgi kullanım fonksiyonları-yatırımcılar, kredi verenler ve diğer paydaşlar tarafından yerine getirilen bir oluşumu vardır.

Bu sistemde yönetimin etkin olabilmesi için her birimdeki personelin hileye karşı bir önlem parçası olduğunu algılaması ve anlaması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların ve yöneticilerin politikaları, görev tanımlarını ve yetki dağılımlarını hile yönetimi ile bağdaştırmak ve iç içe geçirmek önemlidir. Öncelikle hile kontrollerinin başında olan kişilerin bu kontrolleri yazılı olarak kayıt altına alması gerekir.



Şekil 12. Hile riskinde rol sahibi birimler

2.5.1.1. Yönetim kurulu

İşletme yönetimi kuralları çerçevesinde, ortaklık yönetimi için evrensel olarak kabul edilen iki ortak amaç vardır. Bunlar, işletmenin yönetim kurulunun hesap verilebilirliğinin ve etkinliğinin sağlanmasının artırılmasıdır. Kurum içerisinde üst yönetimin uyumlu olması ve istikrarın sağlanması, kurumdaki yönetim anlayışının eksiksiz ve doğru olmasına bağlıdır.

Kurumsal yönetimin temellerini oluşturan OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)'nin birer ilkesi olarak “pay sahiplerinin haklarının korunması”, “eşit işlem” ve “kamuyu aydınlatma” ilkeleri yönetim kurulunun sorumluluğu altındadır. Ayrıca yönetim kurulu hileyi önleme yöntemlerini yazılı dokümanlar şeklinde hazırlamaktan sorumludur. Yönetim kuruluna düşen görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Hileyi oluşturacak riskleri belirlemelidir.
- Hileyi oluşturacak riskleri, işletmenin stratejik planları arasına adapte etmeli ve risk değerlendirme yönteminin parçası haline getirmelidir.

- Sorumluluk sahibi kişiler içerden ya da dışardan oluşabilecek hilelerle ilgili raporları doğru ve zamanında sağlayacak bir sistem geliştirmelidir.
- Birimler tarafından oluşturulan hile kontrollerini izlemelidir.
- Zorunlu olduğu durumlarda dış denetçilerle uyum içinde çalışmalı ve bunların maliyetini karşılamalıdır.
- Dış denetçiler tarafından incelenen işletme için oluşan hileye karşı kanıt toplamalıdır.

Özellikle finansal raporlama esnasında kontrolleri sağlayacak yönetim kurulu üyelerinin tarafsız, bağımsız ve işinde tecrübeli olmaları gerekmektedir. Bu sayede finansal raporların güvenilirliği en üst seviyelere taşınacaktır. Bunun bir yararı da işletmenin dış yatırımcılara karşı olan güveni artacak ve işletmenin büyümesine yardımcı olacaktır.

2.5.1.2. Denetim komitesi

Bağımsız denetçi ile yönetim kurulu arasında bir bağ kuracak olan birim olarak nitelendirilir. Bu birimin oluşmasının nedenlerinden biri de yönetim kurulunun yetersiz kalması olarak söylenebilir. Bu birimi gerekli kılacak etkenler şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim kurulunda bulunan kişilerin finansal verileri analiz edebilecek yeterli düzeyde bilgi ve tecrübesinin olmaması nedeniyle oluşabilecek hilelerin önüne geçememesi ve bu nedenle bir gözlemciye ihtiyaç duyulması,
- Yönetim kuruluna dışarıdan katılan üyelerin kurulun sunduğu bilgileri yeteri kadar anlayamadığı için çoğu bilgiyi göz ardı ederek onaylaması,
- Yönetim kurulunca düzenli tarihlerde yapılan toplantıların, üyelerin istişare yapamayacakları şekilde rutine bağlanan bir durum haline gelmesi ve yapılan sunumlardan yarar elde edilememesi.

Bu bilgilere de bakılarak denetim komitesinin işletmelerin kontrol odaklı denetimlerinde kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Denetim komitesi içerisinde finansal uzmanları bulunduran ve özellikle muhasebe altyapısı bulunan üyeleri bulundurmaya zorundadır. Bu hususta yönetim kurulu, denetim komitesini seçerken özellikle bu iş için gerekli olan enerji ve zamanının olmasına dikkat etmelidir. Gözden kaçırılacak en ufak verinin önüne geçilemez durumlara yol açacağı bilincinde olması üyelerin farkındalığında olmalıdır.

Denetim komitesi, işletme içerisinde kritik bir noktada bulunmaktadır. Bunun nedeni işletme içerisinde iletişim birimi olarak da nitelendirilmesidir. Bu komite dış denetçilerden hile riskine karşı kanıtlı belgeler toplar ve finansal tablo verilerinin denetlenmesinde bir parça olarak yönetime yardımcı olur. Denetim komitesi, dış denetçilerin hile ve hatalara karşı yaptıkları denetimlerde oluşacak olumsuzluklara karşı makul güvence sağlama ve güvenilirliği artırma planlarının sağlamlığından emin olmalıdır. Komite ile dış denetçiler arasında açık ve dürüst bir iletişim olması halinde karmaşa yaratacak birçok engelin de önüne geçilmesi sağlanacaktır.

2.5.1.3. Yönetim

Yöneticiler, işletmede paydaşları olarak işletme içerisinde kendilerine düşen yetki kapsamında işletme çıkarları için yasal ve ahlaki sorumluluklar arasındaki çatışmaları yönetebilmelidir.

Yönetim kurum içerisinde oluşacak herhangi bir hata ve hileye karşı tam sorumludurlar. Yönetim üzerine düşen başlıca sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir:

- Bir işletmenin hileye karşı savunma unsurlarının devamlı olarak güncellenmesi ve riskin oluşacağından şüphe edilen bölümlerin belirlenmesi ve bu alanlara öncelik tanınması gerekir. Kontroller genelde yıllık yapılırsa da risk değerlemenin finansal değişim görüldüğü takdirde sıkça tekrar tekrar elden geçirilmesi gerekmektedir.

- Hileye karşı anti-hile kontrolleri oluşturmalı ve bunları uygulamalıdır. Özellikle iç kontrollerin etik politikalara bağlı olarak yapılması gerekir. Bu kontrollerde işletme içi etik davranışların dışına çıkılması veya işletme kültürünün hiçe sayılarak yapılan davranışları sergileyenlerin engellenmesi amaçlanmalıdır.
- Yönetici hile kontrollerinde sistemin işlemini ve verimliliğini kontrol ederek yönetim kuruluna doğru ve eksiksiz bilgi sağlamak zorundadır. Bu yöntem ile işletme içerisinde oluşacak hilelere karşı etkili bir adım atılmış olacaktır.
- Yöneticiler, işletme çalışanlarına karşı hile hakkında eğitimler ve sunumlar yapmak durumundadır. Çalışanların bu tarz eylemlere giriştiğinde karşılaşacakları cezalandırmalardan bahsetmeli ve caydırıcı olmalıdır.
- İşletme içerisinde dürüst bir ortam oluşturmak yöneticinin sorumluluğundadır. İşletme içerisinde oluşmakta olan bir hilenin yöneticilere bildirilmesinden herhangi bir zarar görmeyecekleri ve hatta ödüllendirilebilecekleri çalışanlara anlatılmalıdır.

Elbette yönetici tamamen sorumlu gibi gözükse de bazı durumlarda farklı birimlerden de yardım alabilir. Örneğin; finansal kaynakların kontrol edilmesinde kendisini yetersiz gördüğü kısımlarda muhasebe bölümünden ya da finans bölümünden destek alabilir. İşletme içerisinde oluşan birimler gibi yöneticilerde kendi aralarında birimler oluşturabilir. Bu sayede tek bir kişi üzerine binen yükü azaltacaktır.

Hile riskini oluşturabilecek bir diğer unsurda şartların ve ortamların buna müsait olup olmamasıdır. Bunun dışında işletmede bir çalışanın hile yapmaya niyeti olmasa dahi bazı kendi değerlerine karşı gelen durumlarla karşılaşması onu bu duruma itme eğilimine de sokabilir. Bu gibi durumları incelemek istediğimizde şöyle bir tablo ile karşılaşabiliriz:

Tablo 4. Potansiyel Yolsuzluk

	Yüksek Yolsuzluk Potansiyeli	Düşük Yolsuzluk Potansiyeli
Yönetim Tarzı	- Otokratik - Kar odaklı	- Katılımcı - Müşteri odaklı
Yönetimin Yönlendirmesi	- Düşük güven - Güç odaklı - Kriz ortamlı yönetim - Baskıcı yönetim	- Yüksek güven - Başarı odaklı - Hedeflerle yönetim - Güven verici yönetim
Yönetimin Yapısı ve Kontroller	- Bürokratik - Aşırı kontrollü - Sıkı - Zorlayıcı kontroller	- İşbirlikçi - Sistematik - Farklılıklara açık - Kendi kendine kontrol
CEO Özellikleri	- Sorumsuz yaşayan - Kendini beğenmiş - Duyarsız - Korkak - Güvenilmez - Cimri - Para odaklı - Taraflı	- Profesyonel - Kararlı - Saygı gören - Cesur - Güvenilir - Para açısından cömert - Ürün ve pazar odaklı - Adil
Otorite	- Yönetim kurulu tarafından uygulanan merkezi yönetim - Katı kuralların şiddetle uygulanmaya çalışılması	- Merkezi olmayan, her birime delege edilen yönetim - Katı olmayan dengeli zorunluluklar içeren yönetim
Planlama	- Merkezi - Uzun vadeli	- Merkezi olmayan - Kısa vadeli
Performans	- Kısa vadede ölçülen kesinleşmemiş ölçümler - Eleştiri odaklı değerlendirmeler - Olumsuz, motivasyon engelleyici davranışlar	- Uzun vadeli başarı ölçümleri - Destekleyici, yararlı değerlendirmeler - Olumlu, motive edici davranışlar
Yönetimin Öncelikli Alanları	- Sermaye odaklı yönetim - Kar amaçlı yönetim	-İnsana yapılan yatırımlar -Marka amaçlı yönetim
Ödül Sistemi	- Cezalandırıcı - Cimri - Parasal ödül ön planda	- Ödül kapsamlı - Cömert - Terfi ettirme, ekstra sorumluluk verme, görev karşılığı parasal ödül
Dış İlişkiler	- Düşmanlık - Aşırı rekabetçi	- Barışçıl - Adil rekabet

Bu tablodaki gibi yöneticinin yüksek yolsuzluk potansiyeli olduğu durumlarda dış denetçinin bu hususta bir rapor hazırlayıp bunu sunması gerekmektedir. Fakat zaten üst yönetimin sergilemiş olduğu bu gibi bir durum varsa hazırlanan raporun fazla bir değeri olmayabilir.

2.5.1.4. Çalışanlar

Kurum içerisindeki tüm çalışanların hile riski önleme kontrollerinin bir etkeni olduğu söylenebilir. Bu nedenle kurum içerisindeki en alttan en üste bütün çalışanların hileye karşı sorumluluğu vardır. COSO' ya göre, işletme içerisinde güveni sağlamanın en önemli yolu işletme içerisinde bir iç kontrol sistemi sağlamaktır. İşletmenin amaçlarına ulaşması, finansal raporların doğruluğu, işletmenin güçlenmesi, yasalara ve kurallara uyulması bunların tamamı iç kontrol sisteminin parçaları arasında yer alır. Bu nedenle işletmenin ister yönetici birimi olsun, ister üst yönetim olsun, isterse de en alt birimi olsun iç kontrol sisteminin birer parçasıdır.

Ancak işletmenin iç kontrol sistemi ne kadar güçlü olursa olsun dürüstlük ve etik değerleri hiçe sayabilecek insanlar her zaman karşımıza çıkabilirler. Her süreçte karşılaşılabileceğimiz bu tarz insanlara önlem olarak tüm çalışanların dahil olması gereken şu süreçlerden bahsedebiliriz:

- Çalışanların oluşan hileyi hızlıca görebilmeli ve hilenin oluşma belirtilerinin bilincinde olmalıdır,
- Hileye karşı iç kontrollerde üzerlerine düşen görevin farkında olmalıdır,
- Hile kontrollerinin işleyişini, suçu ihbar etme şekillerini iyi algılamalıdır,
- Hile kontrol faaliyetlerinde izlemeye önem vererek, kırmızı nokta görüldüğü anda hemen bir kontrol çevresi oluşturarak bunun önüne geçilmelidir,
- Hileye sebebiyet vereceğinden şüphelenilen kişilerin gerekli birimlere raporlanması gerekmektedir,
- Kurum içerisinde hile riskine karşı uyum içerisinde olunmalıdır.

Bir hilenin ortaya çıkış aşamasında daha oluşmasına izin vermeden ihbar birimlerinin güçlü bir biçimde çalışması işletmenin güvenilirliğini arttıracaktır.

2.5.1.5. İç denetim birimi

Günümüzde iç denetim fonksiyonunun işletme içerisinde oluşacak hileye karşı bir anti-hile programı olarak anahtar görevi vardır. İç denetim fonksiyonlarının güçlü olması kurum içerisindeki kontrol mekanizmalarının güvenli biçimde çalışmasını sağlar. Bu sayede faaliyet risklerinin, hilenin ve gelir kayıplarının önüne geçilmesine, işletmenin etkinliğinin ve rekabet fırsatlarının artmasına yardımcı olmaktadır.

Ancak bir kurumda çalışan iç denetçinin, bağımsız denetçiler kadar objektif ve bağımsız olması beklenemez, buna rağmen iç denetçilerin görevlerini yerine getirirken dürüst ve tarafsız olması gerekir. İç denetçilerin güvenilirliği, önceki başarımlarından ve deneyimlerinden anlaşılır. Bu bölüme yapılan görevlendirmelerde iç denetçilerin başarımları göz önüne alınmalıdır ve yasalar hakkında bilgisi olup olmadığı araştırılmalıdır. Kurum içerisinde oluşacak ani durumlara karşı hazırlıklı olmaları beklenir. İç denetçiler, işletmenin kritik bölümlerinde bulunan yöneticilerle uyum halinde çalışmalıdır ve sürekli iletişim halinde olmalıdır.

İşletmenin, iç denetim fonksiyonu ile bütünleşik bir yapıda olması, işletmenin iç kontrol faaliyetlerine bağlılığının bir göstergesidir. Etkin bir iç denetim birimi oluşturmak; işletmenin bu konu üzerinde yeterli özeni göstermesine buna uygun bütçeyi ayırmasına, işletmenin bünyesinde bulunan denetçilerin eğitilmesine ve desteklenmesine bağlıdır. İç denetim birimini sürekli güncel tutmak her zaman işletmenin yararına olacaktır.

2.5.2. İşletmelerde hile riski

Günümüzde bakıldığında değişen ve gelişen dünya ekonomisi üzerinden işletmelerin karşılaşacağı risklerden bir tanesi de hile riskidir. Bu kapsamda

yatırımcıların güvenilir bilgiye ihtiyaç duydukları bir güvensizlik dönemi oluşmuştur. Yeniliklere ve gelişen hile sistemlerine karşı işletmelerin ne düzeyde uyum sağlayabildiği ve güven ortamı oluşturabildiği yatırımcılar açısından en önemli etken haline gelmiştir. Özellikle Amerika’da gerçekleşen Enron, WorldCom gibi dünya çapında yankı uyandırmış muhasebe hilelerinden sonra hem yasal olarak hem yatırımcılar açısından birçok değişikliğe gidilmiştir.

Tablo 5. Hile Sınıflandırılması ve Hile Risk Faktörleri (Hazır, 2018)

Finansal Raporlamadan Kaynaklanan Hile Riskleri	Varlıkların Kötüye Kullanımından Kaynaklanan Hile Riskleri
<p>Teşvik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansal istikrarın veya karlılığın tehdit altında olması • Üçüncü tarafların beklenti ve isteklerini karşılamak adına yönetim üzerinde baskı olması • Yönetim ve üst yönetimdeki kişilerin şahsi finansal durumlarının kötü durumda olması 	<p>Teşvik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilinen veya öngörülen işten çıkarmalar, beklentilerle tutarlı olmayan terfiler, ücret ve ödüllendirmelerde adil olunmaması • Çalışanların ücret veya haklarında yakın gelecekte beklenmeyen gelişmelerin yaşanması
<p>Fırsat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sektörün veya işletme faaliyetlerinin hileli finansal raporlama için elverişli ortam oluşturması • Üst yönetimden sorumlu olanların, finansal raporlama veya gözetim için etkin çalışmaması • İç kontrol sisteminin yetersiz olması ve işletmede düzensiz bir faaliyet yapısı bulunması. 	<p>Fırsat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasada bulunan veya stoklarda miktar olarak düşük fakat değer olarak veya talep edilebilirlik olarak yüksek olan maddi duran varlıkların mevcudiyeti • Görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulanmaması veya bağımsız kontrollerin yetersizliği • Yöneticilerin seyahat veya organizasyonlar için kullandığı bütçenin kontrolünün olmaması
<p>Haklı Gösterme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşletme sahibi ya da yöneticilerinin, şahsi işlemleri için işlemler arasında ayırım yapmaması, finansal işlerde sorumlu olmayan yöneticilerin bu alanda çok fazla rol alması • Yöneticilerin bilinen finansal raporlama yanlışlıklarına zamanında müdahale etmemesi 	<p>Haklı Gösterme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varlıkların kötüye kullanılmasının bilinmesi veya göz ardı edilmesi • Mevcut uygulanması gereken iç kontrol denetimlerinin gerçekleştirilmemesi ve varlıkların kötüye kullanımı konusundaki iç kontrolün göz ardı edilmesi

Hile riski işletme açısından faaliyetlerinde her zaman karşılaşılabileceği bir sorun olmakla beraber etkileri çok geniş alanlara yayılmaktadır. Hile riskinin yönetilmesi işletmelerin risk yönetimi çerçevesinde bulunup iç kontrol sisteminde sürekli olarak kontrol edilmesi gereken bir durumdur. İşletmelerde hile riski hiçbir zaman sıfıra indirgenemez ancak alınacak kontrol ve denetimlerle bu riskin en aza indirilmesi mümkündür.

İşletmelerde hile riski yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmenin sürdürülebilirliğini gerçekleştirmesinde yardımcı olur.
- İşletmenin yatırımcılarına güven ortamı oluşturur ve onları korur.
- İşletmenin uğrayacağı zararları azaltıp tam ters bir etki ile karlılığı yükseltir.
- İşletmenin imajını ve itibarını yükseltir.
- Yöneticilerin daha dinamik ve güncel kalmalarını sağlar.
- Çalışanların kaybını engeller.
- İşletmenin alacağı iş ve ihalelerin artmasını ve güven ortamının oluşmasını sağlar.
- İşletme çalışanları açısından güvenilir bir işletmede bulunmaları nedeniyle çalışanların gelecek planlarını iyileştirerek işletmeye olan bağımlılığı artırır (Akdemir, 2010).

2.5.3. İşletmelerde hilenin belirtileri

İş dünyası hile belirtilerini kırmızı bayrak olan nitelendirmektedir. İşletmenin finansal tablolarında olduğundan şüphe edilen hileleri kırmızı bayrakla ifade edip kontrolleri bu şekilde sağlanmaktadır. İşletmelerde hilenin belirtileri şu şekilde sıralanabilir:

2.5.3.1. Muhasebe uygulamalarında anormallikler

- İşletmenin muhasebe kayıtlarının zamanında yapılmaması ve üzerini örtebilmek için bekletilen kalemler,
- Uzun zamandır hareket görülmeyen hesapların bir anda ortaya çıkması,
- Vadesi geçmiş hesapların fazlaşması,
- Kaydedilmiş varlıkların sonradan değiştirilmesi,
- İşletmedeki belge ve faturaların kayıp edilmesi,
- İşletmenin şüpheli alacaklarında olağan dışı artışlar,

Kurum içerisinde bu durumlardan herhangi bir ya da birkaçından şüpheleniliyorsa derhal kontrol birimi devreye alınıp işletmenin kırmızı bayrak olarak nitelendirdiği belirtilerin denetlenmesi gerekir.

2.5.3.2. İç kontrol zayıflıkları

İç kontrol sistemi daha öncelerde de bahsettiğimiz gibi işletmenin her alanında her dönemde olması gereken bir aşamadır. İç kontrol sisteminde oluşabilecek en ufak çatlak bile hilekarları heveslendirmeye yetecek ve hile için gereken temel zeminin oluşmasına neden olacaktır. İç kontrol sistemi için oluşabilecek zayıflıkları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Görevlendirmelerin tek yetkili üzerinde toplanması ve bunun yol açacağı güç fazlalığından doğan gereksiz özgüvenin oluşturduğu bana bir şey olmaz düşüncesi ve hileye yönelimler,
- İşletmenin duran varlıklarının korunamamasından kaynaklı kontrol zayıflıkları işletmenin demirbaşlarında oluşan bozulmaların ve kırılmalar, teknolojik aletlerin ortadan kaybolması veya bozulması gibi durumlarda iç kontrol sisteminin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu gibi durumları önlemek için kontrolü artırıcı örneğin kurum içerisinde kamera sistemi kurularak bu tarz eylemlerin azaltılması sağlanabilir.

- Yetkilendirme sisteminin zayıf olması yine hileye yol açan bir durumdur. İşletme gerekirse her birim üzerinde bir yetkili ve bu yetkililer arasında bir iletişim sistemi oluşması yani her bir çalışan diğerinin kontrolörü olması gerekir.
- Belgelendirme sisteminde yapılan eksiklikler; önem arz eden işlemlerin belgelendirilmemesi kabataslak not alınması ve daha sonrasında bunların kaybolmasından kaynaklı kontrol eksiklikleri,
- Muhasebe sistemindeki belgelendirmeye gerekli özenin gösterilmemesi.

Güçlü bir iç kontrol sistemi işletmenin kalbinin atmaması ya da bir kalbinin olmaması anlamına gelmektedir. İşletme hayatı boyunca her zaman ve eksiksiz kontrol aşamalarını yerine getirmeli ve eksiklik hissettiği alanları anında doldurmalıdır.

2.5.3.3. Analitik anormallikler

Analitik anormallikler genelde işletmenin satışları arttığı halde borçları üzerinde aşırı bir artış, stok sisteminde satış olmamasına rağmen eksilme, düşük devam eden satış dönemlerinde alacakların artması gibi olağan dışı gelişmelerde karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz anormallikler aslında yine iç kontrol sisteminin eksikliğinin bulunduğu kurumlarda ortaya çıkmaktadır.

2.5.3.4. Çalışan harcamalarının gelişi güzel artışı

İş görenin yakın zamanda kendi hayat standartlarının üzerinde bir yaşam sürmesi, iş gezilerinde oluşan fazla harcamalar, çalışanların olması gerekenden fazla işletmeye olan maliyetinin yükselmesi gibi durumlar hilenin oluşmasındaki belirtilerdir.

Çalışan genellikle kendini ele verecek davranışlar içerisine girer. Pahalı kıyafet alımları, lüks araba kullanımları, yaşam standardının olması gerekenden fazla

yükselmesi, tatillerinin artması çalışanı hile yaptığı gibi kendisini de açığa çıkardığı hile belirtileridir.

2.5.4. İşletme içi ve dış etken hileleri

Hile kavramı insanın beyninin yaratıcılığından kaynaklı bir eserdir ve bunun sınırı belirsizdir. Bu sebeple bilim adamları hile ile mücadele edenlere, başarılı olabilmeleri için hile unsurunu gruplara ayırarak başarılı olabilmelerini tavsiye etmiştir. Onlara bir ‘‘hilekâr gibi düşünün’’ diye yardımlarda bulunmuşlardır.

İşletmelerde yapılacak hilelerin grupları beş ana başlıkta incelenmektedir. Genel olarak işletmelere karşı yapılabilecek hile türlerini gösterdiği için önemli bir sınıflandırma olarak gösterilir.

Tablo 6. İşletme İçi ve Dış Etken Hileleri (Erdem, 2014)

Hile Türü	Kurban	Hileyi Yapan	Açıklama
Çalışan Hileleri	İş Veren	Çalışanlar	Çalışan hırsızlık yapar
Yönetim Hileleri	Finansal Tablo İlgilileri	Üst Yöneticiler	Finansal tablolar olduğundan farklı gösterilir
Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Yatırıma para yatırılır
Satıcı Hileleri	Alım Yapan İşletmeler	Satıcılar	Fiyatlar şişirilir sevk olmadan para alınır
Müşteri Hileleri	Satış Yapan İşletmeler	Müşteriler	Satıcı aldatılır

2.5.4.1. Çalışan hileleri

Çalışan hileleri zimmet yoluyla hırsızlık veya mesleki hileler olarak gösterilir. Çalışan işletmeye farklı yollarla zarar verir. Çalışan bu hileleri yaparken doğrudan kendisine yarar sağlayarak ya da dolaylı şekilde sağlayabilir. Doğrudan yapılan hilede bunu yapan çalışan işletmenin para, stok ya da demirbaşlarını yani işletmenin varlıklarını çalmaktadır. Dolaylı olarak gerçekleştirdiği hilede ise üçüncü taraf

bulunmaktadır. Çalışan rüşvet alarak; rakip firmalara yarar sağlayarak çalıştığı işletmeyi zarara uğratmaktadır.

Çalışanın hile yaptığını anlayabileceğimiz bazı uyarıcı davranış veya yaşam standardının değişimleri kendisini ele vermekte yardımcı unsurdur. Bunlar kısaca;

- Çalışanın hayatındaki ani maddi değişimler. Örneğin evini değiştirmesi, araba alması, kıyafetlerindeki farklılıklar,
- Yüksek ödemeli kredilere ve borçlara girmesi,
- Davranışsal bozukluklar; ani sinir patlamaları, hoşgörünün yok olması, alkol sigara kullanımı, işini kaybetme korkusunun oluşması,
- Tatil ve gezi planlarındaki değişimler.

Bunun önüne geçilebilmesi için güçlü bir iç kontrol sistemi oluşturulup özellikle izleme konusunda kontrolörler ve denetçilerin sıkı ve sürekli denetimler yapmaları gerekmektedir (Erdem, 2014).

2.5.4.2. Yönetim hileleri

Yönetimin yaptığı hileler çoğunlukla finansal tablo hileleri ile eş anlamlı tutulmaktadır. Bunun nedeni işletmelerdeki finansal tabloların oluşturulması yönetimin sorumluluğudur. Bu hileler genellikle işletmenin altından kalkamayacağı derecede büyük finansal geri dönülmesi zor sorunları meydana getirmektedir. Bu hile türünde yöneticiler işletmenin finansal durumunu daha iyi veya daha kötü göstererek işletmeyi olduğundan farklı göstermektedir.

Bu türde genellikle zarar görenler işletmenin dış yatırımcıları, kredi verenleri ve devlet kurumları olmaktadır. Yöneticiler işletmeyi olduğundan daha iyi göstererek işletmenin imajını yüksek tutmakta ve kredi kurumlarından yüksek not alarak kamudaki yerini sağlamlaştırmak amacındadır.

Ancak işletmenin eninde sonunda ortaya çıkacağı gerçek finansal raporları işletmeye olan güvenin azalmasına hatta tamamen bitmesine neden olacaktır.

Yönetimin yaptığı hileli muhasebe uygulamalarının hissedarlara maliyeti oldukça fazla ve belirgin olmasıyla birlikte ülke ekonomisindeki etkilerinin büyüklüğü tam olarak kestirilememektedir.

2.5.4.3. Yatırım hileleri

İşletme hileli vaatlerde bulunup, gerçekleri olduğundan farklı göstererek yatırımcıların paralarını ele geçirmeye yönetil yapılan bir hile türüdür. Bu hileler yatırımcıların hayatı boyunca biriktirdiği bütün birikimlerinin bir anda yok olmasına neden olabilir.

İnsanların bu tür hilelerin ne şekilde yapıldığının, tam olarak bilinemese de bazı unsurlarda yanlışlık ve hataların olduğunu görerek bu tarz yatırımlardan kendilerini korumaları gerekmektedir.

2.5.4.4. Satıcı hileleri

İşletmenin tedarikçilerinin ya da mal veya hizmet aldığı satıcıların yaptığı hilelerdir. Bu hile unsurunda satıcı genellikle işletme içerisinde satın almakla sorumlu çalışan ile beraber çalışırlar. Burada karşılaşılabilecek hileler şu şekilde sıralanabilir:

- Satın alınan ürünlere yüksek fiyat verilmesi,
- İkinci sınıf ürünlerin alışıının gerçekleştirilmesi,
- Sipariş edilen miktardan daha düşük miktarda tedarik edilmesi ve muhasebe kayıtlarında tam olarak gösterilmesi,

İşletme bu gibi zararlardan kendini koruyabilmek için stok kontrollerini düzenli ve periyodik sayımlarla güncel tutmalıdır.

2.5.4.5. Müşteri hileleri

İşletmeden mal veya hizmet alan müşterilerin gerçekleştirdiği hile türüdür. Müşteri kendi başına veya bir çalışan ile hile unsuruna başvurabilir. Müşteriler normal yollar ile elde edemeyecekleri ürünleri yalan söyleme yöntemi ile satıcıyı aldatarak ürünü kendi zimmetlerine geçirmesiyle oluşur.

Müşterilerin yapabileceği hileler arasında:

- Alınan ürünün etiketini değiştirme,
- Hırsızlık,
- Sahte çek veya senet kullanmak,
- Hileli ürün kullanımı,
- Sahte kredi kartı ile alışveriş yapma.

Bu gibi yöntemler işletmenin zarar etmesine neden olabileceği gibi finansal raporlarında da olumsuzluklara neden olacaktır (Öztürk, 2015).

2.6. Hile Riskinin Ortaya Çıkarılması

Hileyi ortaya çıkarmak için yapılan kontrollerin verimli olması, işletme içerisinde oluşacak hile riskinin önüne geçilmesi ve caydırıcılığının artması açısından büyük önem taşımaktadır. Daha önce bahsettiğimiz konularda insan kaynakları prosedürleri, gözetim, sürpriz denetimler, yasal tatbikatlar, düzenli denetimler gibi faydalı çalışmalardan ne ölçüde yarar sağlayabileceğimizi anlatmıştık. Ancak, yönetici rolü üstlenen kişilerin bu konularda esnek davranması ve yetkisini kötüye kullanması durumlarında iç kontrol sistemi başarısız olacaktır. Hileyi engelleyici kontrollerin sürekliliği sağlandığında ise hile riskinin ortaya çıkması başarısı daha çok artacaktır.

2.6.1. Hile riskini ortaya çıkarmak için gerekli kontroller

Hilenin oluşmasında ilk belirtileri ortaya çıkarmak oldukça zordur. Şüpheli duyulan hile riskini ispatlamak ve somut belirtileri bulmak için etkin bir çalışma yapılması gerekmektedir. İlk başlarda sadece kırmızı bayrak diye tabir ettiğimiz ve ufak belirti kırıntıları oluşacaktır.

Özellikle hileyi ortaya çıkarma tekniklerinde esnek, yeni ortam koşullarına uyumlu, hilenin değişen plan çizelgesine adapte olabilecek bir sistem kurulmalıdır. Bilinmelidir ki hileye teşebbüs edecek kişilerin gerek üçüncü şahıslar yardımı olsun, gerekse şirketin iç kontrol sistemini biliyor oluşu hilenin gizliliğinin en üst düzeyde olmasını sağlayacaktır.

Bu nedenle hileyi ortaya çıkarma teknikleri şüpheli edilen kişilerden gizlenerek kapalı kapılar ardında işleyişini sürdürmelidir. İşletmenin elinde bulundurduğu kanıtlar eğer hilekar tarafından sezilirse ortadan kaybolma riski de ortaya çıkacaktır. Hileyi ortaya çıkarma teknikleri genellikle;

- İşletmenin günlük işlemleri devam ederken,
- İç kaynaklardan oluşan belirtileri dış kaynaklardan edinilen bilgilerle destekleyerek,
- Ortaya çıkan raporların, önceden yapılmış olan denetimleri iyileştirmek ve güçlendirmek amacıyla kullanılarak oluşur.

2.6.2. Proaktif hile denetimi

Bir eylemin oluşmasından ve zarar görülmeyi beklemek yerine, daha oluşma esnasında iken o durumu kontrol etmeye proaktif denir. Proaktif denetimde, işletmenin hasta olmasını beklemeden bağışıklık sisteminin çöktüğü düşünüldüğü anda müdahale etmesi anlamına da gelmektedir. Reaktif hile denetimi yaklaşımında ise proaktif hile denetçilerinin bulgu oluşturması ile devreye girmektedir. Bu hususta önemli olan nokta reaktif hile denetiminin alışlagelmiş denetimden farklı olmayışıdır. Proaktif hile denetimi gerekli bulguların oluşturulması ve reaktif

denetim aşamasına geçilmesi ve verilerin doğrulanması özellikle inceler. Proaktif aşamadan reaktif aşamaya geçilmesi denetçinin tecrübesine ve hileyi doğru okumasına bağlıdır. Genellikle işletmeler maliyeti arttıracığını düşündüğü için denetim konusunda gerekli harcamalardan kaçınmaktadır. Fakat uzman bir bağımsız denetçinin işletmeyi gelecekte oluşacak çok büyük etkilerden kurtaracağını farkında değildirler.

Proaktif hile denetiminin hileyi ortaya çıkarma veya oluşmasını önleme süreçlerinde farklı hedefleri vardır. Bu hedeflerden şu şekilde bahsedebiliriz;

2.6.2.1. Proaktif aşamadaki hedefler

Kırmızı bayrakların farkında olunup, eksiksiz ve ısrarcı biçimde üzerine gitmeyi hedefler. Bu süreçte hileyi yöneten denetçilerin hayal güçlerini kullanıp bir hilekar gibi düşünmeleri gerekmektedir.

2.6.2.2. Reaktif aşamadaki hedefler

Hileyi oluşturduğu düşünülen kanıtların doğrulanması ve ispatlanması hedeflenir. Bu süreçte hukuki danışmandan yardım alınması sistemin yürütülmesine yardımcı olacaktır. Fakat bu yardım alınmadan önce yapılan çalışmaların çok uzun sürelerde olmamasında fayda vardır.

Araştırma yapılırken, proaktif denetimde elde edilen verilerin dava sürecin etki edecek kanıtlara yoğunlaşarak ilerlenmelidir. Bu kanıtlar şu şekilde oluşur:

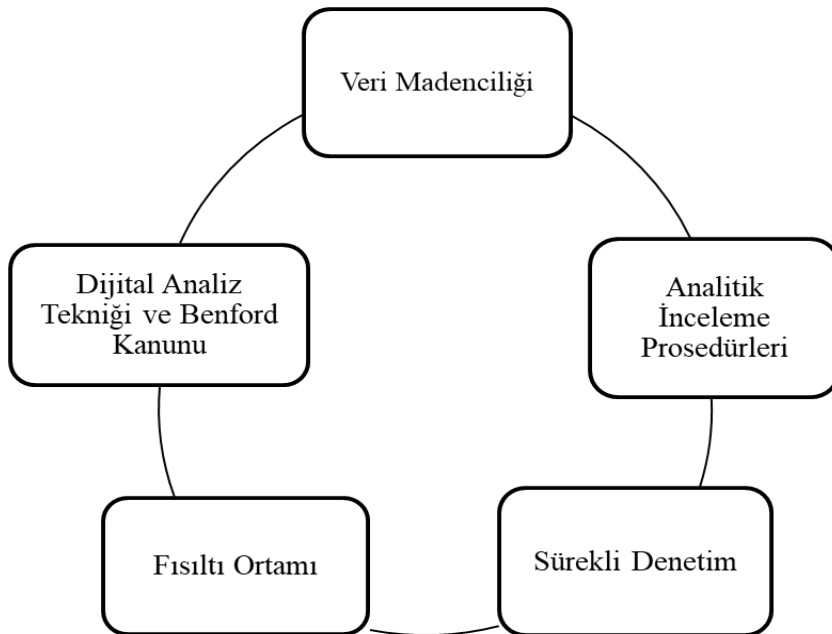
- Hilekarın bulunmasını amacıyla, hem işletme içi hem dış kaynaklardan gerekli veriler toplanarak ispatlama verileri arttırılmalıdır.
- Hile yaptığı düşünülen şahısların kimlik bilgileri elde edilip siciline bakılır ve daha öncesinde böyle bir olaya karışıp karışmadığı tespit edilir.
- Hilekarın ulaşmak istediği noktayı, bu amaçla yaptığı eylemleri uygularken kasıt unsurunun olduğuna dair belgeler ortaya çıkarılır.

- Maliyet hesabı yapılarak hilenin işletme içi zararı hesaplanarak ne kadar büyük bir işin içine girildiği bilinmelidir. İşletmeler her ne kadar kendilerini tolere edebileceği bir sınırı olsa da bu tarz eğilimlerde zarar hesaplanmalıdır.
- Kurum içerisinde bir iç denetçinin varlığı ve hile riski kontrollerinin verimli şekilde yapıldığı işletme içerisine sezdirilmeli. Araştırılan hile konusunda başarısız olunsa dahi kurum içerisinde böyle bir denetimin varlığı caydırıcı bir etkiye sahip olacaktır.

2.6.3. Proaktif yöntemde uygulanan sistemler

Dünya çapında oluşan birçok hile skandalları; Enron skandalı gibi hileli muhasebe işlemlerini önleme amacıyla proaktif hile yönetiminin önemi oldukça artmıştır. Bu sistemin en göze batan tarafı hileyi daha oluşmadan önce tespit etme amacıyla kullanılmasıdır. Ayrıca proaktif yöntemlerin uygulandığı işletmelerde sistemin caydırıcı özelliği de bulunmaktadır.

Proaktif hile yönteminde kullanılan sistemleri şu şekilde sıralayabiliriz:



Şekil 13. Proaktif yöntemde uygulanan sistemler

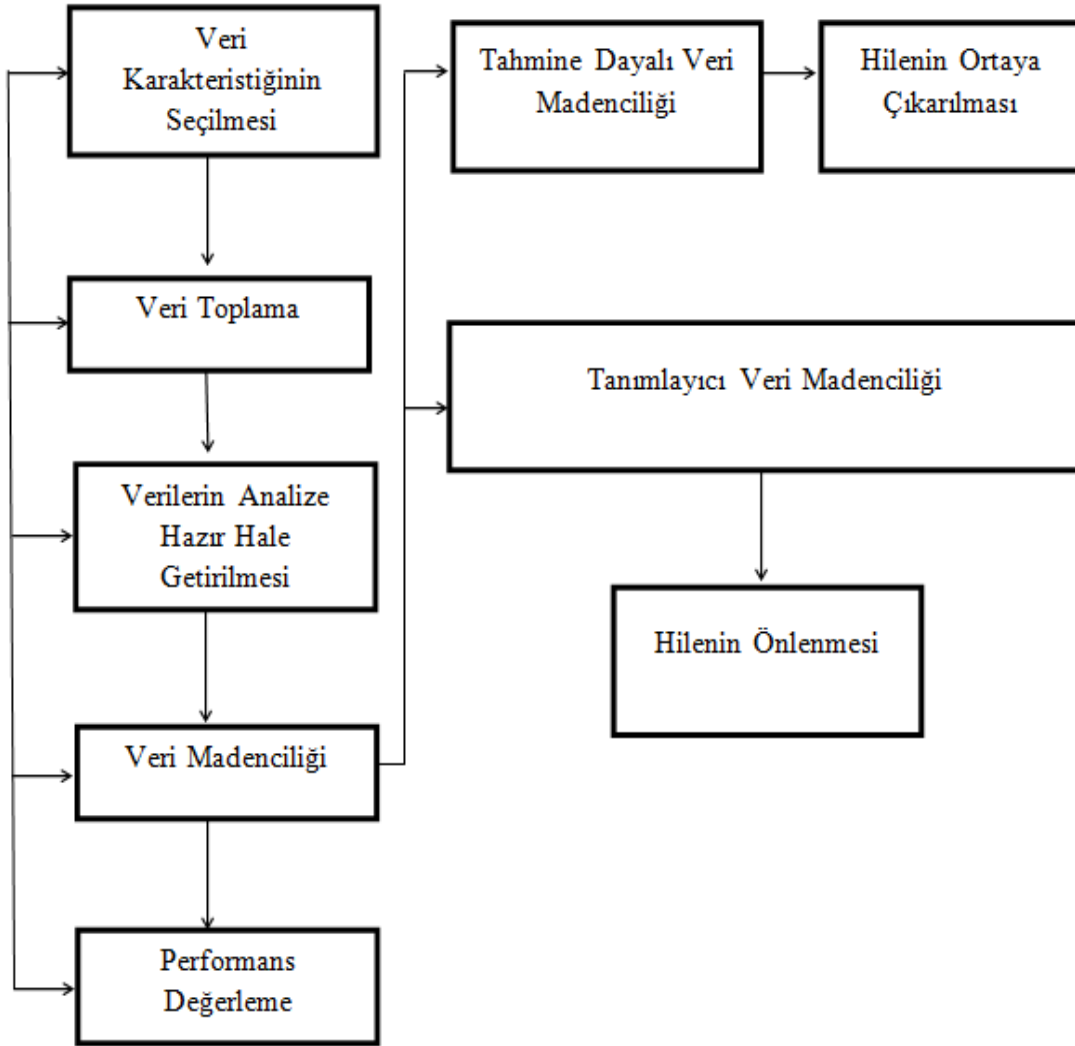
2.6.3.1. Veri madenciliği

İşletmenin veri tabanlarında uzun süredir tutulan ve önceden keşfedilmemiş birçok bilgiyi edinilebilen bir bilgi toplama yöntemidir. Toplanan bilgilerin hile araştırma sürecinde ya da yapılan denetimlerde istenilen verilere ulaşılmasında önemli etkeni vardır. Karar verme sürecinde, denetçilerin daha çok veriye dayanarak hile şüphelerinin ispatlanmasına olanak sağlanacaktır. Günümüzde teknolojik olanakların da fazla olması ile bilgisayar kullanımı artmış ve istenilen bilgilere ulaşılması kolaylaşmıştır. Eski yöntemlerle dosya dosya aranan bilgiler teknoloji çağı ile birlikte anında ulaşım kolaylığı gelmiştir. Bu sayede öncelerde veri inceleme maliyetleri yüksek rakamlara ulaşırken günümüzde maliyeti oldukça azalmıştır (Doğan ve Nazlı, 2015).

Bu yöntem özellikle muhasebe inceleme sistemlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sayede tekrarlanarak incelenen muhasebe kayıtlarında olası hata veya hilenin kırmızı bayrakları ortaya rahatlıkla çıkarılmaktadır.

Veri madenciliğinde en çok kullanılan yazılım türü ACL (Denetim Komuta Dili)' dir. Bu yazılım sayesinde şüpheli işlemleri tespiti ve raporlanması, kimlik bilgilerine ulaşılması, arama ve tarama işlemleri yürütülür. Bazı zamanlarda hile tek bir veriden anlaşılabilir ancak önceki veri birikimleri de toplanıp değerlendirilerek hilenin ne tür bir yol izlediği göz önüne alınabilir.

Veri madenciliği yönteminde hile belirtilerine şu şekilde ulaşılabilir:



Şekil 14. Veri madenciliği yönteminde hile belirtileri (Gill ve Gupta, 2009)

- Tabloda da belirtildiği üzere işletme birinci aşama olarak bir veri karakteristiği oluşturmak durumundadır. İşletmenin büyüklüğü ve denetçilerin belirlediği karakteristik işletmenin geçmiş dönemlerdeki yanlış beyan edilmiş finansal raporları ve yanlış değerlendirmeleri üzerinde önemli bir rol oynar.

- İkinci aşamada ise oluşturulan veri karakteristiğinden sonra veri toplama aşamasında sistematik bir şekilde veriler toplanır. Veriler işletmenin yöneticilerinden ve iç kontrol sistemi raporlarından elde edilebilir.
- Toplanan veriler bölümlere ayrılır, karışıklıklar giderilir, temize çekilir analiz edilmeye olanaklı bir şekilde getirilir. Bu evrede hile unsuru da ortaya çıkabilir. Verilerin temize çekilirken bazı yöneticilerin hileyi örtbas etme eğilimi oluşabilir. Şeffaf bir denetim ortamı oluşturularak güvenilir ve deneyimli kişilerin bu evrede görev alması gerekir.
- Dördüncü aşamada tahmin etme ve belirleyici iki aşama bulunmaktadır. Tahmin etme aşamasında deneyimli denetçilerin hileyi sezme becerisi ön plana çıkmaktadır. Tahmine dayalı aşama veri tabanları için model oluşturur, trendleri ve bilinmeyen verilerin özelliklerini tahmin eder. Belirleyici aşamada ise aşamanın tamamı için bir yorum getirilir. Tek tek veri analizi yapmak yerine verilerin tamamının ne anlama geldiği incelenir.
- Son aşamada ise edinilen bilgilerin doğruluğu ve hata payları hesaplanır. Ayrıca uygulanacak sistemin ne kadar başarı getireceği hakkında ölçütler belirlenir. Oluşturulan sistemin eksikleri ya da başarıları gelecekte yapılacak aynı biçimdeki çalışma için bir örnek olup geri besleme olarak da kullanılır.

2.6.3.2. Sayısal analiz tekniği ve Benford kanunu

Benford kanunu, bir fizikçi olan Frank Benford tarafından 1938 yılında ortaya çıkmıştır. Bu yasaya göre veri topluluklarında rakam tekrarlarının normal düzeyini belirlemek için kullanılmaktadır. Bu sayede veri toplulukları içindeki anormal rakamlar belirlenebilmektedir. Doğal olarak oluşması gereken sayılar benford yasası ile bulunmakta, doğal oluşması gereken sayılar ile beyanlarda yer alan sayılar arasında fark olması durumu ise beyandaki sayıların hatalı ve hileli olarak üretilmiş olabileceği varsayımını gündeme getirmektedir (Doğan ve Nazlı, 2015).

Benford bu durumu şu şekilde açıklamıştır: herhangi bir tablodan ya da istatistik verisinden rasgele seçilen bir sayının ilk rakamının 1 olma ihtimali, diğer bütün rakamlarında aynı yüzde ihtimaline sahip olması ihtimaline karşın %30,1'dir. Bu sonucu %17,6 ile 2 olma ihtimali ve %5 ile de 9 olma ihtimali takip eder. Bir muhasebe profesörü olan Mark Nigrini, Benford yasasının muhasebe hilelerinin ortaya çıkarılmasında bir yöntem olarak kullanılabileceğini düşünmüştür. Nigrini'nin testlerinin yardımıyla New York'taki Brooklyn Hileler Servisi, bu modeli uygulayarak New York'lu yedi şirketteki muhasebe sahteciliklerini ortaya çıkartmıştır. Rakamların ortaya çıkış sıklıkları yani frekansları, Benford yasasına uymayan biçimde değişiyorsa, bunu yaratan sistematik bir dış etki var demektir. Bu, muhasebe verileri üzerinde "kasıtlı" bir girişimin, yani verileri doğal akışlarının dışına çıkartmaya dolayısıyla bozmaya yönelik bir eylemin açık kanıtıdır. Bu durumu en iyi hile szğ açıklamaktadır (Doğan ve Kayakıran, 2017).

Dijital analiz tekniği ile incelenen verilerin mantıklı olup olmadığı araştırılır. Bu teknikte yapılan testler sonucunda finansal tablolarda ya da muhasebe kayıtlarında gözle görülür bir sapmaya neden olan bir durum var mı, varsa bunun nedenini belirlemek amacıyla kullanılır. Özellikle yüksek btli işletmelerde, işlem karmaşıklığı ve veri topluluklarının çok fazla olması nedeniyle Benford kanunundan yardım alınır.

Bir data analizi olan dijital analiz' de sayılarda anormallik oluşturan durumları tespit etmek amaçlanır. Bu teknikte bilgisayar ve matematiksel bir teori olarak bilinen Benford yasası uygulanır. Bu analizin temel noktası insanların gelişigüzel davranmayacaklarına inanır. İnsanlar bir hileye olanak vermek amacıyla sayı oluşturduklarında alıştıkları ve bilinaltlarındaki birkaç numarayı tekrar edeceğine inanılır.

Dijital analiz ve bağımsız denetçiler, verilerin incelendiği üzere rakam dağılımlarını göz önünde bulundurarak veri girişlerinin doğru yapılıp yapılmadığını belirler. Eğer şüpheli bir durum varsa bunun hileye dönüşmeden bu konular üzerinden fikir sahibi olurlar. Finansal verilerin birçoğu bu sayede incelemek mümkündür.

2.6.3.3. Analitik inceleme prosedürleri

Farklı finansal ve finansal olmayan bilgiler ile işletmenin verileri ile arasındaki uyumun incelenmesi ve karşılaştırılan bilgilerin eşleşme sağlayıp sağlamadığını ve denetçiler tarafından öngörülen doğrularla uyumlu olup olmadığının incelenmesine analitik inceleme prosedürleri denir.

Analitik incelemede; işletmede sıra dışı gelişen finansal hareketleri, işletmede yaşanan sıra dışı işlem giriş çıkışlarının anlaşılması için dolayısıyla hileli hareketleri ortaya çıkması için denetçilere ve yöneticilere yardım sağlamaktadır. Bu sayede işletmenin finansal yapısında sapmaların ne denli olduğu incelenebilmektedir.

Denetim dönemindeki finansal oranları bir önceki dönem ile karşılaştırılır. Önceki dönemin müşteri verilerinden değerlendirilebilen bilgiler, mali raporlar planlamak için kullanıldığı zaman analitik prosedürler, denetçinin hileye karşı alacağı önlemlerde karşılaştırmaları daha kolay yapmasını sağlar. Ölçümlerde ortaya çıkan sapmaların sonucu belirlenebilir. Analitik İnceleme Prosedürleri inceleme sırasında özellikle dikkat edilmesi gereken noktaları saptayarak diğer denetim prosedürlerinin zamanlaması niteliği ve kapsamını belirtmekte kullanılırlar.

Ortaya çıkan sapmalar sonucunda denetçilerin nerelere dikkat etmesi gerektiğine karar verip o noktalara yoğunlaşması yanlış kararlar alınmasını engellemiş olur. Tipik analitik prosedürler cari yılın mali raporlarının bir önceki yıl mali raporları karşılaştırılması şeklinde gelişir. Aynı şekilde endüstri ortalamaları, bütçe performansı veya finansal olmayan bilgilerin dikkate alınması gerekir (Çalış, 2011).

Analitik inceleme prosedürlerinde izlenmesi gereken denetim çalışmaları şu şekildedir:

- Mali analizler ve oranlar için beklentilerin belirlenmesi,
- Denetçinin işletmenin finansal kaynaklarında oluşan sıra dışı gelişmelerin belirlenmesi,

- Ortaya çıkarılan mali analizlerin, işletmenin gelişiminden ya da değişiminden mi yoksa hile kaynaklı bir düzensizlikten mi meydana geldiğini belirlemelidir.

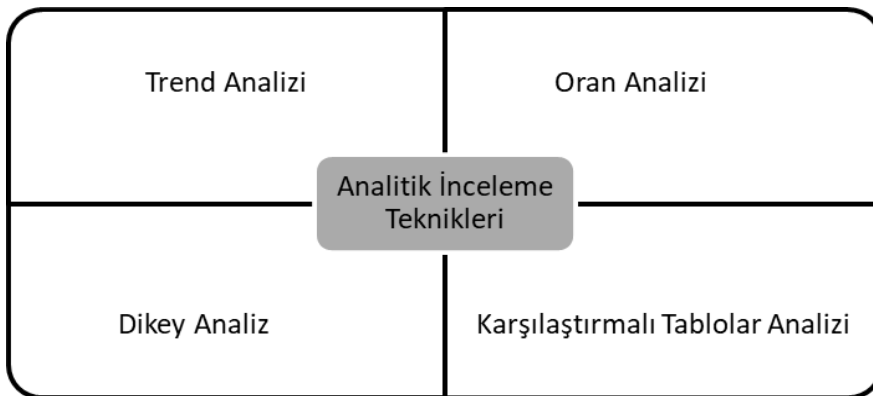
Düzenli bir biçimde yapılan analitik inceleme prosedüründe denetçilerin hem zamandan, hem maliyetten, hem de bilgi karmaşasından kar ettiğini ifade etmek mümkündür.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Seri: X No. 22 tebliğinde analitik prosedürler şu şekilde belirtilmiştir:

“Finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki inandırıcı ilişkilere dayalı çalışmaların ortaya çıkardığı finansal bilgilerin değerlendirilmesi ve ilgili bilgilerle uyumsuz ilişkilerin veya belirlenen tutarlardan sapmaların ve dalgalanmaların soruşturulmasını içeren teknik” olarak tanımlanmaktadır (SPK, X:22, 2013).

Kanunda kesin bir inceleme yöntemi belirtilmemiştir. İşletme kendi prosedürünü belirleyerek işletmenin yapısına en uygun sistemi değerlendirerek düzenli bir şekilde incelenmesi beklenir.

Günümüzde, analitik inceleme prosedürlerinde denetçiler belirli teknikleri kullanır. Bu teknikleri seçerken işletmenin işleyiş yapısını inceleyerek en uygun tekniğin seçilmesi için karar vermelidir. Denetçilerin en sık kullandığı analitik inceleme teknikleri şu şekilde sıralanabilir:



Şekil 15. Analitik İnceleme Teknikleri

2.6.3.3.1. Trend analizi

Mali tablolarda yer alan kalemlerin zaman içerisinde gösterdikleri eğilimlerin incelenmesi ile yapılır. Trend analizi yapılırken, bazı yılı izleyen yıllardaki mali tablo kalemlerinin taban yıla göre göstermiş oldukları eğilimler incelenir.

Trend analizinde en önemli kısım taban yılın seçilmesidir. Taban yılı seçilirken işletmenin ortalama bir yılı olmasına ve çok fazla kar ya da zarar sağladığı bir yıl olmamasına dikkat edilmelidir. Taban yıl belirlendikten sonra taban yılın endeks gibi kabule edilerek değerine 100 verilir. Sonrasında taban yılı takip eden yılların değerleri 100 ile çarpılır. Böylece uzun dönemler için işletmenin trendi ve değişiklikleri belirlenir.

Tablo 7. Trend analizi

	2005	2006	2007
Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	100	150	180
Öz Kaynaklar	100	200	260

Bu verilere bakılarak işletmenin baz yılı 2005 yılı olup, 2006 yılında uzun vadeli yabancı kaynaklarda yüzde ellilik bir artış yaşanırken, 2007 yılında önceki yıla oranla yüzde 30 oranlı bir artış göstermiştir. Aynı durum öz kaynaklar içinde geçerli olup denetçilerin bu hususta incelemelerini yapıp bu düşüşün hile kaynaklı mı ya da gerçekten işletme kaynaklı mı olduğunu tespit etmesi gerekmektedir.

2.6.3.3.2. Oran analizi

Bir işletmenin belirli bir dönemde iki kalem arasındaki matematiksel ilişki kurularak karşılaştırılmasına oran analizi denir. Bu analiz tekniği diğer analizlere göre farklılık gösterir. Bu farklılığın nedeni analizin mali tabloların tamamına uygulanmasıdır. Bu sayede gizli kalemler arasında ilişkileri de tespit ederek mali tabloların anlaşılmasında oldukça kolaylık sağlar. Hesaplanan oranlar; işletmenin

likidite durumunda, karlılık durumunda, faaliyet etkinliğindeki sapmaların hesaplanmasına ve hileli hareketlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Oran analizi ile elde edilen sonuçların tarafsız bir şekilde incelenmesi için, ortaya çıkan sonuçları karşılaştırabileceğimiz standart oranlara gereksinim duyulur. Standart oranları dört başlık altında inceleyebiliriz:

- Tarihi standart oranlar,
- Bütçe standart oranları,
- İdeal standart oranlar,
- Sektör standart oranları.

Tarihi standart oranlar: Burada tarihi standart oranlardan kastedilen işletmenin önceki dönemlerdeki ortalamalarıdır.

Bütçe standart oranları: bütçelenen döneme ait işletmenin finansal tablolarındaki hesap tutarlarından hesaplanan oranlardır.

İdeal standart oranlar: Sektördeki en başarılı kurumların oranları ile kendi işletmemizin oranlarının karşılaştırıldığı oranlardır.

Sektör standart oranları: İşletmenin içinde bulunduğu sektördeki işletmelerin mali tablolar ortalamasıyla kendi işletmemizin hesap tutarlarının karşılaştırıldığı oranlardır.

Oran analizi oluşturulurken en çok önem arz eden temel unsur, analizin sonucunda ortaya çıkan oranların firmanın mevcut yapısı, sektörel oranlar ve ekonominin genel durumu kapsamında yorumlanmasıdır. Bunun en önemli sebebi; finansal oranların hem işletmeler arası farklılık gösterebilmesi hem de işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki değişimlerden etkilenebilmesidir. Bu sebeple sektörel açıdan farklılık göstermektedir. Oran analizinin yalnızca tek başına değil diğer analitik inceleme tekniklerinden biri ile beraber kullanılmasında fayda vardır.

2.6.3.3.3. Dikey analiz

Dikey analiz yöntemin diğer bir adı da yüzde analizidir. İşletmenin finansal tablolarının aktif, pasif ya da net satışların dikey olarak toplanıp çıkan hesap toplamının yüz olarak kabul edilmesidir. Alt kalemlerin de bu yüz kabul edilen oranlarla yüzdesel oranlarının hesaplandığı analiz yöntemidir.

Tablo 8. Dikey Analiz Örneği

AKTİF			PASİF		
Dönen Varlıklar	550	28%	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	850	43%
Hazır Değerler	50	3%	Mali Borçlar	350	18%
Menkul Kıymetler	100	5%	Ticari Borçlar	300	15%
Ticari Alacaklar	250	13%	Alınan Avanslar	50	3%
Stoklar	50	3%	Ödenecek Vergi ve Diğer Y.	50	3%
Diğer Dönen Varlıklar	100	5%	Borç ve Gider Karşılıkları	100	5%
			Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	550	28%
			Mali Borçlar	500	25%
			Borç ve Gider Karşılıkları	50	3%
Duran Varlıklar	1.450	73%	Özkaynaklar	600	30%
Ticari Alacaklar	-	0%	Ödenmiş Sermaye	300	15%
Mali Duran Varlıklar	100	5%	Sermaye Yedekleri	50	3%
Maddi Duran Varlıklar	1.100	55%	Kâr Yedekleri	100	5%
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	250	13%	Geçmiş Yıl Kârları	200	10%
			Dönem Net Zararı (-)	- 50	-3%
Aktif Toplamı	2.000	100%	Pasif Toplamı	2.000	100%

2.6.3.3.4. Karşılaştırmalı tablolar analizi

İşletmenin birbirini izleyen en az iki veya daha fazla faaliyet dönemine ait finansal tablolarının karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu gelişmelerin ve değişikliklerin tespit ve incelenmesidir. Finansal tablolarda yer alan rakamların karşılaştırılabilmesi için faaliyet dönemlerinin eş değer olması, tablolardaki bilgilerin aynı muhasebe kavram ve ilkelerine göre hazırlanmış olması gerekir. Bu analizin amacı yıllar itibariyle kalemlerdeki değişimin incelenerek mali durum ve faaliyet sonuçlarına ilişkin geleceğe yönelik tahmini verilere ulaşmaktır.

2.6.3.4. Sürekli denetim

Amerika'da yaşanan Enron Skandalı'ndan sonra, skandalın etkilerinin azaltılması ve piyasalarda tekrar güvenin sağlanması amacıyla 2002 yılında ABD'de Halka Açık Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Kanunu (Sarbanes-Oxley) gibi yasal olanaklar, bunun yanı sıra denetimdeki ve kontrol sistemlerindeki sürekli güncellemeler, denetçilerin yeni uygulamaları aktif şekilde kullanmalarına el vermiştir. Skandal sonucunda yaşanan güven eksikliğinin telafisi ancak bu güvenin tekrar kazanılması ile mümkündür. Denetçiler kamuya kendilerini geliştirdiklerini ve sürekli güncel denetim ortamı oluşturduklarını göstermek durumundadır.

Sürekli denetim sisteminde gerçek zamanlı verilerle çalışıldığı için işletmenin gerçek yaşam ortamına ulaşması imkânını elde eder. Sürekli kontrolün iki temel bileşeni bulunmaktadır:

- 1) Sürekli kontrol değerlendirmesi: işletmenin iç kontrol sisteminde oluşacak kontrol zafiyetlerinin en kısa zamanda denetlenmesini ifade eder. Bu değerlendirme ile denetçiler işletmenin izleme faaliyetlerinin yeterliliğini değerlendirmekte, üst yönetime kontrol faaliyetlerinin güçlü ve verimli bir biçimde çalıştığının garantisini vermektedir.
- 2) Sürekli risk değerlendirmesi: Riskin ne derecede gerçekleşeceğini tespit etme amacıyla uygulanır. Bu değerlendirmeler sayesinde denetçiler işletmenin risk bölgelerini hızlı bir biçimde tespit eder ve riske karşı işletmenin kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar.

Sürekli denetimin işletmelere belirli bir maliyeti oluşmaktadır. Bu maliyeti işletmeler teknolojinin kullanılması ve denetçilerin yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmalıdır. Denetçilerin teknolojiyle uyumlu bir gelişim süreci olması güncel risk ve hile yöntemlerine karşı etkin çalışmalarına olanak sağlayacaktır. Denetçilerin bu yapıyla uyumlu olmalarının işletmeye olan faydaları kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- Denetlenmesi gereken gerçek alanların belirlenmesi,
- Denetim faaliyetlerinin geniş kapsamlı biçimde yapılabilmesi,

- Sürekli kontrol sistemindeki bozulmaların ve hataların belirlenebilmesi,
- Finansal verilerin güvenilirliğinin artması,
- Yolsuzluk ve finansal hataların önüne geçilebilmesi,
- Yasalara uyumun sağlanması,
- Risk ve hile oluşmadan müdahale edilebilmesi,
- Gerçek zamanlı ve ihtiyaç duyulan bütün verilerle çalışılabilmesi,
- Kontrol ve denetimlerin otomatik olarak yapılmasını sağlama.

Sürekli denetimin önemini anlayabilmek için tarihte yapılan birçok finansal tablo hileleri, yolsuzluklar ve yanlış yönetimin işletmelere getirdiği zararları incelemek yeterli olacaktır. Belki çoğu işletme bu yöntemi ilk başlarda maliyet olarak görüp kullanmaktan çekinseler dahi gelecekte karşılaşacakları ilk sorunda faydalarını göreceklerdir.

2.6.3.5. Fısıltı ortamı

Fısıltı ortamı kavramı ilk olarak 50 yıl önce okullarda ‘‘whistleblowing’’ yani ıslık çalmak anlamıyla kullanılmıştır. Oluşan bir durumda dikkat çekmek veya kargaşayı durdurmak amacıyla kullanılan bir uygulama olmuştur. İşletmeler için ise fısıldayıcı (whistleblower) olarak karşımıza çıkan bu kavram ise yaptığı iş her ne kadar önem arz etse de toplum tarafından ispiyoncu, casus, muhbir olarak da maalesef nitelendirilmektedir. Fısıltı ortamında muhbir ve fısıldayıcıyı ayırt etmek önemlidir. Fısıltıların artış gösterdiği bir ortamda kargaşa artacakken muhbir işletme içi hile girişiminde bulunanların yöneticilere bildirilmesi ile önlemler alınması sağlanacaktır.

Başka bir söyleyişle fısıltı; işletme içerisinde oluşacak kötü ve işletme zararına olan kötüye kullanımları dışa vurma yöntemidir. Bu sayede kişinin kendi çıkarlarını gütmeye yerine bu konuda kamuyu ve yöneticileri uyarması hem kurum hem de müşteriler açısından yararlı olacaktır.

Bazı işletmeler özellikle fısıltı ortamının etkin kullanılabilmesi için çalışanların önünü açmışlardır. Hile eğilimi içerisinde bulunan kişilerin şikâyet edilmesi ve muhbirlik sağlanması için ödül sistemine de yer vererek muhbirlik yapması istenen kişilerin cesaretlenmesine de yol açmıştır. Yöneticilerin ulaşamadığı alanlarda ya da çalışanların kendi aralarında gizli bir biçimde uygulayacağı hile yöntemlerini bu uygulama şekli ile kurum veri sağlamayı kolaylaştırmıştır. Özellikle ihbarı yapan çalışanın bilinmemesi ve gizli tutulması işletmenin politikaları arasında yer almalıdır. Etkili bir muhbir sistemi kurulmak isteniyorsa iletilen bilgilerin dışarıya yayılmayacağına güvencesi de çalışana bildirilmelidir.

Güçlü bir ihbar hattı oluşturan işletmeler, toplanan bilgileri analiz eder. Ortaya çıkan analizler sonucunda işletmenin risk yönetim programına da yön vererek yeniden düzenlenmesini sağlar. Fısıldayıcıyı koruyucu kanunların yazılı belgeler haline getirilmesi, çalışanların korkusuzca, işinden olma tehlikesi olmadan görevini yerine getireceği ortam sağlanmalıdır.

Örneğin; ihbar hatları etkin çalışmayan bir üretim firmasında satın alma müdürü işletmeye alınan ürünleri eksik teslim alıyor faturaya tam sayı giriyor ve işletmeyi bir süredir zarara uğrattıyor. Bu duruma tanık olan çalışan ise işten çıkarılma korkusu ile üst yöneticilere durumu bildirememektedir. İşin sonucunda işletmenin stoklarında sürekli devam eden bir yardımcı madde eksikliği oluşmaktadır. Satın alma müdürü ise bu durumu fire ve zarar görmüş ürün olarak listelemektedir. Ancak güçlü bir ihbar hattı kurulan işletmelerde çalışan bu duruma şahit olduğu anda muhbirlik yaparsa ayrıca muhbirliği için ödüllendirme ve hatta terfi alması sağlanırsa işletme gelecek dönemlerde birçok maliyet artışından kurtulacaktır.

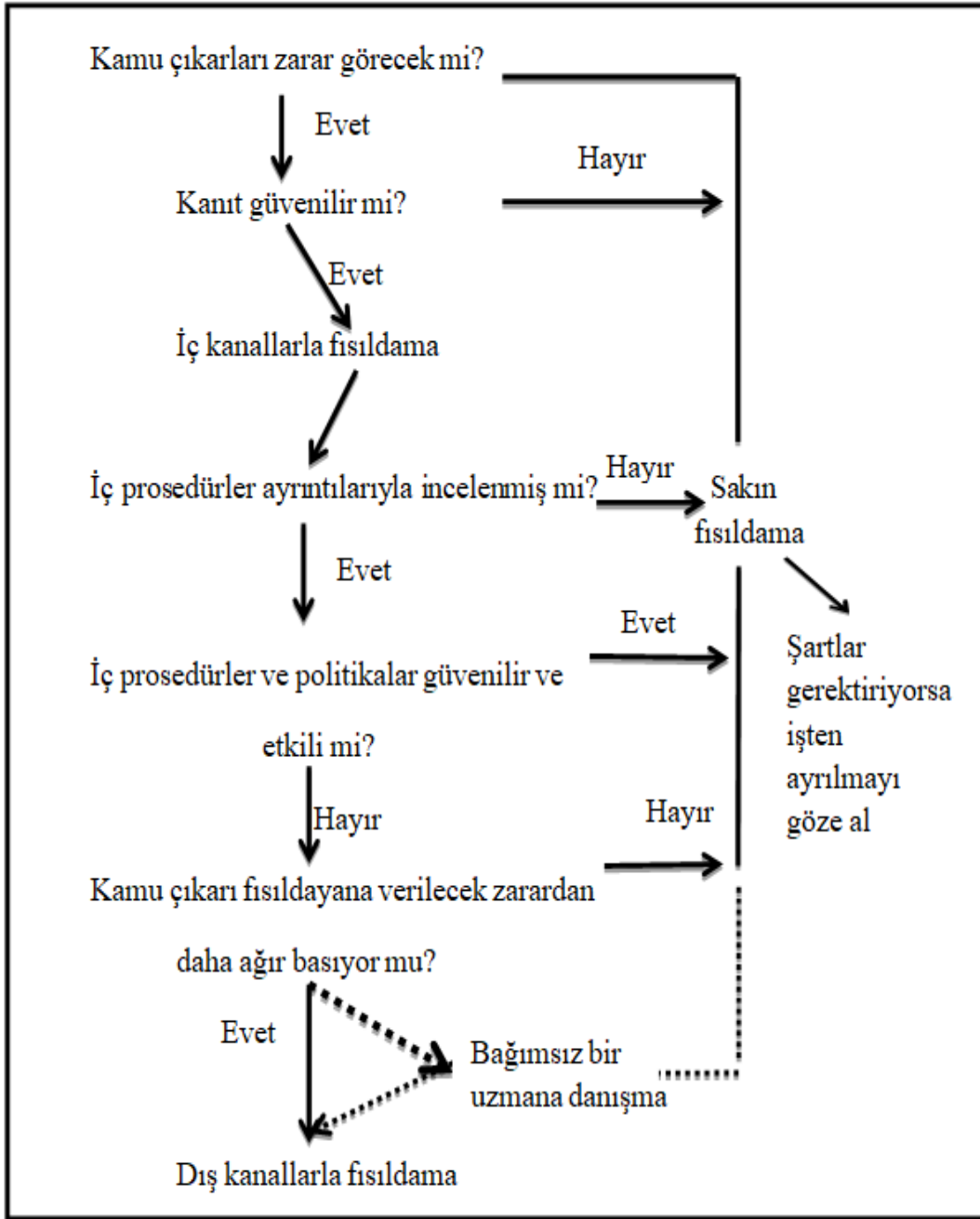
İşletmelerde genellikle muhbir görevinde çalıştırılacak iş gören bulunması zordur. İşletmenin özendirici davranışlar içerisine girerek oluşacak kötü algıyı tersine çevirmeli ve çalışanların işletmenin yararlarını gözeterek fısıldayıcı konumunda olma isteğini arttırmalıdır.

Fısıltı ortamında bir diğer dikkat edilmesi gereken nokta fısıldayıcının dürüst olup olmadığıdır. Eğer fısıldayıcı kendi çıkarlarını gözeterek diğer bir çalışanın

üzerine iftira atarak işten çıkarılmasını sağlamaya çalışıyorsa, işletmenin iç kontrol sisteminin dürüstlüğünün ve etikliğinin tamamen bozulmasına neden olacaktır. Fısıltı ortamında başarıyı yakalamak için fısıldayıcının şu özellikleri benimsemesi gerekmektedir.

- Herhangi bir hileyi algılamada gerekli etik duyarlılığı bulunmalı,
- Yanlış bir eylemi kavrayabilecek özelliğe,
- Faaliyetlerini bir rapor ve bildirim haline getirebilecek yetenek ve azme,
- Dürüst ve etik değerlerle objektif çalışma kültürüne sahip olması gerekmektedir (Güneş, 2014).

İşletme içerisinde çalışanın fısıltı ortamında izlemesi gereken yol aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:



Şekil 16. Çalışanın fısıltı ortamında izlemesi gereken yol

2.7. Hile Riskinin Soruşturulması

Hile yapıldığının ortaya çıkarılmasından sonra başlayan bu evre, hilenin soruşturulması aşamasıdır. İşletmenin normal yaşam standardı dışında gelişen bir hile riski var ise kimin yaptığına ve büyüklüğüne bakılmaksızın müdahale edilmesi

gerekir. Uygun cezaların verilmesi, yasalara başvurulması ya da işten çıkarma gibi eylemlerin derhal uygulanması gerekir.

Denetçiler hile şüphesinin ortaya çıktığı andan itibaren soruşturma kapsamına girip girmeyeceğine karar vermek durumundadır. Soruşturma yönteminin amacı şüpheli durumun hileye yol açıp açmadığını doğrulamak veya reddetmektir. Bu evrede yöneticiler ve denetçiler uzman, güvenilir ve objektif kişilerden oluşmalıdır. İşletme bu sayede güven ortamında bir soruşturma evresi geçirir.

2.7.1. Şüpheli faaliyetlerin soruşturulması ve protokollerin uygulanması

2.7.1.1. Şüphelerin araştırılması ve şüphelere karşı plan geliştirme

Sıkça görülen hile şüphelerinin oluşma durumları genellikle aynı sıra ile gerçekleşir. Bu sıralamayı:

- Çalışanlar, müşteriler, işletme içi veya dışı birimlerden alınan şikâyetler,
- Yönetimin incelemesi sonucu ortaya çıkan durumlar,
- Hileyi yapan kişinin kazara kendini ele vermesi,
- Hesapların incelenmesiyle,
- Denetimlerle,
- Polise yapılan suç duyuruları,
- İhbar yöntemleri,
- Teknolojinin getirdiği faydalar olarak sıralayabiliriz.

Bu durumlarla karşılaşan işletmelerin yöneticileri ve denetçileri bu evrede şunları sağlamaları gerekir:

- Verileri sınıflarına ayırmak,
- Şüphe edilen konuların doğruluğunu onaylamak,
- Şüpheli durumun önemini açıklamak,

- Hile riski taşıyan faaliyetleri alevlendirmek ve soruşturmasını sağlamak,
- Kapsamlı bir program uygulayarak geniş bir bakış açısı sağlamak,
- Soruşturmanın sorumluluğunu üstlenerek gerçekleri ortaya çıkarmak,
- Şüpheli içeren faaliyetin sonucunda hile olup olmadığını tespit edip konuyu kapatmak,
- Yanlış ve doğru bilgilerin ayırt edilmesini sağlamak,
- Soruşturmanın hangi yöntemle yürütüleceğini belirlemek,
- Toplanan verilerin güvenliğini sağlamak ve korumak durumundadır.

Bu uygulamalar denetçiler tarafından kolayca hazırlanabileceği için işletmenin tüm şüpheli uyandıran faaliyetleri için yöntemleri uygulamaları gerekir.

2.7.1.2. Şüphelerin ilk kez değerlendirilmesi

Hile şüphesi içeren faaliyetlerin ilk kez incelenmesi için yeterli deneyim ve bilgi sahibi kişilerin seçildiği, uygun yöntem ve sistemlerin oluşturulması gereken ilk aşamadır. Şüpheler araştırılırken, hukuk kurallarına, yasalara ve işletme politikasına uygunluğunun belirtilmesi gerekir.

Şüpheler ilk defa incelenirken yönetim kurulu üstesinden gelemeyeceği ya da başka bir bakış açısı gerektiren durumlarda bağımsız denetçilerden yardım alabilir. Özellikle finansal tabloları etkileyen bir durum olduğu anda şirketin üst biriminin tamamı beraber çalışmalıdır. İşletmenin iç kontrol sistemi hile şüphesi üzerinde ilk bulguları en ince ayrıntısına kadar inceleyip açık hiçbir nokta bırakmamalıdır.

2.7.1.3. Soruşturma protokolleri

İşletmede hile oluşumu hissedildiği anda, işletme dışı veya işletme içi her bir verinin yazılı olarak belgelendirilmesi ve üst yönetim tarafından bu belgelerin imzalı

desteği olmalıdır. Soruşturmaya konu olan durumların işletmenin en az zararlı veya m¼mk¼nse zararsız şekilde kapatılması y¼netimin ilk amacıdır.

Soruşturma planı yapılırken y¼ntemler şu şekilde işlemelidir:

- İşletme y¼netimi; kanıt edinme, veri toplama, g¼veliđi sağlama, yasal kurallara uygunluk ve işletmenin zararlarını minimize etmek i¼in soruşturmaları zamanında başlatmalı ve y¼r¼tmelidir.
- ř¼phe edilen durumların kesinleştiği takdirde gerekli bildirimleri sigorta şirketlerine ve dış denet¼ilere bildirmesi gerekir.
- Soruşturmanın yasal evreleri de ¼n planda tutularak işletme avukatlarına gerekli bilgilendirmeler yapılarak yasal s¼recin başlaması sağlanır.
- Veri toplama sırasında, tanıklar ve belgelendirmelere kanunlara uygun şekilde sağlanmalıdır.
- Soruşturma yapılırken tarafsız kişilerden oluşturulacak bir ekip kurulmalı ve soruşturmanın objektif bi¼imde seğir etmesi sağlanır.
- Yapılan soruşturmada ama¼lar tam olarak belirlenir.
- Soruşturmanın gizliliği sağlanır.

Soruşturma s¼recinde hile ř¼phesi olan kişinin izlenmesi, kişinin bir ¼st biriminden kişiye devredilir. Bu sayede hilekarın faaliyetleri en yakın y¼netici tarafından incelenebilir. İşletme soruşturma esnasında işinde uzman bazı birimlerden yardım almalarında fayda vardır. Bu birimler:

- Yasal danışmanlar,
- Hile soruşturmacıları,
- İ¼ denet¼iler,
- Dış denet¼iler,
- Muhasebeciler veya finans birimleri,
- İnsan kaynakları birimleri,

- Güvenlikte çalışan birim elemanları,
- Bilgi teknoloji uzmanları,
- Adli bilişim uzmanları,
- Yönetim temsilcileri.

Oluşturulan bu ekipte bir ekip liderine ihtiyaç vardır. Ekip liderinin önderliğinde soruşturma sürecinde birimler arası bağlı bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Ekipteki her bir üyenin sorumluluğu kendisine anlatılmalıdır. İşletmede eğer bu birimlerden herhangi biri eksik ise dışarıdan görevlendirme ile işletme ekibine dahil edebilir.

Aşağıdaki tabloda birimlerin üzerlerine düşen görevleri kısaca belirtilmiştir:

Tablo 9. Soruşturma Protokolleri

Bilgi Kaynağı	Bilgiyi Analiz Eden
Kişisel bilgisayarlar	Adli bilgi teknoloji uzmanları
İşletme içi bilgisayar ağı ve ana bilgisayarlar	İşletme içinden bilgi teknoloji uzmanları
Denetim ve iç kontrol kayıtları	Sistem güvenlik denetçisi
Sistem kayıtları	Sistem güvenlik denetçisi
CD'ler, hard diskler, yedekler	Adli bilişim uzmanları
Silinmiş mesajları da içeren e-postalar	Adli bilgi teknoloji uzmanları, yasal birimler
İlgili veriler	Yasal birimler, soruşturmacılar, işletme dışı belge inceleme uzmanları
Telefon kayıtları	Adli bilgi teknoloji uzmanı, soruşturmacılar
Kapalı devre kamera kayıtları	Güvenlik uzmanı, soruşturmacılar, yasal birimler
Bilgisayarda bulunan finansal dokümanlar	Muhasebeciler
Şahitlerle yapılan görüşmeler	Soruşturmacı
Kimlik bilgileri	İnsan kaynakları birimi

İşletme kendi içerisinde soruşturmasını tamamladıktan sonra günümüz şartlarında en uygun sistem olan profesyonel soruşturma firmalarına konuyu devretmeleridir. Bu sayede işletme gözden kaçırdığı bilgilerin önüne geçmiş olabilecektir. Ayrıca soruşturma süreci oldukça stresli ve zor aynı zamanda uzmanlık gerektirdiği için bu yöntem en çok tercih edilen durumdur.

2.7.1.4. Soruşturmanın yürütülmesi

Hile soruşturmasında planlama yapmak işlemlerin düzen içerisinde ilerlemesi için önemlidir. Bu hususta soruşturmada görev alan yetkililerin yetki sınırlarını ve üzerlerine düşen görevleri iyi anlamaları gerekir. Soruşturmaya dahil olan soruşturma ekibinin genellikle şu aşamaları izlemeleri gerekir:

2.7.1.4.1. Görüşmelerin sağlanması

Görüşmeler sağlanırken işletme yöneticileri aşağıdaki kişilerden:

- Adil ve taraf olmayan şahitlerden,
- Hileye şahit olan ve ispatını sağlayabilecek şahitlerden,
- İşletme içi işbirlikçilerden,
- Suçlulardan bilgi almalıdır.

Görüşmelerde iyi niyet hassasiyeti gösterilmelidir. Görüşmeler uzun süreli konuşmalar yerine nokta hedeflere yönlenerken sonuç odaklı olmalıdır. Konuyla ilgisi olmayan bilgilerden arındırılmış bir görüşme süreci sağlanmalıdır. Soruşturma ekibi gereksiz bilgilerin elde edilip veri kalabalığına yol açmaması için önceden yaptığı planlarla hedef noktaları belirlemiş olmalıdır. Görüşmenin süresi uzadıkça görüşmeci bildirdiği konular hakkında yanılmaya ve yanlış bilgiler vermeye başlayabilir. En önemli noktalardan biri de görüşmecilerin tamamen tarafsız ve adil olmasına özen gösterilmelidir.

2.7.1.4.2. Kanıtların elde edilmesi

Soruşturma ekibi kanıt elde ederken işletme içi veya işletme dışından bilgi toplayabilir. İşletme içi kayıt bilgileri:

- Personel dosyaları,
- İşletme içi telefon kayıtları,
- Bilgisayar verileri ve teknolojik cihazlar,
- E-mailler,
- Güvenlik kamerası kayıtları,
- Fiziksel ve bilgi teknolojileri sistemlerine erişim dokümanları, gibi verileri içerir.

Toplanan bilgileri destekleyici ve kanıtların ispat derecelerini arttırmak için dış kaynaklardan verilerle de desteklenebilir. Dış kaynaklardan edinilen bilgiler:

- Sicil bilgileri
- Müşteri kayıtları,
- Bilişim ve medya kayıtları,
- Üçüncü şahıs bilgileri
- Gerekirse özel dedektiften alınacak bilgiler

Toplanılan verilerin kanıt teşkil etmesi için yasal bir belirtisinin olması ve konuyla alakalı bilgilerin toplanmış olması gerekir. İlgisi olmayan bilgilerin toplanması araştırma planının tamamen boşa harcanmış olması olacaktır.

Toplanan kanıtların bir olay yeri incelemesi gibi suçluyu su yüzeyine çıkaracak kanıtların ortaya çıkmasını sağlaması gerekmektedir. Örneğin:

- Suçlunun suça karşı motivasyonunun gerçekleştiğini ispatlayan verilerin toplanması,
- Davalı kişinin suç işleme eğiliminin bulunduğu ispatını gösterecek bilgilerin toplanması,

- Suçlunun hileyi uygulama esnasında uyguladığı yöntemlerin açığa çıkması,
- İncelenen raporlarda gizlenmeye çalışılmış olan bilgilerin ortaya çıkması,
- İtiraf değeri taşıyacak bilgilerin elde edilmesi.

Edinilen kanıtlarla hilecinin suçu işlediğine dair ispatlar sağlanmış olacaktır.

2.7.1.4.3. Adli bilgisayar incelemeleri

İşletmenin bilgisayar verilerinin korunmasını sağlamak, veri tabanlarında ve bilgisayarlarda bulunan dosyaların incelenmesi, belgelerin yorumlanması ve yapılan hilenin kim tarafından uygulandığını saptamak amacıyla uygulanan bir süreçtir.

2.7.1.4.4. Kanıtların analiz edilmesi

Kanıtların analiz edilme süreci toplanan bilgilerin bir süzgeçten geçirilmesine ve değerli bilgilerin elde tutulmasını sağlar. Bu süreçte:

- Toplanan verilerin sınıflandırılması,
- Teknolojinin ilerlemesi ile bilgisayar verilerinin analiz edilmesi,
- Görüşmelerden elde edilen bilgilerin temize çekilmesi,
- Ortaya çıkan kanıtların analiz edilmesi gerekir.

Yapılan bütün bu görüşlerden elde edilen bilgilerin, kanıtların toplanmasının, adli bilgisayar incelemelerinin ve en sonunda kanıtların analiz edilmesinin sonucunda üst yöneticilerin, yasal danışman yardımıyla uygun bir rapor hazırlayarak yasal koruyuculara raporu iletmesi gerekir.

2.7.1.5. Soruşturmanın sonuçlandırılması

Soruşturma süreçleri tamamlandıktan sonra işletme bundan sonra izleyeceği yolu belirlemelidir. İşletmede oluşmuş bir hile durumunda işletmenin sigorta şirketini bilgilendirilmesi zorunludur.

Hile soruşturması tamamlandıktan sonra gerekli davaların açılması gerekir. Ancak bazı durumlarda hile soruşturması sonuçlanmadan da işletme zararı azaltmak için davayı açabilir ve hileciyi görevden uzaklaştırabilir. Bu süreçte hilecinin mal varlığına da yasal yöntemlerle el koyma ya da sınırlandırma uygulamaları da uygulanabilir.

İşletme içerisinde hilenin büyüklüğüne göre tek bir kişiyle sınırlı olmayan hile durumlarında yönetici sınıfında bulunan kişiler dahil bir grup çalışana dava açılabilir. Bu gibi durumlarda yasal danışman yardımı alınması şarttır.

Açılacak davalar veya uygulanacak yaptırımlar şu şekilde olabilir:

Cezai başvuru: İşletme hileli durumun ceza verme aşamasını bazı durumlarda kendi içerisinde çözümlerden bazı durumlarda ise hukuki yaptırımlara başvurmak zorunda kalmaktadır. İşletme kendi başına üstesinden gelemediği durumlarda cezai başvurular sayesinde hukuki sürecin daha kapsamlı işlemesi nedeniyle süregelen büyük ölçekli hilelerin engellemesi daha kolay olmaktadır. Ayrıca hukuki süreç işletme içerisinde hileye karşı caydırıcı bir etken olarak da görülmektedir. Cezai başvuru sürecinin kararını üst yönetim vermelidir.

Dava açmak: İşletme yasal unsurların dışına çıkmayacağı için dava sürecini başlatabilir. Açılan davalarla hilekarın işletmeye yaşattığı veya yaşatacağı zararların da önüne geçilir. İşletme hileli durumun kanıtlandığı andan itibaren dava açma hakkına sahiptir.

Disiplin işlemleri: Kurum içerisinde oluşan hileye karşı işletme disiplin cezaları verebilir. Bu cezalar; işten çıkarma, görevden uzaklaştırma, maaş kesintisi gibi cezalardan oluşabilir. Ayrıca disiplin cezalarının da caydırıcı özellikleri vardır. Hileye karışan kişiler işten çıkarılma durumunda başka bir işletmede çalışma

koşullarını da zora sokmuş olacaklardır. Önceki işletmede yaptıkları hile sonucu sicillerine işlenen suçlar hilekarlar için caydırıcı bir etkidir.

Sigorta tazminat talebi: Sigorta şirketlerine işletme oluşan zararın bir kısmını veya tamamını talep ederek zararlarını en aza indirmeye çalışabilir. Burada toplanan kanıtlar ve soruşturma sonuçları işletme için önem arz eder.

2.8. Hile Denetimi

Hile denetiminin amacı, Kurumdaki iş görenlerin, kendilerine yasa dışı fayda sağlamak amacıyla aldatmaya yönelik bilinçli bir hareketlerinin olup olmasının tespitidir. İşletmelerde meydana gelen hileler hem süreklilik bakımından, hem de istikrar bakımından giderek çoğalmaktadır.

Yapılan araştırmalardaki bazı önemli tespitler şu şekildedir:

- Çoğunlukla iş görenlerin %10'u planlı ve kasıtlı olarak hile yapmaktadır, %75'i de fırsat bulması durumunda hile yapma eğilimine sahiptir.
- ABD'deki işletmeler yıllık gelirlerinin %6'sını hileye maruz kalması sebebiyle kaybetmektedir.
- Ekonomistler Türkiye için bu durumun %8 - %10 aralığında olduğunu düşünmektedir.
- İşletmeler çalışan hilelerini yaklaşık 17 ay gibi bir sürede ortaya çıkarabilmektedir.
- Yapılan araştırmalara göre hilelerin %40'ı kadınlar, %60'ı erkekler tarafından yapılmaktadır.
- Ortaya çıkan sonuçlara göre yapılan hilelerin %70'ini 4 yıl ve üzeri çalışanlar yapmaktadır.

İşletmelerde hileye fırsat tanıyan başlıca koşullar şu şekildedir:

- Başarısız kurum yönetimi, zayıf "Tepe Etkisi",

- Finansal başarıyı sağlamak amacıyla oluşturulan yüksek düzeyli teşvikler,
- İşletmenin politikalarında, prosedürlerinde ve yasalarında karmaşıklık,
- Çalışanlar üzerinde baskılanan olağandışı bütçe hedefleri,
- Kurum personeli arasındaki iletişim faaliyetlerinin düşük olması,
- Personelin yaptığı işlerde kaliteyi ölçme becerilerinin zayıf olması,
- Güçlü olmayan iç kontrol,
- Dürüst ve güvenilir olmayan dış denetim hizmetleri.

Günümüzde tüm dünya hile denetiminin önemini farkına varmış ve ortaya hile denetçiliği adı altında başlı başına bir uzmanlık birimi olarak çıkmıştır. Ülkemizde ise işletme paydaşları ve sahipleri bu kavramın önemini yeni yeni anlamaya başlamıştır. İşletmelerin personel veya yönetici hilelerine karşı güçlü bir iç kontrol sistemi kurmaları ve bununla beraber dışarıdan bağımsız denetim desteği sağlamaları işletme açısından büyük önem taşır.

Hile denetiminde esas alınan; hileyi önleme, ortaya çıkarma ve işletmeye verilebilecek zararların tespit edilmesi durumudur. Hile önleme hizmetindeki amaç; İşletmenin hileye karşı açık verebileceği taraflarını ortaya çıkararak gerçekleşecek hile ve suistimallerin önüne geçmek ve caydırıcılığı arttırmaktır. Önleme çalışmaları, işletme etik kurallarının belirlenmesi, hileyi önleme prosedürlerinin meydana getirilmesi, hileye karşı farkındalık seminer ve eğitimlerinin verilmesi, hizmetlerinden oluşmaktadır. Önleme faaliyetleri, işletmeyi hile unsurundan koruyacak en etkili, en verimli ve en az maliyetli mücadele yöntemidir.

Olaylara hilenin zararsız veya önemsizi yoktur mantığı ile yaklaşılmalıdır. Hile olaylarında ilk bakışta ortaya çıkan zarar aslında zararın sadece su üzerinde görülen kısmıdır. Ufak bir zarar ile kurtarıldığı düşünülen zararların arkasında çok büyük hileler olduğu ortaya çıkabilmektedir.

2.9. Hilenin Önlenmesi ve İç Kontrol

2.9.1. Hilenin azaltılmasına karşılık yapılacak uygulamalar

Hile işletmenin her süreçte karşılaşılabileceği bir unsurdur ve işletmenin hile olasılığı ile yapacağı savaş geleceği için büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda işletmeler iç kontrol sistemini güçlendirerek hile daha ortaya çıkmadan bu tarz eylemlerin gerçekleşmesini minimize etmek büyük öneme sahiptir. Hilenin ortaya çıktıktan sonra işletmenin önlem alma çabaları oldukça maliyetli ve sorunlu bir süreç olacaktır.

Hile her ne kadar önlenmeye çalışsa da kesinlikle olmayacak diye bir durum yoktur. Bu düzeyde “önleme” ve “ortaya çıkarma” arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Bu iki sözcük birbirinden farklıdır. Önleme; politikaları, prosedürleri, eğitim ve etkileşimi kapsarken; ortaya çıkarma, gerçekleşmiş veya gerçekleşmekte olan hilenin belirlenmesi anlamına gelir.

Hileyi önleme sürecinde, işletmenin bütün bölümlerinde çalışan iş görenlerin hile riski yönetim programını bilmesi gerekir. Bu sayede, hileyi önleme konusundaki tüm bilinçlendirmeler uygulama alanında daha kesin çözümlere ulaşılmasını sağlar. Bu süreçte bölümler arası ilişkilerin sürekli olarak güncel tutulması oldukça önemlidir.

“Bir gram tedbir bir kilo ilaçtan iyidir” sözünden de anlaşılacağı gibi önleme ve bu eylemden kişiyi caydırma yöntemi birbiri içine girmiş iki kavramdır. Güçlü önleme faaliyetlerinin varlığı, hilekarlara karşı güçlü bir caydırıcı olmaktadır. Bu sürecin oluşmaması durumunda ise hileye özendirici ve iştah kabartıcı bir ortam oluşmaktadır.

Hileye müsait kişiler için uygulanacak bu yöntem ile kişinin yakalanma korkusu da ortaya çıkmaktadır. Hapse girme, küçük düşürülme, işten atılma, ailesinin ona karşı olan güvenin azalması özellikle beyaz yakalı çalışanlar için oldukça caydırıcıdır (Özkul ve Özdemir, 2011).

2.9.2. Hile önleyici kontroller

Güçlü ve etkili bir hile önleme programı işletmeler açısından bir defaya mahsus değil işletmenin tüm ömrü boyunca uygulaması gereken bir unsurdur. Hile önleme programı; etkinliği işletme yönetimi tarafından izlenen, işletme içi faaliyetlerde ve teknoloji değiştikçe buna ayak uyduran ve uygulama sonuçlarına göre değişim gösteren sürekli bir süreçtir. Hile önleme kontrollerinin başarısı sürekli izleme ve denetlemeye bağlıdır. Bu sayede hileye yönelme eğiliminde bulunanların gözünü korkutacak bir sisteme sahip olunacaktır.

Hileyi önleme sürecinde birçok etken bulunmaktadır. Bunlar;

- İnsan Kaynakları Prosedürleri,
- Yetki Sınırları,
- Gözetim,
- Sürpriz Denetimler,
- Yasal Takibat,
- Düzenli Denetimler,
- ACFE' nin Hile Önleyici Kontrol Testi

2.9.2.1. İnsan kaynakları prosedürleri

İnsan kaynakları departmanı işletme içerisinde;

- İşe alım yapılırken referans ve iş tecrübelerinin incelenmesi,
- Anti-Hile denetimleri,
- İşten ayrılma sürecinin yürütülmesi gibi süreçleri bünyesinde barındırdığı için hile önleme hususunda oldukça önemlidir. İşletme çalışanlarının işe alınırken, iş geçmişleri ve referansları hakkında doğru bilgiye ulaşmaları gerekmektedir. Abartılmış, eksik ya da yanlış bilgilendirmelere karşı dikkatli ve eleştirel bir strateji uygulamaları gerekmektedir.

Ayrıca anti-hile denetimi de insan kaynaklarının yerine getirmesi gereken bir kontrol sistemidir. Burada işletme çalışanlarına hilenin oluşabileceği durumları ve bunlardan nasıl zarar görülebileceği anlatılarak hilenin oluşma ortamını ve bu riske giren çalışanların başlarına gelebilecek durumlar insan kaynakları tarafından anlatılmak durumundadır.

İşten çıkarılma durumunda, işten çıkarılacak bir çalışana bunun nedenleri uygun bir dille anlatılmalıdır. İşletme içerisinde bulunduğu süreç boyunca işletmenin stratejisi ve belki de gizli bilgilerine sahip olan bir çalışanın işten ayrılması dış hile unsurları açısından önemli bir sorundur. Bu sorunu ortadan kaldırmak amacıyla insan kaynaklarının çalışanın bu tarz eğilimlerden uzaklaşması için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

2.9.2.2. Yetki sınırlamaları

İşletme içerisindeki çalışanların yetkilerinin büyüklüğü, sorumluluk alanları kadar verilmelidir. Görevler ayrılığı ilkesine de dayanarak işletme içerisinde bir kişiye gereğinden fazla yük ve sorumluluk yüklememek gerekmektedir. Kendisini izleyen, denetleyen başka birimlerinde bulunması çalışan için caydırıcı özelliğe sahiptir.

Bu sayede işletme çalışanı yetki fazlalığının cazibesine kapılıp kendisini hileye daha yakın hissetmemiş olur. Devam eden süreçlerde kendisi ve çalıştığı ortamı zarara uğratacak herhangi bir hilenin de önüne geçilmiş olur.

2.9.2.3. Gözetim

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte gözetimin olanakları oldukça genişlemiştir. İşletme içerisindeki çalışanın özel hayatını kapsamadan güvenlik kameraları ile yapılan gözetimler hilenin bir nebze önüne geçebilmektedir. Bunun dışında işletmelerde bazı bölümlere girilirken kullanılacak kapı girişlerinde kartlı sistem uygulaması da hangi bölüme kimlerin giriş yaptığını ortaya çıkarmak için önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu tarz yazılım araçları işletmelerin hileden korunmasını kolaylaştırarak iş hayatında riskleri minimize etmekte yardımcıdır.

Gözetim işleminde şüpheli faaliyetlerin izlendiği algısının tüm birimlerde yaratılması gerekmektedir. Bu sayede işletme içerisinde oluşacak hileyi oluştuktan sonra yani iş işten geçtikten sonra değil daha oluşma aşamasına geçilmeden önlemek mümkün hale gelmektedir.

2.9.2.4. Sürpriz denetimler

Bu denetim biçiminde diğer yöntemlere benzerlik gösterse de umulmadık bir anda yapılacak denetim daha sonra gizlenmesi planlanan hilelerin önüne geçebilecektir. Hilekar denetim yapılacağı zamanı bilmediği için kendisini ele verme ihtimali artacak ve işletmeyi kandırmaya yönelik faaliyetlerin hazırlığını ve uygulamasını yapamayacaktır. Bu uygulama ile yakalanan bir hilekarın da suçunu itiraf etme zorunluluğu da doğacaktır.

2.9.2.5. Yasal takibat

Kanunların izin verdiği ölçüde işletme içerisinde yasal takibat yapılmasının hile yapanlar üzerinde caydırıcı bir özelliği olacaktır. Bu hususta hakkında yasal takibat başlatılmış bir çalışanın suçun büyüklüğüne göre tutuklamaya kadar gidebilecek bir yasal sürecin başlaması işletmenin elinde olan bir etkidir.

Hilekarların suçu nedeniyle yasal takibatın başlamasını engellemek ya da görmezden gelmek daha sonraki çalışacağı kurumlar için de büyük risk oluşturmaktadır. Aynı hataları yapmaması ve başka işletmelere de zarar vermemesi açısından işletme yönetimi bu tarz durumlarda yasaların verdiği yetki doğrultusunda yasal işlemlerin başlamasını sağlamaları gerekmektedir.

2.9.2.6. Düzenli denetimler

Aslında düzenli denetimler hile uygulayıcılar açısından bir fırsat gibi görünebilir. Bu nedenle kontrolü sağlayan yönetimin bu denetimlerde en ince

ayrıntısına kadar açıkları ve oluşabilecek hileleri incelemelidir. Kontrolleri sağlayan kişinin dikkat çeken anormalliklerin tamamını önemsemeli ve tekrar tekrar üzerinden geçmelidir. Unutulmamalıdır ki hileyi uygulayan kişi ya da kişiler bütün olasılıkları gözden geçirerek bu işe girişir ve bunu meydana çıkarmak oldukça zor bir süreçtir. Yönetim kadrosunun periyodik denetimlerinde bu nedenler oldukça dikkatli olmaları gerekmektedir.

2.9.2.7. ACFE'nin hile önleyici kontrol testi

Hile riski, işletmelerin geri dönülemez zararlarla karşılaştığı kötü bir senaryodur. Bunu engellemek amacıyla ACFE'nin Check Up'ını uygulamak işletmeler açısından öneme sahiptir. Bu check up sayesinde işletmeler varlıklarını korumayı başarabilirler. ACFE'nin yaptığı araştırma doğrultusunda küreselleşen dünyada bir işletmenin gelirinin %5'inin hile ve hataya maruz kaldığını daha öncesinde belirtmiştik. Bu hile önleyici kontrol işletmede iç denetçiler veya bağımsız hile uzmanları tarafından uygulanan ve maliyeti yüksek olmayan bir kontrol şeklidir.

Bu hile önleyici sistemde birkaç check up soru örneği aşağıdaki gibidir:

Tablo 10. ACFE Kontrol Testi

ACFE Hile Önleyici Check Up	Sonuçlar
1. İşletmenin hile riski gözetiminden sorumlu yönetim kurulunun veya bu görev için kurulmuş komitenin gözetim süreci ne ölçüdedir?	
2. Üst yönetim üyelerinin, işletmedeki tüm hile risklerini yönetme sorumluluğunu alarak ve denetim departman müdürlerine kendi alanlarındaki hile riskinden sorumlu olduklarını açıkça ifade ederek oluşturdukları hile riski bilinci ne ölçüdedir?	
3. Düzenli şekilde belirlenen önemli hile risklerini açığa çıkarmak için uygulanan süreç ne ölçüdedir?	
4. Yönetim kurulunun farklı hile riski türleri için belirlediği ve kabul ettiği toleransın ölçüsü nedir?	
5. Yönetim kurulunun belirlediği ve uyguladığı hile riski yönetim politikası ne ölçüdedir?	
6. Şimdiye kadar çalıştığımız işletmede herhangi bir hileli işlemle karşılaştınız mı?	
7. Hile tespitinde kurumun ya da işletmenin üzerine düşen yetkileri objektif olarak uyguladığına inanıyor musunuz?	

Check up değerlendirmesinde her sorunun 0'dan 10' ye kadar bir puanlaması mevcut olup 0 uygulamanın yetersiz olduğu, 10 ise tam anlamıyla uygulandığını ifade etmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE HİLELERİN ÖNLENMESİ PTT MUHASEBE DAİRE BAŞKANLIĞI ANKET UYGULAMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. PTT Tarihçesi

İlk posta teşkilatı Osmanlı döneminde Tanzimat Fermanının yayınlanması sonrası yerel halkın kendi içerisinde ve Osmanlı'nın tüm dünya ile iletişimi sağlaması amacıyla 23 Ekim 1840 tarihinde kurulmuştur. Zaman içerisinde gelişen teknik imkanlarla doğru orantılı olarak bu posta nezaretinin de hizmetleri artmış ve cumhuriyete kadar faaliyetlerine devam etmiştir.

1923 yılında ise Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla birlikte ilk adı Posta Nezareti olan kurumun ismi; PTT Genel Müdürlüğü olarak İç İşleri Bakanlığı'nın kontrolü altına alınmıştır. Son olarak da 1939 yılında Ulaştırma Bakanlığının bünyesi altına alınmıştır. Kısaca özetlemek gerekirse 1840 tarihinde Osmanlı tarafından kurulan kurum, 1923 yılı sonrasında şimdiki ismini almıştır.

2013 yılında ise PTT faaliyetleri yeniden biçimlendirilerek ismi “Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi” olarak düzenlenmiştir (Eser, 2014).

PTT'nin vizyonu hizmet verdiği alanlarda iyi yetiştirilmiş ve eğitim görmüş personeli ile güçlü bir hizmet ağı oluşturarak hem ulusal hem de uluslararası seçkin bir şirket haline gelerek adını duyurmak olarak belirtiliyor.

PTT'nin misyonunda ise; posta, kargo, bankacılık ve elektronik ticaret alanlarında; Türkiye çapında yaygınlaşmış hizmet ağı, iki asra yakın tecrübesi, çağdaş teknoloji ve güçlü kadroları ile ekonomik, hızlı, güvenli ve kaliteli hizmet sunmak başlıca görevleri olarak belirtiliyor.

PTT'nin değerlerinde; ülke faydalarına yararlı bir kurum olarak, yenilikçi, güvenilir, tarafsız, sosyal sorumluluk sahibi, kişisel verilerde gizlilik, paydaşlara fayda sağlamak ve saydamlık ilkeleri bulunmaktadır (https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_tarihce).

PTT 12 Aralık 2018 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Cumhurbaşkanı Kararı’na göre, hisselerin tamamı Varlık Fonu’na devredilmiştir. Varlık fonuna devredilen kurumun halen denetimi Sayıştay tarafından yapılmaktadır. Ayrıca kurum Bilgi Teknoloji’lerinden dolayı BTK, iştiraki olan Kule A.Ş.’ den dolayı RTÜK ve parasal işlemlerden dolayı ise BDDK denetimine tabidir.

3.2. PTT ve İç Kontrol Sistemi

PTT’nin iç kontrol sistemi amacıyla; şirketin, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uyumlu, maruz kalınabilecek tanımlanmış tüm risklerin kabul edilebilir düzeye indirilebilmesi için kontrol faaliyetlerinin tanımlanması, değerlendirilmesi, iç kontrol sisteminin tanımlanması ve sonuçların raporlanmasını sağlayacak etkin bir iç kontrol sistemi kurulmasına yönelik uygulanacak prensipleri, çalışma usul ve esaslarıyla birlikte yetki ve sorumlulukları belirlenmektedir.

İç kontrol sisteminde; şirketin, varlıklarının korunması, faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde kullanılması kanuna ve mevzuatlara uygun olarak yürütülmesi, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamaya yönelik, ayrıca risklerin belirlenmesinde şirketin tüm birim ve elemanlarının etkin izleme yöntemini kullanarak kontrol sisteminin oluşturulması hedeflenmiştir.

Kurumda iç kontrol sorumlusu olarak; Başkanlık, Müşavirlik ve Birimlerden en az Başkan Yardımcısı veya dengi düzeyde, Başmüdürlüklerde en az Başmüdür yardımcısı veya dengi düzeydeki yöneticiler belirlenmiştir.

Kurum içerisindeki riskler; doğrudan şirket tarafından kontrol edilen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. (Örneğin; Operasyonel risk, stratejik risk, finansal risk, itibar riskleri vs.) Kurumun kabul edilebilir riskleri; kurumun yasal düzenlemelere ve kendi politikalarına göre tahammül edebileceği düzeye indirilmiş risktir.

3.2.1. PTT’de kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi

Risk yönetim birimi tarafından tanımlanan ve etki puanları tespit edilen doğal risklerin, riski karşılama yöntemleri sonrasında, şirketçe kabul edilebilir düzeye indirilebilmesi amacıyla mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliliği de dikkate alınarak gözden geçirilmesi, şirket personelinin görev alanı dahilinde gerçekleştirdiği süreçlerde öngörülen kontrolleri işin yapıldığı anda gerçekleştirme durumu ile kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde karşılaşılan sıkıntı ve problemlerin tespiti, süreçlerdeki kontrol noktalarının uygunluğu ve gerekliliği, mevcut kontrol noktalarında kontrollerin daha etkin olması ve kalan riskler ile kritik risk göstergeleri de gözetilerek, riskin olasılığını ya da etkisini azaltmaya yönelik ek kontrol önlemlerine ihtiyaç olup olmadığı veya daha etkin bir kontrol için süreçte ek kontrol noktası oluşturulmasının gerekliliği gibi hususlara ilişkin önlemlere, bu prosedürde belirtilen prensipleri de dikkate alarak karar verme sürecidir.

3.2.2. PTT’de iç kontrol sisteminde sorumluluklar

3.2.2.1. Şirket personeli

İç kontrol tüm şirket personelinin görevidir. Şirkette çalışan her birim ve görevdeki personel, görev alanı dahilinde yürüttüğü iş, işlem ve faaliyetlerin içine yerleştirilmiş kontrolleri, işin yapıldığı anda gerçekleştirmekten sorumludur. Bu nedenle yapılacak kontroller ek bir iş ya da görev olarak düşünülemez. Kurum personeli şirket içerisinde oluşacak aykırı bir eylemi; hata, hile, kayıp, kaçak ve suistimal içeren durumları kendi yöneticine veya yönetici ile ilgili ise bir üst birime yazılı olarak bildirmekle sorumludur.

Bildirimde bulunan personelin ismi, bildirimde bulunan durumun içeriğine ve özelliğine göre gizli tutulabilir. Bu şekilde bildirim yapan bir personele başka bir personelden hiçbir şekilde farklı muamele uygulanamaz.

3.2.2.2. Yöneticiler

Her kademedeki yönetici personel; faaliyetlere ilişkin prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulamasını, kontrollerin etkin olarak iş, işlem ve faaliyetin yapıldığı anda gerçekleşmesini sağlamakla ve personelin iş ve işlemlerini sürekli izlemek, incelemek hata, hile, kayıp, kaçak ve suistimallerin giderilmesi ayrıca mutad uygulamadan sapmaların yaşanmaması için iş, işlem ve faaliyetler hakkında mevcut kontrollerin tam ve zamanında uygulanması veya ek kontrollerin belirlenmesi hususunda gerekli düzeltici aksiyonları almak ve talimatları vermekle, ayrıca personeli tarafından kendisine iletilen yazılı/sözlü yakınma ve ihbarların gereğini görevi dahilinde ise sağlamak, sağlattırmak, görevi dahilinde değil ise derhal bağlı olduğu üst yöneticilere aktarmakla sorumludur.

3.2.3. PTT’de iç kontrol sisteminin uygulanması

PTT için iç kontrol sisteminin sahibi yönetim kuruludur. İç kontrol sistemi bir denetim organı olmayıp; kontrol sistemi, denetimden önce ve geniş kapsamlı uygulanır. Kurum için iç kontrol sistemi personeli kontrol etmek amacıyla değil, süreçleri kontrol etmek amacıyla uygulanır. Kontrol faaliyetlerinin etkin ve düşük maliyetli olmasına önem verilmektedir. Şirkette iç kontrol maddi olan veya olmayan her işleme uygulanmaktadır. İç kontrol sistemi kapsamında oluşturulan kontroller, faaliyetin gerçekleştirildiği aynı anda yapılır. İç kontrol sistemi, şirketin yurtiçi veya yurtdışı tüm birimlerini, konsolidasyona tabi ortaklarını ve tüm faaliyet ve süreçlerini kapsar.

Şirket bünyesinde hata, hile, kayıp, kaçak ve suistimallerin, menfaat çatışmalarının, bilgi manipülasyonlarının ve kaynakların kötüye kullanımının önlenmesi amacıyla faaliyetlere ilişkin görev ayrımının yapılarak şirket içindeki tüm birimlerin ve personelin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tespit edilir.

İç kontrol faaliyetlerine ve kontrol faaliyetlerinin icrasına yönelik bilgi sistemlerinin tesisi ile mevcut bilgi sistemleri merkezden kontrol yapılabilmesine imkan verecek tarzda yeniden yapılandırılır. Bilginin, bilgi güvenliği dahilinde ilgili

yönetim kademeleri ile sorumlu personele ulaşacak biçimde dikey ve yatay akışını sağlayacak iletişim kanallarının etkin çalışması sağlanır.

Şirketin maruz kaldığı ve risk yönetim birimi tarafından tanımlanan riskleri karşılayacak kontrol faaliyetleri oluşturulur ve kontrollerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olanlar açık olarak tespit edilir. Kontrol faaliyetleri sürekli olarak izlenir. Değişen şartlar ve riskler tespit edilerek, kontrol faaliyetleri de buna göre uygulanır.

Şirket içerisinde iç kontrol sisteminin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesine yönelik olarak yılda bir kez Kasım ayının ilk haftası içinde anket uygulaması yapılır. QDMS yazılımında yer alan “Mevcut Durumu Değerleme Anket Formu” ve “İç Kontrol Güvenilirliğini Değerlendirme Anket Formu” her birim/başmüdürlük bünyesindeki iç kontrol sorumlusunun koordinesinde iç kontrol ekiplerince gerçekleştirilir. Anket iç kontrol sorumlusu tarafından biriminde görevli her unvan ve kademedeki personel dikkate alınarak, uygun bir örnek grup seçilerek uygulanır ve anketteki sorular ilgili personel tarafından yanıtlanır. Personelce doldurulan anket formları iç kontrol birimine iletilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 11. Cinsiyet ve yaş özellikleri

CİNSİYET				YAŞ					
KADIN		ERKEK		30-39		40-49		50 ve Üzeri	
25	50%	25	50%	30	60%	15	30%	5	10%

Tablo 12. Eğitim durumuna göre Demografik yapı

EĞİTİM DURUMU							
LİSE		ÖNLİSANS		LİSANS		LİSANSÜSTÜ	
3	6%	9	18%	26	52%	12	24%

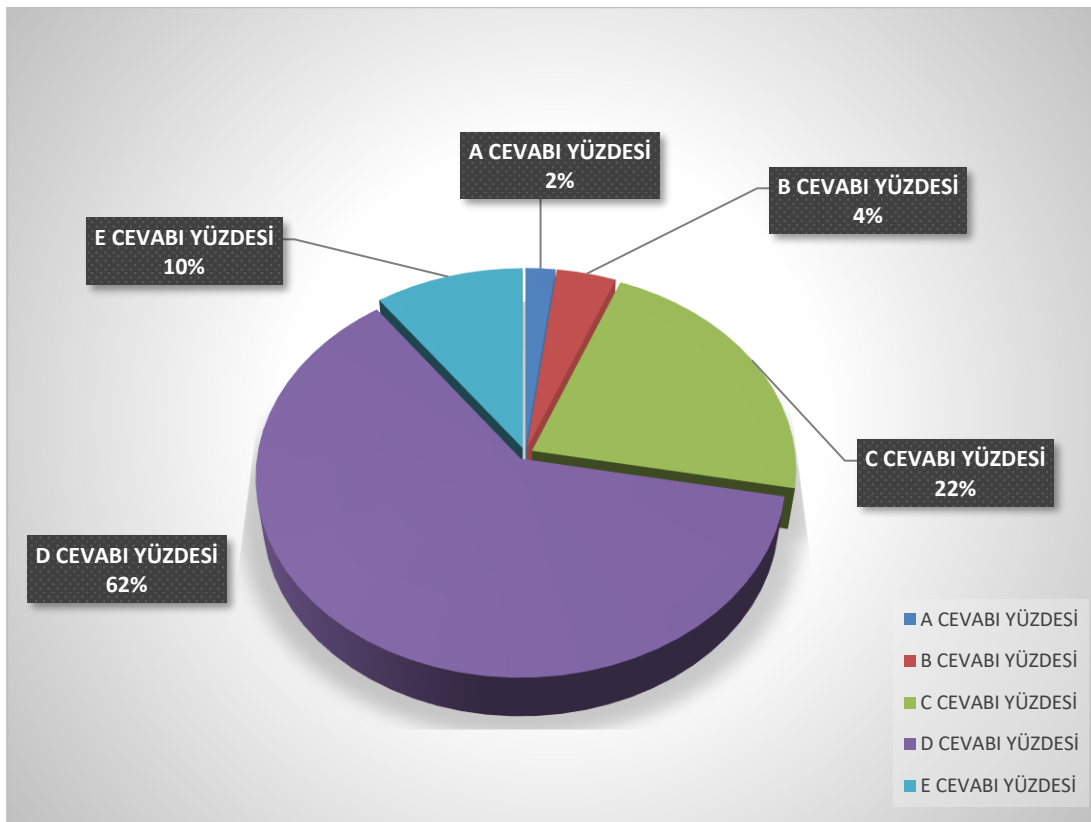
Tablo 13. Hizmet Yılına göre demografik yapı

HİZMET YILI							
1-5		6-10		11-15		15 Üzeri	
8	16%	17	34%	13	26%	12	24%

4.2. PTT Muhasebe Daire Başkanlığı'nda Uygulanan Anket Çalışmasında Sorulara Verilen Cevapların Frekans Analizi

1. Birim Personeli, İç Kontrol Faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarının farkındadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	2	11	31	5	3,74

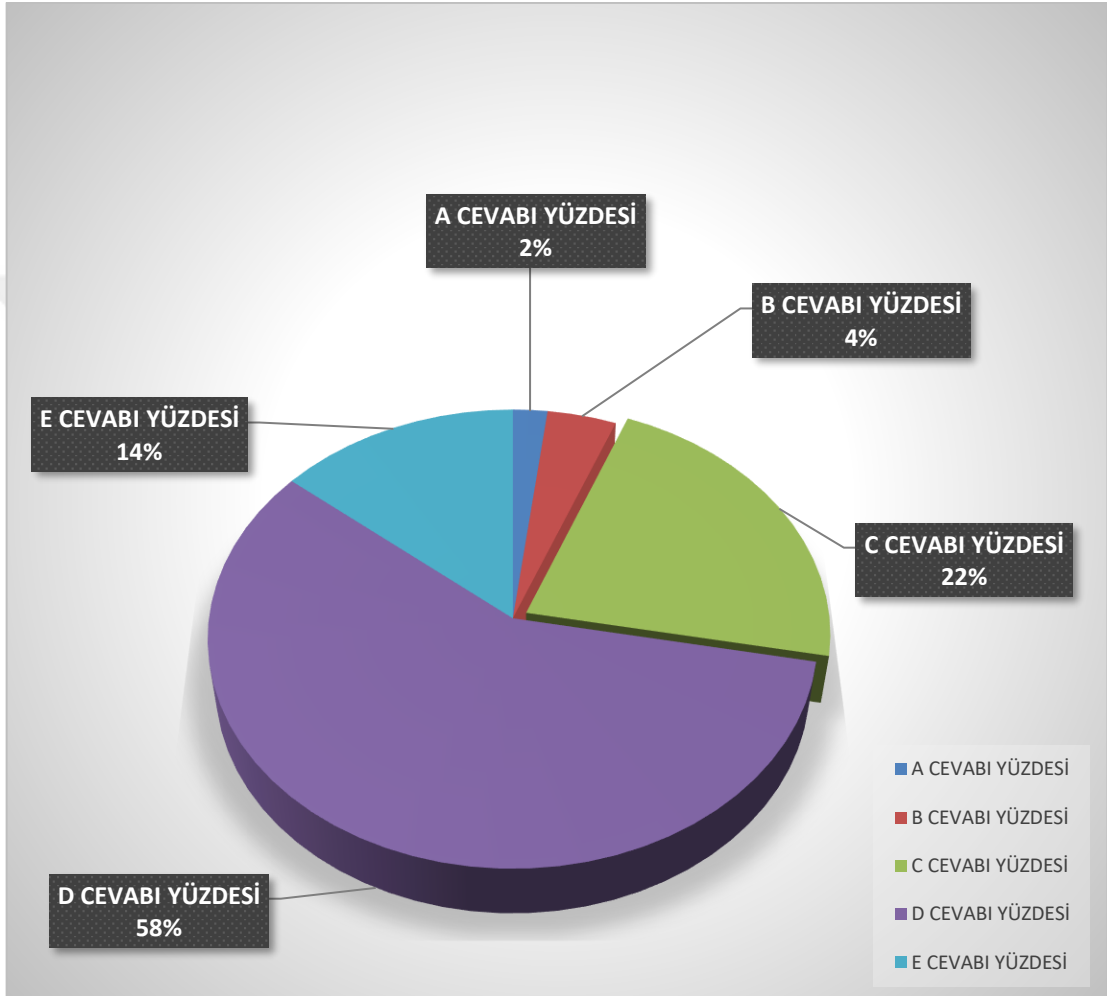


Şekil 17. 1. Soruya verilen cevapların dağılımı

Başkanlık personelinin %72'si sorumluluklarının farkında olduğunu belirtirken erkek personelde bu oranın kadın personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen cevaplarda öğrenim durumuna göre yapılan analizde oranların birbirine yakın olduğu, yaş gruplarına göre yapılan değerlendirmede ise yaş arttıkça sorumluluk farkının arttığı görülmektedir.

2. İç Kontrol Sisteminin etkinliği değerlendirilmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	2	11	29	7	3,78

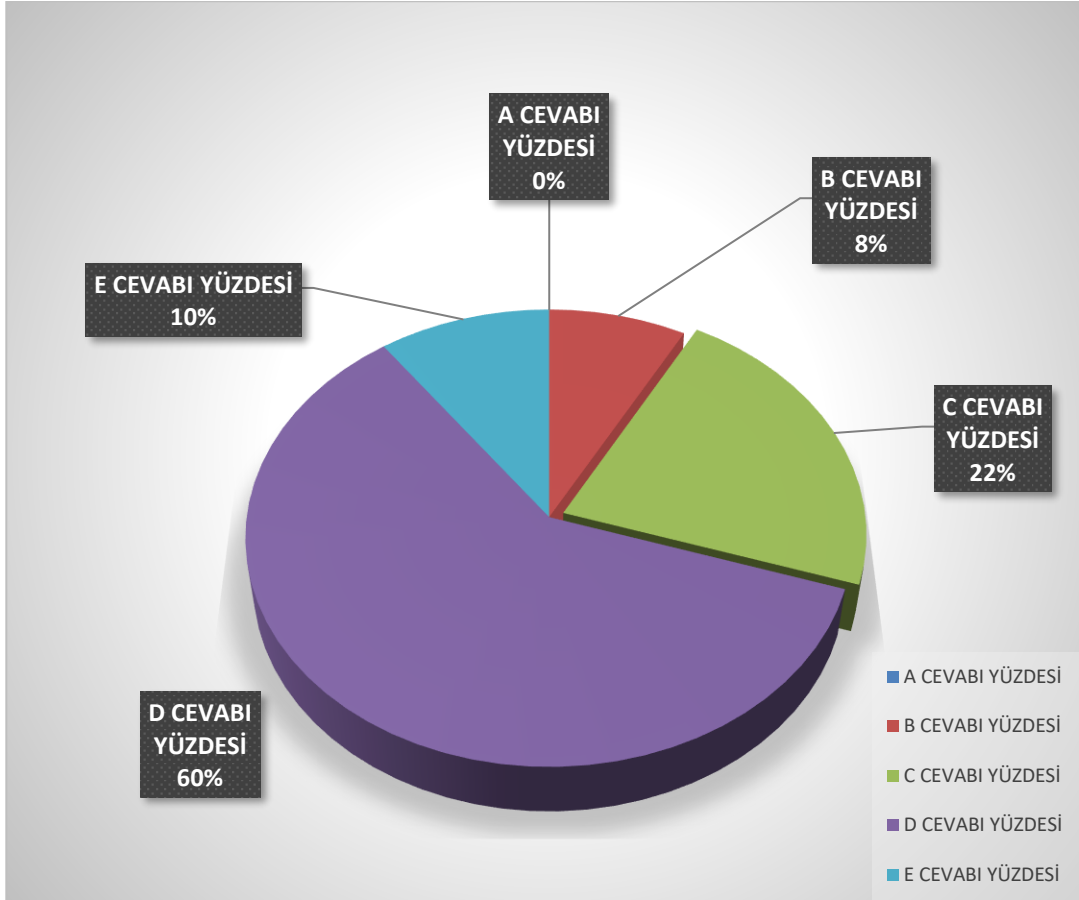


Şekil 18. 2. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %72'si İç Kontrol Sisteminin etkinliğinin değerlendirildiğini düşünürken, olumsuz görüş belirten personelin oranı %6 gibi düşük bir seviyede kalmakta. Yaş ve hizmet yılı arttıkça olumlu görüş belirtenlerin oranının yükseldiği görülmekte. Eğitim seviyesi arttıkça bu soruya kararsız ya da olumsuz cevap verenlerin oranının arttığı gözlenmiştir.

3. Birimdeki kontrol stratejilerinin, belgelenmesi ve hataların düzeltilmesi için çaba harcanmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	4	11	30	5	3,72

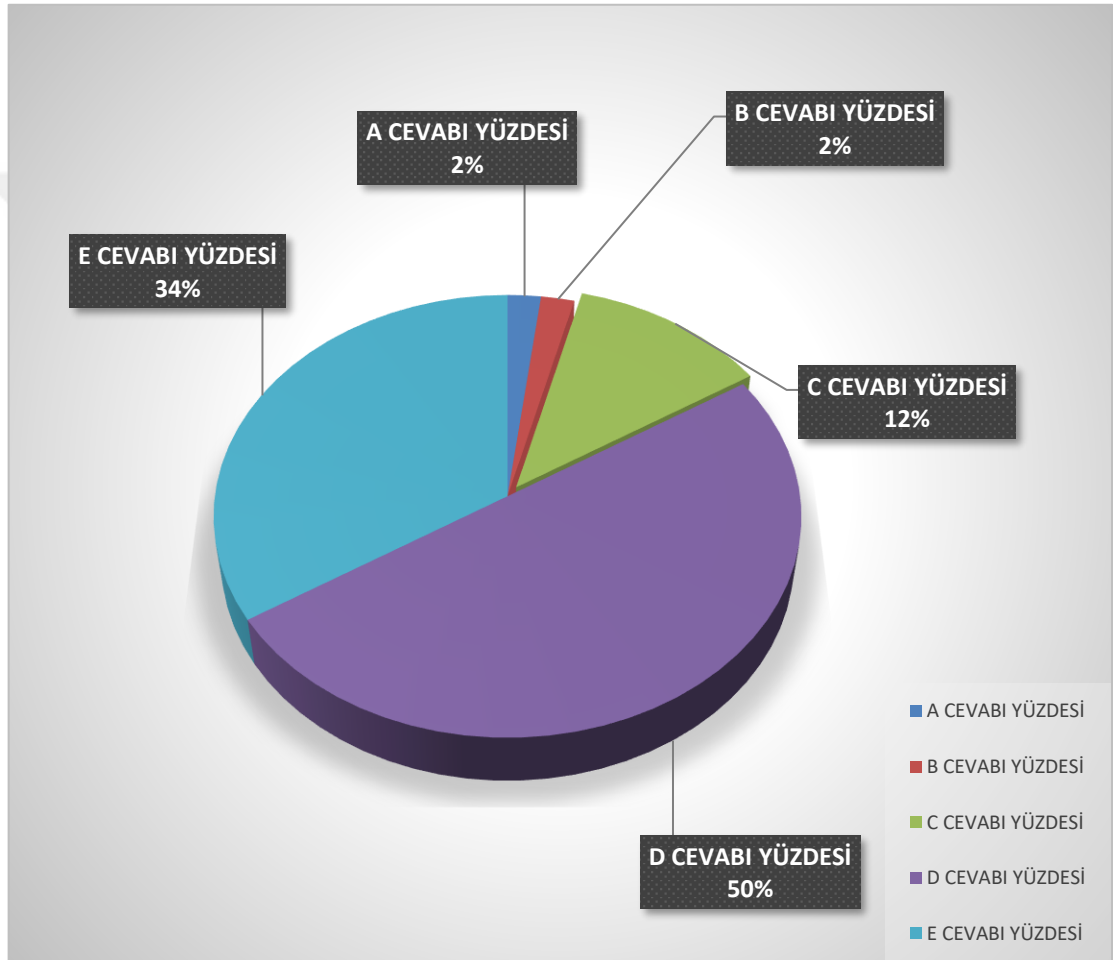


Şekil 19. 3. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %70'i Birimdeki Kontrol Stratejilerinin belgelenmesi ve hataların düzeltilmesi için çaba harcadığını düşünmekte olup, kadın ve erkek personelde olumlu cevap oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe ve hizmet yılı azaldıkça soruya olumsuz cevap verenlerin sayısının arttığı dikkat çekmekte.

4. Görev aldığım Birimde, İç Kontrol Sistemi kapsamında tarafıma verilen görevleri bilmekteyim.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	1	6	25	17	4,12

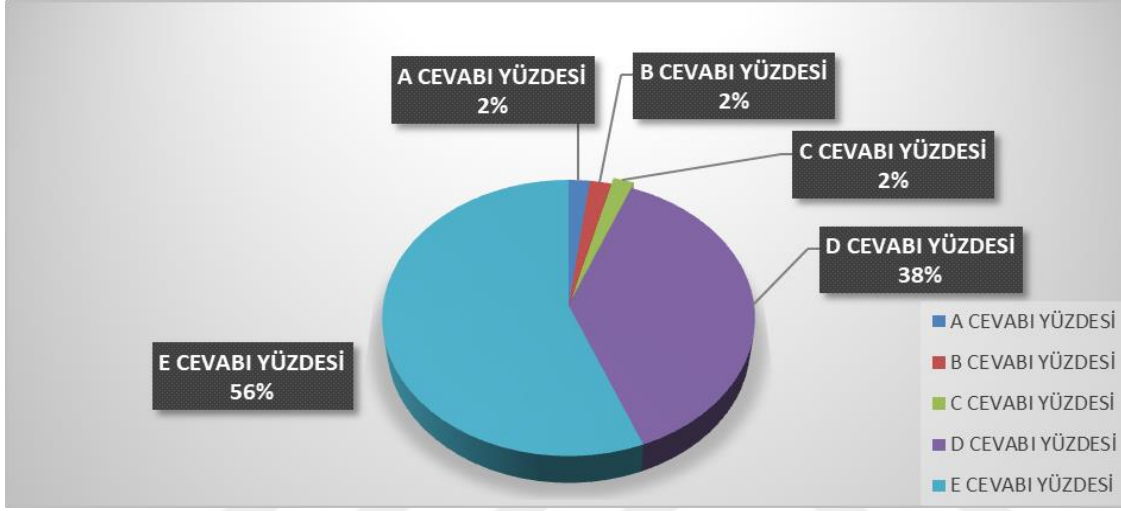


Şekil 20. 4. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin tamamına yakını (%84) tarafına verilen görevlerini bildiğini belirtmekte.

5. İç Kontrol Sisteminin kuruma faydalı olduğunu düşünüyorum.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	1	1	19	28	4,44

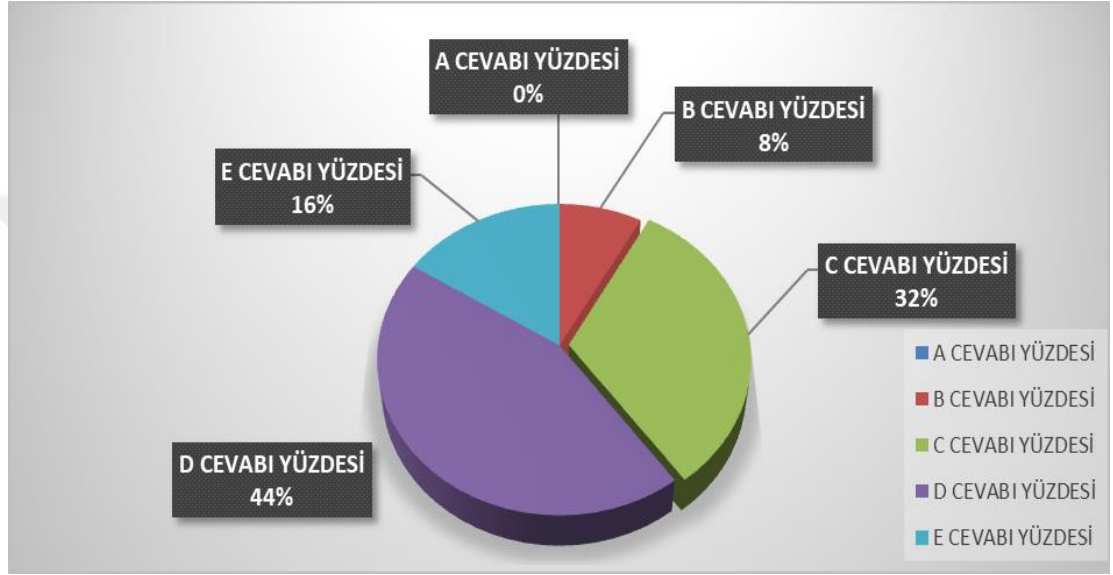


Şekil 21. 5. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %56'sı bu soruya kesinlikle katılıyorum derken, %38'lik bir kesim de katıldığı yönünde cevap vermiştir. Toplamda % 94'lük bir oranda İç Kontrol Sisteminin Kuruma faydalı olduğu düşünülmektedir.

6. Birimimizde İç Kontrol Sisteminin etkin bir şekilde işleyip işlemediğinin kontrolü sürekli olarak izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	4	16	22	8	3,68

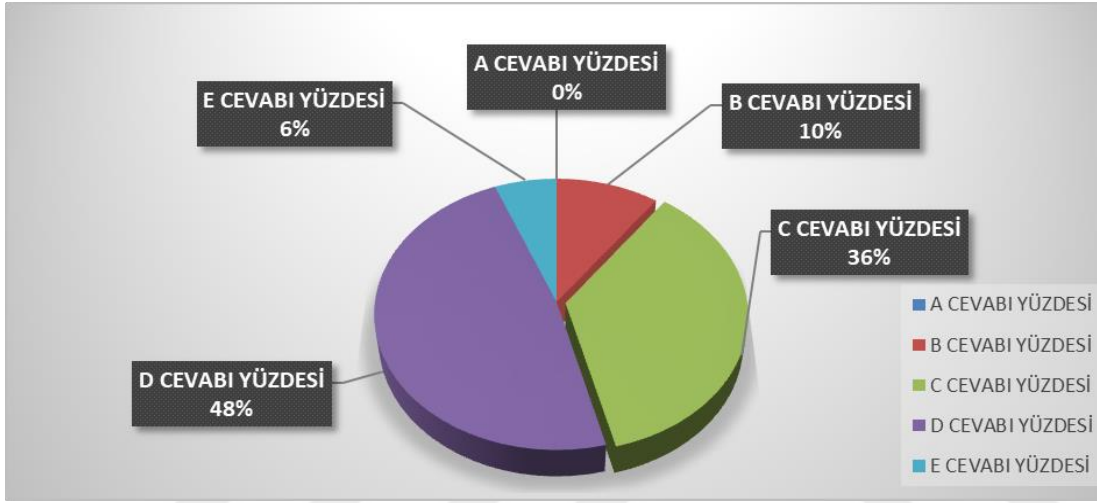


Şekil 22. 6. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %60'ı İç Kontrol Sisteminin Kurumda etkin bir şekilde işlediği görüşündedir. Katılımcıların %32'si bu soruya kararsız kalırken kadın ve erkek personelde olumlu görüş bildirenlerin oranları eşit çıkmıştır.

7. Yöneticiler tarafından, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	5	18	24	3	3,50

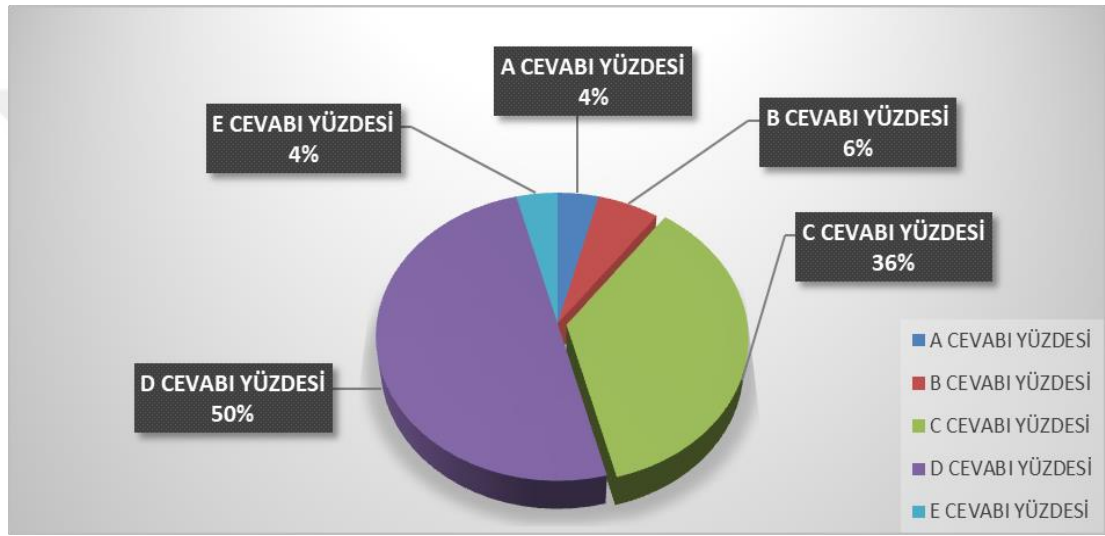


Şekil 23. 7. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin yarısı yöneticiler tarafından prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrollerin yapıldığını düşünürken, %36'sı kararsız kalmakta, %10'luk bir bölümü de kontrollerin yeterli olmadığını düşünmektedir. %10'luk olumsuz cevap veren personel incelendiğinde eğitim seviyesi yüksek olduğu gözlenmiş olup, hizmet yılının bu soruya verilen cevaplarda bir etkisi olmadığı görülmüştür.

8. İç Kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda Yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak eğitimler, planlama oturumları ve toplantılar düzenlenmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	2	3	18	25	2	3,44

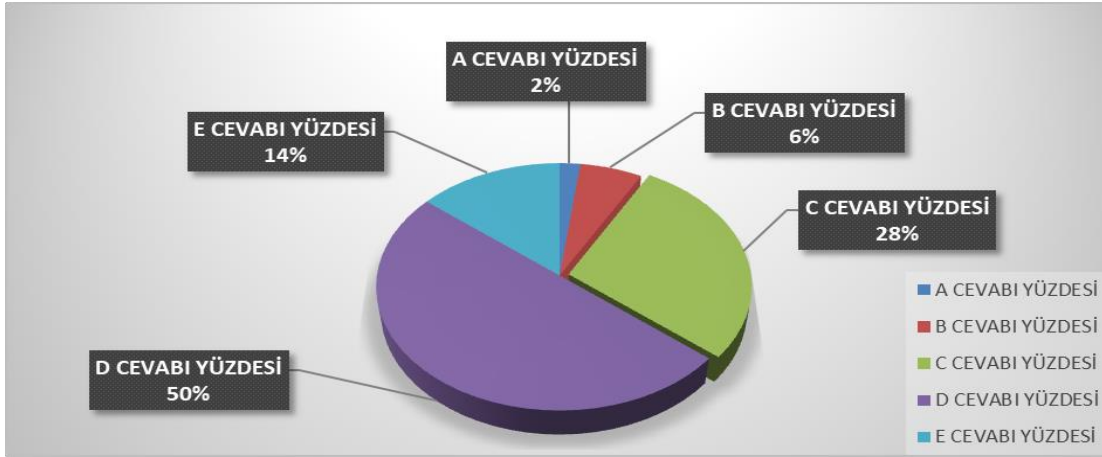


Şekil 24. 8. Soruya verilen cevapların dağılımı

Hizmet yılı azaldıkça ve yaş aralığı küçüldükçe yapılan eğitim ve toplantıların yetersiz olduğu görüşünün arttığı gözlemlenmektedir. Personelin yarısından biraz fazlası (%54'ü) yapılan eğitim ve toplantıların yeterli olduğunu düşünmekte.

9. İç Kontrolün değerlendirilmesine İdari Birimlerin katılımı sağlanmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	3	14	25	7	3,68

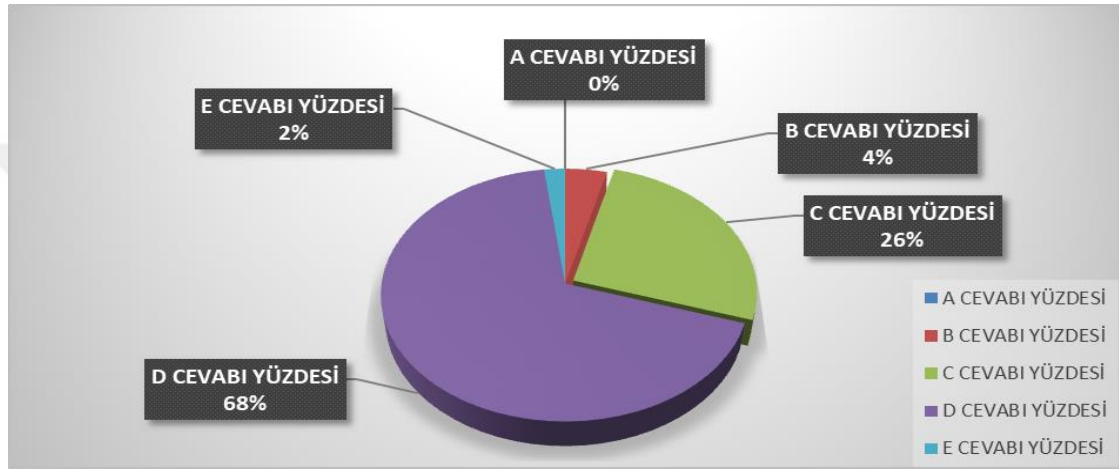


Şekil 25. 9. Soruya verilen cevapların dağılımı

Ankete katılanların %64'ü İç Kontrolün değerlendirilmesine İdari Birimlerin katılımının sağlandığını düşünürken, olumsuz cevap verenlerin tamamının 30-39 yaş aralığında ve hizmet yılının az olan personel olduğu görülmüştür.

10. Kurumumuzdaki / Birimimizdeki riskler tespit edilip dökümanite edilmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	2	13	34	1	3,68

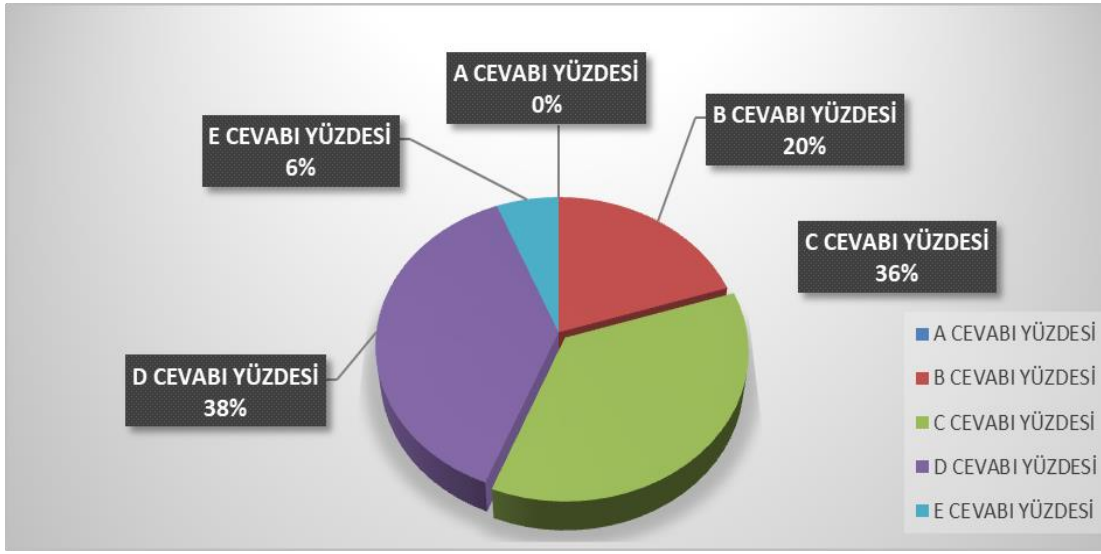


Şekil 26. 10. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %70'i Kurumdaki ve birimindeki risklerin tespit edilerek dökümanite edildiğini düşünmekte.% 26'lık kararsız görüş bildiren personel analiz edildiğinde hizmet yılı ve yaş azaldıkça kararsız kalanların sayısının arttığı tespit edilmiştir.

11. Personel, işlerini kesintiye uğratabilecek veya yavaşlatabilecek riskler hakkında önceden bilgilendirilmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	10	18	19	3	3,30

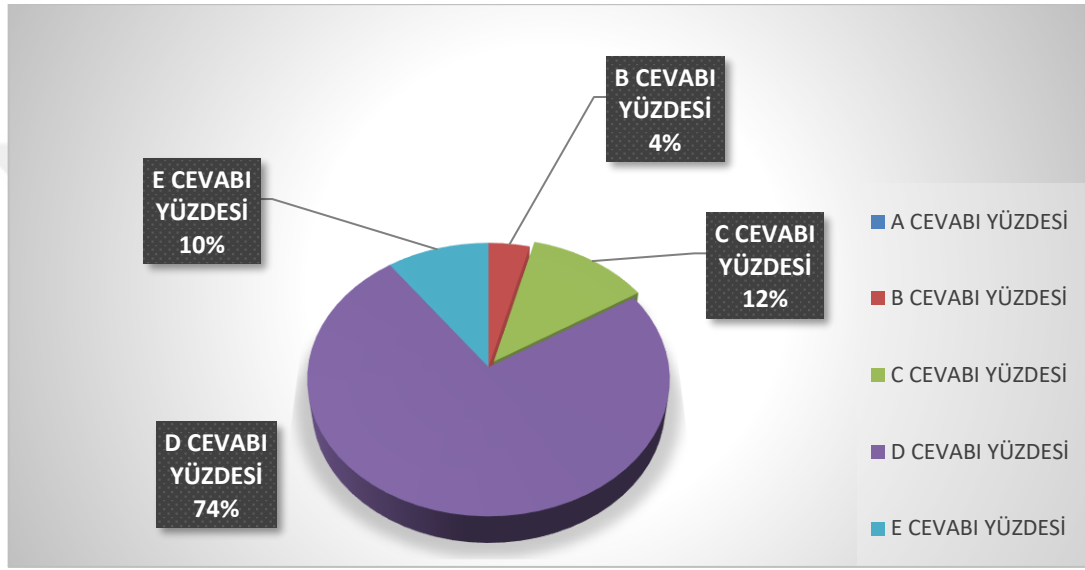


Şekil 27. 11. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %56'lık kısmı İşlerini kesintiye uğratabilecek veya yavaşlatabilecek Riskler hakkında önceden bilgilendirilip bilgilendirilmediği sorusunda kararsız kalmış ya da olumsuz görüş bildirmiştir. Hizmet yılı arttıkça olumsuz görüş belirtenlerin azaldığı yeni personelde olumsuz görüşün daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

12. İşlemler belgelerle doğru, güvenilir, tam, kullanışlı, anlaşılabilir ve standartlara uygun şekilde kayıt altına alınmakta ve arşivlenmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	2	6	37	5	3,90

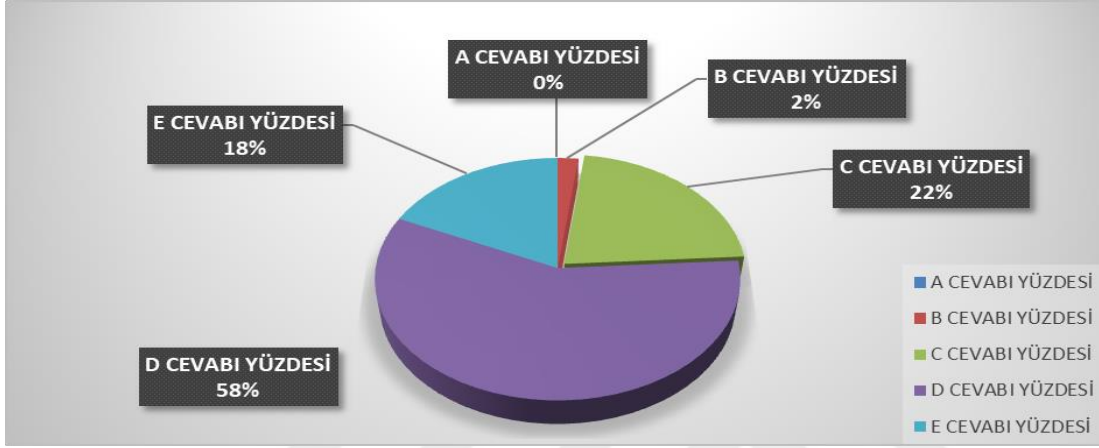


Şekil 28. 12. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personel % 84 gibi yüksek bir oranda Kurumda işlemlerin belgelerle doğru ve uygun şekilde kayıt altına alınarak arşivlendiğini düşünmektedir.

13. Doğru ve güvenilir bilgiye zamanında ulaşılabilirlik.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	1	11	29	9	3,92

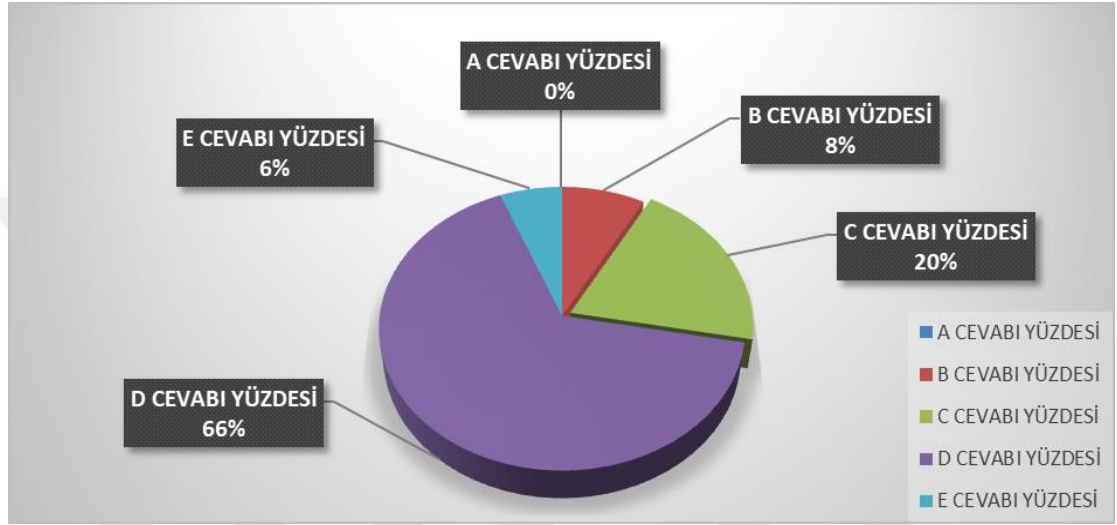


Şekil 29. 13. Soruya verilen cevapların dağılımı

PTT Personelinin %76'sı doğru ve güvenilir bilgiye zamanında ulaşılabilirliğini beyan etmiştir. Olumsuz görüş bildirenlerin hizmet yılı az ve yaşça küçük personel olduğu görülmüştür.

14. Bilginin güvenilirliği, yazılı kurallara göre kontrol edilmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	4	10	33	3	3,70

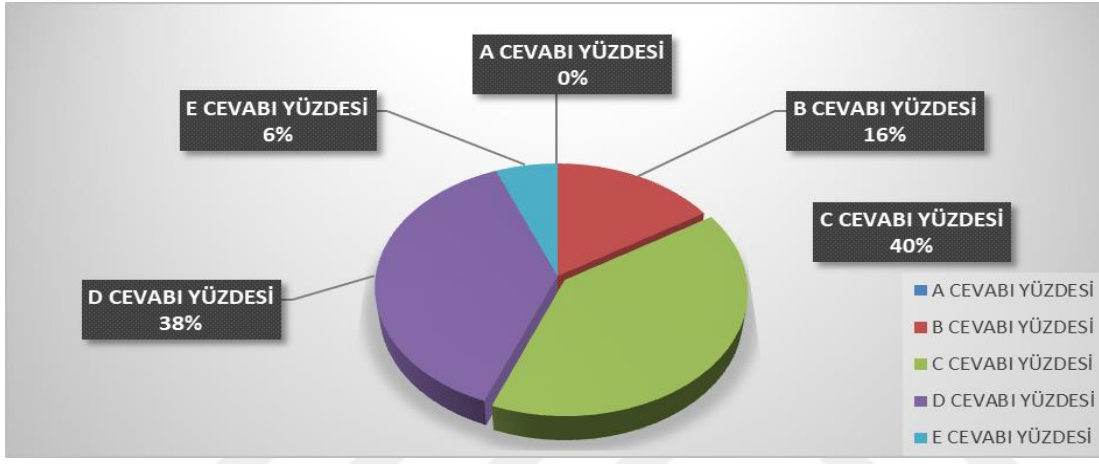


Şekil 30. 14. Soruya verilen cevapların dağılımı

Bilginin güvenilirliğinin yazılı kurallara göre kontrol edildiğine olumlu görüş bildirenlerin oranı %72 olurken, Eğitim seviyesi arttıkça ve yaş azaldıkça olumsuz görüş verenlerin arttığı görülmektedir.

15. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim için belirlenmiş olan yöntem personel tarafından bilinmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	8	20	19	3	3,34

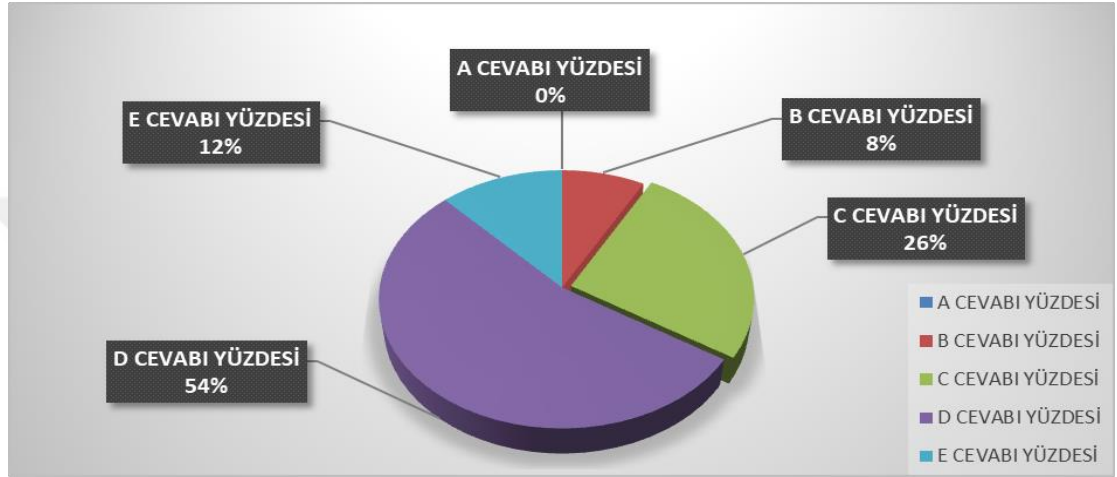


Şekil 31. 15. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personel, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim için belirlenmiş olan yöntemi bilip bilmediği sorusunda %40 kararsız ve %16 katılmıyorum cevabı vererek yeterli bilgiye sahip olmadığını beyan etmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça yöntemi bilenlerin sayısı artmaktadır.

16. İç Kontrol Sistemi, yılda en az bir kez izlenip değerlendirilmektedir.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	4	13	27	6	3,70

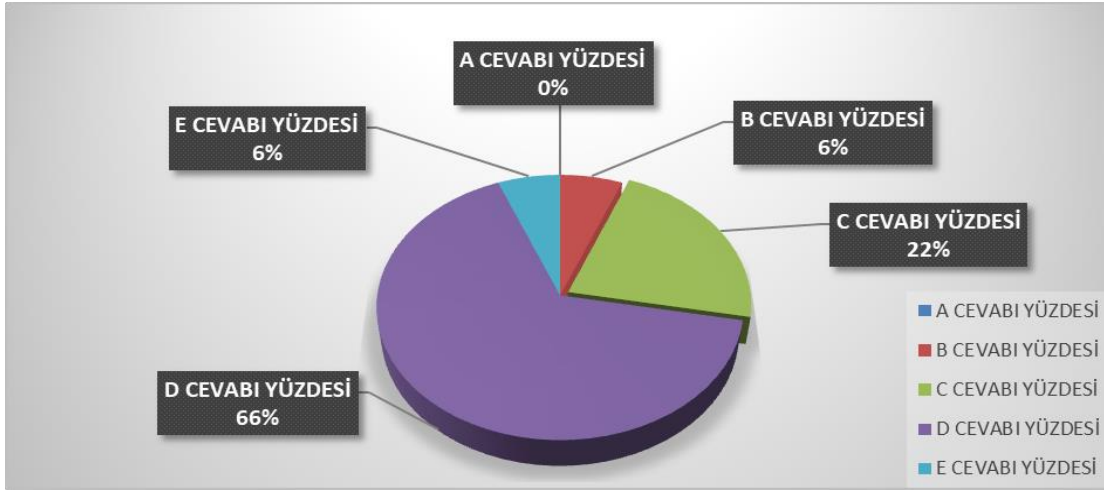


Şekil 32. 16. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %66'sı soruya olumlu cevap verirken, olumlu cevap verenlerin hizmet yılının fazla yaşının da büyük olduğu görülmüştür.

17. İç Kontrol Sistemine ilişkin hata ve eksiklikler Yönetime raporlanmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	3	11	33	3	3,72

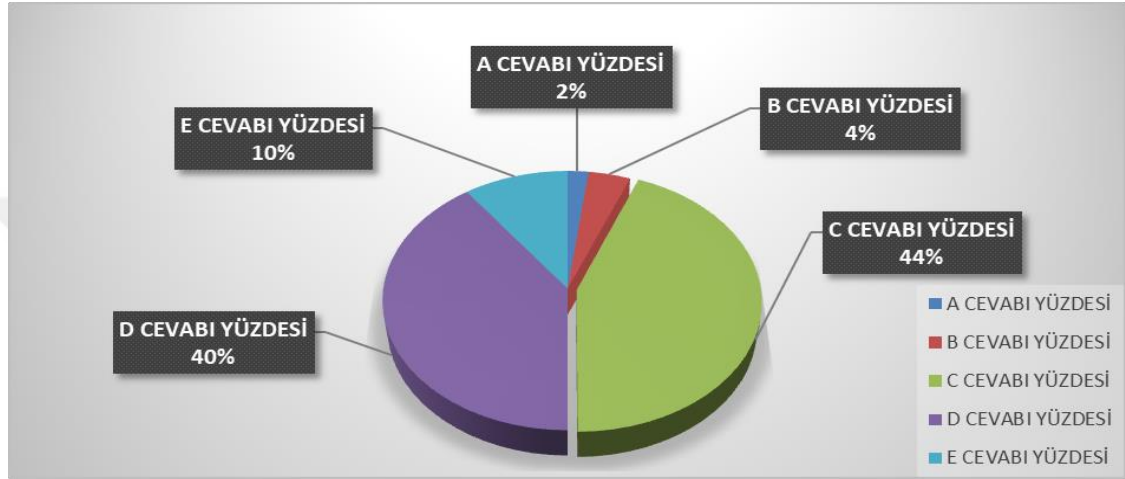


Şekil 33. 17. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin %72'si İç Kontrol Sistemine ilişkin hata ve eksiklerin yönetime rapor edildiği görüşünde bulunurken, olumsuz görüşün hizmet yılı az olan personelde görüldüğü dikkat çekmektedir.

18. Kurum içerisinde hata ve hilelere karşı gerekli önlemler alınmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	2	22	20	5	3,52

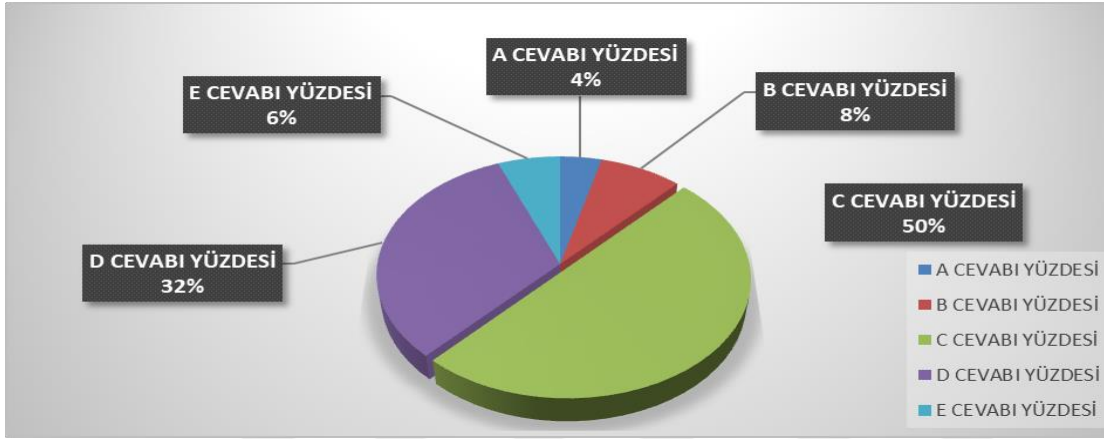


Şekil 34. 18. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personelin yarısı Kurum içerisinde hata ve hilelere karşı gerekli önlemlerin alındığını düşünürken diğer yarısı bu soruda kararsız ya da olumsuz görüş belirtmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça yeterli önlemlerin alınmadığı görüşünün arttığı tespit edilmektedir.

19. Kurum içerisinde oluşan bir hileye karşı Üst Yönetim tarafından caydırıcı kararlar alınmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	2	4	25	16	3	3,28

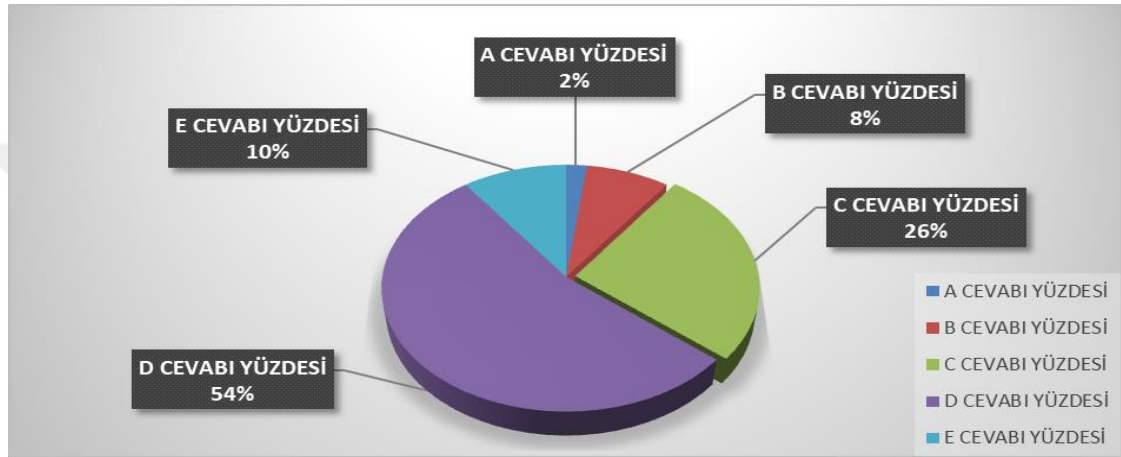


Şekil 35. 19. Soruya verilen cevapların dağılımı

Kurum içerisinde oluşan bir hileye karşı Üst Yönetim tarafından caydırıcı kararlar alındığına dair olumlu görüş bildirenler %38'de kalırken, Yönetim tarafından caydırıcı kararlar alındığı konusunda kararsız kalan ya da olumsuz görüş bildirenlerin oranı %62 gibi yüksek bir oranda çıkmaktadır.

20. Finansal tablolar, finansal değerlendirmeye yönelik yeterli, doğru, tutarlı ve g¼ncel bilgiler içermektedir.

Katılım D¼zeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	4	13	27	5	3,62

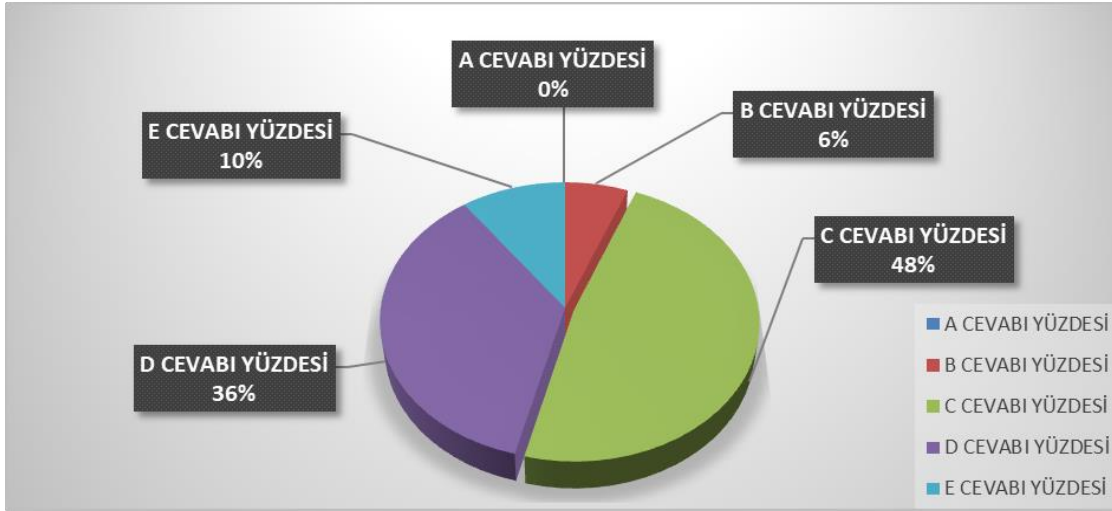


Şekil 36. 20. Soruya verilen cevapların dağılımı

Finansal Tabloların doğru, tutarlı ve g¼ncel bilgileri içerdikine olumlu g¼r¼ş bildirenlerin y¼zdesi %64 olurken, eğitim seviyesi arttikça tabloların yeterliliği konusunda olumsuz g¼r¼ş bildirenlerin oranı artmaktadır.

21. Kurum içerisinde ihbar hatları etkin çalışmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	3	24	18	5	3,50

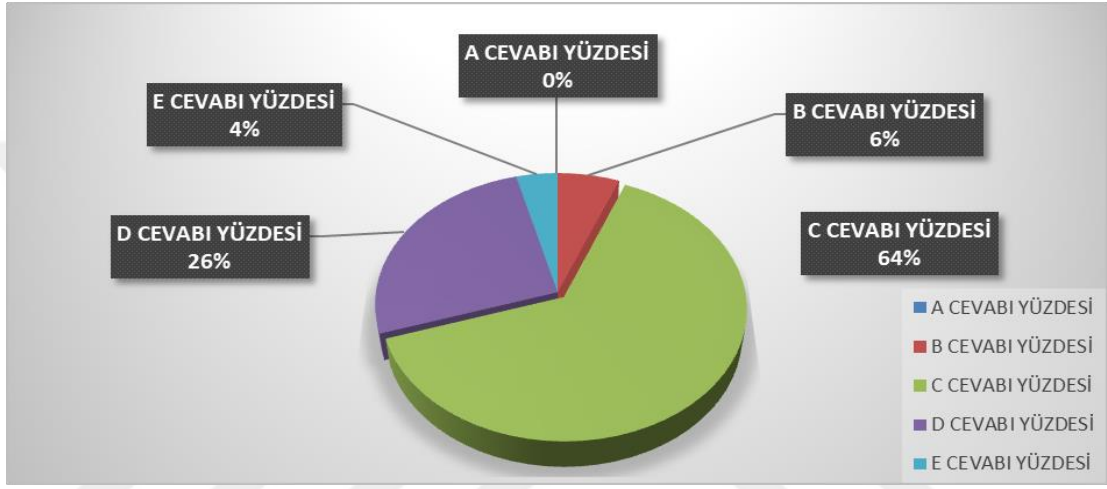


Şekil 37. 21. Soruya verilen cevapların dağılımı

Kurum personelinin yaklaşık yarısı Kurum İhbar Hattının etkin çalıştığını düşünürken, %48'lik bir kısmı bu soruda kararsız kalmıştır.

22. Kurumda, İç Kontrol Sisteminin hileye karşı faaliyetleri için gerekli yatırım yapılmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	3	32	13	2	3,28

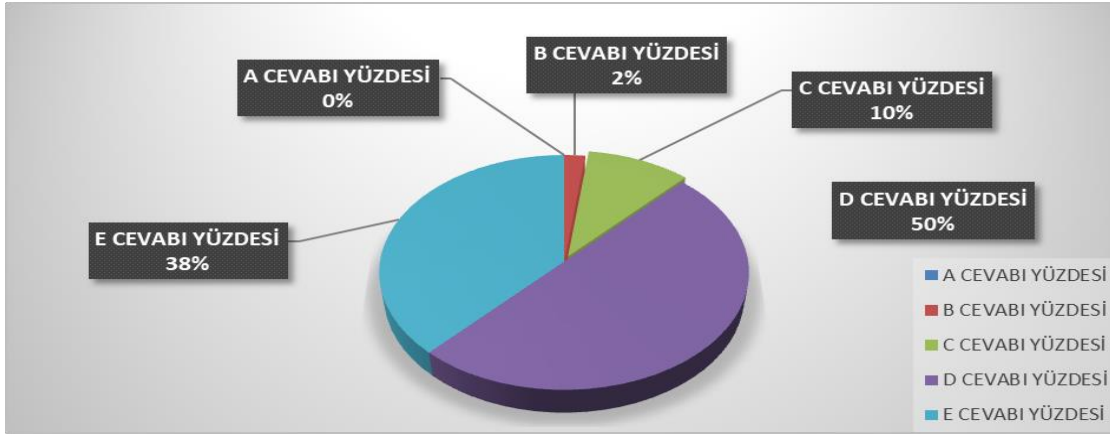


Şekil 38. 22. Soruya verilen cevapların dağılımı

Başkanlık personeli İç Kontrol Sisteminin hileye karşı faaliyetleri için gerekli yatırımın Kurumu tarafından yapıldığı konusunda %64 gibi yüksek bir oranda kararsız kaldığı yönünde cevap vermiştir.

23. Kuruma alınacak personelin, geçmişe yönelik adli soruşturması gereğince yapılmaktadır.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	0	1	5	25	19	4,24

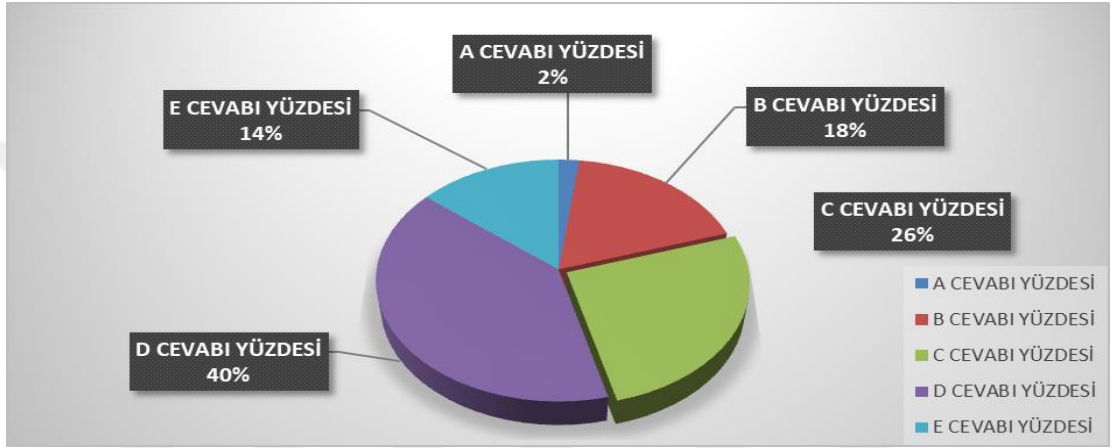


Şekil 39. 23. Soruya verilen cevapların dağılımı

Başkanlık personeli Kuruma alınacak personelin geçmişe yönelik gerekli adli soruşturmasının yapılıp yapılmadığı sorusuna %88 gibi yüksek bir oranda olumlu cevap vermiştir.

24. Kurum içerisinde hileye karşı Yönetim açıklarının bulunduğu düşünmekteyim.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	1	9	13	20	7	3,46

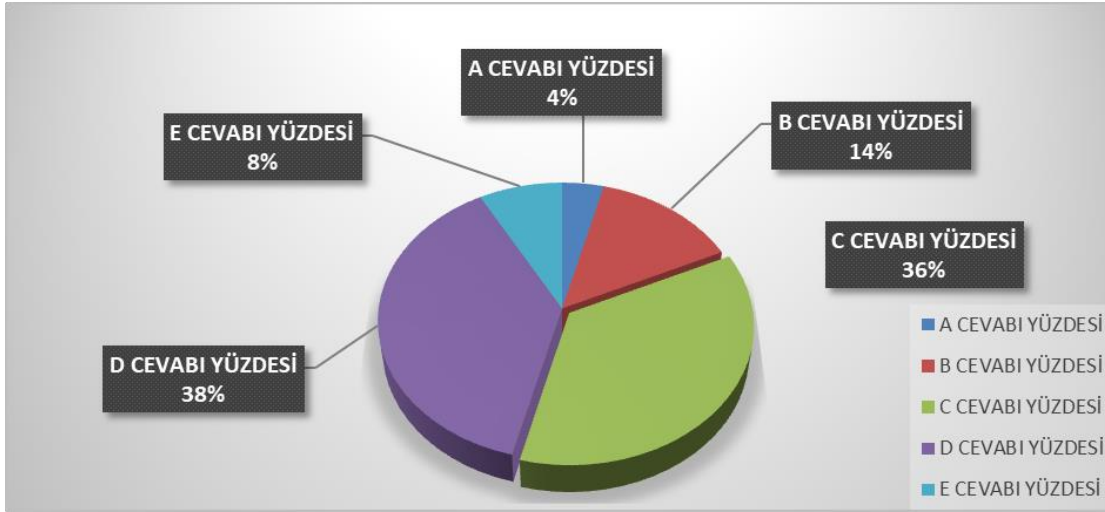


Şekil 40. 24. Soruya verilen cevapların dağılımı

Personel, Kurum içerisinde hileye karşı yönetim açıklarının bulunduğuna dair soruya %54'lük bir oranda olumlu cevap vermiştir.

25. Kurum içerisinde herhangi bir hile eylemine karşı verilecek ceza veya yaptırımların caydırıcı olduğuna inanmaktayım.

Katılım Düzeyi	1 (A Cevabı)	2 (B Cevabı)	3 (C Cevabı)	4 (D Cevabı)	5 (E Cevabı)	Ortalama Katılım Puanı
Sayı (n)	2	7	18	19	4	3,32



Şekil 41. 25. Soruya verilen cevapların dağılımı

Başkanlık personelinin %46'sı hile eylemine karşı verilecek ceza veya yaptırımların caydırıcı olduğuna inanırken, %54'lük kısmı kararsız ya da olumsuz görüş belirtmiştir. Olumsuz cevap veren %18'lik personel analiz edildiğinde çoğunlukla lisans mezunu ve 30-39 yaş aralığındaki personel olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Çalışanların Hizmet Süresi ile Sorulara Katılım Derecesi Arasındaki İlişki

Tablo 14. Likert Ölçeği

HİZMET YILI				
SORU	1-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	15 YIL ÜZERİ
1	3,75	3,71	3,54	4,00
2	3,50	3,94	3,54	4,00
3	3,50	3,65	3,77	3,92
4	4,00	4,24	3,92	4,25
5	4,25	4,53	4,31	4,58
6	3,38	3,94	3,54	3,67
7	3,50	3,65	3,23	3,58
8	3,13	3,41	3,54	3,58
9	3,63	3,59	3,62	3,92
10	3,63	3,71	3,69	3,67
11	3,25	3,29	3,23	3,42
12	4,25	4,06	3,69	3,67
13	3,88	3,94	3,85	4,00
14	3,88	3,71	3,46	3,83
15	3,38	3,65	3,08	3,17
16	3,50	3,71	3,62	3,92
17	3,38	3,76	3,77	3,83
18	3,13	3,82	3,46	3,42
19	3,00	3,53	3,23	3,17
20	3,63	3,59	3,31	4,00
21	3,63	3,47	3,31	3,67
22	3,25	3,41	3,15	3,25
23	3,88	4,12	4,38	4,50
24	3,38	3,71	3,23	3,42
25	3,13	3,47	3,31	3,25

5’li Likert ölçeği kullanılarak yapılan değerlendirme sonucunda 1, 4, ve 11. sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde kurum içerisinde hizmet süresi 15 yıl üzeri olan personelin işlerini kesintiye uğratabilecek veya yavaşlatabilecek riskler

hakkında önceden bilgilendirildiğini düşündüğü ve İç Kontrol Sisteminde kendi üzerlerine düşen görev ve sorumlulukların daha fazla bilincinde olduğu gözlenmiştir.

2. ve 5. sorulara verilen cevaplar doğrultusunda 15 yıl üzeri hizmeti olan personelin hizmet yılı az olan personele göre; İç Kontrol Sisteminin, Kuruma faydalı olduğu ve etkinliğinin değerlendirildiğini düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır.

3. soruda verilen cevaplara göre hizmet yılı arttıkça personelin kontrol stratejilerinin belgelenerek hataların düzeltilmesi için kurum tarafından daha çok çaba gösterildiği fikri öne çıkmaktadır.

6, 7 ve 10. soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde kurumda 6-10 yıl arası hizmeti olan personelin İç Kontrol Sisteminin yönetim tarafından sürekli kontrolünün sağlanarak gerekli önlemlerin alındığına ve risklerin tespit edilerek dökümanate edildiği inancına sahip olduğu tespit edilmiştir.

8. soruya verilen cevaplara göre hizmet yılı az olan personelin eğitime daha çok önem verdiği bu sebeple kurumdaki eğitimlerin yetersiz olduğu görüşü ortaya çıkarken hizmet yılı arttıkça iş tecrübesinin artması nedeniyle eğitim ihtiyacının yeterli olduğu görüşü artmaktadır.

9. ve 13. sorulara verilen cevapları ele aldığımızda hizmet süresi 15 yıl üzeri olan personelin İç Kontrolün değerlendirilmesine idari birimlerin katılımının sağlandığını ve Kurum içerisinde doğru bilgiye zamanında ulaştığı sonucuna varılmıştır.

12. ve 14. soruların cevapları değerlendirildiğinde Kurumda hizmet yılı 1-5 yıl arası olan personelin belgelerin uygun şekilde kayıt altına alınarak arşivlendiği ve bilginin güvenilirliğinin yazılı kurallara göre kontrol edildiğini diğer personele göre daha yüksek oranda düşünmektedir.

15. soruya verilen cevaplar doğrultusunda 6-10 yıl arası hizmet süresi olan personelin hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim için belirlenmiş olan yöntemi diğer personele göre daha çok bildiğini düşündüğü görülmüştür.

16. ve 17. sorulara verilen cevaplarda hizmet yılı 15 yıl üzeri olan personel, İç Kontrol Sisteminin yıl içerisinde değerlendirilerek yönetime hata ve eksikliklerin raporlandığı görüşündedir.

20. sorunun cevabı incelendiğinde 15 yıl üzeri personelin Kurumda finansal tabloların yeterli, doğru, tutarlı ve güncel olduğu konusunda diğer personele göre güven daha fazladır.

21. sorunun cevabı baz alındığında 15 yıl üzeri personelin Kurum içerisinde ihbar hatlarının etkin şekilde işlediğini düşündüğü görülmektedir.

23. soru değerlendirildiğinde genel olarak kurum çalışanlarının tamamına yakını kuruma alınacak personelin geçmişe yönelik adli soruşturmasının gereğince yapıldığı düşüncesindeyken hizmet yılı arttıkça oran da artmaktadır.

18, 19, 22, 24 ve 25. soruların cevapları değerlendirildiğinde; 6-10 yıl arası hizmette bulunan personelin, hata ve hileye karşı gerekli önlemlerin alındığını, üst yönetim tarafından verilen ceza ve yaptırımların caydırıcı olduğunu ve kurum tarafından bu konuda gerekli yatırımların yapıldığını düşündüğü gözlemlenirken halen yönetim açıklarının da bulunduğunu belirtmişlerdir.

SONUÇ

Geçmişten günümüze ve hatta gelecekteki dönemlere kadar işletmelerin gerçek amacı kar etmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmenin yolu da varlığını sürdürebilmekten geçer. Amaçlarına ulaşamayan şirketlerin yaşam eğrileri yok denecek kadar azdır. Günümüzde büyüyen ve gelişen rekabet ortamıyla beraber işletmeler de faaliyetlerini büyültmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle işletmelerin işleyişi karmaşık hale gelmiştir. İşletmenin büyüyen faaliyet ağlarını kontrol etmek için bir sistem oluşturmak çağımızın zorunlu kıldığı bir durum haline gelmiştir. Bu sisteme de “ İç Kontrol Sistemi” adı verilmiştir. Sistemin görevi; işletme varlıklarını korumak, finansal verilerin doğruluğunu sağlamak, güvenilir bilgi toplamak, işletme içerisinde oluşabilecek hile, hata ve suistimallerin önüne geçmektir.

Etkin bir iç kontrol sistemi; işletme içerisindeki kontrol faaliyetleri açısından önemi kadar, hile ve suistimallere karşı önleyici bir etkisi, ayrıca hile riskini en aza indirmek için oluşturulmasına gerek duyulan bir sistemdir. Teknolojinin gelişmesi işletmelere her ne kadar yarar sağlasa da işletme faaliyetlerinde sistem açıklarının da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. ACFE’ nin yaptığı araştırmalar sonucunda işletmeler her yıl gelirinin %5’ini hileye maruz kalınan nedenlerden kaynaklı kaybettiğini tespit etmiştir. İşletmeler iç kontrol sistemini sürekli güncel tutmakla yükümlüdür. Bu sayede işletmeler çağın gerisinde kalmış bir kontrol sisteminden yararlanmak yerine güncel ve etkin bir hile ve yolsuzluğa karşı mücadele sistemini de edinmiş olacaktır.

Ayrıca önceden işletme bünyesinde bulunan bir iç kontrol sistemi, hileye maruz kalındıktan sonra kurulmaya başlandığında hem sistemin kurulması hem de hileye karşı müdahale etmekte geç kalınması nedeniyle işletmenin uğrayacağı zarar ve maliyet artışı oldukça fazla olacaktır. İşletmeler güvenli bilgiye zamanında ulaşması, oluşabilecek bir hile riskinin de önüne geçilmesini sağlayacaktır. Hile ve yolsuzluğa karşı mücadelenin birimi yoktur. İşletmede her birim ve yöneticinin bu sistemi kanıtsayıp uygulaması gerekmektedir. Kurum içerisinde bulunan her birey gerek ihbar hatlarıyla gerekse kendi kontrolleriyle oluşan veya oluşmaya altyapı hazırlayan sıra dışı işlemi yöneticilere bildirmekle yükümlüdür. İşletme içerisinde güçlü bir ihbar sistemi oluşturulması, hile ve yolsuzluğun daha büyümeden önüne

geçilmesine yardımcı olacaktır. Muhbirlik yapan kişinin kurum içerisinde itibarına zarar verecek ve kimliğini ortaya çıkaracak durumlardan yöneticilerin kaçınması gerekmektedir.

Ortaya çıkan hileli durumun cezalandırma süreci oldukça önemlidir. Hilekarın yaptığı eylemlerden sonra caydırıcı bir ceza alması gelecekte işletmenin karşılaşacağı hile riskinin de en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Kurumlar mevcut yasa ve düzenlemelere uyumluluğa göre verebileceği en ağır cezaları vererek iç kontrol sistem açıklarından kaynaklanan bir hatayı hilekarların bir fırsat olarak görmesinin önüne geçmelidir.

İç kontrol sisteminin önemi ve hilelerin önlenmesine yönelik eğitim ve planlamaların oluşturulması buna karşı bir sistem kurulması tepe yönetimin sorumluluğundadır. İşletmeler yıl içerisinde yapacağı toplantılar ile kurum içerisinde değişen kontrol faaliyetlerinin, hile risklerine karşı alınan önlemlerin ve yaptırımların ve güncellenen sistemlerin personele eksiksiz olarak aktarılmasını sağlamak zorundadır. İşletmenin faaliyetlerini, iç kontrol sisteminin yürütülme şeklini tüm birim personel ve yöneticilerine doğru şekilde aktarılmalıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda çalışanlardan geri bildirimler sağlanarak işletmenin en üstten en alt birime kadar sistem açıklarının belirlenmesi ve önüne geçilmesi için çalışmaların sağlanması gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, PTT Kurumunda iç kontrol sisteminin önemi ve hilelerin önlenmesi hususunda alınan önlemlerin ve tedbirlerin araştırılarak kurum içerisinde ne denli önem arz ettiğini araştırmaktır. Bu araştırmada PTT Muhasebe Daire Başkanlığı personeline anket uygulanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre; iç kontrol sisteminin kurum faaliyetlerinde olumlu etkisi olduğu ve hilelerin önlenmesi aşamasında etkin rol oynadığı görülmüştür. Yapılan ankette Başkanlık personelinin %94' ünün iç kontrol sisteminin kuruma faydalı olduğunu düşündüğü görülmüştür.

Aynı şekilde personelin %72'si iç kontrol faaliyetleri üzerine sorumluluklarını, %84'ü de bu kapsamda kendisine verilen görevleri bildiğini beyan ederken, bu sorulara olumsuz görüş bildiren personelin kurumda hizmet yılı az, iç kontrol ve muhasebe birimlerinde göreve yeni başlayan personel olduğu gözlemlenmiştir.

Kurum tarafından kontrol stratejilerinin, belgelenmesi ve hataların düzeltilmesi için yeterli çabanın gösterildiğini düşünen personel oranının %70 olduğu görülürken, eğitim düzeyi arttıkça kararsız kalan ya da olumsuz görüş bildirenlerin sayısı artmaktadır. Personelin yarıya yakını, yöneticileri tarafından prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde kontrollerinin yapılıp yapılmadığının ölçüldüğü soruya kararsız ya da olumsuz cevap vermiştir. Özellikle eğitim seviyesi arttıkça eğitim, planlama oturumu ve toplantıların yeterli olmadığı geri bildirim alınmaktadır. Personel iç kontrol sisteminin etkin bir biçimde işleyip işlemediğine yönelik soruya %60 oranında olumlu görüşte bulunmuş, verilen cevaplar genel anlamda değerlendirildiğinde kurumda iç kontrol sisteminin işlediği düşünülürken, yöneticiler tarafından gerekli kontrollerin yeterli oranda sağlanmadığı düşünülmektedir.

PTT kurumunda her yıl Kasım ayında iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik ve hile denetimi ile ilgili değerlendirme yapılmaktadır. Personelin %64'ü bu değerlendirmeye idari birimlerin katılımının sağlandığını düşünürken, göreve yeni başlayan personelin bu konuda çoğunlukla kararsız kaldığı, bunun sebebi olarak ise kurumda iç kontrol sisteminin çalışma şekline tam olarak adapte olamadıkları düşünülmektedir.

Kurum içerisinde görev alan personelin %72'sinin, iç kontrol sisteminde oluşacak hata ve eksiklerin tespit edilerek yönetime rapor edildiğini düşünmesi, Kasım ayında yapılan iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik çalışmadan personelin bilgi sahibi olduğunun göstergesidir.

Başkanlık personeli kendisine sorulan, risklerin tespit edilerek dökümanite edildiği yönündeki soruya %70 gibi yüksek bir oranda olumlu görüş bildirirken, kendisinin işlerini kesintiye uğratacak veya yavaşlatacak riskler hakkında önceden bilgilendirildiği sorusuna %44 oranında olumlu cevap vermiştir. Ankette riske yönelik sorulan sorulardan elde edilen genel tespitlere göre; çalışanlar kurum tarafından risklerin kendilerine yeterli derecede bildirilmediğini düşünmektedir.

Kurumda; işlemlerin belgelerle doğru, güvenilir, tam kullanışlı, anlaşılabilir ve standartlara uygun bir biçimde kayıt altına alınarak arşivlendiğini düşünenlerin oranı %84 gibi yüksek bir oranda çıkmıştır. Çalışanların büyük çoğunluğunun kurumda bilginin güvenilirliğinin yazılı kurallara göre kontrol edildiğini düşünmesi ve

%72'lik kısmının da doğru ve güvenilir bilgiye kurum içerisinde zamanında ulaştığını ifade etmesi bunu desteklemektedir.

PTT'nin, işe alım aşamasında yeterli hassasiyeti gösterdiği ve gerekli güvenlik soruşturmasını yaptığı, çalışanların konuyla ilgili anket sorusuna verdiği %88'lik olumlu görüş ile desteklenmektedir.

Kurum içerisinde ihbar hatlarının etkin çalışıp çalışmadığı ile ilgili anket sorusuna, personelin %6'sı olumsuz cevap verirken, %48 oranında kararsız görüşte bulunanlar olmuştur. Bunun gerekçesi olarak, kurum iç kontrol sistemi yönetmeliğinde her ne kadar ihbarda bulunanın kimlik bilgilerinin gizli kalacağı belirtilse de personelin sisteme güvenmediği düşünülmektedir.

Başkanlık çalışanlarının %64'lük büyük bir kısmının iç kontrol sisteminde kurumun hileye karşı gerekli yatırımı yaptığı konusunda kararsız kalması, yönetim tarafından yapılan çalışmalar hakkında personele yeterli seviyede bilgi verilmediğinin ölçütüdür. Kurum içerisinde hata ve hileye karşı gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı konusunda olumsuz ya da kararsız görüş bildirenlerin oranının %50 olması da gerekli yatırımın yapılmadığının ya da personelin yeteri kadar bilgilendirilmediğinin bir başka göstergesidir.

Kurum içerisinde oluşan bir hileye karşı, üst yönetim tarafından caydırıcı kararlar alındığını düşünenlerin sayısının %38 gibi düşük bir oranda kalması, kurumun caydırıcı kararlar almadığının ya da alınan kararların personel üzerinde bir caydırıcılığının olmadığı sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar içerisinde hile eylemine karşı verilecek ceza veya yaptırımların caydırıcı olacağına inananların oranının %46 olması da verilen cezaların etkili veya caydırıcı olmadığı sonucuna ulaştırmaktadır.

Her ne kadar çalışanlar finansal tablolar, finansal değerlendirmeye yönelik yeterli, doğru, tutarlı ve güncel bilgiler içerdiğini düşünse de kurum içerisinde hileye karşı yönetim açıklarının olduğunu düşünenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

Yöneticiler ve Kurum tarafından İç Kontrol Sistemi hakkında yapılan çalışma ve yatırımlar hakkında personelin yeterli bilgisi olmaması sorunu, konu hakkında yeterli eğitim, panel ve toplantıların yapılması ile aşılabılır.

Kurum Yöneticileri tarafından personele, Yönetimsel açıkların ne olduğu hakkındaki görüşlerinin sorulması, bu konudaki çözüm önerileri hakkında fikir alışverişinde bulunulması gibi çalışmalar, sistemin doğru çalışması ve en alttan en üste kadar hilelerin ve açıkların ortadan kaldırılması için yararlı olacaktır.

Yöneticiler ve Kurum tarafından tespit edilerek dökümanite edilerek kayıt altına alınan riskler personele yazılı ve sözlü olarak en kısa sürede aktarılması durumunda, çalışanlar bilgi sahibi oldukları risklerle karşılaştıklarında çözüme daha kolay ulaşabilecektir.

Kurum Üst Yönetimi bir çalışma yaparak hile ve açıklara karşı çalışanları caydırıcı yeni ceza ve yaptırımlar tespit etmeli, belli dönemlerde Kurum içi anketlerle de yeni kararların personelin konu hakkındaki düşüncesini ne yönde değiştirdiğini ölçmelidir.

Personele, yapılan hile ve sistem açıklarından kaynaklı hareketler hakkında ihbarda bulunmasının, bir başka çalışanı şikâyet etme olarak değil, Kurumun büyümesi ve sürekliliği adına İç Kontrol Sisteminin bir parçasının gereği olduğu, kesinlikle bilgilerinin saklı kalacağı anlatılmalıdır.

Eğer doğru, uygulanabilir tedbir ve kararlar Üst Yönetimler tarafından alınarak, zamanında personele ulaşabilir, eğitim, panel, toplantılarla desteklenebilir ve Kurum aidiyeti daha üst seviyelere çekilebilirse, sistem amacına ulaşacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ç. (2010). İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akküçük, Ulaş. (2014). İş Etiğinde Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası'nın Etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yansımaları. 02 Şubat 2019 tarihinde <http://isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2014/05/sayi03-akkucuk.pdf> adresinden erişildi.
- Akyel, R. (2010). Yönetimde İç Kontrol ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri İle İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamalarının Değerlendirilmesi. 04 Şubat 2019 tarihinde <https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/2404,yonetimde-ic-kontrol-ic-denetim-ve-dis-denetim-fonksiyonlarinin-birbirleriyle-iliskileripdf.pdf?0> adresinden erişildi.
- Atmaca, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi: Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14 (1): 196
- Bakkal, H. Ve Kasımoğlu, A. (2012). İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış. Mevzuat Dergisi: http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/c_Kontrol_Karlatmal_Bir_Bak_COSO_ve_COCO_Modeli.pdf
- Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A. (2016) İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi, İdeal Kültür ve Yayıncılık: İçinde 34.
- Balyemez, A. S. (2016). Türkiye’de Özel Sektör ve Kamu İdareleri İç Kontrol Sistemlerinin Mevzuat Yükümlülükleri Açısından Karşılaştırılması: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı. Ankara.
- Bulut, E. “COSO ‘Bataklığı Kurutmak mı? Sinekleri Öldürmek mi? ’”, s.14. <https://www.tide.org.tr/uploads/TI%CC%87DE-COSO%20Sunumu%202013%20son.pdf> (2018).
- Cömert, N., Uzay, Ş., Uyar, S. “Risk Değerlendirmesi ve İç Kontrol”, <http://docplayer.biz.tr/10536-Risk-degerlendirmesi-ve-ic-kontrol.html>, (2018).
- Çakıroğlu, S. (2013). İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi. 05 Şubat 2019 tarihinde <https://www.bumko.gov.tr/Eklenti/7362,scakirogluicdenetimveickontroltekis.pdf?0> adresinden erişildi.

- Çalış, Y. E. (2011). Bağımsız Denetim Sürecinde Analitik İnceleme Prosedürleri. 08 Şubat 2019 tarihinde <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208836> adresinden erişildi.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2017). İç Kontrolde Rol ve Sorumluluklar. 10 Ocak 2019 tarihinde <https://webdosya.csb.gov.tr/db/kys/eduardosya/28.pdf> adresinden erişildi.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2017). İç Denetim Nedir? 04 şubat 2019 tarihinde <https://icdenetim.csb.gov.tr/ic-denetim-nedir-i-4http://icdenetim.csb.gov.tr/ic-denetim-nedir-i-42121> adresinden erişildi.
- Çolak, Ö. F. (2017). Ülke Riski. 01 Şubat 2019 tarihinde <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ulke-riski/385984> adresinden erişilmiştir.
- Demirtaş, M. (2005). “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7) s. 169
- Derici, O. (2015). İç Kontrol ve Risk Yönetimi. 1. Baskı. Bekad Yayınları. Antalya.
- Doğan, S. ve Kayakıran, D. (2017). İşletmelerde Hile Denetiminin Önemi. Dergipark Dergisi. (108). 167-188.
- Doğan, Z. ve Nazlı, E. (2015). Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 8 (4). 196-212.
- Dumanoğlu, S. (2005). Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. <http://dspace.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/1774/5000007564-5000012745-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Erdem, Z. (2014). Hile Denetimi ve İç Kontrol İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Eser, G. (2014). Posta Hizmetleri Sektöründe Yapılan Reformlar, Posta Hizmetlerinin Serbestleştirilmesi ‘‘PTT A.Ş. Örneği’’. İzmir Üniversitesi, İzmir.
- Gill, N. S. ve Gupta R. (2009). Prevention and Detection of Financial Statement Fraud: A Data Mining Approach. The IUP Journal of Systems Management. 7 (3). 55-68.
- Göğüş E. H. S. ve Sanal, Z. D. “Risk Odaklı Personel Yönetimi” İşletmelerde Risk Yönetimi, Der. Schöning, S. Göğüş E. H. S. Ve Pernsteiner, H. İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2018.

- Gülgün, D. (2018). COSO İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve Yeniliklerine Bir Bakış. 15 Ocak 2019 tarihinde http://www.merkezmalihizmetler.org/wp-content/uploads/2018/04/makale_gulgun_revize.pdf adresinden erişildi.
- Gültekin, S. (2015). Etik Yönetim Yolsuzluk ve Yoksulluk İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. Dergipark Dergisi, 7 (14). 400-419.
- Güneş, Ş. (2014). İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Hazır, Ç. A. “Risk Yönetimi Kapsamında Hile Riskinin Değerlendirmesi.” İşletmelerde Risk Yönetimi, Der. Schöning, S. Göğüş E. H. S. Ve Pernsteiner, H. İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2018.
- Internal Control Institute. 1 Temmuz 2019 tarihinde <https://iciturkey.org/hakkimizda/vizyon-ve-misyon.html> adresinden erişilmiştir.
- İbiş, C., Çatıkkaş, Ö. (2012) İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış: Sayıştay Dergisi, 85: 101 - 115.
- Karahan, M. ve İğde M. (2017). Muhasebe Hata ve Hilelerinde İç Kontrolün Rolü. 05 Şubat 2019 tarihinde <http://busbed.bingol.edu.tr/download/article-file/389526> adresinden erişildi.
- Kaya, B. (2014). “İç Denetçilerin İç Kontrolle İlişkin Rol Ve Sorumlulukları”, Kıral, H. (Ed.) “Yönetime Değer Katmak” İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları. s. 286. Ankara.
- Kepekçi, C. (2004) Bağımsız Denetim, Avcı Ofset Matbaacılık, Genişletilmiş 5. Baskı: İçinde 1-89. İstanbul.
- Koç, A. V. (2018). İç Denetimde COSO Modeli. 01 Şubat 2019 tarihinde <https://www.amfiweb.net/ic-denetimde-coso-modeli/> adresinden erişilmiştir.
- Keskin, D. A. (2006). İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme. 1. Baskı. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Koca, N. (2010). Muhasebe Denetiminde İç Kontrolün Hata ve Hileleri Önlemedeki Rolü ve Bir Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Kurnaz, N., Çetinoğlu, T. (2010). İç Denetim Güncel Yaklaşımlar. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Mengi, B. T. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”. 1. Baskı. Beta yayıncılık. İstanbul.

muhasabedersleri.com. “İç Kontrol Sistemin Amaçları.” 12 Ocak 2019 tarihinde <http://www.muhasabedersleri.com/muhasebe-denetimi/ic-kontrol-sistemi-amaclari.html> adresinden erişildi.

Nalçinkaya, Ö. (2015). Bürolarda Planlama. 21 Ocak 2019 tarihinde www.websitem.gazi.edu.tr/site/oznur/files/download/id/78796 adresinden erişilmiştir.

Özer, M. A. (2010) Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi. Adalet Yayınevi: İçinde 86. Ankara.

Özgül, B., Mengi, T. B. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”. İstanbul: Beta Yayınları.

Özkul, F. U. Ve Özdemir, Z. A. (2011). İşletmelerde Hile Riski Yönetimi. 1. Baskı. Beta Yayıncılık. İstanbul.

Öztürk, S. (2015). Muhasebe Hileleri İle Mücadelede Kontrol Öz Değerlendirmenin Rolü ve Bir Uygulama. (Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Pehlivanlı, D. (2010), Modern İç Denetim, Beta Yayınları: İçinde 10.

Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi. (2013). Tarihçe, Vizyon, Misyon ve Değerlerimiz. 15.03.2019 tarihinde https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_tarihce adresinden erişildi.

Rezaee, Z. (1995). ”What the COSO Report Means for Internal Auditors”. Managerial Auditing Journal, 10 (6), 5-9.

Sağmanlı, M. ve Cömert, Ç. E. “Almanya, Avusturya ve Türkiye’deki Risk Yönetimine İlişkin Yasal Düzenlemelerin İncelenmesi.” İşletmelerde Risk Yönetimi, Der. Schöning, S. Göğüş E. H. S. Ve Pernsteiner, H. İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2018.

Sakin, T. (2017). İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim (1. Basım). İstanbul: Çağlayan

Samsun, N. (2017). Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim. 25 Ocak 2019 tarihinde <http://debis.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf> adresinden erişilmiştir.

Soltani, B. (2007). Auditing. Harlow. Financial Times Prentice Hall. İtaly.

Şerifler, Ü. (2016). ACFE 2016 Fraud Raporu. 20 Şubat 2019 Tarihinde <https://www.acffin.com/muhasebe/muhasebe-skandallari/acfe-fraud-raporu-2016> adresinden erişildi.

- T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2019) Risk Nedir? Risk Analizi Neden Gereklidir? 26 Ocak 2019 tarihinde <https://www.taksimosg.net/risk-nedir-risk-analizi-neden-gereklidir/> adresinden erişilmiştir.
- T.C. Sağlık Bakanlığı Afyonkarahisar İl Sağlık Müdürlüğü. (2018). İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri. 16 Ocak 2019 tarihinde https://dosyaism.saglik.gov.tr/Eklenti/45904,ic-kontrol-sisteminin-bilesenleripdf.pdf?0&_tag1=A3BD84A4B34A4371A0897E92C07CE30C34A15A5C adresinden erişilmiştir.
- Topoyan, M. (2010). "İşletmeler Arası Bilgi Sistemleri Kullanımının Tedarik Zinciri Esnekliği Üzerine Etkisi", İzmir.
- Türedi, S. Ç. (2005). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin (Ortamı) İncelenmesi. Mevzuat Dergisi,2005 (91): <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/06.htm>, (2018).
- Türedi, H., Gürbüz F. ve Alıcı Ü. (2014). COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. 11 (42). 141-155.
- Türedi, H., Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2015 (52): <http://www.gencaykarakaya.com/wp-content/uploads/2016/06/COSO-%C4%B0%C3%A7-Kontrol-Modeli-ve-Kontrol-Ortam%C4%B1.pdf>, (2018).
- Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) Modellerinin Karşılaştırılması. 03 Şubat 2019 tarihinde <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der99m5.pdf> adresinden erişildi.
- Türedi, H. (2016). COSO İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri. 16 Ocak 2019 tarihinde <https://dergipark.org.tr/download/article-file/218411> adresinden erişilmiştir.
- Tüm, K ve Reyhanoğlu, M. (2015). İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12 (31). s. 395-422
- Yalman, H. (2015). İşletmelerde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Etkinliğinin Bağımsız Denetimdeki Yeri ve Önemi. (Yüksek Lisans Tezi) Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Yılcı, M. (2006) İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. İnce 28. Eskişehir.
- Yılcı, M. (2015). İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi 3. Baskı. Detay Yayıncılık. Ankara.

Yıldıran, M. ve Kısakürek, M. M. (2012). Kriz Dönemlerinde Finansal Risk Yönetimi 1. Baskı. Hiperlink Yayınları. İstanbul.

Yurtsever, G. (2008), “Bankacılığımızda İç Kontrol”, TBB, Yayın No: 256 İstanbul, <http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/819/2ickontrol.pdf>, 23/04/2014, 83.

Yücel, C. Y. (2016). Matriks Organizasyonlar. 22 Ocak 2019 tarihinde <https://www.cahideyukselyucel.com/single-post/2016/08/04/Matriks-Organizasyonlar> adresinden erişilmiştir.

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>, 23/04/2014.)



EKLER

EK 1: ANKET

ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ ANABİLİM DALI

Sayın katılımcı;

Bu anket formu Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim dalı uzmanlığı kapsamında yürütülen Yüksek Lisans Programının gereği olarak hazırlanmakta olan **''İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Hilelerin Önlenmesi''** adlı Yüksek Lisans Tezine veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

PTT Örnek Uygulaması

Anketin amacı; dünyada ve ülkemizde gelişmekte olan işletmelerin iç kontrol sistemine verdiği önem, bu sistemin kurulmasında ve uygulanmasında işletme çalışanlarının, yöneticilerin üzerlerine düşen görevlere katkılarını incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca ankette iç kontrol sistemi eksikliklerinden oluşabilecek hilelerin önlenmesi amacıyla kurumlarda alınan önlemlerin ve hileye karşı izlenen iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin ölçülmesi planlanmıştır. Katılım yapan kişiler kendi kurumlarındaki iç kontrol sistemini ve iç kontrol sisteminin hile riski üzerindeki önleyici etkisini değerlendirmiş olacaktır.

Ankette yer alan bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Bunun dışında başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim ve saygılar sunarım.

Taygun Güven
Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü Anabilim Dalı Öğrencisi

I. BÖLÜM

1. Yaşınız

<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50 ve Üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

2. Cinsiyetiniz

<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
--------------------------------	--------------------------------

3. Eğitim Durumunuz

<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans üstü
-------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

4. Kurumunuzdaki Hizmet Süreniz

<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 15 Yıl üzeri
----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

II. BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE HİLELERİN ÖNLENMESİ ANKET SORULARI

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Birim Personeli, İç Kontrol Faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarının farkındadır.	1	2	3	4	5
2. İç Kontrol Sisteminin etkinliği değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Birimdeki kontrol stratejilerinin, belgelenmesi ve hataların düzeltilmesi için çaba harcanmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Görev aldığım Birimde, İç Kontrol Sistemi kapsamında tarafıma verilen görevleri bilmekteyim.	1	2	3	4	5
5. İç Kontrol Sisteminin, Kuruma faydalı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Birimimizde İç Kontrol Sisteminin etkin bir şekilde işleyip işlemediğinin kontrollü sürekli olarak izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler tarafından, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8. İç Kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda Yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak eğitimler, planlama oturumları ve toplantılar düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5

9. İç Kontrolün değerlendirilmesine İdari Birimlerin katılımı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Kurumumuzdaki / Birimimizdeki riskler tespit edilip dökümanite edilmektedir.	1	2	3	4	5
11. Personel, işlerini kesintiye uğratabilecek veya yavaşlatabilecek riskler hakkında önceden bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5
12. İşlemler belgelerle doğru, güvenilir, tam, kullanışlı, anlaşılabilir ve standartlara uygun şekilde kayıt altına alınmakta ve arşivlenmektedir.	1	2	3	4	5
13. Doğru ve güvenilir bilgiye zamanında ulaşılabilirlik.	1	2	3	4	5
14. Bilginin güvenilirliği, yazılı kurallara göre kontrol edilmektedir.	1	2	3	4	5
15. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim için belirlenmiş olan yöntem personel tarafından bilinmektedir.	1	2	3	4	5
16. İç Kontrol Sistemi, yılda en az bir kez izlenip değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
17. İç Kontrol Sistemine ilişkin hata ve eksiklikler Yönetime raporlanmaktadır.	1	2	3	4	5
18. Kurum içerisinde hata ve hilelere karşı gerekli önlemler alınmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Kurum içerisinde oluşan bir hileye karşı Üst Yönetim tarafından caydırıcı kararlar alınmaktadır.	1	2	3	4	5
20. Finansal tablolar, finansal değerlendirmeye yönelik yeterli, doğru, tutarlı ve güncel bilgiler içermektedir.	1	2	3	4	5
21. Kurum içerisinde ihbar hatları etkin çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Kurumda, İç Kontrol Sisteminin hileye karşı faaliyetleri için gerekli yatırım yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Kuruma alınacak personelin, geçmişe yönelik adli soruşturması gereğince yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Kurum içerisinde hileye karşı Yönetim açıklarının bulunduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
25. Kurum içerisinde herhangi bir hile eylemine karşı verilecek ceza veya yaptırımların caydırıcı olduğuna inanmaktayım.	1	2	3	4	5

EK 2: İZİN BELGESİ

T.C.
POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI ANONİM ŞİRKETİ
Muhasebe Daire Başkanlığı



Sayı : 44152477-020-Otomatik
Konu : Anket Çalışması

09/07/2019

İLGİLİ MAKAMA

09.07.2019*002449

Atılım Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Taygun GÜVEN' in "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Hilelerin Önlenmesi" başlıklı tez çalışması için yapacağı anket çalışması talebi Başkanlığımızca uygun görülmüştür.


Ziyafettin KILIÇOĞLU
Daire Başkanı



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Taygun GÜVEN

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara 14.03.1989

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Önlisans	İşletme Yönetimi	Selçuk Üniversitesi Ali AKKANAT Meslek Yüksekokulu	2008-2012
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2012-2015
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2016

Yabancı Diller: İngilizce

E-posta: taygunguven@gmail.com

Telefon: 05379151932

Tarih: 17.06.2019

Taygun Güven

ORIJINALLIK RAPORU

% **19**

BENZERLIK ENDEKSİ

% **16**

İNTERNET
KAYNAKLARI

% **5**

YAYINLAR

% **13**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
3	isahlakidergisi.com İnternet Kaynağı	% 1
4	denetimakademisi.com İnternet Kaynağı	% 1
5	sbdergi.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	acikerisim.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
7	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	% 1
8	www.izmir-kontrollab.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
9	firatcoskunguclu.com İnternet Kaynağı	<% 1